

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD

Nadir Raquel Cunha França

**Responsabilidade Social das Empresas em
Manari/PE: Ações Sociais Corporativas para a
Ampliação de Oportunidades**

Recife

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Responsabilidade Social das Empresas em Manari/PE: Ações Sociais Corporativas para a Ampliação de Oportunidades

Nome do Autor: Nadir Raquel Cunha França

Data da aprovação: 14 de abril de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 14 de abril de 2009.

Assinatura do autor

Nadir Raquel Cunha França

**Responsabilidade Social das Empresas em
Manari/PE: Ações Sociais Corporativas para a
Ampliação de Oportunidades**

Orientadora: Profa. Lilian Soares Outtes Wanderley, PhD.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Março, 2009

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

F814r França, Nadir Raquel Cunha
Responsabilidade social das empresas em Manari/PE: ações sociais corporativas para a ampliação de oportunidades / Nadir Raquel Cunha França . - Recife : O Autor, 2009.
133 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. PhD Lilian Soares Outtes Wanderley.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2009.
Inclui referências e apêndices.

1. Empresas Responsabilidade social. 2. Gestão empresarial. 3 Gestão por resultados. I. Wanderley, Lilian Soares Outtes (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed) UFPE (CSA 2014 – 090)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Responsabilidade Social das Empresas em
Manari/PE: Ações Sociais Corporativas para a
Ampliação de Oportunidades**

Nadir Raquel Cunha França

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de Abril de 2009.

Banca Examinadora:

Profa. Lilian Soares Outtes Wanderley, Ph.D., UFPE, (orientadora)

Profa. Carla Pasa Gómez, DSc., UFPE (examinadora interna)

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, DSc., UFCG (examinador externo)

*Dedico à minha família, pelo amor
e apoio de sempre.*

Agradecimentos

Inicialmente agradeço à Professora Lilian Soares Outtes Wanderley pela orientação durante o mestrado e empenho dedicado na concepção e revisão deste trabalho de dissertação.

Às instituições de fomento Capes e FACEPE pelas bolsas de estudos financiadas e sem as quais seria impossível a mudança para Recife e realização da pesquisa para esta dissertação.

Aos residentes em Manari/PE, pela atenção e disponibilidade para participação nesta pesquisa. Em especial ao Sr. 'Antônio do leite', D. Lena, Valéria, Mice, Jocácia e Dedé, família maravilhosa e que me hospedou em sua residência com especial carinho, sempre me orientando durante as andanças em busca dos meus entrevistados.

Aos colegas do mestrado, em especial a Milton Sousa e Lorena Silveira e aos parceiros da turma 13: Antônio, Bárbara, Camila, Chico, Dani, Douglas, Felipe, Fernando, Flávia Regina, Geovanes, José Bezerra, Luisa, Moisés, Rafael, Raphaela, Rodrigo, Sabrina, Túlio, Victor e Yoso.

À minha família pela confiança e apoio de sempre. À minha mãe por ter sonhado esse mestrado comigo. Ao meu pai pelo apoio e otimismo de sempre. Aos meus irmãos pelo carinho e compreensão nos momentos de ausência.

A Pedro, antes de tudo um grande amigo e parceiro, pelo apoio desde a inscrição no mestrado até a finalização desta dissertação, acreditando que este objetivo seria alcançado e me dando ânimo nos momentos de fraqueza.

Amigos com os quais morei durante esses dois anos e que dividiram comigo as alegrias e atropelos neste período: Alessandra, Camila, Laure, Diana, Flo e em especial a grande amiga Shayna Harris, por toda experiência de vida compartilhada.

Às velhas e boas amigas Carol, Fernanda, Iana, Renally e Renata que acreditaram comigo desde o início e, mesmo distantes, sempre me mandaram força e boas energias para conclusão desse mestrado.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte destes 2 anos de mestrado, me proporcionando experiências e ensinamentos importantes para a continuidade desta caminhada.

Resumo

O tema central desta dissertação é Responsabilidade Social das Empresas (RSE) no município de Manari/PE. Classificada como cidade com o menor IDH-M do Brasil no ano de 2000 (PNUD, 2003), Manari/PE se tornou alvo do investimento social de empresas com como Oi/Telemar, Banco Santander, Grupo Suzano e Unilever, a partir de então. Com o objetivo geral de investigar as práticas de gestão das ações sociais corporativas em Manari/PE e os seus potenciais resultados para melhoria das condições sociais deste município, este estudo inicia revisando a literatura acadêmica sobre RSE, Gestão de RSE e *Corporate Social Accountability*. Este referencial teórico foi levantado no intuito de embasar a discussão sobre o perfil das ações sociais corporativas e os modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados adotados para essas ações. Classificado como uma pesquisa social qualitativa, este estudo se deu a partir de pesquisas telematizada, documental e de campo, tendo esta última viabilizado as entrevistas semiestruturadas e a observação não participante. Por meio do trabalho de campo, realizado em 2008, foram identificadas 11 ações sociais financiadas por empresas privadas e localizadas geograficamente distantes de Manari/PE. O que pode ser apresentado como considerações finais diante da análise das práticas de gestão das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE e seus potenciais resultados? I. Educação e Cultura, juntamente com Saúde e Saneamento, constituem quase a totalidade das áreas de atuação das ações sociais corporativas em Manari/PE, seguindo a tendência no país diante das demandas em Educação e Saúde (IPEA, 2006). Estas são ações voltadas para a comunidade (ETHOS, 2006) que são atendidas por meio de iniciativas voluntárias (UTTING, 2002). II. As práticas de prestação de contas das ações sociais corporativas analisadas estão se tornando regulares. Isto sinaliza que, enquanto a RSE está na agenda, a perspectiva de *Corporate Social Accountability* tem sido inserida, ainda que sejam necessárias melhorias no processo de transparência e divulgação de resultados. Em alguns casos, são encontrados resultados gerais sobre programas que atuam em várias cidades do país, sendo acompanhados e monitorados regularmente. Estes achados caracterizam uma alternativa de gestão de RSE híbrida ou terceirizada, confirmada como tendência para ações sociais corporativas não fortemente alinhadas com a atividade-fim empresarial (HUSTED, 2003) e validada em estudos anteriores no Brasil (WANDERLEY, 2005b; FRANÇA et al, 2008b). Na ausência de amplo acesso aos relatórios de avaliação sistemática dos resultados das ações sociais corporativas, optou-se pelo referencial adaptado de Sen (2000) para aplicação em RSE. Como síntese, observou-se a relevância das ações sociais corporativas para a ampliação de oportunidades de forma mais ou menos integrada, envolvendo pelo menos dois e até mesmo todos os cinco itens verificados. Estes resultados encontrados nas análises das práticas integradas atendendo aos cinco indicadores podem ser usados por empresas interessadas em contribuir consistentemente com ações que objetivem a redução da pobreza, numa visão mais ampla sobre desenvolvimento do que o exclusivo acesso à renda (SEN, 2000). Tais resultados corroboram com a genuína expectativa de que na próxima análise do IDH-M o município apresente resultado mais próximo da média nacional, mesmo esta sendo baixa, do que o extremo desempenho baixo como no último levantamento realizado (PNUD, 2003). Tais resultados, uma vez sendo comprovados, ainda que não possam ser argumentados como resultantes das iniciativas corporativas exclusivamente, poderão reconhecer a sua importante contribuição, mesmo sabendo-se que algumas das ações poderiam contar com maior facilidade de acesso a informações e itens mais integrados, referentes a Liberdades Instrumentais. Ainda assim, estas iniciativas sociais colaboram com indivíduos que certamente contam com mais escolhas do que quando do levantamento do último IDH-M no ano 2000, caracterizando portanto RSE contribuindo para a ampliação de oportunidades.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social das Empresas. Gestão de RSE. Análise de Potenciais Resultados. Liberdades Instrumentais.

Abstract

The central theme of this dissertation is Corporate Social Responsibility (CSR) in Manari/PE. Ranked as the city with the lowest HDI-M of Brazil in 2000 (UNDP, 2003), Manari/PE became the target of social investments by companies as Oi/Telemar, Banco Santander, Suzano Group and Unilever. With the overall goal of investigating the management practices of the corporate social actions in Manari/PE and its potential outcomes for improving the social conditions of this municipality, this study begins by reviewing the academic literature on CSR, CSR Management and Corporate Social Accountability. The theoretical framework was raised to base the discussion about the profile of corporate social actions, models and practices for planning, monitoring, evaluation and for the dissemination of results for these actions. Classified as a qualitative social research, this study took from telematics, documentary and field researches, this latter having made possible the semi-structured interviews and non-participant observation. Through the fieldwork, conducted in 2008, 11 social actions financed by private companies located geographically distant from Manari/PE were identified. What can be presented as final considerations on the analysis of management practices of corporate social actions developed in Manari/PE and its potential outcomes? I. Education and Culture, along with Health and Sanitation, account for almost all of the areas of corporate social actions Manari/PE, following the trend in the country due the demands in Education and Health (IPEA, 2006). These are actions for the community (ETHOS, 2006), attended through voluntary initiatives (UTTING, 2002). II. The practices of accountability of corporate social actions analyzed are becoming regular. This indicates that, while CSR is on the agenda, the prospect of Corporate Social Accountability has been inserted, although improvements are needed for the transparency and dissemination of results process. In cases of programs that act across Brazil, general results are found, being followed and monitored regularly. These findings characterize an CSR management outsourced or hybrid, as trend towards corporate social actions that are not strongly aligned with the business end activity (Husted, 2003). It's also validated for previous studies in Brazil (WANDERLEY, 2005b; FRANCE et al, 2008b). In the absence of broad access to reports containing systematic review of the results of these corporate social actions, we opted for the adapted benchmark from Sen (2000) for application in CSR. As summary, we observed the importance of corporate social actions for expanding opportunities, in a more or less integrated manner, involving at least two and even all five of the items checked. These findings about the analysis of practices integrating view of the five indicators can be used by companies interested in contributing consistently with actions aiming to reducing poverty, a broader view of development than the exclusive access to income (Sen, 2000). These results corroborate with the genuine expectation that in the next HDI-M review Manari/PE presents results closer to the national average, even though this lower performance in the last survey (UNDP, 2003). These results, since being proven, although they cannot be argued as resulting solely from corporate initiatives, may recognize their important contribution, even knowing that some actions could count on greater access to information and more integrated items, regarding Instrumental Freedoms. Still, these social initiatives collaborate with individuals who certainly have more choices than when lifting the latest HDI-M in 2000, featuring CSR therefore contributing to the expansion of opportunities.

Keywords: Corporate Social Responsibility. CSR Management. Analysis of Potential Results. Instrumental Freedoms.

Lista de Figuras

Figura 1. Estrutura do referencial teórico	22
Fonte: (Autora, 2009)	22
Figura 2. Categorias de Responsabilidade Social	26
Fonte: Carroll (1979 p. 499)	26
Figura 3. Matriz de decisão do modelo de gestão de RSE	31
Fonte: Husted (2003, p. 493)	31

Lista de Quadros

Quadro 1. Ações Sociais Corporativas desenvolvidas em Manari/PE	52
Fonte: Autora (2009)	52
Quadro 2. Análise da ação social corporativa Alfabetização Solidária.	55
Fonte: Autora (2009)	55
Quadro 3. Análise da ação social corporativa Conselhos Tutelar e Municipal	58
Fonte: Autora (2009)	58
Quadro 4. Análise da ação social corporativa Mortalidade Infantil	61
Fonte: Autora (2009)	61
Quadro 5. Análise da ação social corporativa Boa Visão	63
Fonte: Autora (2009)	63
Quadro 6. Análise da ação social corporativa Cisternas	66
Fonte: Autora (2009)	66
Quadro 7. Análise da ação social corporativa Jovens Apicultores	68
Fonte: Autora (2009)	68
Quadro 8. Análise da ação social corporativa Laboratório de Informática	71
Fonte: Autora (2009)	71
Quadro 9. Análise da ação social corporativa Nossa Gente	72
Fonte: Autora (2009)	72
Quadro 10. Análise da ação social corporativa Água para Todos.	74
Fonte: Autora (2009).	74
Quadro 11. Análise da ação social corporativa Ler é Preciso	77
Fonte: Autora (2009)	77
Quadro 12. Análise da ação social corporativa Momento da Cultura	79
Fonte: Autora (2009)	79
Quadro 13. Perfil da RSE em Manari/PE	80
Fonte: Autora (2009)	80
Quadro 14. Modelos de Gestão e Práticas de prestação de contas: RSE em Manari/PE	81
Fonte: Autora (2009)	81
Quadro 15. Liberdades Instrumentais em RSE: potenciais resultados em Manari/PE	89
Fonte: Autora (2009)	89

Sumário

1. Introdução	14
1.1 Apresentação do Problema	16
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativas e Contribuições	19
1.4 Estrutura da Dissertação	20
2. Fundamentação Teórica	22
2.1 Responsabilidade Social das Empresas	23
2.2 Gestão de RSE	28
2.3 Corporate Social Accountability	34
2.4 Liberdades Instrumentais em RSE	38
3. Método	43
3.1 Delineamento da Pesquisa	43
3.2 Unidades de Análise	44
3.3 Coleta de Dados	44
3.4 Tratamento dos Dados	45
3.5 Categorias de Análise	46
4 Ações sociais corporativas	51
4.1 Perfil, Modelos de Gestão e Práticas de Prestação de Contas	53
4.1.1 Alfabetização Solidária	53
4.1.2 Conselhos Tutelar e MDCA	56
4.1.3 Programa de combate à desnutrição infantil	58
4.1.4 Campanha da Boa Visão	62
4.1.5 Projeto Cisternas	64
4.1.6 Jovens Apicultores	66
4.1.7 Laboratório de Informática	68
4.1.8 Nossa Gente	71
4.1.9 Água para todos	73
4.1.10 Biblioteca Comunitária Ler é Preciso	75
4.1.11 Momento da Cultura	77
4.2 Liberdades Instrumentais em RSE	82
5. RSE em Manari	90
5.1 Considerações Finais	90
5.2 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICES	106

1 Introdução

A temática da responsabilidade social tem ganhado cada vez mais espaço em meio às preocupações pela busca de uma sociedade que se desenvolva de maneira mais responsável e justa, principalmente para com as comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Neste sentido, tem sido amplamente discutido o papel dos diversos atores sociais na garantia dos direitos e na melhoria de condições de vida da população.

É também crescente o número de empresas que tem assumido a responsabilidade para com o contexto no qual desenvolvem seus negócios, buscando adotar uma postura ética e assumindo compromissos além de suas obrigações legais, institucionalizando projetos ou programas que apoiem o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde atuam, adotando, assim, uma postura mais responsável e proativa em meio aos problemas sociais (ETHOS, 2006).

Nesta direção, inúmeras são as ações sociais voltadas para a comunidade desenvolvidas por empresas privadas (IPEA, 2006), ou com o apoio destas, que, segundo o Instituto Ethos (2006), devem objetivar o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, estimulando a participação de representantes da sociedade civil, do governo e da comunidade em foco, envolvendo o planejamento participativo e estratégico, que se baseie nas necessidades e nos impactos do desenvolvimento, priorizando grupos excluídos ou em situação de vulnerabilidade.

As ações sociais corporativas recebem, então, outra dimensão de importância, sendo até mesmo vistas sob uma perspectiva estratégica pelas corporações, que passam a dar maior atenção ao relacionamento com seu *stakeholder* comunidade, empenhando-se na busca por um ambiente de negócios mais fortalecido na medida em que, além de instituição promotora de bens e serviços, elas passam a serem vistas como promotoras de bem-estar social, ampliando o valor agregado à sua marca e melhorando o clima organizacional, entre outros benefícios tangíveis e intangíveis (SROUR, 2003).

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) passa por discussões que vão dos extremos da filantropia empresarial, na maioria das vezes entendida como doação e caridade, à ação social estratégica, que envolve uma dimensão de benefícios mútuos para empresa e sociedade por meio de planejamento e envolvimento direto da empresa na implementação de projetos ou programas sociais, estando a definição de tal caráter

filantrópico ou estratégico da atuação social empresarial relacionado às formas de interação das empresas com as ações desenvolvidas (SCHOMMER et al, 1999).

Esta interação se definirá a partir do modelo de gestão das ações de RSE adotado pelas empresas. Segundo Machado Filho (2002), as empresas podem tanto executar as ações de RSE, como também delegar tal execução à um instituto ou fundação ligada à empresa, ou ainda à uma organização terceirizada. Para qualquer que seja o modelo de gestão adotado, o autor defende a necessidade de um eficaz sistema de monitoramento e controle diante da separação das atividades de negócio e sociais. É fato concreto o entendimento de que as ações sociais corporativas podem significar alternativa para criação de valor para as empresas, configurando-se como uma oportunidade a ser aproveitada para o ambiente de negócios e com forte potencial de ganho considerável também para a comunidade beneficiada. No entanto, o Instituto Ethos (2006) destaca que este investimento social privado, embora muitas vezes realizado de maneira voluntária, precisa ser realizado de forma planejada, monitorada e sistemática, sendo estes critérios considerados pontos de diferenciação entre o conceito de investimento social privado estratégico. Em outro extremo são identificadas ações sociais corporativas fragmentadas ou pouco planejadas, sem monitoramento da empresa fomentadora e pouco comprometidas com a obtenção de resultados para a comunidade, ainda que geralmente bem intencionadas.

Neste contexto, são temas centrais deste trabalho: (a) Responsabilidade Social das Empresas (RSE), e (b) Gestão de Ações Sociais Corporativas; campos de estudos ainda relativamente recentes em Ciências Administrativas e que se encontram em processo de consolidação conceitual sob diferentes prioridades e visões. Para embasar teoricamente este estudo, o tema RSE será estudado a partir da perspectiva de diferentes autores e que examinaram a responsabilidade social das empresas partindo desde uma ótica exclusivamente filantrópica até uma perspectiva de uma Gestão Estratégica de RSE, considerando também a gestão dos resultados dessas ações.

A proposta desta pesquisa é estudar a RSE com foco na gestão das ações sociais empresariais, analisando o envolvimento das empresas com as necessidades das comunidades externas a esta e a utilização de práticas de gerenciamento e processos de avaliação e divulgação dos resultados. O desempenho das ações sociais corporativas será analisado sob a perspectiva da alternativa de gestão de RSE, enquanto decisão que aumenta a potencialidade de resultados positivos para o público-alvo beneficiário.

1.1 Apresentação do Problema

A atuação social empresarial deixa de ser uma opção exclusivamente de caridade, passando a se revestir de um caráter planejado e algumas vezes estratégico para empresas e/ou para as comunidades beneficiadas, mesmo quando as empresas vislumbram a obtenção de benefícios diretos ou indiretos para o negócio por meio de ações voltadas para melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Porter e Kramer (2002) sugerem que esta articulação entre as dimensões de RSE e estratégia empresarial pode encaminhar a empresa à melhoria de seu contexto competitivo, ampliando suas potencialidades comerciais de longo prazo e sua capacidade de apoio às questões sociais, alinhando, assim, suas expectativas econômicas e sociais.

Husted e Salazar (2006) argumentam também que, estando alinhadas à estratégia da empresa, as iniciativas de RSE podem configurar-se como vantagens competitivas, podendo essa atingir resultados econômicos e sociais superiores, agindo com foco em benefícios próprios e para a sociedade. Com estas proposições, os autores contrariam a visão de Friedman (1970) que restringe a função da empresa ao seu papel econômico, argumentando que o desvio de atenção para as ações de RSE poderia ser um entrave ao desempenho econômico empresarial (HUSTED E SALAZAR, 2006).

Husted e Allen (2001) destacam ainda que a geração de vantagens competitivas utilizando ações de RSE estratégicas somente é possível se os resultados dos projetos forem efetivos, ou seja, se os mesmos contribuírem com benefícios para a sociedade, pressupondo o atendimento dos objetivos estabelecidos na estratégia social empresarial. Assim, é fundamental a geração de resultados consistentes por meio das ações sociais, e, para tal, o acompanhamento destas para que as empresas possam avaliar a efetividade do seu investimento social.

Reconhecendo a contribuição de tais enfoques relacionados ao tema Estratégia Empresarial e RSE vale registrar de imediato que a geração de vantagem competitiva empresarial não é o tema central deste trabalho. Gestão Estratégica de RSE apresenta também outras abordagens (SOUSA FILHO, 2008)

Segundo Fedato (2005), ao se revestirem de um caráter estratégico, as ações sociais empresariais passam a demandar toda uma estruturação administrativa, requerendo semelhante abordagem formal e planejada utilizada nos negócios. Neste intuito, destaca-se o papel da avaliação como etapa fundamental na gestão da RSE, onde as empresas podem monitorar as atividades para que possam ser aperfeiçoadas, garantindo o atendimento dos

objetivos e a efetividade das práticas de gestão adotadas.

Considerando que a atuação social empresarial vem contemplando práticas cada vez mais planejadas e consistentes, o debate sobre avaliação dos resultados das ações sociais empresariais enfatiza a importância dos aspectos de eficiência e efetividade dessas ações na garantia da sinergia entre resultados que consistam em benefício social para o público-alvo das ações e na eventual obtenção de vantagens competitivas para as empresas.

Armani (2000) destaca que as ações sociais podem se desenvolver em três níveis de formulação: (a) política, num nível com amplos objetivos e eixos estratégicos de ação; (b) programas, num nível onde as políticas são expressas em linhas de ações temáticas e/ou setoriais; e (c) projetos, num nível onde ações concretas executam os programas e as políticas, delimitadas por tempo, espaço e recursos. Para efeito deste trabalho, a análise realizada contempla as políticas, programas e projetos, englobando estes conceitos no termo amplo ações sociais e, eventualmente, investimentos sociais. Estes investimentos sociais serão estudados sob a perspectiva da gestão de RSE, enquanto alternativa que aumente a potencialidade de resultados positivos para o público-alvo beneficiário.

Os potenciais resultados das ações sociais identificadas neste estudo serão categorizados à luz do conceito de desenvolvimento como liberdade proposto por Sen (2000), onde o desenvolvimento é concebido em termos da sua capacidade de minimizar as barreiras que limitam as oportunidades de escolhas e capacidades das pessoas. Ao estabelecer cinco tipos de liberdades instrumentais – liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantias de transparência e segurança protetora – e determinar uma relação de dependência mútua entre as mesmas, este autor sugere a expansão dessas oportunidades como o fim e o meio para o desenvolvimento e consequente superação da exclusão social e da pobreza (SEN, 2000). Deste modo, o presente trabalho se propõe a estudar as práticas de gestão de RSE, analisando as ações sociais corporativas e os processos de planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados utilizados pelas mesmas. Em paralelo, este estudo realiza uma análise dos potenciais resultados destas ações sociais a partir da adequação das Liberdades Instrumentais à RSE (WANDERLEY, 2005a), considerando o papel da RSE na ampliação de oportunidades a indivíduos em situação de vulnerabilidade social e privação. Neste intuito, propõe-se um estudo sobre RSE no município de Manari/PE, estado de Pernambuco, considerado, segundo estatísticas do PNUD (2003), o município de menor Índice de Desenvolvimento Humano

Municipal do Brasil (IDH-M)¹ .

Localizado a 400 quilômetros de Recife, entre os estados Pernambuco e Alagoas, o município de Manari possui 13.028 habitantes, dos quais cerca de 80% residem na área rural (IBGE, 2000). Dados coletados pelo PNUD no ano de 2000 apresentam alarmantes indicadores sociais no município: renda per capita média de R\$ 30,43 mensais, cerca de 90% da população em situação de pobreza, cerca de 64% da população adulta analfabeta, escolaridade média cerca de 1,30 anos e uma taxa de mortalidade infantil de 12% (PNUD, 2006). Resultante de uma média aritmética simples entre indicadores municipais de renda, longevidade e educação, o IDH-M divulgado no ano 2003, utilizando dados de 2000, aponta que o município pernambucano de Manari/PE apresenta o menor índice no País - 0,3467 -, enquanto o município brasileiro com o maior índice, São Caetano do Sul, em São Paulo, pontua 0,919. Ações sociais corporativas geralmente iniciam voltadas para as comunidades mais próximas às unidades de negócios e, em alguns casos, se expandem para outras regiões (IPEA, 2006). Tal fato pode ser registrado pela contribuição corporativa em iniciativa de impacto nacional como no caso da Alfabetização Solidária que recebe contribuições de empresas de diversos tamanhos, setores de negócios e localidades (LOBO, 2002; RESENDE, 2000; ALFASOL, 2009).

Assim, o presente trabalho foca na ação social corporativa em Manari/PE, levando em consideração a localização do município no interior de Pernambuco e a distância geográfica existente entre as unidades de negócios das grandes empresas fomentadoras (FRANÇA et al, 2008b).

Diante do argumento apresentado, define-se então como pergunta central que orienta esta pesquisa: **Quais são os modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE?**

1 O objetivo do Índice de Desenvolvimento Humano é oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, o IDH pretende ser uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano. Além de computar o PIB per capita, depois de corrigi-lo pelo poder de compra da moeda de cada país, o IDH também leva em conta dois outros componentes: a longevidade e a educação. Essas três dimensões têm a mesma importância no índice, que varia de zero a um.

1.2 Objetivos

Neste sentido, ao abordar nesta pesquisa o tema central RSE em Manari/PE, têm-se um objetivo geral e três objetivos específicos definidos.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as ações sociais corporativas desenvolvidas no município de Manari/PE, seus modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral deste trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Investigar na literatura o estado da arte dos temas correlatos: responsabilidade social das empresas, ações sociais corporativas e suas práticas de gestão, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados.
- Realizar um levantamento das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE, suas empresas financiadoras e as alternativas de gestão adotadas.
- Identificar práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados.
- Analisar a potencial contribuição de RSE em Manari/PE para o desenvolvimento humano por meio da ampliação de oportunidades.

1.3 Justificativas e Contribuições

Como justificativa para a relevância dos objetivos deste trabalho, tem-se dois importantes fatores: (a) a escolha do município de Manari por apresentar o mais baixo IDH-M (PNUD, 2003) do Brasil que tendo recebido atenção nacional pela constatação de seu desempenho tornou-se recipiente de recursos dos setores empresariais e governamentais no intuito de transformar tal realidade (REBÊLO, 2006). (b) a natureza da atual gestão das ações sociais que recebendo recursos corporativos são implementados geograficamente distantes das

unidades de negócios fomentadoras (FRANÇA et al, 2008), envolvendo definição de conteúdos, implementação, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados.

Primeiramente, sendo a temática RSE associada à contribuição das empresas para a sociedade (HOLME; WATTS, 2000), mostra-se relevante analisar as ações específicas de empresas que investem em municípios cuja população vive em situação de extrema vulnerabilidade socioeconômica. Este é o caso de Manari/PE, confirmado por dados estatísticos do PNUD (2003) como município com o mais baixo IDH-M do Brasil e que, tendo recebido atenção nacional pela constatação de seu desempenho, tornou-se recipiente de recursos dos setores empresariais e governamentais no intuito de transformar tal realidade (REBÊLO, 2006).

Este estudo pretende, inicialmente, investigar se tais ações sociais são implementadas diretamente pelas empresas, ou por organizações sem fins lucrativos, ou ainda, por ambas as instituições, caracterizando uma formas híbridas ou colaborativa de gestão (Husted, 2003). Tais práticas remetem a discussões sobre a relevância da avaliação para o fortalecimento das estratégias de RSE e maximização dos resultados advindos da ação social.

Ainda são poucos os estudos que exploram os resultados obtidos pelos investimentos sociais corporativos. Considerando a lógica empresarial que com frequência monitora e mensura os resultados de seus investimentos, mostra-se pertinente buscar entender em profundidade os modelos de gestão e as práticas de planejamento, monitoramento e avaliação e divulgação de resultados adotadas pelas empresas em suas ações de RSE.

Dessa forma, acredita-se que este trabalho contribuirá para ampliação do entendimento teórico e empírico da responsabilidade social empresarial enquanto tema de estudo. Buscando o entendimento sobre os modelos e práticas de gestão das ações realizadas em Manari/PE, bem como propondo uma análise dos potenciais resultados destas ações sociais, espera-se ampliar o debate acerca do crescente envolvimento empresarial em atividades de impacto social positivo.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente estudo inicia com a apresentação do problema de investigação ao abordar a contribuição das empresas para a melhoria da sociedade como sendo o cerne do argumento para o tema responsabilidade social das empresas, que apresentado em forma de pergunta objetiva-se: **Quais são os modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento,**

avaliação e divulgação de resultados das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE?

Como justificativa para a relevância da questão apresentada tem-se dois importantes fatores: (a) a escolha do município de Manari/PE por apresentar o mais baixo IDH-M (PNUD, 2003) do Brasil que tendo recebido atenção nacional pela constatação de seu desempenho tornou-se recipiente de recursos dos setores empresariais e governamentais no intuito de transformar tal realidade (REBÊLO, 2006). (b) a natureza da atual gestão das ações sociais que recebendo recursos corporativos são implementados geograficamente distantes das unidades de negócios fomentadoras (FRANÇA et al., 2008), envolvendo definição de conteúdos, implementação, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados.

O referencial teórico no Capítulo 2 é apresentado a partir dos autores tradicionais como Friedman, Carroll e Freeman, passando por abordagens estratégicas de RSE objetivando vantagem competitiva para as empresas e concluindo com enfoque estratégico privilegiando os resultados obtidos para os beneficiários de investimentos sociais corporativos. A análise sobre os processos de gestão de RSE torna-se então essencial quando prioriza-se os resultados para o público-alvo das ações sociais.

Na definição das alternativas metodológicas, Capítulo 3, opta-se por um estudo exploratório-descritivo utilizando entrevistas semiestruturadas junto aos gestores locais das ações de RSE, análise documental e observação não participante.

As 11 (onze) ações sociais desenvolvidas em Manari/PE com participação de recursos corporativos são investigadas no intuito de serem detalhadas em análise realizada no Capítulo 4. As empresas, Banco Santander, Telemar, Unilever e o Grupo Suzano são as grandes fomentadoras diretas dos 11 (onze) investimentos sociais corporativos em Manari/PE.

As considerações finais são apresentadas no Capítulo 5, mas antes sendo necessária uma alternativa de análise de potenciais resultados que é adaptada das Liberdades Instrumentais do economista Amartya Sen. Tal abordagem foi inserida no intuito de minimizar o impacto da indisponibilidade de acesso a todos resultados das ações sociais corporativas analisadas. Baseada em referencial sobre ampliação de oportunidades a indivíduos sistematicamente desprovidos de tais, esta abordagem apresenta forte relevância quando aplicada a ações sociais que visam colaborar para a transformação das condições enfrentadas pela população com o IDH-M mais baixo do país. Tal referencial teórico nos permite externar a expectativa de que, uma vez atendidos os itens recomendados pelas Liberdades Instrumentais, este resultado deve ser observado quando da divulgação do próximo levantamento do IDH-M em Manari/PE.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo são apresentadas as ideias e os autores que embasarão o trabalho e suas argumentações, procedimento necessário para um melhor entendimento da pesquisa. O objetivo deste tópico é apresentar não apenas a revisão teórica sobre o tema RSE, com seus principais autores e ideias, mas também ressaltar a relevante temática para os estudos sobre RSE no Brasil, os potenciais resultados de tais ações sociais corporativas e os modelos de gestão adotados. Com este fim, os tópicos deste capítulo estão assim organizados:

Figura 1: Estrutura do referencial teórico



Fonte: Autora (2009)

Inicialmente, apresentam-se abordagens de diversos teóricos que examinaram a responsabilidade social das empresas, partindo desde uma perspectiva exclusivamente filantrópica até uma dimensão de RSE estratégica na perspectiva de uma Gestão Estratégica de RSE. Este debate enseja uma reflexão sobre a maneira como estas ações sociais empresariais são gerenciadas e, ainda, sobre a dimensão do envolvimento das empresas com os resultados obtidos em suas ações de RSE. Posteriormente, apresenta-se uma apreciação a respeito do papel que o processo de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados podem desempenhar para a eficácia das ações sociais empresariais voltadas para a

comunidade, visando o aperfeiçoamento e a efetividade de tais iniciativas.

Por fim, e adicionada após o trabalho de campo, é apresentada a perspectiva das Liberdades Instrumentais de Amartya Sen (2000), que embasa teoricamente a alternativa de análise dos potenciais resultados das ações sociais estudadas neste trabalho.

2.1 Responsabilidade Social das Empresas

A redução da desigualdade social e do impacto ambiental é tema central nas discussões sobre o desenvolvimento sustentável e inclusivo. Em meio à busca de soluções para o enfrentamento destes problemas, diversos atores e mecanismos sociais, públicos e privados se mobilizam no desenho de alternativas. É crescente o entendimento de que uma política de melhoria das condições sociais exige a participação de novos e diferentes atores (ENVIRONICS, 1999; 2001; 2003; AKATU, 2008).

O Estado, sem dúvida, tem sido o principal protagonista dessas políticas, mas, face as limitações da ação estatal e a impactante natureza do fenômeno da exclusão social, torna-se necessário buscar parceiros na sociedade civil no intuito de atender necessidades básicas como saúde, saneamento, educação, infraestrutura e segurança pública (LOURENÇO; SCHRODER, 2003). Assim, obrigações até então consideradas exclusivas do Estado passam a ser compartilhadas por outras esferas da sociedade envolvendo organizações privadas e, mais recentemente, um crescente número de empresas (IPEA, 2006).

Esta inserção da participação corporativa contribuindo na abordagem da problemática social faz parte do tema de estudo Responsabilidade Social das Empresas – RSE, campo abordado sob diferentes perspectivas e que possui terminologia variada: Responsabilidade Social das Empresas (RSE), Responsabilidade Social Empresarial (RSE1), Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Socioambiental das Empresas (RSAE), Responsabilidade Social (RS) entre outros. Pela natureza das ações sociais empresariais estudadas nesta pesquisa, utilizamos a terminologia Responsabilidade Social das Empresas – RSE e, como ponto de partida, pode ser entendida de forma ampla como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2006).

O estreitamento da relação entre atividade empresarial e expectativas da sociedade

abre o campo para discussões sobre o conceito da RSE, num momento em que cresce a quantidade de organizações privadas que se esforçam para atrelar sua imagem à busca do bem-estar social por meio da preocupação com a valorização do homem, do meio ambiente e da ética em seus negócios, se contrapondo à cultura centrada unicamente na maximização do lucro dos acionistas (ORATI, 2005).

Embora não tenha ainda emergido um conceito universalmente aceito de RSE, até mesmo existe a expectativa de que tal consenso nunca aconteça (WANDERLEY et al. 2008), diversos estudiosos têm se dedicado à investigação sobre investimentos sociais empresariais, partindo de perspectivas que vão desde conotações filantrópicas e assistencialistas (FRIEDMAN, 1970; BORGER, 2001), passando pela dimensão das obrigações sociais (CARROLL, 1979), até abordagens estratégicas de responsabilidade social das empresas (HUSTED; ALLEN; 2001; MACHADO FILHO, 2002; PORTER; KRAMER, 2002; HUSTED, 2003; PEARCE II; DOH, 2005; HUSTED; SALAZAR, 2006) e ainda, enfoques estratégicos inclusivos com maior preocupação sobre o desempenho social das ações de RSE (FEDATO, 2005; RODRIGUES; TECH, 2005; CAMPOS; ABEGÃO; DELAMARO, 2006; COELHO; GONÇALVES, 2007; MARINO, 2003). O presente trabalho privilegia esta última abordagem, focando sobre o desempenho das ações sociais corporativas, mas também incluindo a perspectiva de gestão estratégica como não sendo necessariamente aquela predominante nos estudos de estratégia empresarial, mas sim estratégica enquanto alternativa de gestão que atinja resultados relevantes para o público-alvo beneficiário.

Apresentando a evolução do conceito de RSE ao longo das décadas, Carroll (1999) demonstra tal processo nos EEUU a partir da evolução das questões sociais, demandas da sociedade, e da maneira como estas são atendidas, sugerindo que a própria evolução da sociedade, com seus problemas e soluções, levanta a discussão acerca do papel das empresas no mundo, influenciando em mudanças nas ações sociais praticadas pelas empresas. Segundo o autor, a responsabilidade social passa a ser abordada num contexto gerencial, onde as empresas assumem uma disposição em considerar as consequências de suas ações no sistema social e a utilização de recursos econômicos em fins sociais mais amplos e não somente para o interesse de seus acionistas e funcionários (CARROLL, 1999).

Em estudo aplicado à realidade brasileira, Borger (2001) atribui a evolução do conceito de RSE à definição de filantropia empresarial, destacando a orientação filantrópica das primeiras ações sociais empresariais, que tinham um foco na resolução de problemas pontuais no curto prazo, não contribuindo com benefícios estruturais para a sociedade, o que tornava o público-alvo das ações sociais dependentes da iniciativa empresarial. A autora

considera a filantropia como uma iniciativa voluntária, com perfil de generosidade, beneficência e caridade, relacionada às ações sociais com perfil assistencialista ou paternalista.

No entanto, viveu-se um momento onde os estudiosos acreditavam que cabia somente ao governo, igrejas, sindicatos e organizações não governamentais o suprimento das necessidades comunitárias, por meio de ações sociais organizadas, e não às corporações, que na verdade precisavam satisfazer seus acionistas (FREEMAN, 1984). Esta visão pode ser encontrada nos trabalhos de Friedman (1970) onde o papel social da empresa é destacado como sendo a utilização de recursos para o incremento no lucro dos acionistas, obedecendo aos limites e regras estabelecidos em legislação. Este posicionamento viabilizaria, assim, o crescimento da empresa, garantindo a distribuição de lucros, geração de empregos e pagamento de impostos ao Estado, que teria, por sua vez, a obrigação de converter tais recursos em benefícios para a sociedade (FRIEDMAN, 1970).

Para este autor, a responsabilidade social poderia ser exercida pelos executivos desde que se configurasse como filantropia de pessoa física, onde fossem utilizados somente recursos pessoais em ações sociais ao argumentar que o comprometimento do capital da empresa em prol de benefícios para a sociedade se configuraria como falta de responsabilidade dos executivos com seus empregadores e sócios, pois a empresa deixaria de priorizar sua função de maximização dos dividendos para os mesmos.

Seguramente, Friedman (1970) ao afirmar que a responsabilidade de uma organização é essencialmente a conquista e elevação de seus lucros, não considerou os impactos que a orientação puramente capitalista traria a sociedade e ao mundo dos negócios (WANDERLEY, 2005b), tendo sua visão sido contraposta por diversos teóricos que em seus estudos reexaminaram o papel das empresas na sociedade, considerando as consequências de suas ações e as obrigações e objetivos sociais que deveriam estabelecer, caracterizando tais consequências o que se veio denominar de externalidades (ALESSIO, 2003).

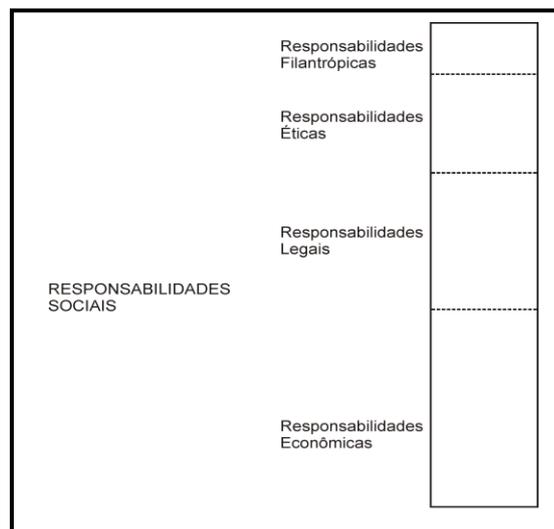
Esta visão pode ser identificada no estudo de Carroll (1979) que propõe uma definição ampla de responsabilidade social corporativa, que contemple todas as obrigações empresariais para com a sociedade, englobe os aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos do desempenho empresarial, existindo certa hierarquia ou evolução de importância entre estes aspectos, como apresentado na Figura 1.

Segundo o autor, a primeira e mais importante responsabilidade empresarial é a *econômica*, já que a função fundamental da empresa é o lucro, e o bom desempenho financeiro traz consigo o entendimento da produção de bens e serviços de qualidade. As

responsabilidades *legais* dizem respeito ao cumprimento das leis e regulamentos por parte da empresa, devendo esta seguir as regras impostas pelo sistema social. Por responsabilidade *ética*, entende-se a preocupação da empresa quanto às consequências éticas e morais de suas ações junto à sociedade, atendendo, assim, às expectativas desta. Por fim, a responsabilidade *filantrópica* refere-se à disponibilidade da empresa em realizar doações ou ações sociais de maneira voluntária, ou, ainda, tomar decisões considerando o meio social no qual está inserida (CARROLL, 1979).

Carroll (1979) sugere a obediência à hierarquia proposta, já que a empresa não pode realizar doações ou ações sociais, cumprindo sua responsabilidade filantrópica, ou pagar em dia seus impostos, respeitando suas obrigações legais, se não estiver em situação financeira estabilizada, o que poderia descaracterizar uma postura socialmente responsável por parte das empresas. Desta forma, o autor destaca que estas categorias não são mutuamente excludentes, devendo ser postas em prática concomitantemente, e define que a responsabilidade social das empresas engloba os aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos relativos às expectativas que a sociedade tem das organizações em determinado período de tempo (CARROLL, 1979, p. 499).

Figura 2: Categorias de Responsabilidade Social



Fonte: Carroll (1979, p.499)

Machado Filho (2002) enfatiza a importância de que as divergências entre comportamento ético e socialmente responsável sejam relativizadas em função do ambiente institucional em que a atividade de negócios ocorre. Este argumento se baseia na ideia de que,

apesar de refletir boas intenções, a visão de que a atividade dos negócios deve incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos econômicos, pode, em certos casos, ignorar a realidade institucional e organizacional. Assim, a depender do contexto institucional, o comportamento ético poderia tanto se limitar ao cumprimento de responsabilidades legais, como ir além de responsabilidades filantrópicas com determinadas comunidades.

Esta articulação do conceito de RSE com as dimensões econômicas e sociais dos negócios remete esta temática para o campo da estratégia empresarial, propondo uma correlação das ações sociais das empresas aos retornos financeiros e não financeiros como: reputação, relação com o consumidor e melhoria do ambiente interno e externo. Como apresentam Porter e Kramer (2002), o alinhamento destas dimensões encaminha a empresa à melhoria de seu contexto competitivo, ampliando suas potencialidades comerciais de longo prazo e sua capacidade de apoio às questões sociais, alinhando, assim, suas expectativas econômicas e sociais.

Recorrer à RSE para melhorar o contexto competitivo implica um alinhamento das metas sociais, ambientais e econômicas, e melhora as perspectivas comerciais de longo prazo (ELKINGTON, 1999). Além disso, focar no contexto permite à empresa alavancar suas potencialidades no apoio às ações sociais e contribuir com a sociedade de maneira estruturada (PORTER; KRAMER, 2002).

Porter e Kramer (2002) reforçam que o foco no desempenho econômico não deve desviar a empresa de sua preocupação com a sociedade, já que através de sua atuação social as empresas podem contribuir para a melhoria da qualidade de seu ambiente de negócios ou contexto competitivo, gerando assim benefícios de duplo sentido. Os autores destacam ainda que tais benefícios seriam superiores aos obtidos em ações filantrópicas individuais ou em ações incoerentes com os objetivos empresariais, enfatizando a relevância de ações estratégias de RSE (PORTER; KRAMER, 2002).

Husted e Salazar (2006) consideram que, estando alinhadas à estratégia da empresa, as iniciativas de RSE podem configurar-se como vantagens competitivas, podendo atingir resultados econômicos e sociais superiores, agindo com foco em benefícios próprios e para a sociedade. Com estas proposições, estes autores contrariam a visão de Friedman (1970) ao restringir a atuação empresarial à sua função econômica e ao argumentar que o desvio de atenção para as ações de responsabilidade social poderia prejudicar o desempenho econômico empresarial, desestruturando, assim, toda a sociedade (HUSTED; SALAZAR, 2006).

Assim, percebe-se que, sob diferentes perspectivas, diversos teóricos examinam a responsabilidade das empresas pela sociedade na qual se insere e pelos impactos de suas

atividades. Nesta sessão, foi apresentada uma visão do conceito que parte de uma perspectiva filantrópica até uma dimensão de RSE estratégica, que sugere alinhamento dos objetivos de negócio aos objetivos sociais na busca de benefícios para empresa e para a sociedade.

Esta convergência de objetivos econômicos e sociais, como proposto por Porter e Kramer (2002) e Husted e Salazar (2006) remete-nos à responsabilidade social das empresas vista sob uma perspectiva estratégica e, conseqüentemente, à necessidade de se estudar as maneiras como estas atividades serão ou estão organizadas e, ainda, à dimensão do compromisso das empresas com os resultados das ações sociais empreendidas.

2.2 Gestão de RSE

Diante dos diferentes conceitos e visões sobre RSE, o setor privado pode adotar diferentes identidades e estratégias para uma atuação socialmente responsável. Assim, a responsabilidade social das empresas pode ser desenhada tanto em termos de filantropia empresarial, muitas vezes entendida como doação e caridade, até o extremo da ação social estratégica, envolvendo benefícios mútuos para empresa e sociedade, a partir de alianças estabelecidas entre o segundo e terceiro setores. Esses desenhos de atuação podem definir as formas de interação das empresas com as ações desenvolvidas (SCHOMMER et al, 1999; FEDATO, 2005).

Husted (2003) considera que no momento de operacionalizar suas iniciativas sociais, as empresas têm duas decisões importantes a tomar: (a) em quais ações de RSE a empresa pretende se envolver; (b) como tais ações de RSE serão gerenciadas de maneira a levar aos menores custos possíveis. Para esta última decisão, Husted (2003) propõe a definição do modelo de gestão, sugerindo três opções: *in-house* ou doméstico, *outsourced* ou terceirizado e híbrido ou colaborativo.

O modelo terceirizado ou híbrido é caracterizado pela transferência de recursos financeiros e não financeiros para outras organizações, geralmente sem fins lucrativos, que devem utilizar tal repasse para a realização de ações sociais, responsabilizando-se totalmente pelas ações e seu gerenciamento. Neste modelo de gestão, o envolvimento da empresa com o projeto é mínimo, configurando-se como uma doação ou ação filantrópica, com o objetivo central de melhoria das condições de vida dos beneficiários (HUSTED, 2003).

No modelo *in-house* ou doméstico, as atividades se caracterizam pelo envolvimento intensivo das empresas nos processos de planejamento, execução e avaliação das ações

sociais, sendo estas implementadas por uma unidade de negócio. Este modelo de gestão oferece a vantagem da possibilidade do investimento estratégico de recursos para atingir objetivos específicos da empresa e da comunidade (HUSTED, 2003).

O modelo híbrido ou colaborativo sugere uma parceria entre a empresa e uma outra organização sem fins lucrativos, onde ambas disponibilizam recursos humanos, materiais e financeiros para execução das ações, estabelecendo uma relação onde empresa e organização sem fins lucrativos trabalham em conjunto e capturam os benefícios da ação de RSE (HUSTED, 2003).

Segundo Pearce II e Doh (2005) a maior importância do modelo colaborativo está nas situações em que nem as empresas, nem as organizações sem fins lucrativos são individualmente capazes de lidar com os problemas sociais e ambientais encontrados, podendo, cada parte, contribuir com seus recursos materiais e não-materiais para a atividade, trazendo benefícios de duplo sentido. Esses autores consideram que o modelo colaborativo tem maior potencial de geração de impactos, econômicos e sociais, positivos. Contudo, para agregar maior valor às ações sociais, devem ser consideradas as variáveis missão e *core business* da empresa, como também deve haver um alinhamento dos objetivos da organização não lucrativa escolhida e da empresa para que tais impactos sejam maximizados (PEARCE II; DOH, 2005).

Machado Filho (2002) também propõe modelos de gestão, sugerindo que as empresas tanto podem executar as ações de RSE, como também delegar tal execução à um instituto ou fundação ligada à empresa ou, ainda, à uma organização terceirizada.

Segundo este autor, ao definir o modelo de gestão das suas ações sociais, a empresa pode, então, optar por: A) *Internalização da atividade social, por meio da operacionalização direta de projetos sociais pela própria estrutura organizacional da empresa.* Neste caso, as ações de RSE devem estar intrinsecamente relacionadas com a atividade e a performance empresarial, relacionando-se com seus valores e princípios, existindo uma alta especificidade com o negócio da empresa. B) *Criação de uma estrutura própria especializada em atividades sociais.* Este é o caso das ações executadas por um instituto ou fundação ligada à empresa, onde mesmo estas não estando diretamente alinhadas aos objetivos do negócio, os valores e princípios corporativos permeiam a execução das ações sociais corporativas. C) *Ações sociais por meio de parcerias com outras organizações.* Neste caso a ação social empresarial, executada por uma organização terceirizada, é caracterizada por um menor envolvimento por parte da empresa, que tende a ter menos compromisso com os resultados e consequências das ações.

Machado Filho (2002) defende ainda que a estrutura especializada *fora da firma* (B) teria melhor desempenho a partir de uma certa escala das ações sociais. Tanto porque haveria uma clara separação das funções-objetivo das duas organizações, quanto pela distinção do grau de especialização requerido para o gerenciamento de organizações com e sem fins lucrativos. Dessa forma, a empresa manteria o controle hierárquico e estratégico das ações sociais, com garantias de transparência e facilidade de verificação as ações. O autor argumenta também a necessidade de um eficaz sistema de monitoramento e controle diante da separação das atividades de negócio e sociais.

Fedato (2005) ressalta que a estratégia de atuação social das empresas pode variar de acordo com as práticas de gestão adotadas, com o público beneficiado e, ainda, com o nível de alinhamento estratégico da empresa com a ação social, estando este alinhamento vinculado aos valores organizacionais que deram origem à atuação social da empresa. A autora destaca a relevância do contínuo acompanhamento e avaliação dos resultados pelos quais os investimentos sociais empresariais devem ser submetidos, haja vista que são estas as ferramentas mais eficientes para consolidar a conciliação dos interesses da empresa e do público beneficiário de tais ações.

Sobre as práticas de gestão de RSE, Husted (2003) ressalta ainda a importância de a empresa analisar as ações sociais sob as dimensões centralidade e especificidade. O autor define centralidade como sendo a proximidade entre as ações de RSE e os objetivos da empresa ou do seu negócio principal. Em situação de alta centralidade a empresa teria maior capacidade de controlar e avaliar as ações de RSE, obtendo recompensas coerentes com a missão a empresa (HUSTED, 2003). Por especificidade, Husted (2003) entende a inimitabilidade das características das ações de RSE, o que excluiria a possibilidade dos concorrentes obterem benefícios copiando os projetos de RSE devido às peculiaridades da ação em relação à empresa, como, por exemplo, a localização e o processo de inovação.

Esta proposição de Husted (2003) é coerente com o argumento de Porter e Kramer (2002) quando sugerem o alinhamento dos objetivos sociais e econômicos da empresa para que esta possa obter vantagens competitivas por meio de suas ações sociais. Ainda, tal alinhamento contribuiria também para a maximização dos benefícios para a sociedade, já que a empresa poderia utilizar suas competências centrais na gestão das ações.

Segundo Fedato (2005) este caráter estratégico que a RSE assume para os negócios mostra que os investimentos sociais deixam de ser uma mera opção de caridade, levando o setor privado a assumir um maior envolvimento com a solução de problemas sociais, procurando gerir seus investimentos sociais dentro da mesma lógica e com a mesma seriedade

dispensada às suas estratégias de negócio. Assim, a gestão destas ações sociais necessita de toda uma estruturação administrativa, requerendo a mesma abordagem estratégica, formal e planejada utilizada nos negócios. No cumprimento de tal propósito, a avaliação mostra-se como etapa fundamental na gestão das ações sociais, oferecendo um monitoramento efetivo para que as atividades possam ser aperfeiçoadas e garantindo o atendimento dos objetivos sociais propostos e a efetividade das práticas de gestão adotadas (FEDATO, 2005).

No intuito de relacionar os modelos de gestão (*in-house*, terceirizado ou colaborativo) e as dimensões de centralidade e especificidade, Husted (2003) propõe a matriz de decisão sobre o modelo de gestão de RSE a ser utilizado, apresentada na Figura 2. Segundo este autor, as empresas que buscam realizar ações de RSE de maneira estratégica, tendem a executar ações sociais com alta centralidade e especificidade, ou seja, que tenham alinhamento com o seu negócio central e sejam de difícil imitabilidade, devendo assim, serem geridos de maneira *in-house*, com envolvimento total da empresa na execução do projeto, uma vez que detém as competências para tal (HUSTED, 2003).

Husted (2003) identificou que ao estabelecer ações sociais que tendem a focar em áreas não relacionadas diretamente com o negócio principal da empresa, esta teria maior dificuldade em avaliar a efetividade e resultados das ações, optando por um modelo de gestão terceirizado. A matriz sugerida também prevê que as ações de alta especificidade sejam desenvolvidas pela empresa, de maneira direta ou híbrida, devido às peculiaridades da ação em relação à empresa. Em situação contrária, ou seja, de baixa especificidade, é gerada uma expectativa inversa, a de terceirização da execução das ações, já que esta não demanda as competências específicas da empresa para o desenvolvimento da atividade (HUSTED, 2003).

Figura 3: Matriz de Decisão do Modelo de Gestão de RSE.

		Centralidade	
		Baixa	Alta
Especificidade	Baixa	Terceirizado	Colaborativo
	Alta	Colaborativo	In-house

Fonte: Husted (2003, p. 493).

Sobre a relação entre as ações de RSE e a estratégia empresarial Husted e Allen (2001) destacam ainda que estas têm sido geralmente estudadas sob diferentes aspectos, como se os objetivos sociais e econômicos gerados não pudessem estar relacionados. No entanto, os autores enfatizam que esta interação entre as ações de RSE e a estratégia empresarial tende a maximizar os resultados econômicos para as empresas e os resultados sociais para o público-alvo das ações.

Husted e Allen (2001) destacam ainda que a geração de vantagens competitivas através de ações de RSE estratégicas somente é possível se os resultados das ações forem efetivos, ou seja, se as mesmas contribuírem com benefícios para a sociedade, pressupondo o atendimento dos objetivos estabelecidos na estratégia social empresarial. Assim, é fundamental a geração de resultados consistentes através destas ações, e, para tal, o acompanhamento dos projetos para que as empresas possam avaliar a efetividade do seu investimento social.

Deve-se também atentar para o fato de que nem todas as empresas, ao estabelecerem seus objetivos sociais, pretendem trabalhá-los de maneira estratégica, ou seja, visando a obtenção de vantagens competitivas por meio das ações sociais. Nestes casos, as empresas são orientadas por um posicionamento mais altruísta e caridoso, no intuito de gerar somente melhorias sociais, adotando, assim, formas terceirizadas de gestão, ações sociais que são, predominantemente, de baixa centralidade e especificidade (HUSTED, 2003; HUSTED; SALAZAR, 2006).

A adoção de uma postura social sem tal perfil estratégico para a empresa, mas com predominância na contribuição para a comunidade por meio da ação social, não deve ser considerada uma falha da empresa (FRIEDMAN, 1970), já que esta é uma posição que irá depender dos princípios e valores da empresa e de seus gestores. Ainda, deve-se atentar para o fato de que, mesmo não estando diretamente relacionada com sua atividade fim, a ação social pode trazer eventualmente benefícios estratégicos como o aumento do valor da empresa, melhoria do clima organizacional, entre outros benefícios (SOUSA FILHO, 2008).

A discussão sobre o modelo de gestão e os resultados da atuação social corporativa leva ao debate sobre a avaliação das ações sociais empresariais, uma temática ainda pouco contemplada pela literatura sobre RSE, mas que ganha força diante do crescente investimento social que o setor privado tem realizado (IPEA, 2006) e a crescente expectativa da sociedade (AKATU, 2008). Machado Filho (2000) argumenta que uma vez que a governança corporativa pode sofrer mudanças dependendo da forma como as ações sociais de uma

empresas são estruturadas, aumenta a necessidade de transparência e monitoramento no processo de implementação destas atividades.

Armani (2000) enfatiza a importância de um sistema de gerenciamento para acompanhar a implementação do projeto e as potenciais mudanças que este causa, na direção da efetividade do mesmo. Este sistema de gerenciamento pós-implementação é definido pelo autor como Monitoramento & Avaliação e torna possível a evolução do projeto dentro dos resultados esperados e a partir das reflexões e aprendizados individuais e coletivos. Ainda segundo este autor, são os mecanismos de monitoramento e avaliação que apoiam o equilíbrio dos objetivos operacionais e orçamentários de um projeto, promovendo o controle dos resultados alcançados e recursos investidos e traduzindo-se numa ideia de responsabilização dos executores e investidores pelos objetivos do projeto.

A importância estratégica e pública da atuação social empresarial demanda das organizações uma profissionalização da gestão e ampliação do escopo de atuação, visando uma melhor eficiência de resultados econômicos e sociais, denotando ainda maior importância aos critérios e ferramentas de monitoramento e avaliação destas atividades (FEDATO, 2005). Segundo a autora, esta crescente relevância das ações de RSE, tanto na importância que adquirem para a empresa quanto para a sociedade, gera uma necessidade de transparência sobre a forma como é conduzido o processo de definição de objetivos e cumprimento dos mesmos, demandando, assim, ferramentas de apoio à gestão destas iniciativas, envolvendo a tomada de decisões, o monitoramento e a avaliação de resultados.

Este debate remete à reflexão sobre o papel que o processo de avaliação pode desempenhar para a gestão das ações de RSE, sejam elas executadas diretamente pelas empresas ou somente financiadas por estas, mas que, independente do modelo de gestão praticado, necessitam que ferramentas que garantam o aperfeiçoamento e à efetividade dessas iniciativas, contribuindo para o fortalecimento das estratégias de atuação social das empresas.

A cobrança por maior transparência e prestação de contas em RSE é chamada atenção em estudos recentes (BANERJEE, 2007; HALME; ROOME; DOBERS, 2009), mas está longe de ter sua relevância como assunto novo e em língua inglesa é denominada de *Corporate Social Accountability* (BRUNO, 2002) e pode ser traduzida como prestação de contas em RSE.

2.3 Corporate Social Accountability

O envolvimento do setor privado com as ações sociais vem recebendo linhas de trabalho e formas de investimentos que demonstram que tais ações ganham dimensão de importância equivalente às suas estratégias de negócio. Neste contexto, crescem também as exigências quanto à necessidade de uma gestão efetiva para ações sociais implementadas, bem como para a demonstração das mudanças provocadas no cenário social em decorrência de suas intervenções.

Assim, cada vez mais, as empresas são demandadas a prestarem contas referentes aos seus investimentos sociais, bem como avaliarem os resultados de suas ações como uma maneira de garantir que estas estejam atingindo os objetivos inicialmente propostos, incluindo a dimensão 'avaliação de desempenho' na gestão de tais ações (RODRIGUES; TECH, 2005).

Além de um instrumento de gestão, a avaliação pode ser considerada um compromisso ético-político das empresas, ao passo que podem, assim, demonstrar sua capacidade em colaborar com mudanças positivas nas condições sociais, bem como comprometimento negocial, ao atender os objetivos sociais inicialmente propostos para o investimento social. Desta maneira, importa não somente a aplicação de recursos com objetivos sociais, sejam eles de maneira direta ou terceirizada, mas também as contribuições reais e potenciais para reverter ou amenizar a situação-problema enfocada pelo projeto ou ação social (CAMPOS; ABEGÃO; DELAMARO, 2006).

Coelho e Gonçalves (2007) reforçam que o investimento social privado deve vir acompanhado de uma preocupação com a avaliação dos resultados advindos da ação ou projeto e as transformações provocadas no contexto social da comunidade beneficiada, sendo estes considerados pontos de diferenciação entre o investimento social privado e as ações assistencialistas.

No entanto, Marino (2003) destaca que ainda são poucas as organizações que possuem um processo estruturado de avaliação e divulgação de informações sobre seus investimentos, e, embora já se identifique diversos estudos que objetivam determinar a dimensão e o escopo da atuação social dessas organizações, poucos têm como foco a avaliação dos resultados dessas ações. Portanto, percebe-se a necessidade de avaliações que possam desempenhar a função de *accountability* para estas iniciativas, mas, principalmente, que direcionem ao estímulo de iniciativas sistematicamente estruturadas (MARINO, 2003).

Marino (2003) destaca ainda a importância da temática da avaliação devido a esta

tratar de questões como a ética, tomada de decisão e aprendizagem. A ética está relacionada com a necessidade de prestar contas do uso dos recursos privados para fins públicos. A tomada de decisão diz respeito à necessidade do setor superar a fase da ação com base em informações subjetivas ou com base em opiniões, e passar a considerar em suas decisões informações obtidas por meio de metodologias apropriadas. A ideia da aprendizagem pela prática da avaliação é recente e está relacionada à possibilidade dos indivíduos aprenderem sobre os processos que envolvem seu trabalho, suas relações com outros membros da organização, com si próprio e com a cultura da organização (PRESKILL; TORRES, 2000 *apud* MARINO, 2003).

A avaliação reveste-se, então, de um sentido mais amplo, configurando-se como um instrumento de gestão, *accountability*, prestação de contas e transparência. *Accountability* é um termo de grande abrangência que engloba mais que a simples prestação de contas, podendo envolver também o empenho da sociedade em fiscalizar as ações e a disponibilidade das empresas em tornar transparentes os objetivos da aplicação dos recursos e os resultados obtidos ou potenciais, ou seja, a preocupação com a responsabilidade e a prestação de contas à sociedade (LIMA et al., 2004).

Mais do que números, as empresas precisam estar cientes da necessidade de levar ao conhecimento da sociedade tudo aquilo que possa ser traduzido em benefícios diretos e indiretos para o público, como relatórios sobre as ações realizadas, os custos de cada ação, qual o público-alvo atingido, e os benefícios potenciais a curto e longo prazo.

Para Bovens (1998), realizar a prestação de contas para si, ou seja, assumir a responsabilidade, mas sem oferecer justificativas, pode gerar uma situação de questionamentos e acusações. Este autor, citando Hart (1968), sugere que a diferença entre responsabilidade e contabilidade ou prestação de contas, está no fato de que, nesta última, muitas vezes a ação responsável é utilizada num sentido moral e legal, com foco nos resultados, mas sem atentar para os impactos do comportamento ou evento realizado para o público o qual se destina (BOVENS, 1998).

Tem havido ao longo dos anos uma crescente preocupação em prover distinções das formas e métodos de monitoramento e avaliação de resultados para ações sociais, agrupando e classificando as diferentes abordagens, tipos ou modelos de avaliação.

Para Cohen e Franco (1993), embora existam diferentes modelos de avaliação, é sempre presente a intenção de comparar um padrão pretendido com a realidade atual, e a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos. Estes autores destacam que, quanto ao momento em que se realiza e aos objetivos que perseguem, a avaliação pode ser

agrupada principalmente como:

- Avaliação ex-ante: realizada antes da implementação do projeto, tendo como objetivo responder à seguinte questão, ‘o projeto deve ou não ser implementado?’.
- Avaliação ex-post, podendo ser: (a) avaliação de resultados, realizada durante a implementação, tem como objetivo medir a eficiência de operação do projeto para realizar correções e adequações caso necessárias; ou (b) avaliação de impacto, realizada após a conclusão do projeto, objetiva medir se o projeto atingiu seus objetivos, bem como identificar os efeitos (previstos e não previstos) provocados pela intervenção.

A avaliação de impacto tem como escopo o conhecimento acerca das mudanças ocasionadas na vida das pessoas em decorrência da intervenção de ações sociais. Essa tipologia de avaliação torna disponíveis informações, mudanças significativas, ou permanentes, que vão além dos resultados imediatos do projeto, avaliando a efetividade das ações.

Roche (2000) define impacto como “mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações”. O impacto, portanto, é avaliado ao se analisar até onde o resultado de uma intervenção conduziu às mudanças, seja na vida daqueles que se pretendia beneficiar, seja na vida de outros que não estavam envolvidos diretamente na ação.

Analisando a questão sob um enfoque estratégico, é vital que as organizações não somente monitorem e avaliem seus resultados, como também comuniquem tais resultados de suas ações, divulgando-as de maneira a demonstrar a transparência de seus negócios aos *stakeholders* e a sociedade (FERREIRA et al., 2004). Uma proposição favorável à contabilidade social embasa-se nas idéias de Keith Davis (*apud* DAMKE; SOUZA, 2005), que argumenta que as organizações empresariais devem atuar como um sistema aberto de dupla mão, recebendo informações da sociedade e divulgando informações de suas operações para o público, estando aberta para escutar as demandas da sociedade e a trabalhar para construção de seu bem estar (RODRIGUES; TECH, 2005).

Contudo, tanto é legítima a necessidade de divulgação dos resultados das ações sociais das empresas, quanto estas têm a obrigação de serem honestas e verdadeiras nesta divulgação, expressando o seu real investimento e o comprometimento na área social ao acompanhar seus resultados, sejam eles previstos ou não necessariamente. As empresas que adotam políticas claras e consistentes de RSE resgatam valores éticos e morais, dando-lhes um caráter de natureza estratégica, o que deve lhes motivar para medir e divulgar os resultados de suas

ações como forma de colocar à disposição da comunidade um instrumento de avaliação de seu comportamento perante a sociedade e aos seus diversos segmentos de interesse (GOMES, 2006).

Uma alternativa para avaliação de ações sociais corporativas é apresentada considerando que, em estudos anteriores realizados no Brasil, poucos registros foram encontrados de atividades que envolvessem avaliação de RSE (IPEA, 2006; WANDERLEY, 2005b). Trata-se de modelo adaptado de Sen (2000) que aborda potenciais resultados de ações sociais corporativas voltadas não somente para a redução de pobreza, mortalidade e analfabetismo; itens estes relacionados com o Índice de Desenvolvimento Humano, mas também em consonância com uma visão macro de desenvolvimento como aumento das opções de escolhas para a vida que o indivíduo valoriza como relevante, ou seja, em outras palavras, a ampliação de oportunidades por meio de aspectos relevantes denominados de Liberdades Instrumentais.

2.4 Liberdades Instrumentais em RSE

Muitas são as articulações e estratégias adotadas pelo setor privado na intenção de atender aos seus objetivos e estratégias de atuação social. Segundo o Instituto Ethos (2006), as ações sociais desenvolvidas por empresas privadas devem objetivar o desenvolvimento socioeconômico das comunidades beneficiadas, além de estimular a participação de representantes da sociedade civil, do governo e da comunidade em foco, através de planejamento participativo e estratégico para ações que priorizem grupos excluídos ou em situação de vulnerabilidade.

Observa-se a crescente relevância dessa atuação nos países em desenvolvimento, que ainda convivem com o não atendimento de necessidades sociais básicas como alimentação, educação e saúde, trazendo o tema da redução da pobreza para o centro do diálogo sobre o desenvolvimento (PNUD, 2004; FEDATO, 2005). Este discurso reforça o papel do setor privado como gerador de emprego e renda, e ainda a estratégia que coloca o investimento social privado como promotor do desenvolvimento (PNUD, 2003; FEDATO, 2005).

Sen (2000) considera que o conceito de desenvolvimento tem forte contextualização com a superação da exclusão social e da pobreza. Este autor apresenta a abordagem do desenvolvimento como liberdade, onde o desenvolvimento é concebido em termos da sua capacidade de minimizar as barreiras que limitam as oportunidades de escolhas e capacidades das pessoas, que desejam essencialmente a vida longa e de qualidade. A privação destas liberdades se materializa na carência ou total falta de alimentos, nutrição adequada, serviços de saúde, saneamento básico, acesso à água potável, qualidade em educação, emprego rentável, segurança socioeconômica, participação política e direitos civis.

Esta visão de desenvolvimento como um processo de ampliação de liberdades concretas e imbricadas levanta a necessidade de observação do desempenho das instituições de mercado e organizações estatais e cívicas que, através de normas, valores e costumes, influenciam diretamente o exercício de liberdade das pessoas. Tais instituições estão envolvidas na promoção das liberdades vistas como instrumentais, que são coesas e reforçam-se mutuamente, quais sejam: (a) liberdades políticas, (b) facilidades econômicas, (c) oportunidades sociais, (d) garantias de transparência e (e) segurança protetora (SEN, 2000, p. 25).

As liberdades políticas, que incluem os direitos civis, dizem respeito às oportunidades

que as pessoas têm de escolher seus governantes e por quais princípios estes serão guiados, tendo abertura para vigiar e criticar suas atitudes, gozando de liberdade política e de imprensa, de escolha entre partidos político, dentre outros, incluindo, também, direitos democráticos, como diálogo político e o direito a voto. Tais elementos são fundamentais para o processo de escolhas informadas e conscientes dos indivíduos, que constroem seus valores e prioridades a partir da discussão pública mais informada e menos marginal.

As facilidades econômicas representam as oportunidades que os indivíduos dispõem para utilizar seus recursos econômicos em atividades de produção, troca e consumo. Nesta relação entre rendimentos, riqueza e capacidades econômicas dos indivíduos as preocupações distributivas, ou seja, o modo como as rendas são geradas e distribuídas, ganham também relevância diante das influências exercidas pelo processo de desenvolvimento econômico de um país, condições de troca e funcionamentos do mercado sob a capacidade econômica das pessoas.

As oportunidades sociais se relacionam com os mecanismos que a sociedade utiliza para influenciar as condições de qualidade de vida da população, expressas através de dispositivos de educação e saúde. Tais facilidades refletem tanto na vida privada do indivíduo, como em sua participação nas atividades econômicas e políticas. Por exemplo, o analfabetismo pode podar a capacidade de participação econômica do indivíduo, caso as atividades exijam determinado grau de conhecimento específico. Da mesma maneira, sem conseguir ler ou se comunicar de maneira adequada, o indivíduo pode encontrar dificuldades para participar de atividades políticas.

As garantias de transparência referem-se às necessidades de abertura e clareza que as pessoas podem esperar. Estas garantias baseiam-se no pressuposto da confiança que baseia as interações sociais dos indivíduos, que teriam ciência do que está sendo oferecido e do que esperariam em troca. Esta transparência tem papel fundamental da prevenção de ações de corrupção, gestão indevida e transações ilícitas, que ficam susceptíveis ao surgimento caso essa relação de confiança seja quebrada.

Por fim, a questão da segurança protetora atinge a parte da população que encontra-se em situação de vulnerabilidade e condições de grandes privações materiais que podem colocar em risco sua vida, como miséria e fome. Como este tipo de privação tem forte relação com a distribuição e insuficiência de rendimentos, esta liberdade engloba dispositivos que garantam uma rede de proteção social, oferecendo subsídios como empregos emergenciais e bancos de alimentos.

Sen (2000) reforça ainda a relação de dependência mútua entre as diferentes

liberdades, onde um tipo de liberdade contribui para a promoção de outros tipos de liberdade, tendo estas uma visível relação empírica. Assim, as liberdades políticas, expressas pela livre expressão e usufruto de direitos, promovem as oportunidades econômicas, incluindo a sociedade em processos de produção, troca e consumo. Por sua vez, as oportunidades sociais, que através de serviços de saúde e educação visam a promoção do bem estar e oportunidades de escolhas futuras, ampliariam as oportunidades econômicas das pessoas. Essa capacidade de participação em relações de troca, produção e consumo permite o acúmulo de riqueza pessoal e de entidades públicas, para fins de prestação de serviços sociais. A expansão dessas oportunidades seria, assim, o fim e o meio para o desenvolvimento (SEN, 2000).

A discussão sobre a construção do desenvolvimento enseja também uma análise sobre quais são os atores essenciais nesse processo, chamando não somente a responsabilidade das políticas governamentais, mas também a participação dos diversos atores da sociedade numa coalizão para o desenvolvimento (PNUD, 2003). A visão de que o setor privado pode colaborar com esse processo enseja a discussão de como as ações sociais empresariais podem ser direcionadas para a causa do desenvolvimento e combate à pobreza (PNUD, 2003).

Wanderley (2005a) destaca que a abordagem das Liberdades Instrumentais pode fornecer uma base alternativa de avaliação para as ações sociais empresariais, especificando como, através da RSE, esses processos de liberdade podem ser ampliados:

- Representação política: um dos itens relevantes para a continuidade da ação social corporativa e obtenção de sucesso ao atingir resultados almejados é estabelecer o diálogo com representantes locais, como líderes comunitários ou associações locais, sendo tais representações formais ou informais, mas que visem à ampliação das Liberdades Políticas.
- Acesso a recursos: o segundo aspecto é associado ao primeiro uma vez que o acesso a recursos, seja de forma direta ou indireta, fica atrelado não somente ao diálogo estabelecido com a comunidade local, mas também da formalização de tal representação. Geralmente, o acesso a recursos financeiros ou materiais envolve uma organização da comunidade que passa pela formalização, seja para aplicar pela obtenção de fomento ou mesmo para efetuar parceria na gestão, ampliando as Facilidades Econômicas.
- Educação e/ou saúde: ações sociais corporativas podem estar voltadas para itens considerados básicos, para que escolhas futuras possam ser ampliadas. Em particular no caso brasileiro, Educação e Saúde podem ser apontadas como estes itens que juntos com outros ampliam as oportunidades sociais como a relação

existente entre grau de escolaridade e oferta de trabalho, mas não somente. Educação é considerada um item básico para permitir que outras liberdades floresçam. Cuidados com a saúde aqui são aceitos como medidas sejam elas preventivas ou curativas. Educação e Saúde implicam na ampliação das Oportunidades Sociais.

- **Escrutínio público:** a abertura para o acesso a informações sobre os aspectos decisórios referentes à escolha e implementação dos investimentos sociais faz parte deste item relacionado com a ampliação das Garantias de Transparência. Objetivamente, este item aborda os processos que geram a escolha e implementação das ações sociais corporativas, sendo estes compreensíveis e abertos ao conhecimento público.
- **Seguridade:** situações de emergência social exigem medidas de proteção diante de fome, epidemias, inundações, e outras situações de privação, que associadas à perspectiva de sustentabilidade ameaçam o bem-estar comum. Este item associa-se a ampliação de Segurança Protetora.

Esta base alternativa de avaliação para ações sociais, adaptada do referencial de Sen (2000) e aplicada por Wanderley (2005a) em tese de doutoramento quando da surpresa diante da ausência de avaliação de ações sociais corporativas em 2002, foi também aplicada em recentes estudos no Brasil (FRANÇA et al, 2008; WANDERLEY; LIMA; PASA, 2006). Esta adequação das Liberdades Instrumentais a RSE fundamenta teoricamente a análise dos potenciais resultados dos investimentos sociais investigados por esta pesquisa, servindo de base para categorização e considerações a respeito do papel da RSE na ampliação de oportunidades a indivíduos sistematicamente desprovidos de tais.

O principal argumento é que, enquanto as ações sociais corporativas em Manari/PE são motivadas pelo destaque recebido nacionalmente pelo baixo desempenho de seus habitantes quanto ao IDH, o referencial teórico das Liberdades Instrumentais mostra-se adequado diante da impactante perspectiva de que as ações que contribuem para redução de pobreza e miséria são aquelas que de forma integrada ampliam oportunidades para os indivíduos exercitarem sua capacidade de escolha em cinco grandes áreas fortemente inter-relacionadas.

O levantamento teórico realizado neste capítulo teve o objetivo apresentar diferentes perspectivas do conceito de responsabilidade social empresarial e da gestão dos resultados destas ações. Partindo de uma conotação filantrópica e assistencialista (FRIEDMAN, 1970; BORGER, 2001), passando pela ideia de obrigação social (CARROLL, 1979), até chegar na

abordagem estratégica da RSE (HUSTED; ALLEN; 2001; MACHADO FILHO, 2002; PORTER; KRAMER, 2002; HUSTED, 2003; PEARCE II; DOH, 2005; HUSTED; SALAZAR, 2006) e ao enfoque estratégico com foco no desempenho social destas ações (FEDATO, 2005; RODRIGUES; TECH, 2005; CAMPOS; ABEGÃO; DELAMARO, 2006; COELHO; GONÇALVES, 2007; MARINO, 2003).

Especificamente, este estudo se baseia na abordagem que foca o desempenho das ações sociais corporativas sob a perspectiva da gestão estratégica, enquanto alternativa de gestão que aumente a potencialidade de resultados positivos para o público-alvo beneficiário.

3. Método

Nesta sessão estão apresentados o delineamento da pesquisa, unidades de análise, fontes de coleta de dados, técnica para tratamento dos mesmos e categorias de análise; aspectos metodológicos determinados pelos objetivos traçados para o presente trabalho.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Ao se delinear estudo, optou-se por realizar uma pesquisa social de natureza qualitativa. Segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa “permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Para tal, a adoção de uma abordagem de natureza qualitativa se justifica pela intenção deste estudo de analisar as relações que permeiam a sociedade e as organizações, com o objetivo de dar sentido às ações que as envolvem. Assim, a abordagem qualitativa possibilita a descrição em profundidade de determinado problema, analisando a interação de suas variáveis (TRIVIÑOS, 1992; MERRIAN, 1998).

Para o atendimento dos objetivos desta pesquisa foi realizado um estudo exploratório e descritivo, com vistas a explorar a temática da gestão, envolvendo a prestação de contas das ações sociais corporativas e análise dos potenciais resultados trazidos para o público-alvo. Tal estudo tem como meta mais detalhada descrever o perfil, os modelos de gestão e as práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados utilizados pelas empresas para medir o impacto das ações sociais corporativas desenvolvidas no município de Manari/PE.

Para viabilizar este estudo, foram realizadas (a) pesquisas telematizadas, onde dados sobre as ações sociais foram coletados nos *websites* das empresas, bem como em outras fontes disponíveis na internet; (b) pesquisas bibliográficas, com coleta de informações sobre as empresas e as ações sociais desenvolvidas, em periódicos, jornais ou outros materiais disponíveis ao público; (c) pesquisa documental, incluindo análise de relatórios e outros registros empresariais e de gestão das ações sociais em evidência; e (d) pesquisa de campo, onde foram entrevistados os gestores locais das ações sociais, englobando também visitas as ações sociais em andamento.

3.2 Unidades de Análise

Este trabalho tem como foco a análise do perfil, modelos de gestão, práticas de prestação de contas das ações sociais corporativas voltadas para a melhoria das condições de vida de comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Para tal, foi delimitado como ambiente de pesquisa deste estudo o município de Manari, localizado no sertão pernambucano, e que em 2000, segundo classificação do PNUD, foi considerado como município de menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal do Brasil.

O interesse em escolher o município de Manari/PE para ambiente desta pesquisa advém do fato de, desde que foi classificado como de menor IDH-M do país (PNUD, 2003), esta localidade tem sido foco de diversas ações de RSE, chamando a atenção para a atuação empresarial na busca da melhoria das condições de vida do município (REBÊLO, 2007).

Neste sentido, foram utilizadas como unidades de análise desta pesquisa as 11 (onze) ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari, tomando-se como base a pesquisa telematizada e de campo, e desta forma identificando quais empresas desenvolvem ações sociais nesta localidade, sendo, Banco Santander, Telemar/Oi, Grupo Suzano e Unilever (FRANÇA et al, 2008).

3.3 Coleta de Dados

Este estudo adotou três estratégias para coleta de dados: entrevistas, observação não participante e análise documental. Segundo Gil (1999), em uma pesquisa qualitativa, como é o caso desta, não se deve utilizar apenas uma técnica de coleta de dados, e sim várias, a fim de combinar diversas fontes para garantir uma melhor compreensão do fenômeno, aproximando-se o máximo possível da realidade.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores locais das ações sociais, ou seja, indivíduos ligados à organizações comunitárias, ONG's ou instituições públicas e que respondem diretamente pelas atividades desenvolvidas nas ações sociais estudadas. No total, 11 entrevistas foram realizadas com gestores locais e 1 com o gestor regional de uma das ações, totalizando 12 entrevistas semiestruturadas.

Foram realizadas também visitas para observação não participante do contexto estudado, ou seja, locais de realização das ações sociais corporativas, viabilizando um contato direto da pesquisadora com o fenômeno, e, assim, maior conhecimento sobre a realidade

estudada.

O processo de coleta de dados contemplou ainda a análise documental, onde fotos e materiais impressos como, atas, projetos, dentre outros, foram analisados e utilizados como fonte de coleta de informações sobre das ações sociais em análise.

3.4 Tratamento dos Dados

A análise tem o objetivo de organizar e sumarizar os dados, no intuito de levar à resposta do problema de pesquisa. Já a interpretação dos dados tem como objetivo a ampliação do sentido das respostas, estabelecendo relações entre os conhecimentos já obtidos anteriormente, sendo estas etapas, análise e interpretação, intimamente relacionadas (GIL, 1999).

Quanto à análise e interpretação dos dados coletados nesta pesquisa, estas se basearam fundamentalmente nos resultados obtidos com o estudo e no referencial teórico utilizado, buscando relacionar as informações e extrair inferências, respondendo aos objetivos propostos. A análise dos dados ocorreu concomitantemente à coleta (MERRIAM, 1998), visando encontrar pontos de melhoria para as próximas entrevistas e observações de campo, bem como, facilitar o processo de análise das informações coletadas.

Como técnica para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que consiste num processo de identificação, codificação e categorização dos primeiros padrões dos dados, o que constitui a análise do conteúdo das entrevistas e observações, permitindo à pesquisadora fazer inferências dos elementos importantes identificados no texto (PATTON, 1990; BARDIN, 2004).

Para elaboração das categorias de análise realizou-se uma leitura sistemática dos conteúdos das entrevistas, de modo a contemplar a importância das respostas obtidas e a sua relação com o referencial teórico utilizado e o contexto da pesquisa. Diante do objetivo geral da pesquisa, que é "Investigar as ações sociais corporativas desenvolvidas no município de Manari, suas práticas de gestão, monitoramento, avaliação e divulgação de potenciais resultados", as categorias de análise foram divididas em três grandes grupos: (a) Perfil das Ações Sociais Corporativas; (b) Práticas de Gestão e Prestação de Contas; e (c) Potenciais Resultados.

3.5 Categorias de Análise

A coleta e análise de dados desta pesquisa se baseiam em três grupos de categorias de análise: (a) Perfil das Ações Sociais Corporativas; (b) Práticas de Gestão e Prestação de Contas; (c) Potenciais Resultados. O delineamento das categorias de análise foi realizado de modo a definir alternativas de respostas mutuamente excludentes e exaustivas (BARDIN, 2004), atendendo todo o conteúdo investigado.

Para o primeiro grupo, que analisa o perfil das ações sociais corporativas, as categorias têm o objetivo de caracterizar as ações estudadas, embasando, assim, o enquadramento teórico e a posterior análise dos modelos de gestão. Para tal, foram estabelecidas cinco categorias de análise para o perfil das ações corporativas: área de foco, tempo de existência, origem da iniciativa, público-alvo e número de beneficiários. Para cada categoria foram elaborados quatro ou cinco elementos de análise no intuito de atender ao número de respostas obtidas e sua qualidade no atendimento dos objetivos do estudo.

1. Perfil das Ações Sociais Corporativas:

1.1 Área de foco: esta unidade foi definida a partir dos temas centrais de atuação do PNUD Brasil (PNUD, 2008), sendo as subunidades adaptadas à realidade das ações encontradas no município de Manari/PE.

1.1.1 Pobreza e Desigualdade

1.1.2 Educação e Cultura

1.1.3 Saúde e Saneamento

1.1.4 Segurança e Justiça

1.2 Tempo de existência: os intervalos de tempo desta unidade de análise foram definidos tendo como referência a divulgação das estatísticas do PNUD em 2003, ano em que o município de Manari/PE foi classificado como menor IDH-M do Brasil.

1.2.1 Até 1 ano

1.2.2 Mais de 1 e até 3 anos

1.2.3. Mais de 3 e até 5 anos

1.2.4 Mais de 5 e até 8 anos

1.2.5 Mais de 8 anos

1.3 Iniciativa para surgimento:

- 1.3.1 Proposta inicial da empresa fomentadora
- 1.3.2 Proposta inicial da comunidade
- 1.3.3 Sem informação disponível

1.4 Público-Alvo:

- 1.4.1 Crianças e/ou Adolescentes²
- 1.4.2 Jovens e/ou Adultos
- 1.4.3 Comunidade localizada em região geográfica específica
- 1.4.5 Toda a população do município de forma não especificada

1.5 Número de beneficiários:

- 1.5.1 1 a 100
- 1.5.2 101 a 500
- 1.5.3 501 a 999
- 1.5.4 1000 ou mais
- 1.5.5 Não contabilizado

O segundo grupo é formado por categorias de análise que abordam as Práticas de Gestão e Prestação de Contas das ações em estudo. Estes grupos de categorias embasam a investigação sobre as práticas de gestão planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados das ações sociais corporativas em Marari/PE. Para análise das Práticas de Gestão foi estabelecida um categoria sobre a definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento das ações em análise e uma categoria que aborda o Modelo de gestão proposto por Husted (2003). Para a análise da Prestação de Contas foram considerados aspectos como: definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento, os resultados parciais e a divulgação dos resultados finais.

2. Práticas de Gestão e Prestação de Contas

2.1 Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento

2 Nos termos do Art. 2º da Lei 8.069 que Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, considera-se criança a pessoa até doze anos de idade incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade.

2.1.1 Definida integralmente (incluindo documentos que registram existência de objetivos, atividades e orçamento) – Total

2.1.2 Definida parcialmente (atende apenas a definição de objetivos e critérios de trabalho ou apenas a definição do orçamento) – Parcial

2.1.3 Inexistente

2.2 Modelo de Gestão:

2.2.1 Doméstico

2.2.2 Colaborativo

2.2.3 Terceirizado

2.3 Prestação de Contas: Evidências e registro de acompanhamento e monitoramento

2.3.1 Acompanhamento e monitoramento regular e por todas as partes envolvidas, gerando registro documental

2.3.2 Acompanhamento e monitoramento regular por algumas das partes envolvidas gerando registro documental

2.3.3 Acompanhamento e monitoramento regular, mas sem registro documental

2.3.4 Acompanhamento e monitoramento esporádico e sem registro documental

2.3.5 Inexistência de acompanhamento e monitoramento das ações sociais

2.4 Prestação de Contas: Registro e divulgação dos resultados obtidos

2.4.1 Existência de documentos que registram resultados obtidos, sendo os mesmos de fácil acesso público

2.4.2 Existência de documentos que registram dos resultados obtidos, mas estes não se encontram facilmente disponíveis para acesso público

2.4.3 Inexistem documentos que registram resultados obtidos

O terceiro grupo corresponde às categorias de análise dos potenciais resultados obtidos pelas ações sociais corporativas estudadas. Através destas categorias propõe-se analisar a potencial contribuição dos investimentos sociais corporativos para o desenvolvimento humano em Manari/PE. O desenvolvimento humano ora analisado baseia-se na promoção das Liberdades Instrumentais do Amartya Sen (2000) descritas como: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantia de transparência e redes de proteção social. Uma vez adaptadas para uso em RSE, passam a ser detalhadas com as seguintes

denominações que objetivam orientar a análise: Representação Política, Acesso a Recursos; Educação e/ou Saúde, Escrutínio Público e Seguridade.

3. Potenciais Resultados

3.1 Representação Política

3.1.1 Incentivo a representação política por meio de contato com indivíduos membros de organizações da sociedade civil (associações, sindicatos etc.) e/ou do poder público (secretarias municipais, estaduais etc.).

3.1.2 Ausência de incentivo a representação política por meio de contato com indivíduos membros de organizações da sociedade civil e/ou do poder público.

3.2 Acesso a Recursos

3.2.1 Oferta de recursos financeiros ou materiais diretamente pela organização fomentadora

3.2.2 Recursos financeiros ou materiais oferecidos indiretamente pela organização fomentadora

3.3 Educação e/ou Saúde

3.3.1 Serviços relacionados diretamente com Saúde e/ou Educação

3.3.2 Serviços relacionados, ainda que indiretamente, com Saúde e/ou Educação

3.3.4 Ausência de relação da ação social com questões de Saúde e/ou Educação

3.4 Escrutínio Público

3.4.1 Existência e divulgação de critérios claros de escolha para as ações sociais a serem implementadas

3.4.2 Alguma abertura sobre os métodos de seleção das ações sociais a serem implementadas, embora as decisões ainda permaneçam fechadas para o grupo decisor.

3.4.3 Ausência de acesso a informações relacionadas ao processo de seleção das ações sociais a serem implementadas

3.5 Seguridade

3.5.1 Iniciativas que visem a proteção da comunidade diante de situações de calamidade como miséria, fome, acidentes ambientais, acesso a água potável,

empregos emergenciais etc.

3.5.2 Ausência de iniciativas que envolvam ações de proteção de social diante de situações de calamidade.

O item seguinte apresenta a análise das ações sociais corporativas investigadas.

4 Ações sociais corporativas

Neste item é realizada a análise das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE, com a finalidade de identificar o seus modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados. Escolhido como loco deste estudo, o município de Manari, localizado na região do sertão de Moxotó, no estado de Pernambuco, foi classificado pelo PNUD como cidade com o de menor IDH-M do Brasil, em 2003. Diante deste alarmante índice social obtido, este município passou a receber atenção nacional e tornou-se recipiente de recursos dos setores empresariais e governamentais no intuito de transformar tal realidade (REBÊLO, 2006).

Para a investigação, foi realizada inicialmente pesquisa telematizada com o objetivo de identificar se e quais ações sociais corporativas estavam sendo realizadas em Manari/PE. Posteriormente, visitas ao município viabilizaram a confirmação dos dados previamente obtidos e a obtenção de outras informações, bem como a realização das entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante, etapas estas que possibilitaram a coleta dos dados necessários para o atendimento dos objetivos deste trabalho.

Foram identificadas 11 ações sociais corporativas em Manari/PE (Quadro 1), sendo estas implementadas por meio parcerias entre financiadores privados e organizações sociais e públicas.

As sessões seguintes apresentam: perfil das ações sociais corporativas, modelos de gestão adotados e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados dessas ações sociais corporativas em Manari/PE, com base nas categorias de análise estabelecidas e apresentadas no Tópico 3.5.

Quadro 1 – Ações Sociais Corporativas Desenvolvidas em Manari/PE

AÇÃO SOCIAL	IMPLEMENTADOR (ES)	FOMENTADOR
Alfabetização Solidária	AlfaSol, Centro Universitário Barão de Mauá e Secretaria Municipal de Educação	Banco Santander
Conselho Tutelar e Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente	Secretaria de Justiça do Estado de Pernambuco	
Programa de combate à desnutrição infantil	Pastoral da Criança	
Campanha da Boa Visão	Fundação Altino Ventura e Secretaria Municipal de Ação Social	
Projeto Cisternas	FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, ASA – Articulação no Semi-Árido Brasileiro e Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari	
Jovens apicultores	SERTA – Serviço de Tecnologia Alternativa e Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari	
Laboratório de Informática	Oi Futuro e Secretarias Municipal e Estadual de Educação	Oi Futuro e Secretarias Municipal e Estadual de Educação
Água para Todos		
Nossa Gente		
Biblioteca comunitária Ler é Preciso	Eco Futuro, Oi Futuro e Secretaria Municipal de Educação	Eco Futuro, Oi Futuro e Secretaria Municipal de Educação
Momento da Cultura	Unilever	Fundação Educar DPaschoal e Secretaria Estadual de Educação

Fonte : Autora (2009)

4.1 Perfil, Modelos de Gestão e Práticas de Prestação de Contas

Nesta sessão as 11 (onze) ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE são apresentadas no intuito de serem detalhados o seu Perfil, Modelos de Gestão adotados e Práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados. Este detalhamento fundamenta a análise das categorias estabelecidas para este estudo.

4.1.1 Alfabetização Solidária

A **Alfabetização Solidária** atua desde 1997 nos municípios brasileiros com os maiores índices de analfabetismo e menores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH), tendo como objetivo reduzir os altos índices de analfabetismo existentes no país através da oferta de Educação para os Jovens e Adultos (ALFASOL, 2008).

O município de Manari/PE foi incluído na agenda da Alfabetização Solidária no ano de 1998, e a partir de 2003 passou a ser financiado pelo Banco Santander. A execução das atividades desta ação em Manari/PE é de responsabilidade da ONG AlfaSol – Alfabetização Solidária, em parceria com o Centro Universitário Barão de Mauá, responsável pela orientação pedagógica. A Secretaria Municipal de Educação é responsável pela execução e gestão local das atividades. Caracteriza-se, assim, o modelo de gestão Terceirizado para esta ação social, conforme tipologias sugeridas por Husted (2003) e Machado Filho (2002) e apresentadas no corpo teórico deste estudo.

Para esta investigação foi entrevistado um funcionário da Secretaria Municipal de Educação, responsável pela gestão local do Alfabetização Solidária em Manari/PE desde 2005. Como não fazia da administração municipal naquela época, o entrevistado não soube dar informações detalhadas quando da implantação desta ação social, em 1998 ou, ainda, sobre como surgiu a oportunidade para o fomento do Banco Santander, em 2003. Contatos com funcionários da Secretaria de Educação foram realizados, mas não foi possível obter as informações solicitadas.

Sabe-se que a Alfabetização Solidária iniciou-se em todo o Brasil como um projeto-piloto, em 1997: “O Projeto Alfabetização Solidária é um das ações desenvolvidas pelo Conselho do Programa Comunidade Solidária. O projeto começou em 1997, com o apoio da UNESCO. O projeto-piloto foi desenvolvido no período de janeiro a julho de 1997, em 38 municípios brasileiros com altas taxas de analfabetismo” (UNESCO, 2009). Mas a informação sobre de onde surgiu a iniciativa para o fomento do Banco Santander em Manari/PE, a partir de 2003, não foi pôde ser obtida por entrevista ou em pesquisa telematizada.

Os dados coletados no *website* do Banco Santander e por meio da entrevista com gestor local desta ação social mostram que, desde o ano de 2003 até o final de 2008, 85 turmas de alunos, num total de 2.125 Jovens e Adultos, participaram da Alfabetização Solidária em Manari/PE. O gestor local não soube informar exatamente quantos alunos foram beneficiados por esta ação desde o seu início em 1998, mas com os números coletados para os últimos 6 anos, pode-se estimar que, desde 1998, o AlfaSol beneficiou cerca de 3.500 alunos em Manari/PE.

Observou-se que, entre os implementadores, esta ação passa por uma renovação a cada 8 meses – tempo de duração de um módulo ou turma, quando são redefinidos os objetivos e critérios de trabalho. Através de entrevista e análise dos contratos estabelecidos, datados do ano de 2005 a 2008, percebeu-se que aspectos como o formato pedagógico e didático desta ação social são definidos pela AlfaSol e Centro Universitário Barão de Mauá. A Secretaria Municipal de Educação é procurada somente para reestabelecer a parceria para a execução das atividades.

Informações detalhadas sobre definição do orçamento para execução desta ação não foram obtidas e o entrevistado informou que este aspecto é tratado entre o fomentador, Banco Santander, e os implementadores AlfaSol e Centro Universitário Barão de Mauá. Esta informação caracteriza a Definição Total dos Processos, uma vez que são definidos objetivos e critérios de trabalho e orçamento, mesmo que esta informação mais detalhada fique apenas entre fomentador e implementador.

O gestor local faz o acompanhamento das turmas quinzenalmente e, ao final de cada mês, envia à AlfaSol relatórios de avaliação e frequência dos alunos e professores, como também notas fiscais comprobatórias das despesas com merendas. Estas informações caracterizam um acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal

para esta ação social.

“[...] Todos esses documentos vão para AlfaSol e eles estão sempre cobrando para que a gente ande na linha né? Sempre que há problemas eles ligam, perguntam da turma, do professor, mandam material de apoio para eles[...]”

Ao final de cada módulo, são elaborados relatórios pelos professores sobre o processo de aprendizagem de cada aluno, cumprimento de atividades e frequência, que são também enviados à AlfaSol que, posteriormente, repassa tais registros para o Banco Santander, como relata o entrevistado:

“[...] Todos os meses é enviada essa documentação para a AlfaSol para eles analisarem e também repassarem para as entidades parceiras, no caso o Santander. E no final do módulo (8 meses) é feito também um espécie de avaliação onde os professores vão colocar todo o aprendizado do aluno e isso fica também em nosso arquivo. E também ao final do módulo, quando todo o trabalho é realizado, nós vamos fazer uma declaração informando que ‘tantos’ alunos cumprem as suas atividades, vão às aulas que foram ministradas[...]”

Uma versão dos documentos gerados fica no arquivo da Secretaria Municipal de Educação, onde a pesquisadora pôde acessar os mesmos. Percebe-se para esta ação a existência de documentos que registram os resultados obtidos, no entanto estes não são de fácil acesso público visto que foi necessário visitar o município para consultar essas informações, que não se encontram disponíveis por outros meios, como, por exemplo, nos *websites* dos parceiros.

O Quadro 2 apresenta a análise do programa Alfabetização Solidária, em Manari/PE, com base nas categorias de análise estabelecidas.

Quadro 2 – Análise da ação social corporativa Alfabetização Solidária

ALFABETIZAÇÃO SOLIDÁRIA	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Educação e Cultura
Tempo de existência	Mais de 8 anos, sendo há 5 fomentado pelo Santander
Iniciativa para surgimento	Sem informação

Público-Alvo	Jovens e/ou Adultos
Número de beneficiários	1000 ou mais
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por Todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Documentos existentes, mas não de livre acesso.

Fonte: Autora (2009)

4.1.2 Conselho Tutelar e Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA)

Dentre as ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE, foi identificada uma ligada à Segurança e Justiça dos seus beneficiários, a qual objetiva promover e defender os direitos da Criança e do Adolescente. Esta consiste na instalação e manutenção do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e do Conselho Tutelar de Manari/PE, por meio de recursos financeiros disponibilizados pelo Banco Santander.

Para obtenção das informações sobre esta ação social, foi entrevistado um funcionário da Secretaria de Justiça do Estado de Pernambuco e presidente do CMDCA e do Conselho Tutelar de Manari/PE, quando da instalação dos mesmos, e que hoje é vice-presidente e conselheiro de ambos os Conselhos.

Segundo o entrevistado, o CMDCA de Manari/PE existe desde 2003, mas funcionava sem estrutura física e com escassez de recursos para manutenção das atividades. No ano de 2004, o Banco Santander esteve no município e realizou uma reunião com líderes comunitários a fim de identificar as demandas e prioridades para a cidade. Nesta ocasião, os Conselheiros apresentaram um projeto para estruturação física da entidade – contendo informações sobre objetivos, critérios de trabalho e orçamento – que foi aceito pelo Banco Santander, caracterizando a Iniciativa da Comunidade para o surgimento dessa ação.

“Eles vieram aqui, nós tivemos uma reunião na Escola Maria Alzira (escola

municipal) e fizeram várias reuniões conosco, onde nós apontamos as nossas demandas e prioridades da cidade inteira e aí a gente apontou qual era a dificuldade que a gente tinha [...]”.

A partir de então, o fomentador passou a arcar com os custos de toda a estrutura física e ainda de recursos para realização das atividades do CMCD, o que possibilitou também a concretização do projeto de implantação do Conselho Tutelar deste município. Não há contabilização do número de beneficiários atendidos por esta ação social até a data de realização desta pesquisa.

De acordo com o entrevistado, os objetivos, critérios de trabalho e orçamento das atividades dos Conselhos são Detalhadamente Definidos, executados e geridos localmente pelo presidente, vice-presidente e conselheiros locais, responsáveis também pela comunicação com o Banco Santander. O contato é sempre feito por telefone, com a presença do Banco Santander no município tendo ocorrido quando da inauguração da sede dos Conselhos. Essas informações caracterizam a adoção de uma gestão Terceirizada para esta ação, conforme modelos sugeridos por Husted (2003) e Machado Filho (2002), onde a empresa responsável pelo investimento social somente repassa recursos financeiros para os gestores e executores da mesma, não se envolvendo nas atividades de base.

Ao Banco Santander são enviados os relatórios semestrais sobre as atividades realizadas pelos Conselhos, como: atas de reuniões, relatórios de conferências e de propostas consolidadas, caracterizando o acompanhamento Regular, por Todas as partes e Formal para esta ação social.

“[...] Eles sempre fazem o acompanhamento. A gente manda relatórios dizendo o que a gente fez a cada 6 meses e quando a gente manda a prestação de contas, que é anual. [...] São divulgados somente para o Santander, somente envio para eles. Acredito que passem pelo conselho deliberativo interno de lá[...]”.

Anualmente, quando a parceria com o Santander passa por renovação, é enviada a prestação de contas de todas as atividades desenvolvidas e também de despesas com as instalações físicas (aluguel, água, energia), viagens e material de expediente. Cópias dos documentos gerados ficam arquivadas na sede dos Conselhos, onde foi possível o acesso por parte da pesquisadora. O que de certa forma surpreende, é a não contabilização do número de beneficiários e a natureza dos benefícios, o que facilitaria a caracterização dos resultados obtidos. Estes registros poderiam ser realizados por meio de análise sistematizada das atas de

reuniões e outros registros.

No quadro 3 está sintetizada a análise da ação social corporativa de Apoio aos Conselhos MDCA e Tutelar em Marani/PE, com base nas categorias de análise estabelecidas e informações obtidas.

Quadro 3 – Análise da ação social corporativa Conselhos Tutelar e MDCA

CONSELHOS TUTELAR E MDCA	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Segurança e Justiça
Tempo de existência	Mais de 5 e até 8 anos
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da comunidade
Público-Alvo	Crianças e/ou Adolescentes
Número de beneficiários	Não contabilizado
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por Todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

4.1.3 Programa de combate à desnutrição infantil

Em 2000, Manari/PE registrou alta taxa de mortalidade infantil – 109,67 por mil habitantes (PNUD, 2003) – fato que incentivou lideranças locais a buscarem uma parceria com a Pastoral Nacional da Criança, no intuito de melhorar este índice. Assim, no ano de 2003, teve início em Manari/PE o Programa de combate à desnutrição infantil, com o objetivo de contribuir para o combate à fome e com a promoção da segurança alimentar das crianças com até 6 anos de idade. Esta ação social teve, assim, foco na Saúde das crianças beneficiárias.

Em 2004, o Banco Santander procurou a coordenação local do Programa de combate à desnutrição infantil em Manari/PE - religiosas da Paróquia de São Sebastião - que já recebia o apoio institucional da Pastoral Nacional da Criança. O contato do Banco Santander teve o objetivo de estabelecer um compromisso de apoio financeiro para a execução do Programa em Manari/PE. Esta intenção caracteriza a iniciativa da empresa fomentadora para o apoio à realização desta ação social em Manari/PE

“[...] começou com o apoio somente da Pastoral da Criança Nacional, que vinha (com) muito pouco (dinheiro), que é quem recebe as doações e envia para as cidades que tem Pastoral da Criança [...]. Veio um pessoal do Santander, soube que elas estavam aqui e foram na casa das irmãs. Aí perguntou como era o trabalho, ela informou e eles resolveram ficar patrocinando a Pastoral da Criança”. (Entrevistado 1)

“[...] foi o próprio Santander que teve a iniciativa de chegar à Manari. [...] A imprensa é responsável. Ela divulgou o nosso IDH [...] então eles (Santander) tomaram conhecimento e aí procuraram nossas irmãs através do Conselho Tutelar, e se dispuseram a nos ajudar a trabalhar [...]”. (Entrevistado 2)

Para obtenção de informações a respeito desta ação social foram realizadas duas entrevistas. Uma delas com o atual coordenador da Pastoral da Criança da diocese de Floresta/PE, da qual Manari/PE faz parte, e que é também responsável pelo contato com a Pastoral Nacional da Criança e pela gestão do recurso financeiro disponibilizado pelo Banco Santander. Uma segunda entrevista foi realizada com a atual coordenadora local desta ação social, que é responsável pela gestão das atividades desenvolvidas e pelo envio de informações para o coordenador regional.

Segundo os entrevistados, até o ano de 2008, o Programa de combate à desnutrição infantil em Manari/PE já havia beneficiado cerca de 500 famílias – o que corresponde a uma média de 1000 crianças – por meio de atividades que incluem desde ações práticas e de conscientização do uso da Multimistura – composto alimentar que reúne ingredientes como farelos e sementes de cereais e farinha de casca de ovo – até atividades preventivas, como práticas de higiene pessoal e saneamento básico.

O trabalho é desenvolvido por voluntários ligados à Pastoral da Criança em Manari/PE, que são responsáveis pela fabricação da Multimistura e medicamentos naturais, como xaropes e pomadas, e pelo acompanhamento mensal das crianças cadastradas, visando o

controle do peso destas e distribuição da Multimistura e dos medicamentos, quando identificada a necessidade. Este desenho de parceria, onde o financiador da ação social não se envolve na gestão e a execução das atividades inerentes à ação, caracteriza a gestão Terceirizada do investimento social por parte do Banco Santander, conforme modelos propostos por Husted (2003) e Machado Filho (2002).

Segundo entrevistas, os objetivos e critérios de trabalho são definidos pela Pastoral Nacional da Criança, com base nos relatórios de acompanhamento feitos pelos voluntários comunitários e que incluem o número de crianças cadastradas e acompanhadas na comunidade, quantas destas estão desnutridas, quantas aumentaram de peso etc. Há, então, Detalhamento dos objetivos, critérios de trabalho e orçamento desta ação social realizada em parceria com o Banco Santander

[...] tem um caderno que tem todos os questionários para acompanhar o desenvolvimento da criança. Aí, no final do mês, antes do dia 20, a gente recolhe, os líderes entregam o caderno, a gente recolhe e preenche a FAC – documento que a gente envia para a Nacional que é para ter um controle de como é que está sendo feito o trabalho”. (Entrevistado 1)

Os recursos são disponibilizados para a coordenação da Pastoral Nacional da Criança, que posteriormente os transfere para a coordenação diocesana em Floresta/PE. A partir desta o fomento financeiro chega à Pastoral da Criança, no município de Manari/PE. É responsabilidade da coordenação local a compra dos ingredientes da Multimistura e dos compostos utilizados na manipulação dos medicamentos. A prestação de contas dessas atividades é feita mensalmente e enviada ao Banco Santander por meio do Conselho de Direito da Criança e do Adolescente, demonstrando o acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal para esta ação:

“O que eu faço aqui eu envio (para coordenação regional). Todo mês. A despesa do mês eu pego nota fiscal e envio para ele. E ele quem paga ou manda o dinheiro que a gente precisa. Eu faço a compra, pago e envio a nota. E de lá ele faz a prestação de contas para o Santander [...]”. (Entrevistado 1)

Cópias dos documentos gerados – relatórios de acompanhamento das crianças e prestação de contas mensal – ficam arquivadas junto à coordenação local da Pastoral da Criança. Estes documentos são enviados para a coordenação diocesana que, por sua vez, os remete à Pastoral Nacional da Criança que, com base nesses dados, elabora o

orçamento desta ação social para o exercício seguinte, submetendo-o ao Banco Santander para análise e posterior renovação da parceria e disponibilização dos recursos. No *website* da Pastoral da Criança pode-se encontrar o relatório estatístico dos resultados do Programa de combate à desnutrição infantil no município de Manari/PE para o exercício atual, o que demonstra a existência de documentos que registrem os resultados obtidos para esta ação e que tais documentos são de fácil acesso pelas partes interessadas.

“Fazemos um projeto no mês de novembro mostrando para eles quantas capacitações queremos dar aos nossos líderes, quanto precisamos para pesar as crianças. [...]Então esse planejamento é avaliado por eles (Santander) e aí geralmente eles repassam para a gente o valor por ano”. (Entrevistado 2)

O Quadro 4 abaixo apresenta a análise desta ação social corporativa segundo as categorias definidas para este trabalho.

Quadro 4 – Análise da ação social corporativa Programa de combate à desnutrição Infantil

PROGRAMA DE COMBATE À DESNUTRIÇÃO INFANTIL	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Saúde e Saneamento
Tempo de existência	Mais de 5 e até 8 anos
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Crianças e/ou Adolescentes
Número de beneficiários	1000 ou mais
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular por todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Documentos existentes e de fácil acesso

Fonte: Autora (2009)

4.1.4 Campanha da Boa Visão

Uma das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE e identificadas por esta pesquisa está ligada à promoção da Saúde pública para o município. Chamada de Campanha da Boa Visão, a iniciativa teve como objetivo prevenir a cegueira e viabilizar a reabilitação visual para toda a população interessada. Para obtenção de informações a respeito deste projeto, foi entrevistada uma funcionária da Secretaria de Ação Social do Município de Manari/PE na época da realização da Campanha da Boa Visão, em 2004, e que foi a responsável local pela organização e execução do mesmo.

Segundo a entrevistada, o projeto chegou ao município quando houve uma proposta inicial do fomentador, o Banco Santander, que indicou a Secretaria de Ação Social para gestão local do projeto. A Campanha da Boa Visão, que iniciou em dezembro de 2004 e teve a duração de 2 meses, viabilizou a oferta de atendimento gratuito para exames de acuidade visual e de catarata para cerca de 320 pessoas residentes no município de Manari/PE, sendo a etapa de exames médicos seguida pela distribuição de óculos.

“[...] Eles (Banco Santander) chegaram até aqui porque já tinham outro projeto... (Alfabetização Solidária) ... aí depois eles chegaram perguntando se a gente tinha interesse em ficar com parceria com eles para fazer exames de vista. Se a gente tinha interesse em fazer exames de vista, tudo por conta deles o tratamento, cirurgias [...]”.

“[...] Teve uma divulgação e todo mundo que quis ir, foi. Foi para a população como um todo, para quem quisesse [...]”.

A Campanha da Boa Visão foi realizada por meio de uma parceria entre a Secretaria de Ação Social do Município de Manari/PE, responsável pela divulgação e cadastramento dos beneficiários do projeto, a Fundação Altino Ventura,, responsável pela realização dos exames e encaminhamento dos pacientes para confecção dos óculos. O Banco Santander, financiador das atividades e assistências prestadas pela Campanha da Boa Visão, optou assim por uma gestão Terceirizada para esta ação social (HUSTED, 2003; MACHADO E FILHO, 2002).

De acordo com a entrevistada, foi também o Banco Santander o responsável por toda a estruturação do projeto em termos de definição de objetivos e critérios de trabalho, sendo a Secretaria de Ação Social consultada apenas estabelecer a parceria para realização da Campanha. A gestora local do projeto não teve conhecimento em detalhes sobre a definição do orçamento desta ação. Assim, fica caracterizada uma definição parcial de objetivos,

critérios de trabalho e orçamento.

Durante a realização da Campanha da Boa Visão a gestora local foi responsável pelo envio de informações sobre o projeto ao Banco Santander. Ela afirmou que o contato com o financiador era frequente e que os documentos enviados consistiam em fichas de acompanhamento com o nome do beneficiário e o número de seu documento de identidade, demonstrando um acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal para esta ação.

“[...] A gente mandava uns documentos. Eles só queriam a quantidade de pessoas. Preenchia uma ficha com a quantidade de pessoas e depois eu enviava só o nome da pessoa com o número do documento (de identidade) [...]”.

Cópias dessas fichas ficaram arquivadas junto à Secretaria de Ação Social do Município de Manari. Não foi possível encontrar informações, como o número de beneficiários, vídeos ou fotos que registrem os resultados do projeto, em meio de fácil acesso, como nos *websites* dos parceiros realizadores.

O Quadro 5 abaixo apresenta a análise da Campanha da Boa Visão em Manari, em conformidade com as categorias previamente estabelecidas e com os dados coletados na pesquisa.

Quadro 5 – Análise da ação social corporativa Campanha da Boa Visão

CAMPANHA DA BOA VISÃO	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Saúde e Saneamento
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Toda a população do município
Número de beneficiários	101 a 500
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Parcial
Modelo de Gestão	Terceirizado

Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por Todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Documentos existentes, mas não de livre acesso

Fonte: Autora (2009)

4.1.5 Projeto Cisternas

Implantado desde 2003 no semiárido brasileiro, por meio de uma parceria entre a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos e a ASA – Articulação no Semi-Árido Brasileiro, o Projeto Cisternas busca beneficiar a população rural de baixa renda que sofre com os longos períodos de seca. Considerando que as cisternas representam a solução de melhor custo-benefício em relação a outras alternativas para captação e armazenamento de água, este projeto tem como foco a construção de cisternas para famílias residentes no semiárido. O Projeto Cisternas contempla ainda a capacitação de pedreiros e das famílias beneficiadas na construção das cisternas, além de ações educativas para o uso e conservação da água (FEBRABAN, 2008).

No ano de 2003 o município de Manari/PE foi um dos contemplados com Projeto Cisternas, recebendo a construção de 50 cisternas para captação e armazenamento da água da chuva, além de ações educativas de tratamento de recursos hídricos e meio ambiente. Estas ações tiveram o intuito de contribuir para melhores condições de Saúde e Saneamento para a população. O projeto beneficiou cerca de 200 pessoas moradoras de uma região específica: a zona rural de Manari/PE, residentes nos sítios Serra Dona Josefa, José dos Reis, Lajedo Vermelho e Umburana.

Para obtenção de informações a respeito do Projeto Cisternas em Manari/PE, foi entrevistado o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais do município o qual, na época, foi também o responsável pela estruturação do documento solicitando a inclusão de 50 famílias manarienses entre as beneficiadas pelo projeto. Identifica-se, assim, que o projeto chegou à Manari/PE por Iniciativa da comunidade. “[...] o Sindicato estruturou um projeto para construção de 50 cisternas em comunidades rurais pertencentes ao município de Manari. O projeto foi levado pela Irmã Maria José, da Pastoral da Criança, à Cáritas Diocesana que através da ASA (Articulação do Semiárido Brasileiro), foi responsável pela execução do projeto, tendo suas atividades financiadas pelo Banco Santander [...]”

O entrevistado foi também o gestor local do Projeto Cisternas quando da execução do mesmo,, sendo o responsável por acompanhar o trabalho de construção das cisternas e as

atividades com as famílias envolvidas. Segundo o entrevistado, entre a aceitação da proposta por parte da FEBRABAN e ASA e a entrega das cisternas para as famílias, passou-se o período de 6 meses.

O Projeto Cisternas em Manari/PE foi desenvolvido por meio de parceria entre a ASA, responsável pela definição dos objetivos, metodologia de trabalho, orçamento e apoio técnico para pedreiros e famílias beneficiadas, e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari, responsável pela gestão local e fiscalização das atividades após a Definição detalhada dos objetivos, critérios de trabalho e orçamento. Coube à FEBRABAN a busca por recursos financeiros para execução do projeto no município. Neste caso, o fomentador foi o Banco Santander, que adotou também o modelo de gestão Terceirizado para este investimento social, conforme tipologia sugerida por Husted (2003) e Machado e Filho (2002).

O gestor local afirmou que o acompanhamento das atividades por parte da ASA era frequente e se dava tanto pessoalmente como pelo envio de informações e documentos referentes ao desenvolvimento do projeto. Durante o período de execução das atividades o sindicato não teve comunicação com o Banco Santander ou FEBRABAN, pois este contato era feito pela ASA, caracterizando o acompanhamento Regular, por Algumas das partes e Formal, para esta ação social.

O entrevistado afirmou também que, ao final do projeto, foram confeccionados termos de recebimento das cisternas, documentos onde constam o nome e endereço dos beneficiários, informações técnicas das cisternas e data de entrega das mesmas. Estes termos foram enviados para a ASA e cópias desses registros estão arquivadas na sede do sindicato.

“[...] Os únicos documentos em posse do Sindicato são cópias dos termos de recebimento das cisternas... documentos sobre acompanhamento e resultados, caso existam, estão com a Cáritas Diocesana/ASA e Banco Santander [...]”

Tais registros caracterizam a existência de documentos comprobatórios dos resultados, mas estes estão disponíveis para acesso somente em Manari/PE, não existindo informações virtuais sobre o número exato de beneficiários, vídeos ou fotos das atividades realizadas e que sejam de fácil acesso público

Uma síntese dos dados coletados sobre o Projeto Cisternas em Manari/PE é apresentada no Quadro 6 abaixo, estruturado de acordo com as categorias de análise estabelecidas.

Quadro 6 – Análise da ação social corporativa Projeto Cisternas

PROJETO CISTERNAS	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Saúde e Saneamento
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da comunidade
Público-Alvo	Comunidade em região específica
Número de beneficiários	101 a 500
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por Todas as partes e Formal.
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Documentos existentes, mas não de livre acesso

Fonte: Autora (2009)

4.1.6 Jovens Apicultores

Entre as ações sociais corporativas identificadas e estudadas por esta pesquisa está o projeto Jovens Apicultores, que teve como objetivo apoiar com recursos financeiros o trabalho de um grupo de jovens apicultores de Manari/PE. Assim, esta ação teve buscado contribuir para a redução da Pobreza e Desigualdade da região, ao estimular a geração de renda.

Para coleta de dados a respeito desse projeto, foi entrevistado o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari/PE, responsável pela elaboração e submissão da proposta do projeto aos parceiros e pela gestão e execução do projeto. Segundo o entrevistado, o projeto Jovens Apicultores consistiu na captação de recursos financeiros para a compra de 52 caixas de abelhas que foram distribuídas entre 15 Jovens apicultores do município.

O projeto surgiu a partir de uma iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari que, percebendo a necessidade do grupo de jovens apicultores da região, elaborou e submeteu uma proposta ao Banco Santander contendo a Definição Detalhada dos objetivos, critérios e orçamento do projeto. Esta iniciativa caracteriza uma proposta da Comunidade para o surgimento desta ação social:

“[...] Diante da necessidade percebida pelo grupo de jovens apicultores da região, o Sindicato entrou em contato com o Instituto Betinho de funcionários do Santander, que confirmou a disponibilidade da margem (financeira) para apoiar o projeto. No entanto, o Instituto explicitou a necessidade de que o projeto fosse executado por alguma instituição da região que trabalhasse com produtores rurais. Assim, o presidente do Sindicato procurou o SERTA, que apoiou a execução do projeto [...]”.

O Banco Santander aceitou apoiar financeiramente o projeto e o fez por meio do SERTA – Serviço de Tecnologia Alternativa - que se responsabilizou pela pesquisa de preços e compra das caixas de abelhas, repassando-as em seguida para que o Sindicato as distribuisse entre os beneficiários.

“[...] Após o contato com o SERTA (...) o Banco Santander passou a ter contato somente com esta instituição para liberação dos recursos e para compra das caixas de abelhas. O SERTA foi responsável pela pesquisa de preços e compra das caixas de abelhas, repassando-as para que o Sindicato distribuisse entre os beneficiários [...]”.

Esta articulação para que a execução e gestão do projeto fossem realizadas por atores externos ao Banco Santander, parceiro financiador, demonstra a opção pela gestão Terceirizada deste investimento social, conforme classificação sugerida por Husted (2003) e Manchado Filho (2002).

Segundo o entrevistado, entre a submissão da proposta ao Banco Santander e a entrega das caixas de abelha aos jovens apicultores passou-se cerca de 4 meses e, durante esse tempo, houve contato frequente entre o fomentador e executor do projeto, mas sem a existência de documentos formais, configurando uma relação de Acompanhamento e monitoramento regular, mas sem registro.

Nos arquivos do Sindicato encontram-se uma versão do documento-proposta do projeto e os termos de recebimento das caixas de abelha por parte dos jovens apicultores, sendo estes os únicos registros existentes e que estão disponíveis somente em meio físico (impresso).

Nos *websites* e relatórios sociais dos parceiros não há registros de acompanhamento do impacto desta ação social na renda dos beneficiários, bem como de outras análises dos potenciais resultados positivos deste projeto para os jovens apicultores.

No Quadro 7 abaixo é apresentada a análise do projeto de apoio a Jovens Apicultores em Manari/PE, com base nas categorias de análise estabelecidas.

Quadro 7 – Análise da ação social corporativa Jovens Apicultores

JOVENS APICULTORES	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Pobreza e Desigualdade
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da comunidade
Público-Alvo	Jovens e/ou Adultos
Número de beneficiários	1 a 100
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, mas sem registro
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistentes

Fonte: Autora (2009)

4.1.7 Laboratório de Informática

O Laboratório de Informática da escola municipal de Manari/PE é parte do Programa Telemar para inclusão digital e educação, hoje denominado Tonomundo. Seu objetivo é o desenvolvimento de ações comunitárias que, de uma forma local e sustentável, valorizem a educação brasileira. A base desta ação social é a implantação de laboratórios de informática em escolas públicas de cidades com baixo IDH, além da realização de atividades que integrem alunos, família e comunidade. (OITONOMUNDO, 2008).

Para obtenção de informações a respeito da implantação desse projeto em Manari/PE, foi entrevistado o monitor responsável pelas atividades e pela gestão do laboratório. O mesmo afirmou que o projeto chegou a Manari/PE no ano de 2003, por meio de uma iniciativa do Instituto Oi Futuro – que tem como mantenedora a Empresa de Telecomunicações Telemar/Oi. O Instituto Oi Futuro, ciente do índice de IDH-M obtido por Manari/PE, procurou a Secretaria de Educação do Município para firmar uma parceria para instalação do Laboratório de Informática na Escola Municipal Maria Alzira de Oliveira Jorge.

“[...] O Objetivo deles (Oi/Telemar) era implantar laboratórios de informática em cidades com baixo IDH. Então chegaram a Manari através do resultado do IDH, quando teve uma reportagem na televisão [...]”

De acordo com o entrevistado, o projeto foi desenvolvido por meio de uma parceria entre o Instituto Oi Futuro, responsável pela estruturação física do laboratório e manutenção periódica dos equipamentos e a Escola do Futuro - Núcleo de pesquisa sobre novas tecnologias aplicadas à educação, ligado à Universidade de São Paulo /USP - responsável pela capacitação dos técnicos/monitores e acompanhamento pedagógico das atividades. A Secretaria Municipal de Educação ficou responsável pela cessão do espaço físico para instalação do laboratório e pela seleção e contratação do técnico/monitor. Este desenho de parceria caracteriza, segundo tipologias propostas por Husted (2003) e Machado Filho (2002), um modelo de gestão colaborativo de gestão de investimentos sociais privados, onde a empresa, por meio de seu instituto social, assume parceria no financiamento e execução do projeto.

“Eles (Oi/Telemar) fizeram contato direto com a ex-primeira dama do município, então tudo se articulou para eles firmarem um contrato de parceria entre a prefeitura – Secretaria de Educação, USP e Oi”

Mesmo sendo instalado na escola municipal da cidade, o laboratório não teve como público-alvo somente os alunos daquela instituição, estando aberto a toda a população de Manari/PE. Apesar disso, o entrevistado afirmou que a maioria dos usuários eram (cerca de 400) os alunos e professores daquela escola.

Segundo o entrevistado, todas as atividades desenvolvidas no Laboratório tinham os seus critérios e objetivos básicos definidos pelo Oi Futuro e Escola do Futuro - USP, sendo estes critérios sempre discutidos e ajustados de acordo com as demandas identificadas pelo monitor. O Manual de Referência da ação continha todas as informações sobre objetivos,

metas, parcerias, e os deveres e responsabilidades de cada um dos responsáveis envolvidos. No entanto, este documento não continha informações detalhadas sobre o orçamento do projeto. O trabalho desenvolvido pelo técnico/monitor era acompanhado quase que diariamente, via internet, pela Escola do Futuro – USP, que também realizava, anualmente, um encontro presencial com fins de orientação pedagógica. Periodicamente, o técnico/instrutor enviava um relatório digital com informações sobre as atividades desenvolvidas no Laboratório para a Escola do Futuro e repassava os dados para o Instituto Oi Futuro, caracterizando um acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal.

“Os relatórios das atividades a gente enviava *online*. A gente mandava e-mails com slides, fotos, informações sobre as atividades desenvolvidas. Eles pegavam as informações mais importantes e divulgavam tudo no *blog* do projeto [...]”.

Durante o período de funcionamento, o Instituto Oi Futuro exigiu, como contrapartida, que a equipe de trabalho desenvolvesse também outras duas ações socioeducativas, uma voltada para cidadania e outra para o desenvolvimento comunitário. A equipe teve livre escolha sobre a definição do escopo dessas ações, que deveriam ser desenvolvidas sob orientação da Escola do Futuro/USP. As ações desenvolvidas foram chamadas de Nossa Gente e Água para Todos e serão analisadas nos tópicos seguintes.

O Laboratório de Informática funcionou durante 3 anos (2003 a 2006) e teve suas atividades interrompidas por problemas na estrutura física do espaço, o que gerou deterioração dos equipamentos ali instalados. O entrevistado informou não ter conhecimento sobre documentos gerados ou relatórios disponíveis após o encerramento das atividades do projeto.

No Quadro 8 abaixo está sintetizada a análise do Laboratório de Informática em Manari/PE.

Quadro 8 – Análise da ação social corporativa Laboratório de Informática

LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Educação e Cultura
Tempo de existência	Mais de 1 e até 3 anos
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Toda a população de Manari
Número de beneficiários	101 a 500
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Colaborativo
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por todas as das partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

4.1.8 Nossa Gente

O projeto Nossa Gente aconteceu no ano de 2004 e chegou a Manari/PE como contrapartida do Laboratório de Informática, por iniciativa do Instituto Futuro, organização fomentadora. Tendo como temática a identidade cultural, o projeto Nossa Gente objetivou o resgate histórico da comunidade manariense por meio da identificação das motivações que levaram à emancipação política de Manari/PE e de discussões sobre a identidade cultural do município (TONOMUNDO, 2008). Dessa forma, este projeto beneficiou a comunidade no quesito Educação e Cultura.

A coleta de informações sobre este projeto se deu através de visita ao *website* do Tonomundo – Programa de inclusão digital e social do Instituto Oi Futuro, além de entrevista com o técnico/monitor do Laboratório de Informática instalado na escola municipal de Manari/PE. O mesmo foi responsável pelo desenho e articulação do projeto, que teve orientação pedagógica da Escola do Futuro – USP e fomento do Oi Futuro, caracterizando

uma gestão colaborativa (HUSTED, 2003; MACHADO FILHO, 2002) da Telemar/Oi, empresa mantenedora do Instituto Oi Futuro, o seu braço de responsabilidade social.

O projeto Nossa Gente teve duração de 3 meses e envolveu cerca de 50 participantes, alunos da escola municipal e comunidade em geral, em atividades lúdicas relacionadas à identidade cultural de Manari/PE, como a história do município, artesanato, danças, pecuária etc.

Os critérios de trabalho, objetivo e orçamento do projeto Nossa Gente foram Detalhadamente Definidos pelo técnico/monitor e documentados num relatório inicial submetido para análise do Instituto Oi Futuro e USP. O projeto foi monitorado e acompanhado regularmente pelas partes envolvidas, gerando um relatório final que foi enviado para o Instituto Oi Futuro.

“[...] A USP sempre foi muito ativa na orientação. O contato era frequente, não diário, mas mais de uma vez por semana. Eles ligavam ou a gente se falava pela *internet*, perguntavam o que a gente estava precisando, como estava a empolgação dos alunos com as atividades. Depois passavam todas as informações para a Oi (Oi/Telemar)”.

“Fizemos um relatório com todas as atividades realizadas juntamente com a USP e mandamos para a Oi Futuro. Também muitas informações estavam no blog, eles (USP) sempre atualizavam as informações importantes [...]”.

Não foram encontradas cópias desses documentos nos arquivos da escola, nem nos websites das organizações executoras da ação, apesar de ter havido acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal. Também não foram identificados registros dos resultados obtidos por esta ação social. O Quadro 9 abaixo apresenta uma síntese da análise da ação social corporativa Nossa Gente em Manari/PE

Quadro 9 – Análise da ação social corporativa Nossa Gente

NOSSA GENTE	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Educação e Cultura
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa

Público-Alvo	Toda a população do município
Número de beneficiários	1 a 100
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Colaborativo
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

4.1.9 Água para todos

O projeto Água para Todos foi também realizado como contrapartida do Laboratório de Informática, a partir de uma proposta da empresa fomentadora. Esta ação objetivou estruturar um documento para solicitação de perfuração de poços artesianos em Manari/PE, com o intuito de viabilizar o abastecimento de água do município. Através da melhoria da qualidade de vida da população, este projeto objetivou beneficiar positivamente a Saúde e o Saneamento para a comunidade.

“Para que fosse implantado o Laboratório de Informática, a Oi exigiu a nossa parceria para o desenvolvimento de dois projetos: um para comunidade e outro para cidadania. Nos encontros com a USP eles estavam sempre perguntando sobre as nossas prioridades, o que o município mais precisava, e eu disse: é de água [...]”.

O projeto Água para Todos contemplou, inicialmente, a exposição de vídeos sobre o problema da escassez de água em Manari/PE, provocando debates para que a comunidade expusesse sua posição acerca das dificuldades enfrentadas e sobre os potenciais benefícios que seriam trazidos pelo abastecimento de água da cidade.

O responsável pela definição dos objetivos, critérios de trabalho e orçamento do projeto foi o técnico/monitor do laboratório que, para tal, recebeu apoio pedagógico da Escola do Futuro – USP e fomento da Telemar/Oi, através do Instituto Oi Futuro, que também apoiou a execução do projeto Água para todos. Essas informações demonstram a detalhada definição dos objetivos, critérios de trabalho e orçamento para esta ação social, além do modelo

colaborativo de gestão adotado pela empresa fomentadora (HUSTED, 2003; MACHADO FILHO, 2002).

“[...] Eles (pessoas da USP) acompanharam sempre a gente no documento. Estudaram sobre a necessidade do município, a qualidade da água que viria dos poços, se essa água não acabaria amanhã. Fizeram todo o estudo e acompanhamento com a gente [...]”.

Essas atividades duraram 2 meses e envolveram os alunos na 7ª série do ensino fundamental da Escola Municipal Maria Alzira de Oliveira Jorge, além de outras pessoas da comunidade. A iniciativa resultou num documento que apresentava o cenário encontrado no município e uma pesquisa sobre as alternativas viáveis para solucionar o problema de escassez de água. No entanto, este documento não foi localizado em Manari/PE nem nos *websites* das instituições parceiras.

O documento produzido foi enviado para os parceiros envolvidos e também para algumas instituições que trabalham com perfuração de poços, a fim de se pleitear o abastecimento de água para Manari/PE. Obteve-se êxito com a empresa estatal Petrobrás S/A, que perfurou 2 poços os quais são hoje a principal fonte de água potável do município de Manari/PE.

No Quadro 10 abaixo apresenta-se a análise da ação social corporativa Água para Todos em Manari/PE.

Quadro 10 – Análise da ação social corporativa Água para Todos

ÁGUA PARA TODOS	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Saúde e Saneamento
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Toda a população do município
Número de beneficiários	Não contabilizado
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total

Modelo de Gestão	Colaborativo
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular, por todas das partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

4.1.10 Biblioteca comunitária Ler é Preciso

A Biblioteca Comunitária Ler é Preciso é uma idealização do Instituto EcoFuturo, organização não governamental que tem como mantenedores as empresas Suzano Papel e Celulose e Suzano Petroquímica. Esta ação objetiva viabilizar um espaço de acesso ao livro e ao conhecimento em locais com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), oferecendo acervo de livros, equipamento de microinformática para gestão do acervo e cursos de formação para os agentes promotores de leitura e auxiliares de biblioteca (ECOFUTURO, 2008).

Em 2007 foi instalada em Manari/PE a Biblioteca Comunitária Ler é Preciso, sediada na escola municipal da cidade e com o intuito de beneficiar toda a população do município. As empresas financiadoras desta ação – Suzano Petroquímica, Suzano Papel e Celulose e Oi/Telemar – executaram tal investimento através dos seus braços de atuação social – Institutos Ecofuturo e Oi Futuro, respectivamente – conforme sugere o modelo de atuação social proposto por Machado Filho (2002).

Para a obtenção de informações a respeito desse projeto, foi entrevistada a gestora da biblioteca comunitária. Segundo esta, a Biblioteca Ler é Preciso chegou ao município por iniciativa do poder público local que, tomando conhecimento desta ação, procurou o EcoFuturo para implantação da Biblioteca em Manari/PE.

“[...] Aqui o pessoal estava sabendo que iria haver o implante de bibliotecas comunitárias, doadas por essas empresas para crianças carentes, e por este motivo eles (prefeitura) se inscreveram e aqui foi beneficiado. Contemplado, né? [...]”,

Para execução desta ação social, firmou-se ainda uma parceria através da qual a Secretaria Municipal de Educação arcaria com as despesas da instalação física da Biblioteca – sala ampla, ar-condicionado, armários, mesas e cadeiras – bem como com o pagamento dos

honorários aos agentes promotores de leitura e auxiliares de biblioteca, selecionados no próprio município. O Instituto EcoFuturo disponibilizou o acervo inicial de mil livros, equipamento de microinformática e treinamento para os promotores de leitura e auxiliares de biblioteca. Para essas atividades, o EcoFuturo recebeu também apoio financeiro do Oi Futuro. Estas informações caracterizam o modelo de gestão Colaborativo para este investimento social corporativo, segundo modelo proposto por Husted (2003), onde as empresas financiam e executam a ação em parceria com outras organizações.

A entrevistada disponibilizou para consulta uma versão do roteiro de implantação da Biblioteca, documento que contém as informações sobre objetivos, critérios de trabalho e parcerias firmadas, bem como responsabilidades e deveres de cada uma das partes. Este documento não apresenta informações sobre o orçamento das atividades desenvolvidas, que foi negociado entre os fomentadores e é de conhecimento somente destes.

Nos arquivos da biblioteca encontram-se cópias dos formulários referentes ao acompanhamento das atividades realizadas pelas agentes de leitura, com informes sobre a frequência de leitores, divulgação da biblioteca e acervo de livros. A entrevistada afirmou ainda que o contato com o Instituto EcoFuturo é constante, ocorrendo sempre através de e-mail ou telefone, onde são trocadas informações sobre o trabalho realizado, o que demonstra um acompanhamento e monitoramento Regular, por Todas as partes e Formal desta ação.

“[...] Eles (EcoFuturo) sempre estão enviando de lá para a gente preencher algum formulário, para saber como está indo e tal. Então a gente sempre está mandando quando eles mandam de lá perguntando. Eles perguntam se está sendo bem frequentada, o retorno da comunidade, da escola, se nós estamos levando o serviço a outras localidades como as zonas rurais, eventos de rua. [...]”.

Esses formulários são enviados para o EcoFuturo a cada 6 meses, o que garante a renovação da parceria para apoio à Biblioteca. Os resultados obtidos não são disponibilizados em relatório específico, seja na Biblioteca ou por meio telematizado.

No Quadro 11 está sintetizada a análise desta ação social corporativa com base nas categorias de análise estabelecidas e informações obtidas na coleta de dados.

Quadro 11 – Análise da ação social corporativa Ler é Preciso

LER É PRECISO	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Educação e Cultura
Tempo de existência	Mais e 1 e até 3 anos
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Toda a população do município
Número de beneficiários	Não contabilizado
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Total
Modelo de Gestão	Colaborativo
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Regular por todas as partes e Formal
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

4.1.11 Momento da Cultura

O projeto Momento da Cultura foi resultado de parceria entre o Instituto Unilever, a Fundação Educar Dpaschoal e a Secretaria de Educação de Pernambuco. O projeto aconteceu nas 11 cidades de Pernambuco com o menor IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) e teve como objetivo promover a educação e incentivar, viabilizar e tornar acessível a promoção da leitura numa região em que há pouco ou nenhum acesso a livros infantis. Em 2004 o município de Manari/PE foi um dos beneficiados como o Momento da Cultura (FUNDAÇÃO EDUCAR DPASCHOAL, 2008).

A entrevistada para obtenção de informações a respeito desse projeto foi a ex-Secretária Municipal de Educação, que respondeu pela realização Momento da Cultura em Manari/PE. A entrevistada afirmou que o projeto chegou ao município por uma iniciativa do próprio executor, a Fundação Educar DPaschoal, e do financiador, o Instituto Unilever, que após firmarem parceria com a Secretaria de Educação de Pernambuco foram encaminhados

para contato com a Secretaria Municipal de Educação de Manari/PE. Esta foi responsável pela divulgação do projeto e pela disponibilização de local para realização do mesmo

“[...] a iniciativa partiu dos próprios financiadores, que consultaram a Secretaria de Educação sobre a possibilidade de realizar o projeto e utilizar as instalações da escola municipal [...]”.

Dessa forma, o Projeto Momento da Cultura chegou ao município de Manari/PE por iniciativa do financiador, a Unilever/Instituto Unilever, e a execução deste aconteceu por meio de uma parceria entre outras organizações sociais e públicas. Este investimento social se caracteriza como um Terceirizado/Filantropia, segundo tipologia de Husted (2003), visto que houve pouca ou nenhuma participação do Instituto Unilever na implementação do mesmo, estando a atuação deste Instituto focada no repasse de recursos financeiros para a realização das atividades.

A entrevistada relatou que o Momento da Cultura em Manari/PE teve como público-alvo as professoras das escolas municipal e estadual, as quais tomaram conhecimento do projeto quando da divulgação feita pela Secretaria Municipal de Educação um dia antes da realização do projeto. Consta no *website* da Fundação Educar DPaschoal uma matéria divulgando a realização do projeto em Manari/PE, também com data de um dia anterior a realização do mesmo.

O Momento da Cultura em Manari/PE aconteceu durante um dia (10 de outubro de 2004), na escola estadual do município, quando foi realizada uma oficina de contação de histórias para professores e líderes voluntários, que também aprenderam a fazer fantoches, dedoches e outros recursos lúdicos que pudessem tornar mais dinâmica a interação com as crianças. Após a oficina, foram entregues livros, kits de pintura e desenho.

A entrevistada afirmou ainda desconhecer a existência de documentos gerados antes, durante ou após a realização do projeto e, por esse motivo, não soube fornecer informações a respeito de definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento, bem como o número de professoras participantes do Momento da Cultura em Manari/PE. Também, segundo a entrevistada, não houve nenhum tipo de contato ou acompanhamento por parte da Fundação Educar Dpaschoal ou do Instituto Unilever após a realização do projeto.

Uma síntese da análise sobre o Momento da Cultura em Manari/PE é apresentada no

Quadro 12 abaixo, organizado segundo as categorias de análise estabelecidas.

Quadro 12 – Análise da ação social corporativa Momento da Cultura

MOMENTO DA CULTURA	
Categorias de Análise	Elementos - Respostas
Perfil das Ações Sociais Corporativas	
Área de foco	Educação e Cultura
Tempo de existência	Até 1 ano
Iniciativa para surgimento	Proposta inicial da empresa
Público-Alvo	Jovens e/ou Adultos
Número de beneficiários	Não contabilizado
Práticas de Gestão e Prestação de Contas	
Definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento	Parcial
Modelo de Gestão	Terceirizado
Evidências de acompanhamento e monitoramento	Inexistente
Registro e divulgação dos resultados obtidos	Inexistente

Fonte: Autora (2009)

Os Quadros 14 e 15, a seguir, apresentam a síntese do Perfil, Modelos de Gestão e Práticas de Prestação de Contas adotadas pelas ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE.

Quadro 13 – Perfil da RSE em Manari/PE

AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS	PERFIL DAS AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS				
	Área de foco	Tempo de existência	Iniciativa surgimento	Público-Alvo	Número de beneficiários
Alfabetização Solidária	Educação e Cultura	Mais de 5 e até 8 anos	Sem informação	Jovens e/ou Adultos	1000 ou mais
Conselhos Tutelar e Conselho de Proteção dos Direitos da Criança e adolescentes	Segurança e Justiça	Mais de 5 e até 8 anos	Proposta inicial da comunidade	Crianças e/ou Adolescentes	Não contabilizado
Programa de Combate à desnutrição infantil	Saúde e Saneamento	Mais de 5 e até 8 anos	Proposta inicial da empresa	Crianças e/ou Adolescentes	1000 ou mais
Campanha da Boa Visão	Saúde e Saneamento	Até 1 ano	Proposta inicial da empresa	Toda a população do município	101 a 500
Projeto Cisternas	Saúde e Saneamento	Até 1 ano	Proposta inicial da comunidade	Comunidade em região específica	101 a 500
Jovens apicultores	Pobreza e Desigualdade	Até 1 ano	Proposta inicial da comunidade	Jovens e/ou Adultos	1 a 100
Laboratório de Informática	Educação e Cultura	Mais de 1 e até 3 anos	Proposta inicial da empresa	Toda a população de Manari	101 a 500
Nossa Gente	Educação e Cultura	Até 1 ano	Proposta inicial da empresa	Toda a população do município	1 a 100
Água para Todos	Saúde e Saneamento	Até 1 ano	Proposta inicial da empresa	Toda a população do município	Não contabilizado
Biblioteca comunitária Ler é Preciso	Educação e Cultura	Mais de 1 e até 3 anos	Proposta inicial da empresa	Toda a população do município	Não contabilizado
Momento da Cultura	Educação e Cultura	Até 1 ano	Proposta inicial da empresa	Jovens e/ou Adultos	Não contabilizado

Fonte: Autora (2009)

Quadro 14 – Modelos de Gestão e Prestação de contas RSE em Manari/PE

AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS	MODELOS DE GESTÃO E PRÁTICAS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS			
	Objetivos, critérios e orçamento	Modelo de Gestão	Evidências de acompanhamento e monitoramento	Registro e divulgação dos Resultados
Alfabetização Solidária	Total	Terceirizado	Regular, por Algumas das partes e Formal	Documentos existentes, mas não de livre acesso
Conselhos Tutelar e Conselho de Proteção dos Direitos da Criança e adolescentes	Total	Terceirizado	Regular, por Todas as partes e Formal	Inexistente
Programa de Combate à desnutrição infantil	Total	Terceirizado	Regular por todas as partes e Formal	Documentos existentes e de fácil acesso
Campanha da Boa Visão	Parcial	Terceirizado	Regular, por Todas as partes e Formal	Documentos existentes, mas não de livre acesso
Projeto Cisternas	Total	Terceirizado	Regular, por Todas as partes e Formal.	Documentos existentes, mas não de livre acesso
Jovens apicultores	Total	Terceirizado	Regular, mas sem registro	Inexistente
Laboratório de Informática	Parcial	Colaborativo	Regular, por todas as das partes e Formal	Inexistente
Nossa Gente	Total	Colaborativo	Regular, por todas das partes e Formal	Documentos existentes, mas de difícil acesso
Água para Todos	Total	Colaborativo	Regular, por todas as partes e Formal	Inexistente
Biblioteca comunitária Ler é Preciso	Total	Colaborativo	Regular por todas as partes e Formal	Inexistente
Momento da Cultura	Parcial	Terceirizado	Inexistente	Inexistente

4.2 Liberdades Instrumentais em RSE

Nesta sessão é utilizada uma alternativa de análise dos potenciais resultados Wanderley (2005a), adaptada das Liberdades Instrumentais de Sen (2000), no intuito de minimizar o impacto da baixa disponibilidade de acesso aos resultados das ações sociais empresariais investigadas nesta pesquisa. Esta alternativa de análise se baseia em referencial teórico sobre ampliação de oportunidades a indivíduos sistematicamente desprovidos de tais, especificando como a RSE pode ampliar esses processos de liberdade através de: Representação Política, Acesso a Recursos, Educação e/ou Saúde, Transparência e Seguridades. Estes itens serviram de base para categorização desta análise, como apresentado na sessão 3.5.

Alfabetização Solidária

A Alfabetização Solidária, presente em Manari/PE há mais de 10 anos, tem como objetivo reduzir os altos índices de analfabetismo identificados no município, oferecendo, para tal, acesso à Educação básica para adultos e adolescentes. Em Manari/PE, esta ação social recebe, desde 2003, o fomento do Banco Santander, o qual repassa recursos financeiros para os executores – Centro Universitário Barão de Mauá e Secretaria Municipal de Educação -, este último também gestor local, que os converte em recursos de apoio pedagógico e material para as atividades. Esta relação caracteriza o incentivo a Representação Política ao estabelecer contato com organizações do poder público, além do Acesso a Recursos financeiros e materiais.

Esta ação social caracteriza também a oferta de Seguridade para seus beneficiários, ao oferecer um serviço que visa a proteção da comunidade em situações de calamidade, neste caso, o analfabetismo. O gestor local entrevistado para esta ação social não tem conhecimento a respeito dos métodos de seleção ou critérios claros para a implementação desta ação social por parte do Banco Santander em Manari/PE. Isto caracteriza a ausência de Escrutínio Público para esta ação.

Conselhos Tutelar e Conselho Municipal de Proteção aos Direitos da Criança e Adolescente

O apoio à instalação e manutenção do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA) e do Conselho Tutelar de Manari/PE teve como objetivo garantir a promoção e defesa dos direitos da criança e do adolescente neste município. Esta ação social foi implementada em Manari/PE através de uma solicitação de lideranças comunitárias e de um membro da Secretaria de Justiça Estadual, quando o fomentador – Banco Santander –, por meio de consulta pública, pôde avaliar as prioridades sociais deste município e daí estabelecer os critérios para o oferecimento de recursos.

Essas informações demonstram o diálogo com lideranças comunitárias e organizações do poder público e, assim, a contribuição desta ação para a Representação Política da comunidade. Ainda, observa-se alguma abertura quanto ao método de seleção desta ação social já que a iniciativa partiu da comunidade, embora as decisões permaneçam fechadas.

A parceria do fomentador para esta ação social se dá pela transferência de recursos financeiros diretamente para os gestores locais do projeto, o corpo administrativo dos conselhos, formado por lideranças da comunidade local. Esse oferecimento direto de recursos financeiros caracteriza o Acesso a Recursos de forma direta.

As informações analisadas não indicam a intenção desta iniciativa em promover a ampliação da Seguridade, ou seja, proteção da comunidade em situações de calamidade, como também não se observa a relação direta ou indireta desta ação na promoção de Saúde e/ou Educação para a os beneficiários.

Programa de Combate à desnutrição infantil

O programa de Combate à Desnutrição Infantil está em Manari/PE desde 2003, por meio de uma iniciativa da Pastoral da Criança deste município, tendo como objetivo o combate à fome e a promoção do segurança alimentar para crianças em situação de risco.. Esta ação promove a garantia de Seguridade para a comunidade quando em situação de calamidade, neste caso, o risco de miséria e fome. Além disso, contribui diretamente para o item Saúde da comunidade, ao desenvolver ações de produção e distribuição de medicamentos de fabricação caseira, quando identificada a necessidade, e indiretamente

através de práticas educativas e preventivas sobre higiene pessoal e saneamento básico.

Para consolidar a parceria, o fomentador, Banco Santander, procurou a Pastoral da Criança em Manari/PE para identificar suas necessidades prioritárias e firmar o compromisso de apoiar financeiramente este Programa em Manari/PE, estimulando a Representação Política ao passo que estabelece contato direto com lideranças comunitárias. A parceria se dá pela disponibilização direta de recursos financeiros para fomentar as atividades desenvolvidas pela Pastoral da Criança em Manari/PE, o que configura Acesso a Recursos financeiros.

Os dados disponíveis não demonstram a existência e divulgação dos critérios e métodos utilizados pelo fomentador para definição das suas prioridades para este investimento social. Também não existem informações sobre os critérios de escolha do município de Manari/PE como beneficiário desta ação social corporativa, não se caracterizando o Escrutínio Público nesse processo.

Campanha da Boa Visão

A Campanha da Boa Visão teve como objetivo a prevenção da cegueira e reabilitação visual para moradores do município de Manari/PE, através da oferta de atendimento gratuito para exames de acuidade visual e posterior doação de óculos para os interessados, o que contribuiu diretamente para a Saúde da comunidade.

Esta ação social teve como fomentador o Banco Santander que, para tal, disponibilizou recursos financeiros para a Fundação Altino Ventura, uma das instituições responsáveis pela execução das atividades da Campanha da Boa Visão. Esta ação envolveu a Secretaria de Ação Social de Manari/PE – responsável pela gestão local do projeto – uma organização do poder público, caracterizando o Acesso a Recursos diretamente por parte da empresa fomentadora além de incentivar a Representação Política através do contato com uma organização do poder público.

A ausência de divulgação dos critérios sobre o processo de seleção desta ação social por parte do fomentador descaracteriza o item Escrutínio Público para esta ação. Não há relação entre as atividades desenvolvidas pela Campanha da Boa Visão e a garantia de Seguridade para a comunidade visando a proteção desta em situação de calamidade.

Projeto Cisternas

O Projeto Cisternas foi implantado em Manari/PE com o objetivo de oferecer ao município uma alternativa para o combate da escassez de água na região, através da construção de 50 cisternas na zona rural do município. Também foram realizadas atividades educativas sobre tratamento de recursos hídricos e preservação do meio ambiente. Assim, esta ação contribui para o item Segurança, ao desenvolver uma iniciativa que visa a proteção da comunidade em situação de calamidade (escassez de água), além de oferecer serviços relacionados, mesmo que indiretamente, a Educação do público beneficiário.

O Projeto Cisternas foi implantado em Manari/PE a partir de uma solicitação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais do município, sendo logo atendido pelos executores – ASA e FEBRABAN – que buscaram o Banco Santander para fomentar o projeto no município. Os recursos eram repassados para as instituições executoras, configurando o Acesso a Recursos econômicos indiretamente pela organização fomentadora e a iniciativa para Representação Política, ao estabelecer contato com lideranças comunitárias.

O entrevistado não tem conhecimento sobre os critérios e métodos utilizados pelo Banco Santander na opção por realizar este investimento social, o que descaracteriza o Escrutínio Público neste processo.

Jovens Apicultores

O Apoio a Jovens Apicultores em Manari/PE objetivou apoiar seus beneficiários com a compra de caixas de abelhas, incentivando a geração de emprego rentável para os beneficiários e contribuindo para o item Segurança - proteção da comunidade em situações de calamidade, como o desemprego.

A implantação dessa ação social partiu de uma iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari/PE, que solicitou ao Banco Santander o fomento para a compra das caixas de abelhas, processo que aconteceu através da transferência de recursos financeiros para o SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa – responsável pelo orçamento, compra das caixas e entrega das mesmas para o Sindicato. Configura-se para esta ação a iniciativa para Representação Política através de contato com lideranças comunitárias, além do Acesso a Recursos, onde o financiador disponibilizou recursos financeiros para a compra das caixas de abelha.

Durante o processo de submissão da proposta ao fomentador, o Sindicato manteve contato frequente com o Banco Santander, garantindo alguma abertura quanto aos métodos de seleção desta ação social e contribuindo no item Escrutínio Público, embora os critérios de decisão não tenham sido claramente divulgados. Não foram identificadas características que destacassem nesta ação social a intenção de garantir Saúde e/ou Educação aos beneficiários.

Laboratório de Informática

A implantação do Laboratório de Informática em Manari/PE teve como objetivo beneficiar a educação do município através da inclusão digital, atrelada a atividades nas áreas de cidadania e desenvolvimento comunitário, ações relacionadas direta e indiretamente com a Educação da comunidade.

O projeto surgiu a partir de uma iniciativa do Instituto Telemar/Oi Futuro, que tem como mantenedora a Empresa de Telecomunicações Telemar/Oi, através de consulta a Secretaria Municipal de Educação. Os recursos financeiros e materiais foram oferecidos diretamente para o Instituto Telemar/Oi Futuro, caracterizando o Acesso a Recursos pela empresa fomentadora e o incentivo a Representação Política, através do contato direto com uma organização do poder público.

Nenhuma das atividades que foram realizadas no âmbito do Laboratório de Informática teve a intenção de oferecer Seguridade para os seus beneficiários em situação de calamidade. O item Escrutínio Público também não é contemplado por esta ação social, visto que não houve nenhum tipo de abertura sobre os critérios de escolha e métodos de seleção deste investimento social por parte do fomentador.

Nossa Gente

Esta ação social foi implantada em Manari/PE como contrapartida do projeto Laboratório de Informática, tendo como objetivo o envolvimento do Laboratório em atividades lúdicas que visassem o resgate histórico e cultural do município, relacionando-se, ainda que indiretamente, com a Educação da comunidade. Esta ação social foi também fomentada pela Telemar/Oi que, através do Instituto Telemar/Oi Futuro, disponibilizou os recursos didáticos necessários para execução das atividades através de uma parceria com a

Secretaria Municipal de Educação, caracterizando o item Acesso a Recursos e o incentivo a Representação Política, ao estabelecer contato com organizações do poder público municipal.

Quando da implantação do Laboratório de Informática, a Telemar/Oi, através do Instituto Telemar/Oi Futuro, divulgou o seu interesse em desenvolver no município de Manari/PE uma ação voltada para a cidadania e que fosse atrelada às atividades do Laboratório, definindo os pressupostos para o projeto Nossa Gente juntamente com o gestor local do Laboratório, o que demonstra alguma abertura nos critérios de escolha dessas ações, embora as decisões finais tenham sido tomadas somente entre Telemar/Oi e seu Instituto.

Nas atividades desenvolvidas pela ação Nossa Gente não é caracterizada a oferta de Seguridade para os beneficiários dessa ação social em possível situação de calamidade pública.

Água para todos

Implantada também como contrapartida do Laboratório de Informática, esta ação social objetivou a estruturação de um documento que justificasse a necessidade de perfuração de poços em Manari/PE, contribuindo para o item Seguridade ao viabilizar uma iniciativa para proteger a comunidade numa situação de calamidade, a escassez de água, além de desenvolver atividades que estão relacionadas, mesmo que indiretamente, a promoção de Saúde para os beneficiários.

A ação surgiu a partir de uma proposta da empresa à Secretaria Municipal de Educação, indicando o estímulo a Representação Política ao estabelecer contato com organizações do poder público local. O projeto Água para Todos foi também fomentado pela Telemar/Oi, que cedeu os materiais didáticos e de suporte necessários para execução dessa ação social através do Instituto Telemar/Oi Futuro, configurando a promoção do Acesso a Recursos pela organização fomentadora.

Assim como na ação Nossa Gente, os pressupostos básicos e critérios para realização do projeto Água para Todos foram definidos pelo Oi Futuro e Escola do Futuro, juntamente com o gestor local do Laboratório, demonstrando alguma abertura para o item Escrutínio Público no processo de seleção desse investimento social, embora a decisão final tenha sido tomada entre Telemar/Oi e seu Instituto Oi Futuro. **Biblioteca comunitária Ler é**

Preciso

A Biblioteca Comunitária Ler é Preciso tem como objetivo oferecer um espaço de acesso à leitura e ao conhecimento em Manari/PE, contribuindo diretamente para o item Educação no município. Esta ação social recebe o fomento de duas corporações: Grupo Suzano e Telemar/Oi, para a qual ambas oferecem recursos didáticos e estruturais para a manutenção das atividades da Biblioteca, por meio dos seus institutos Eco Futuro e Oi Futuro, respectivamente, e da Secretaria Municipal de Educação. Assim, pode-se afirmar que os fomentadores promovem o Acesso a Recursos financeiros ou materiais, além de incentivar a Representação Política através do diálogo com organizações do poder público.

Entre as atividades realizadas no âmbito desta ação social não se identifica o incentivo à promoção de Seguridade para a comunidade em possível situação de calamidade. Os dados analisados não caracterizam o item Escrutínio público para esta ação social por não existir clareza e divulgação dos critérios de escolha para o investimento nessa ação social.

Momento da Cultura

O Momento da Cultura, ação social voltada para o estímulo e promoção da leitura em escolas públicas com baixo IDH, é uma iniciativa da Fundação Educar DPaschoal. Esta ação foi realizada em Manari/PE e relaciona-se diretamente com a Educação do município. O trabalho realizado pela Fundação Educar DPaschoal, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, contou com o suporte financeiro da empresa Unilever. Esta empresa garantiu a estrutura didática necessária para o desenvolvimento das atividades, promovendo o Acesso a Recursos e incentivando a Representação Política ao envolver organizações do poder público na execução das atividades.

As atividades desenvolvidas no âmbito desta ação social não caracterizam a promoção de Seguridade para a comunidade em situação de calamidade. Também não foram identificadas características que possibilitem a identificação dos critérios e prioridades do fomentador na seleção e escolha pela implementação do Momento da Cultura em Manari/PE, demonstrando ausência de Escrutínio Público para esta ação social.

O Quadro 16 abaixo apresenta a síntese dos potenciais resultados das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE quanto as Liberdade Instrumentais em RSE.

Quadro 15 – Liberdades Instrumentais em RSE: potenciais resultados em Manari/PE.

	POTENCIAIS RESULTADOS				
	Representação Política	Acesso a Recursos	Educação e/ou Saúde	Escrutínio Público	Seguridade
Alfabetização Solidária	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Iniciativa para seguridade
Conselhos Tutelar e Conselho de Proteção dos Direitos da Criança e adolescentes	Incentivo a representação política	Diretamente	Ausência	Alguma abertura	Ausência
Programa de Combate à desnutrição infantil	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Iniciativa para seguridade
Campanha da Boa Visão	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Ausência
Projeto Cisternas	Incentivo a representação política	Diretamente	Indiretamente	Alguma abertura	Iniciativa para seguridade
Jovens apicultores	Incentivo a representação política	Diretamente	Ausência	Alguma abertura	Iniciativa para seguridade
Laboratório de Informática	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Ausência
Nossa Gente	Incentivo a representação política	Diretamente	Indiretamente	Alguma abertura	Ausência
Água para Todos	Incentivo a representação política	Diretamente	Indiretamente	Alguma abertura	Iniciativa para seguridade
Biblioteca comunitária Ler é Preciso	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Ausência
Momento da Cultura	Incentivo a representação política	Diretamente	Diretamente	Ausência	Ausência

Fonte: Autora (2009)

5. RSE em Manari/PE

5.1 Considerações Finais

A pergunta central que orientou esta pesquisa foi: **Quais são os modelos de gestão e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de resultados das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE?**

Para chegar a uma resposta, inicialmente, realizou-se levantamento das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE, em junho de 2008, numa primeira visita ao município. Neste momento, foi possível identificar e mapear as 11 ações sociais corporativas que foram iniciadas ou obtiveram fomento empresarial direto a partir da divulgação dos resultados do PNUD em 2003, o qual classificou o município com o de mais baixo IDH-M do país.

Das 11 ações identificadas, 4 recebem renovação anual desde que foram implementadas, encontrando-se, portanto, ainda em andamento. As outras 7 podem ser caracterizadas como ações pontuais ou de curto prazo, não possuindo o perfil de continuidade.

Essas 11 ações receberam recursos de empresas como o Banco Santander, a empresa de telefonia Oi/Telemar, o Grupo Suzano e a Unilever. Em ordem alfabética as ações são: Água para Todos, Alfabetização Solidária, Boa Visão, Cisternas, Conselhos Tutelar e Municipal, Jovens Apicultores, Laboratório de Informática, Ler é Preciso, Momento da Cultura, Mortalidade Infantil e Nossa Gente.

Numa segunda visita ao município, realizada em outubro de 2008, buscou-se entrevistar os gestores locais de cada uma das ações sociais a fim de coletar os dados a respeito do Perfil das Ações Sociais Corporativas, Modelos de Gestão e Práticas de Prestação de Contas em RSE. Para tal, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, orientadas pelo roteiro de entrevista encontrado no Apêndice A deste trabalho.

Voltadas para beneficiários baseados em Manari/PE, município com 550 km² e 13.028 habitantes, sendo 2.287 destes residentes em zona urbana e 10.741 em zona rural, (IBGE, 2000), as ações sociais analisadas têm como perfil:

Foco - A forte predominância das ações em Manari/PE é em Educação e Cultura (5, das 11 analisadas). São também encontradas ações voltadas para Saúde e Saneamento (4),

Segurança e Justiça (1), e ainda Pobreza e Desigualdade (1), totalizando 11 as ações.

Tempo de existência – A maioria (seis) das ações é recente e ainda não tinham chegado ao primeiro aniversário no momento da coleta de dados. A ação mais antiga é a Alfabetização Solidária que existe há mais de 8 anos em Manari/PE, sendo o Santander seu financiador há aproximadamente cinco anos. Das quatro ações remanescentes, duas contam com mais de 1 e menos de 3 anos; e as últimas duas têm mais de 5 e até 8 anos.

Iniciativa para surgimento – A maioria (7) das ações sociais existentes foram implementadas a partir de uma proposta inicial da empresa, tendo outras três surgido por iniciativa de membros da comunidade, com forte participação de sindicatos e escolas locais. Para uma das ações, o programa Alfabetização Solidária, esta informação não foi coletada devido à impossibilidade de acesso ao gestor desta iniciativa quando de sua implantação em Manari/PE.

Público-alvo – Tendo foco amplo, cinco das ações definem toda a comunidade como o seu público-alvo, do total de 11. Crianças e/ou adolescentes exclusivamente recebem atenção de duas das ações sociais analisadas. Três ações têm como público-alvo jovens e adultos e, finalmente, a ação Cisternas define seu público-alvo em região específica que é onde estão localizados os sítios Serra Dona Josefa, José dos Reis, Lajedo Vermelho e Umburana.

Numero de beneficiários – Quatro das ações sociais analisadas não possui seus números de beneficiários estimados pelos entrevistados ou na documentação de acesso. Das 7 ações que contabilizam ou estimam estes números, três atenderam a mais de 100 beneficiados (até 500, no máximo); outras duas são menores, não chegando ao número 100 de beneficiados. Os programas Alfabetização Solidária e de Combate à desnutrição infantil, ações mais antigas entre as analisadas, já atenderam a mais de 1000 pessoas do município.

Em síntese, quanto ao perfil das ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE, encontra-se a predominância de ações atuando nas áreas de Educação e Cultura e que definem toda a população como beneficiária de suas atividades. Seis das ações têm menos de 1 ano de existência e predomina a não contabilização do exato número de beneficiários. Sete das 11 ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE foram implementadas no município a partir de proposta inicial das empresas fomentadoras.

Estes dados são consistentes com o perfil do investimento nacional em RSE onde predominam ações sociais voltadas para Educação e Saúde (IPEA, 2006) e com a tendência de investidores sociais focados no atendimento às necessidades sociais básicas, como

educação e saúde (FEDATO, 2005). Estas ideias coadunem com o IDH-M obtido por Manari/PE, para o qual o índice obtido no quesito Educação (0,106) foi considerado crítico e impactou negativamente a classificação de Manari/PE no IDH-M do Brasil, neste ano.

Esta tendência ao investimento social em questões consideradas críticas para as comunidades nos leva a destacar a iniciativa corporativa pelo mérito de buscar atender necessidades de comunidades geograficamente distantes de suas unidades de negócios. Mostra-se importante registrar também o estímulo das empresas a organizações da sociedade civil em Manari/PE, ao manter relações com representações sindicais e associações locais, facilitando também a interação entre os investidores e a comunidade beneficiária.

Ainda com relação ao perfil das ações sociais corporativas identificadas em Manari/PE, cabe uma observação com relação ao tempo de existência destas: somente 3 das 11 iniciativas aqui estudadas – Alfabetização Solidária, Apoio aos Conselhos Tutelar e de Proteção à Criança e o Programa de combate à desnutrição Infantil, todos financiados pelo Banco Santander – têm mais de 5 anos de existência. Este dado pode sugerir que a publicação do IDH-M, em 2003, e consequente classificação de Manari/PE como menor índice do país, não gerou uma mobilização imediata das empresas Oi/Telemar, Grupo Suzano e Unilever para ações de intervenção social neste município.

Uma vez que esta pesquisa não contemplou coleta de dados diretamente com as empresas financiadoras, não se pode afirmar que de maneira alguma a divulgação do IDH-M pelo PNUD (2003) influenciou as empresas Oi/Telemar, o Grupo Suzano e a Unilever ao investimento social em Manari/PE. No entanto, recursos financeiros destinados por estas empresas às ações sociais em Manari/PE chegaram ao município pelo menos 2 anos depois da divulgação do IDH-M pelo PNUD(2003). Quanto as Práticas de Gestão e Prestação de Contas dos investimentos sociais estudados por esta pesquisa, identifica-se:

Definição de Objetivos e Orçamento – Oito das ações sociais corporativas apresentam objetivos e orçamento de forma detalhada. Três das 11 ações apresentam apenas alguns dos itens objetivos, critérios de trabalho e orçamento detalhados.

Modelo de Gestão – Sete das ações sociais analisadas apresentam como modelo de gestão a terceirização, onde as empresas financiadoras optam por transferir a implementação e acompanhamento das ações para organizações sociais ou do poder público. Quatro das 11 ações são gerenciadas de forma colaborativa, caracterizando parceria entre organismo fomentador e implementador. Estas ações, que contam com modelo de gestão que envolve proximidade entre fomentador e implementador, são: Laboratório de Informática, Projeto

Nossa Gente, Biblioteca Comunitária Ler é Preciso e Água para Todos. Nenhuma das ações apresenta característica de gestão direta ou *in-house* pela empresa.

Prestação de Contas: Acompanhamento e Monitoramento – Nove das ações investigadas são acompanhadas e monitoradas regularmente pelas partes envolvidas, gerando registro documental. Uma das ações contou com acompanhamento frequente ou regular, mas não foi identificado nenhum registro formal. Apenas uma ação não contou com nenhum tipo de acompanhamento ou monitoramento.

Prestação de Contas: Resultados Finais – Este item envolve a geração de documentos apresentando os resultados obtidos e também sua divulgação ou livre acesso para partes interessadas em conhecer estas informações em detalhes. Para seis das 11 ações seus resultados não se encontram documentados. Cinco destas ações contam com registro de resultados, mas na maioria (quatro) dos casos os documentos não são de livre acesso, podendo ser encontrados somente em Manari/PE ou com parceiros dos projetos. Destas cinco ações que registram resultados, somente um projeto mantém estas informações em *websites* e relatórios de balanço sociais, que podem ser livremente acessados. Este é o caso do Programa de combate à desnutrição infantil.

Em resumo, tem-se que, quanto às Práticas de Gestão, as ações sociais corporativas desenvolvidas em Manari/PE apresentam uma tendência de definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento. Esta tendência pode se justificar pelo fato de a maioria das ações estudadas serem geridas em colaboração com organizações sociais ou públicas as quais, por sua vez, possuem maior *know-how* para intervir em problemas sociais e, assim, gerirem com maior profissionalização as ações sociais. Este maior conhecimento de causa e expertise para intervenção social pode, nesta direção, explicar a opção das empresas investidoras em transferir recursos financeiros e materiais para que organizações sociais e públicas executem e gerenciem os projetos sociais, adotando sistemas de comunicação, monitoramento e avaliação (ARMANI, 2000; FEDATO, 2005).

Neste sentido, observou-se que há forte predominância do modelo de gestão terceirizado, com fomentadores transferindo a implementação e acompanhamento das ações para organizações não governamentais, comunitárias ou do poder público. Este modelo de gestão segue uma tendência esperada nas ações sociais corporativas, por se tratar de ações de RSE voltadas para a comunidade externa à empresa, mostrando convergência com o referencial teórico adotado (HUSTED, 2003; MACHADO FILHO, 2002) e dados anteriormente obtidos sobre RSE no Brasil (WANDERLEY, 2005b; ROCHA et al, 2008;

FRANÇA et al, 2008b).

Quanto à prestação de contas, identifica-se predominância de acompanhamento e monitoramento regulares e formais, com a geração de documentos comprobatórios das atividades em curso.

No que diz respeito aos resultados, a sistemática de avaliação e divulgação ainda não são práticas comumente encontradas. Não foram localizadas informações sobre indicadores sociais para a avaliação de resultados e impacto dos investimentos sociais realizados em Manari/PE, tampouco sobre instrumentos de transparência para divulgação dos resultados dessas ações. Esta falta de clareza quanto aos indicadores para avaliação pode sugerir pouca preocupação em acompanhar e dar visibilidade aos resultados sociais obtidos (FEDATO, 2005). Esta tendência de menos compromisso com os resultados das ações pode ser consequência ou justificativa, segundo abordagem de Machado Filho (2002), da adoção do modelo terceirizado de gestão que caracteriza os investimentos sociais em Manari/PE.

Ainda assim, percebe-se que as práticas adotadas nas ações sociais corporativas em Manari/PE apresentam um avanço em relação ao verificado anteriormente (IPEA, 2006; WANDERLEY, 2005b), registrando profissionalismo ao planejar, acompanhar e monitorar as ações sociais, mesmo considerando a distância geográfica. Estes achados podem descaracterizar a simples filantropia ou transferência monetária, sem foco nos objetivos e resultados obtidos, e significar ainda maior importância aos critérios e ferramentas de monitoramento e avaliação destas atividades (FEDATO, 2005; MACHADO FILHO, 2002).

Mostra-se também importante registrar que, enquanto o modelo de gestão terceirizado, predomina o uso de meio eletrônico para comunicação e envio de formulários de acompanhamento e cobrança de registros documentais. O mesmo não se pode dizer sobre a avaliação e divulgação de seus resultados, mas a expectativa é que, da mesma forma como hoje é registrada mudança nas práticas de planejamento e monitoramento, num futuro próximo tenhamos também melhoria no item que aborda a maior transparência na avaliação e divulgação de resultados.

Visando minimizar o efeito da pouca disponibilidade de relatórios com os resultados das ações sociais corporativas investigadas, utilizou-se uma base alternativa de avaliação para ações sociais, adaptada de Sen (2000) e Wanderley (2005b). Esta base de avaliação fundamenta a análise dos potenciais resultados da RSE na ampliação de oportunidades a indivíduos sistematicamente desprovidos de escolhas. Esta análise foi categorizada e analisada utilizando cinco itens:

Representação Política – este item se relaciona com o processo de participação política, ou incentivo a esta, que pode ser estimulada pelas ações de RSE por meio de diálogo entre a empresa fomentadora, ou organização implementadora, com indivíduos membros de organizações da sociedade civil e/ou do poder público. Todas as 11 ações investigadas contemplam esta categoria, já que foram implementadas a partir de contato com organizações da sociedade civil (Mortalidade Infantil, Cisternas, Jovens Apicultores) e/ou organizações do poder público como Secretaria de Educação (Alfabetização Solidária, Laboratório de Informática, Nossa Gente, Água para Todos, Ler é Preciso, Momento da Cultura), Secretaria de Ação Social (Boa Visão) e Secretaria Justiça (Conselhos Tutelar e Municipal).

Acesso a Recursos – este item tem forte relação com o anterior, já que o acesso a recursos, direta ou indiretamente, fica atrelado ao diálogo estabelecido com a comunidade e/ou a formalização de tal representação. Este argumento corrobora com o resultado encontrado para este item: Todas as onze das ações investigadas caracterizam a oferta de recursos financeiros ou materiais diretamente pela organização fomentadora. Este dado pode estar relacionado com o resultado do item anterior (Representação Política), o qual identifica o incentivo a representação política da comunidade por todas as ações sociais.

Educação e/ou Saúde – um dos itens mais frequentemente encontrados nas ações sociais relaciona-se com as questões de Educação e/ou Saúde. Estes são temas centrais para a ampliação de oportunidades sociais e geralmente não são satisfatoriamente atendidos pelas políticas públicas em localidades como Manari/PE, contexto de extrema vulnerabilidade social. Seis das 11 ações estão relacionadas diretamente com Educação e/ou Saúde, por meio de iniciativas que visam a redução da mortalidade infantil (Saúde) ou erradicação do analfabetismo (Educação). Três ações não apresentam diretamente as questões de saúde e/ou educação como seus objetivos, mas estão indiretamente relacionadas, como aquela voltada para o acesso a água por meio de cisternas e perfuração de poços e outra ação voltada para o resgate histórico e cultural do município. Duas ações sociais não apresentam relação direta ou indireta com a saúde e/ou educação de Manari/PE.

Escrutínio Público – Este é um item difícil de ser plenamente atingido, mas relevante por sua forte relação com uma sociedade democrática. Cinco das ações analisadas apresentam algum tipo de acesso a informações necessárias para o escrutínio público (Conselhos Tutelar e Municipal, Projeto Cisternas, Jovens Apicultores, Nossa Gente e Água para Todos), mas as seis outras ações não contam com critérios conhecidos sobre o processo de escolha de tais ações.

Seguridade – Das 11 ações sociais analisadas, 5 estão relacionadas com iniciativas que visam a proteção de membros da comunidade em questões que envolvem calamidade: Alfabetização Solidária, ao buscar erradicar o analfabetismo; Combate à desnutrição infantil, ao buscar reduzir o número de crianças que morrem por doença ou inanição; Projeto cisternas, que objetiva armazenamento de água para beber e cozinhar; Projeto Jovens Apicultores, ao colaborar com a geração de emprego rentável no município; Projeto Água para Todos, através da perfuração de poços. As remanescentes seis ações não estão diretamente relacionadas com o item seguridade, uma vez que este estabelece relação da ação com situações de calamidade.

Quanto à análise de potenciais resultados utilizada para as ações sociais investigadas, observa-se tendência ao estímulo à participação política da comunidade, diante da existência de parcerias entre a empresa fomentadora e membros de organizações da sociedade civil e/ou do poder público. No caso de Manari/PE, há também situações onde empresa financiadora integra o monitoramento de duas ou mais ações sociais e, conseqüentemente, estimula o diálogo e a cooperação entre diferentes atores locais. Este é o caso do programa de Combate à desnutrição infantil, que tem a sua prestação de contas intermediada pelo Conselho Tutelar – ambos projetos financiados pelo Banco Santander.

No entanto, ainda que exista a comunicação direta entre as empresas financiadoras e organizações comunitárias e públicas, parceiras na implementação das ações, cabe destacar que isso não configura um diálogo direto ou engajamento propriamente. O que se percebe nas ações investigadas é que a relação ainda é instrumentalizada por meio de formulários técnicos e e-mails formais, focados no monitoramento de números e no cumprimento de prazos de prestação de contas e relatórios. Este relacionamento é, na maioria dos casos, intermediado por ONG's gestoras das ações.

Ainda assim, tal processo pode facilitar a oferta de recursos financeiros ou materiais pela empresa fomentadora e, talvez por este motivo, as ações sociais analisadas caracterizam esta oferta direta de recursos. Observa-se, no entanto, que estas ações não contam com clareza e abertura sobre os critérios do processo de escolha de tais ações por parte das empresas fomentadoras, não estando disponibilizadas as informações necessárias para o escrutínio público.

Este não atendimento do quesito escrutínio público pode se relacionar com o fato de a maioria das ações sociais aqui analisadas terem se iniciado a partir de uma iniciativa das empresas, com prévia definição de objetivos, orçamento e modelos de gestão. Ainda que estes achados demonstrem a intenção de investimento social por parte das empresas e uma

preocupação com o bom gerenciamento das ações, eles podem também sugerir que os projetos foram unilateralmente pensados.

Não há evidências de que houve debate ou consulta pública com a comunidade de Manari/PE por parte dos investidores, com a finalidade de identificar demandas e ampliar as escolhas. Também, não há registros de que a comunidade participou de possíveis avaliações como o objetivo de expor sua opinião sobre as atividades ou resultados finais dos projetos e ações realizados.

Há forte predominância de ações diretamente relacionadas com a Educação e Saúde dos beneficiários, itens centrais para a ampliação de oportunidades sociais, estando quase metade (cinco) das ações analisadas relacionadas com iniciativas que visam a proteção de membros da comunidade em situações de calamidade.

No geral, observa-se a forte relação entre as ações aqui investigadas e a sugestão do Instituto Ethos (2006) de que as ações sociais corporativas devem estimular o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, por meio da participação de representantes da sociedade civil, do governo e da comunidade em foco, priorizando beneficiar grupos em situação de vulnerabilidade e, ainda, de que estas ações devem ser realizadas de forma planejada, monitorada e sistemática, com o comprometimento com a obtenção de resultados para a comunidade.

Numa primeira visão destas ações, considerando a distância geográfica entre o município e as empresas fomentadoras, predominância do curto tempo de existência e perfil de não continuidade, pode ser gerada a expectativa de iniciativas fragmentadas e pontuais, sem uma gestão planejada e sistemática e mensuração dos resultados para os beneficiários, ainda que investimentos sociais bem intencionados. No entanto, os resultados mostram a predominância de definição dos critérios de trabalho e objetivos destas ações, que apresentam também monitoramento regular pelas partes envolvidas, gerando documentos comprobatórios das atividades desenvolvidas e seus processos, embora sua avaliação de resultados não seja comumente divulgada para livre acesso.

Surgidas, em sua maioria, a partir de uma primeira proposta da empresa, as ações sociais corporativas em Manari/PE privilegiam o atendimento aos critérios de Educação e Saúde para o público-alvo das ações. Este público é, no geral, definido como toda a população do município, beneficiado com iniciativas voltadas para minimizar situações extremas de analfabetismo, dificuldade de acesso a água potável e pobreza. Embora, na maioria das vezes, realizado de maneira voluntária e com adoção do modelo terceirizado de gestão – onde o

fomentador garante a transferência de recursos para que outras organizações executem as atividades envolvidas na ação – observa-se o investimento social com compromisso quando existe acompanhamento e monitoramento, mesmo havendo dificuldade em identificar sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados, o que certamente pode ser melhorado.

Finalmente, ao se estudar os modelos de gestão e práticas de planejamento em monitoramento de RSE em Manari/PE, pode-se concluir pela existência de significativo avanço em relação ao passado recente do investimento social corporativo para o qual o entendimento de ação voluntária era sinônimo de não comprometimento (UTTING, 2002), ainda que seja necessária a continuidade não somente das ações, mas também do processo de melhoria na prestação de contas ao avaliar e divulgar seus resultados. Na análise de potenciais resultados, ao aplicar o modelo adaptado das Liberdades Instrumentais (SEN, 2000) para RSE (WANDERLEY, 2005a), pode-se registrar expectativas positivas para a mensuração do próximo IDH-M, enquanto indicador que ilustra a redução ou ampliação de oportunidades.

5.2 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

A pesquisa científica está comumente sujeita a limitações, devendo o pesquisador assumi-las no intuito de que o leitor tome conhecimento das mesmas. As limitações assumidas pela pesquisadora para esta pesquisa são:

- Este estudo tem caráter qualitativo o que, segundo Richardson (1989), caracteriza a tentativa de compreensão dos significados apresentados pelos pesquisados, podendo as diferenças de lente entre o pesquisado e o pesquisador levarem este segundo a inferências não fundamentadas. Dessa forma, a natureza da pesquisa e a coleta de dados podem levar a diferentes interpretações pelos pesquisados e pelo viés do pesquisador.
- As categorias de análise foram extraídas das entrevistas realizadas o que, segundo Bardin (2004), apresenta limitações pela necessidade de se preservar o indivíduo e, ao mesmo tempo, fazer inferências a partir das palavras ditas por ele. Há ainda a possibilidade de que o pesquisado tenha omitido algum detalhe importante ou que seja de difícil exposição.
- A análise dos potenciais resultados das ações sociais corporativas investigadas fica limitada pela não realização de entrevistas como o público-alvo ou empresas fomentadoras dessas ações, estando esta análise restrita aos relatos dos gestores locais das ações e informações disponibilizadas nos *websites* das empresas fomentadoras.
- Uma vez entrevistados os gestores das ações sociais analisadas, a impossibilidade de

acessar os gestores anteriores destas ações limitou a busca de informações complementares, principalmente aquelas relativas à iniciativa para o surgimento das ações sociais e a definição de objetivos, critérios de trabalho e orçamento das mesmas.

Este estudo abordou modelo de Gestão de RSE e práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e divulgação de seus resultados permitindo sugerir propostas para futuras pesquisas que podem ser realizadas a partir da temática aqui discutida. Assim, sugere-se como estudos futuros:

- Realizar estudo em Manari/PE após a divulgação do próximo IDH-M – a previsão destes resultados é para o ano de 2010 – levantando hipóteses a respeito de possíveis melhorias na qualidade de vida da população desta localidade a partir da implantação das ações sociais.
- Aprofundar esta pesquisa incluindo a perspectiva das empresas fomentadoras, que pessoalmente consultadas podem oferecer informações substanciais sobre os resultados efetivos das ações sociais de seus investimentos sociais.
- Adicionar a esta pesquisa a perspectiva do público beneficiário destas ações na análise dos potenciais resultados obtidos por meio de outros métodos como, por exemplo, história de vida (VASSILEF, 1995).

Referências

- AKATU, I. **Sumário Pesquisa 2006 e 2007 - RSE - Percepção do Consumidor Brasileiro**. São Paulo, Instituto Akatu, 2008. Disponível eletronicamente em: [_http://www.akatu.com.br/akatu_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial_](http://www.akatu.com.br/akatu_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial_), acessado em 10/06/2008.
- ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos & Contextos**, nº 2, dez. 2003.
- ALFASOL. **Alfabetização solidária**. Disponível em: www.alfabetizacao.org.br. Acessado em: 03/03/2008.
- ARMANI, D. **Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo, 2000.
- BANERJEE, S. B. **Corporate social responsibility. The good, the bad and the ugly**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3º ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BORGER, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 fls. **Tese (Doutorado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BOVENS, M. **The quest for responsibility: accountability and citizenship in complex organisations**. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
- BREDA, F. A.; CAMPANHOL, E. M. Responsabilidade social: entre o assistencialismo e a moderna gestão corporativa. In: XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.
- BRUNO, K. **Greenwash +10 The UN's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit**. San Francisco, CorpWatch, 2002.
- CAMPOS, A. M; ABEGÃO, L. H; DELAMARO, M. C. **O planejamento de projetos sociais: dicas, técnicas e metodologias**. **Rits – Rede de informações para o terceiro setor**. Disponível em: < http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_janeiro_2006.cfm>. Acessado em: 20/02/2008.
- CARROL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy of Management Review**, n.4, p. 17-25, October, 1979.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, v. 38, n.3, p. 268-295, September, 1999.
- COELHO, M. Q; GONÇALVES, C. A. Uma proposta de avaliação para o investimento social privado. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**. Mai. - Ago. 2007, V. 1, Nº. 2, pp.22-40
- COHEN, E; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis, Vozes, 1993.

CPRM/PRODEEM. Projeto cadastro de fontes de abastecimento por água subterrânea. **Diagnóstico do município de Manari/PE**. Recife: 2005. Disponível em: <http://www.cprm.gov.br/rehi/atlas/pe/relatorios/MANA101.pdf> Acessado em 20/03/2009.

DAMKE, E. J; SOUZA, Q. R. Responsabilidade social e estratégia internacional: pressupostos teóricos e diretrizes para a atuação de multinacionais em países em desenvolvimento. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**, 2005. Disponível em: < http://valoronline.com.br/ethos/docs/Eloi_Damke_e_Queila_Souza.pdf> Acessado em: 10/07/2007.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford, Capstone, 1999.

ENVIRONICS. **The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility: Results of the largest survey ever of global public opinion on the changing role of companies**. Toronto, Environics International Ltd., 1999.

ENVIRONICS. Environics. **Corporate Social Responsibility Monitor 2001**. Toronto, Environics International Ltd., 2001.

ENVIRONICS. **Corporate Social Responsibility Monitor 2003**. Toronto, Environics International Ltd., 2003

ETHOS, I. (2006). **Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial: Versão 2006**. São Paulo, Instituto Ethos. Disponível eletronicamente em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/indic_ethos2006_web.pdf. Acessado em: 30/08/2008.

FARACHE, F., K. PERKS; BERRY, A.: ‘Corporate Social Responsibility Communication: How Corporations in the Oil Industry Publicise Their Actions in the UK and Brazil’, **International Journal of Business Research** 7(2), 25–34. 2007

FEDATO, M. C. L. Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva? Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. 2005. 140 fls. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FERREIRA, Flávio S; *et. al.* Responsabilidade social corporativa no processo estratégico das organizações: uma abordagem através do balanço social. **VII Seminários de Administração FEA – USP**. Anais... São Paulo, São Paulo, 2004.

FRANCA, N. R. C. ; WANDERLEY, L. S. O. ; ROCHA, V. A. G. A. ; SOUSA FILHO, J. M. . Ampliação de oportunidades e redução da pobreza - aplicação das liberdades instrumentais de Amartya Sen na avaliação de projetos de RSE. **Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR)**, v. 14, p. 217-229, 2008a.

FRANCA, N. R. C. ; WANDERLEY, L. S. O. ; SILVEIRA, L. C. ; HARRIS, S. S. ; ANDRADE, I. A. . Gestão de RSE em Manari/PE: tendências à terceirização ou gestão híbrida de projetos sociais corporativos geograficamente distantes das unidades de negócios?. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008b, Curitiba. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**.

FREEMAN, R. Edward. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, September, 1970.

FUNDAÇÃO EDUCAR DPASCHOAL. Disponível em: <http://www.educardpaschoal.org.br/web/>. Acessado em: 03/03/2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, A. N. Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais. **Revista Árvore**. v. 30. n. 6. Viçosa. Nov./Dec. 2006.

HALME, M.; ROOME, N.; DOBERS, P. **Corporate Responsibility: Reflections on context and consequences**. Scandinavian Journal of Management. 25, 1-9. 2009.

HOLME, R.; WATTS, P. **Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense**. Geneva. World Business Council for Sustainable Development, 2000.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? **Long Range Planning**, 36, p. 481-498, 2003.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Paper presented at the Social Issues in Management Division, **Academy of Management Conference**. August, 2001.

HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, vol. 43, issue 1, p. 75-91, January, 2006.

IBGE – INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2000**. Brasília: IBGE 2000.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas no Brasil**. Julho, 2006.

LIDE/EDH. **As ações**. Disponível em: <http://www.lide-edh.org.br/acoes.htm>. Acessado em: 24/03/2009.

LIMA, M. R. S; *et. al.* *Accountability* e o papel da contabilidade na satisfação dos usuários gestor e contribuinte: uma abordagem utilizando a prefeitura municipal de Camaragibe/PE. CONVIBRA – **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2004.

LOBO, T. Comunidade solidária: estratégia para desenvolvimento social. *In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044527.pdf> Acessado em: 01/03/2009.

LOURENÇO, A. G; SCHRODER, D. S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. *In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. v. 2. p. 77-119 Instituto Ethos, 2003.

MACHADO FILHO, C. A. P. Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase. 2002. 204 fls. **Tese (Doutorado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARINO, E. Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado. **Dissertação (Mestrado em Administração)**. FEA/USP, São Paulo, 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

ORATI, L. S. Responsabilidade social empresarial: nova política das organizações contemporâneas. **XII Simpósio de Engenharia da produção - SIMPEP. Anais...** Bauru, SP, 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**, 2.ed. California: Sage Publications, 1990.

PEARCE II, J. A.; DOH, J. P. The high impact of collaborative social initiatives. **MIT Sloan Management Review**, vol. 46, n. 3, Spring, 2005.

PORTER, M; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, December, 2002.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. 2003. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm)> Acessado em: 12/11/2007.

PNUD - PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Desencadeando o empreendedorismo: o papel das empresas a serviço dos pobres**. Nova Iorque, 2004. Disponível em: http://www.undp.org/cpsd/documents/report/portuguese/foreword_p.pdf. Acessado em: 24/03/2009.

REBÊLO, P. **Sem obras, água ainda vale ouro em Manari**. PNUD - Programa Nacional para o desenvolvimento das Nações Unidas. 2006. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/saneamento/reportagens/index.php?id01=2116&lay=san>. Acessado em: 01/03/2008.

REBÊLO, P. **Troféu de pior IDH impulsiona Manari**. PNUD - Programa Nacional para o desenvolvimento das Nações Unidas. 2007. Disponível em: http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens/index.php?id01=2114&lay=pde. Acessado em: 01/03/2008.

RESENDE, L. F. **Comunidade solidária: uma alternativa aos fundos sociais**. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_725.pdf>. Acessado em: 30/08/2008

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, V. A. G. A. ; SILVEIRA, L. C. ; WANDERLEY, L. S. O. ; FRANCA, N. R. C. . Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Alinhamento Estrategico: Analise da Centralidade e Especificidade em Praticas Sociais Empresariais. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 2, p. 3-18, 2008.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, C. F; TECH, R. Responsabilidade social: a empresa e a sociedade. XII Simpósio de Engenharia da produção -SIMPEP. **Anais... XII Simpósio de Engenharia da produção -SIMPEP. Anais...** Bauru, SP, 2005.

SCHOMMER, P. C; ROCHA, A; FISCHER, T; Cidadania empresarial no Brasil: três organizações baianas entre o mercado e o Terceiro Setor. XXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do XXIII EnANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

SEN, Amartya K. **Desenvolvimento como Liberdade**. Companhia das Letras: São Paulo, 2000.

SOUSA FILHO, J. M. Gestão estratégica da responsabilidade socioambiental empresarial: um estudo comparado entre distribuidoras de energia e supermercados. 2008. 121 fls. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNESCO. **Relativo ao Programa de Alfabetização Solidária**. Disponível em: <http://www.brasilia.unesco.org/areas/educacao/institucional/projetos/alfabeteja/relaprogalfasol> id. Acessado em: 01/03/2009.

UTTING, P. Regulating Business via Multistakeholder Initiatives: A Preliminary Assessment. **Voluntary Approaches to Corporate Responsibility**. NGLS and UNRISD. Geneva, United Nations: 61-130. 2002.

VASSILEF, J. **Histoire de vie et pedagogie du projet**. Lyon: Chronique Social, 1995.

WANDERLEY, L. S. O. . Sen's Capability Approach: A Meaningful Framework for Corporate Social Responsibility?. In: **Justice and Poverty: examining Sen's Capability Approach**, 2001, Cambridge. Justice and Poverty: examining Sen's Capability Approach, 2001. v. CD-Rom.

_____. Corporate social responsibility: assessing the potential results of social actions. **VIII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente -ENGEMA Anais...** Rio de Janeiro, Nov. 2005a.

_____. **Corporate Social Responsibility in Brazil: actions and Perceptios in lare corporations**. Tese de doutoramento – Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, Cambridge, 2005b.

WANDERLEY, L. S. O. ; LIMA, S. M. S. ; PASA, C. . Liberdades Instrumentais do Amartya Sen na Gestão Social de Territórios. In: X Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2006, Salvador. **Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local**, 2006. v. 1. p. 1-16.

WANDERLEY, L. S. O. ; PERICARD, C. M. L. T. ; MELO, M. J. . Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: tipos de responsabilidade para a sustentabilidade empresarial. In: ENEGEP 2006, Salvador. **Anais do ENEGEP**. 2006.

WANDERLEY, L. S. O. ; LUCIAN, Rafael ; FARACHE, Francisca ; SOUSA FILHO, José Milton . CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analyzing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. **Journal of Business Ethics**, v. 82, p. 369-378, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de entrevistas

Roteiro de entrevista com gestores locais dos projetos sociais corporativos em Manari/PE.

Perfil do Projeto

Título do Projeto:

Área de atuação:

Pessoa Responsável:

Empresa/ONG/Instituição:

Dados para Contato:

Identificação do projeto (confirmar os dados acima antes da entrevista)

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

Quando iniciou o projeto.

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG? Empresa financiadora?).

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

Chegou-se a um objetivo, qual?

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

Acompanhamento resulta em ajustes e mudanças? Tem orientado agentes e evitado ou superado problemas identificados?

Apêndice B – Roteiro de entrevista Alfabetização Solidária

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Alfabetização Solidária

Área de atuação: Educação

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituições Executoras: AlfaSol (ONG) e Centro Universitário Barão de Mauá

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

0:41 “Existe uma parceria entre a ONG, entre o MEC, entre o próprio Santander, que também é um parceiro nosso... existe também a participação de uma universidade de São Paulo – a Barão de Mauá—onde existe toda uma parte pedagógica. Quer dizer: partiu uma parceria entre governo municipal, o MEC, a ONG, o Santander e a Universidade Barão de Mauá de Ribeirão Preto. Existe todo um acompanhamento para que o trabalho dê certo aqui no município”

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

1:39 “O contato é com a ONG né? O Alfasol. O contato sempre é feito assim constantemente ... ontem mesmo teve alguém que fez contato comigo lá... há casos em que é duas vezes por semana, tem mês que é mais. E também tem o pessoal da universidade, da Barão de Mauá, que vem aqui 3 vezes por ano... essa universidade fica com a parte pedagógica, que faz um trabalho com a participação dos professores... o município indica os professores e a universidade faz um trabalho de capacitação dos professores e esse coordenador (da universidade) vem aqui nos visitar 3 vezes por ano”

3:28 “A comunicação com o Alfasol sempre por telefone e eles vieram aqui só uma vez só, quando foi implantado”.

9:33 “Quem nos procurou foi o Prof. Jurioli, da Universidade Barão de Mauá”

Quando iniciou o projeto.

0:35 “Este trabalho está aqui conosco desde 2005”

3:42 “ O AlfaSol se implantou no município de Manari desde, se eu não me engano, desde 98, só que antes nós não fazíamos parte do governo... em 2005 é que nós começamos a atuar”

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

5:07 “Veja bem... em 2005 nós iniciamos o ano letivo com 15 turmas...cada turma são 25 alunos ... no mês de julho nós formamos mais 10 turmas ainda em 2005... em 2006 nós formamos mais 15 turmas também com 25 alunos... 2007 mais 5 turmas e agora em 2008 só formamos mais 10 turmas, também de 25 alunos”

6:54 “Esses alunos que são matriculados no AlfaSol são jovens e adultos, são alunos com idade acima de 15 anos e que não estejam estudando, que não estejam matriculados... eles ficam matriculados no AlfaSol e assistem aula por um período de 8 meses”

ÁudioB 6:02 “As turmas são na zona rural... aqui na cidade tem duas turmas que estão funcionando e as demais é na zona rural”

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

8:37 “Veja bem em 2005 no município já existia o programa já, já estava implantado ... em 2005 veio um professor lá da universidade, ele nos procurou, se apresentou e disse qual era a finalidade do programa e pediu para que nós indicássemos 15 professores e a partir daí foi feita toda a capacitação e tudo começou... Então aqui já existia o programa”.

Chegou-se a um objetivo, qual?

Idem item anterior

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

ÁudioB 0:16 “no início do ano, para o início dos trabalhos, é feita a capacitação de professores, existe um termo de adesão que é feito por parte dos professores onde eles estão aderindo a proposta. O segundo passo é matricular esses alunos e a partir daí todo final do mês a gente envia pra lá a ficha de acompanhamento, a ficha de frequência do aluno. Todos os meses é enviada essa documentação... para a AlfaSol para eles analisarem e também repassar para as entidades parceiras, no caso o Santander. E no final do módulo (8 meses) é feito também um espécie de avaliação onde os professores vão colocar todo o aprendizado do aluno e isso fica também em nosso arquivo... E também ao final do módulo, quando todo o trabalho é realizado, nos vamos fazer uma declaração informando que ‘tantos’ alunos cumprem as suas atividades, vão as aulas que foram ministradas, enfim.... Além de acontecer

também o acompanhamento desse professor que vem nos visitar aqui 3x por ano”.

ÁudioB 2:48 “Inclusive eu estou com um ofício informando que ele esteve aqui conosco do dia 20/10 ao dia 24/10... enviamos por fax. Sempre que ele vem nós temos a obrigação de informar ao AlfaSol que ele esteve aqui conosco”

ÁudioB 3:14 “Além também da questão de frequência mensal do professor... período trabalhado e o número do relatório que é remetido para lá...e nós enviamos por fax... a gente manda isso para o AlfaSol que passa para os parceiros”

ÁudioB 12:15 “Eu faço também um trabalho de campo... acompanhamento dos professores, acompanho também as turmas... e a cada 15 dias eu faço uma espécie de encontro para conversar com os professores, ver quais são as dificuldades que eles estão enfrentando”

ÁudioB 13:02 “E aí todos esses documentos vão para AlfaSol e eles estão sempre cobrando para que a gente ande na linha né? Sempre que há problemas eles ligam, perguntam da turma, do professor, mandam material de apoio para eles... qualquer coisa é só a gente avisar”

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

10:06 “E aí a cada módulo que inicia a gente faz aquela divulgação nas comunidades, nas escolas, as professoras também chamam os alunos e assim ele conhecem o projeto”

Acompanhamento resulta em ajustes e mudanças? Tem orientado agentes e evitado ou superado problemas identificados?

ÁudioB 13:02 “E aí todos esses documentos vão para AlfaSol e eles estão sempre cobrando para que a gente ande na linha né? Sempre que há problemas eles ligam, perguntam da turma, do professor, mandam material de apoio para eles... qualquer coisa é só a gente avisar”

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Documentos aos quais a pesquisadora teve acesso:

- Termo de adesão do professor ao programa (decreto de lei do voluntariado, objetivos, compromissos, valor da bolsa).
- Ficha de frequência do professor
- Ficha de acompanhamento dos alunos
- Ofício informando visita do Centro Universitário Barão de Mauá
- Fotos do professor do Centro Universitário Barão de Mauá em visita as turmas em Manari.
- Notas fiscais da compra dos lanches (único recurso financeiro que vai direto para Secretaria de Educação)

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

ÁudioB 7:17 “É complicado né? O pessoal as vezes vem sem estímulo nenhum...trabalham muito durante o dia e a noite estar na sala de aula não é fácil não... é um trabalho complicado, é um desafio e a nossa meta é vencer esse desafio”

ÁudioB 18:09 “O legal também é que esse programa a meta dele é 100% do público adulto para que a gente possa sair desse índice (IDH-M) tão baixo”

Apêndice C – Roteiro de entrevista Conselho Tutelar e Conselho de Proteção aos direitos da Criança e do Adolescente

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Conselho Tutelar e Conselho de Direitos da Criança e do Adolescente

Área de atuação: Políticas Públicas

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituições Executoras: Secretaria de Justiça do Estado de Pernambuco

Identificação do projeto

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

5:36 “Eu sempre contatava o Santander. O contato era diretamente comigo e com os conselheiros, com a presença do Santander no município somente no começo, o contato era sempre por telefone”.

9:51 “Quando nós tínhamos telefone no conselho a gente sempre estava mantendo contato. Até a próxima semana a gente vai manter o contato, pois temos uma prestação de contas a ser encaminhada”.

Quando iniciou o projeto.

1:32 “O Santander vem nos apoiando há uns 4 ou 5 anos...”

2:05 “... e isso aconteceu em 2005. Aliás... o projeto começou em 2004 e a eleição (do primeiro presidente) em 2005”.

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG? Empresa financiadora?).

17:21 “Eles vieram aqui, nós tivemos uma reunião na Escola Maria Alzira (escola municipal) e fizeram várias reuniões conosco, onde nós apontamos as nossas demandas e prioridades da cidade inteira e aí a gente apontou qual era a dificuldade que a gente tinha”.

18:45 “ E na ocasião que o Banco Santander esteve aqui nós apontamos... que a gente não tinha uma cadeira, a gente não tinha um birô, a gente não tinha computador... e aí o Banco Santander fez a doação”

2:23 “O Banco Santander financiou toda a estrutura do Conselho de Direito e do Conselho Tutelar. Hoje tudo o que nós temos foi custeado através do Banco Santander Banespa”

5:54 “Eles vieram até aqui de São Paulo, logo na instalação do projeto. Vieram também para a inauguração da sede do Conselho Tutelar e do Conselho de Direito”.

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

11:29 “... a lei diz que o Conselho de Direito não executa nada (...) o papel do Conselho de Tutelar é zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente, quando eles são violados. O papel do Conselho de Direito é formular políticas públicas, aplicar os recursos aplicados e fiscalizar a aplicação dos mesmos (...) as ações e projetos surgem sob a forma campanhas ou intervenções e toda a população acaba beneficiada, toda a comunidade de Manari, tanto da zona rural, como da zona urbana... há muita coisa no município pra gente combater: a questão da prostituição, questão da droga, a questão da prostituição infantil, o alcoolismo”.

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

Nota da pesquisadora: De acordo como entrevistado, o projeto já estava estruturado, a ideia do Conselho de Direito já existia, mas não tinha estrutura alguma. Quando o Santander veio à Manari buscar projetos para financiar (17:21) o Conselho apresentou sua proposta de estruturação física da entidade, que foi aceita. Então esses critérios de trabalho, objetivos, natureza da atividade foram todos definidos pelo Sr. Eugênio, que formulou o projeto e o submeteu ao Santander.

Chegou-se a um objetivo, qual?

19:43 “O objetivo da gente era ver o Conselho de Direito instalado primeiro, pra gente dar início ao processo de instalação do Conselho Tutelar, e aconteceu logo em seguida... então o objetivo da gente era formular políticas públicas, um conjunto entre o Conselho Tutelar e com o Conselho de Direito, para tentar minimizar a situação das crianças e dos adolescentes que estavam aí entregues à própria sorte”.

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

20:33 “Eles sempre fizeram o acompanhamento. A gente manda relatórios dizendo o que a gente fez... a cada 6 meses ou quando a gente manda a prestação de contas, que é anual. A gente manda cópia de atas, de relatórios, da prestação de contas, relatório das conferências,

das propostas consolidadas”

Acompanhamento resulta em ajustes e mudanças? Tem orientado agentes e evitado ou superado problemas identificados?

Nota da pesquisadora: Pelo que foi relatado, o acompanhamento é somente relatórios e prestação de contas, nenhum feedback ou acompanhamento mais próximo por parte do Santander.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

25:10 “O projeto foi divulgado, o governador esteve aqui, teve divulgação... os resultados são divulgados somente para o Santander, somente envio para eles. Acredito que passem pelo conselho deliberativo interno de lá...”.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

A pesquisadora teve acesso aos seguintes documentos:

Projeto inicial submetido ao Santander – com informações do município, objetivos e orçamento do projeto.

Fotografias da inauguração do Conselho de Direito.

Relatórios das ações e conferências que os Conselhos fizeram no município - com informações sobre os temas abordados, participantes.

Prestação de contas anual - despesas de manutenção das instalações físicas, viagens, material de expediente, aluguel, água, energia.

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

26:30 “Eu acho que o nosso desafio é continuar lutando para que a gente possa a curto prazo tentar trazer a sociedade para interagir mais com a gente (...) e outra dificuldade que a gente tem é a falta de reconhecimento do poder público em reconhecer que o Conselho Tutelar e o Conselho de Direito, principalmente o Conselho de Direito, é um instrumento que está previsto na lei, um instrumento formulador de políticas públicas (...) é o poder executivo reconhecer a gente como um órgão que pode dar uma contribuição muito grande nesta luta...”

Apêndice D – Roteiro de entrevista Programa de combate à desnutrição infantil

Roteiro de entrevista com gestores locais dos projetos sociais corporativos em Manari/PE.

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Programa de Combate à Desnutrição e Mortalidade Infantil

Área de atuação: Saúde Pública

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituição Executora: Pastoral da Criança

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

ENTREVISTADO 1 01:18 “ O projeto tem 8 anos, não iniciou comigo, mas com as irmãs que lá residiam, e foi o próprio Santander que teve a iniciativa de chegar à Manari. ... A imprensa é responsável. Ela divulgou o nosso IDH, e como Manari faz parte de uma Regional, que nós chamamos de Diocese, então eles (Santander) tomaram conhecimento e aí procuraram nossas irmãs através do Conselho Tutelar, e se dispuseram a nos ajudar a trabalhar com a criança, para a gente nutrir a criança, para a gente acompanhar o crescimento da criança. Então até hoje a gente está com esse trabalho presente em todo o município de Manari”.

ENTREVISTADO 2. 2:00 “Foi assim: quem trouxe foi a irmã Maria José, já vai fazer 6 anos a pastoral da criança aqui em Manari. De início ela trouxe esse projeto da pastoral da criança para cá por que aqui tinha muita criança desnutrida e aqui morria quase todo mês criança, e sempre era o mesmo motivo: a desnutrição. Aí a irmã sabia desse projeto aí trouxe aqui para Manari, aí começou com o apoio somente da Pastoral da Criança Nacional, que vinha muito pouco (dinheiro), que é quem recebe as doações e envia para as cidades que tem Pastoral da Criança, aí o dinheiro que eles mandam para cá é muito pouco para manter, sabe? Porque todo mês tem o peso, tem que fazer a multimistura, que é feita com sementes e tem algumas coisas que não tem como encontrar por aqui, tem que buscar fora. Aí nisso ela fez um projeto. Veio um pessoal do Santander, soube que elas estavam aqui e foi na casa das irmãs. Aí perguntou como era o trabalho e ela informou e eles resolveram ficar patrocinando a Pastoral da

Criança”.

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

ENTREVISTADO 1 00:26 “A pessoa é Cintia Rinaldi, que tem nos acompanhado, com quem prestamos conta... mensalmente nós mandamos para ela toda a prestação de contas, o que a gente gastou naquele mês, o que a gente conseguiu realizar naquele mês. Isso nós fazemos todos os meses com a Cintia, que é a responsável pelo nosso projeto”.

RL 01:02 “ Nos falamos por telefone, também por e-mail nos comunicamos, mas o telefone e as cartas são os meios mais utilizados”.

Nota da pesquisadora: A prestação de contas é enviada pelo correio.

Quando iniciou o projeto.

ENTREVISTADO 1: “Em 2000”

ENTREVISTADO 2: “Há 6 anos. Em 2002. ... com o apoio do Santander, 2003-2004”

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

ENTREVISTADO 1: “Todas as crianças em situação de vulnerabilidade de Manari”

ENTREVISTADO 2: “200 famílias, em torno de 400 crianças. Hoje, ao todo, temos 350 crianças cadastradas”

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

ENTREVISTADO 1 [02:33] “Primeiro passo já existia a Pastoral da Criança, que já tem os critérios que é trabalhar desde a gestação até o 6º ano de vida, e como Manari tinha um índice de mortalidade muito acima de todo o Brasil, então eles nos dispuseram a nos ajudar para que nós nutríssemos com a multimistura, para que nós déssemos um maior acompanhamento para a mãe gestante, à mãe que já pariu, e esse acompanhamento é até os 6 anos, para a gente realmente conseguir que esse índice de mortalidade diminuísse, o que felizmente aconteceu”.

ENTREVISTADO 1 [05:35] “Nós fazemos o projeto. Ele é avaliado e aprovado pelo Santander. Uma vez aprovado, é feito agora o acordo com a Pastoral da Criança Nacional, onde esse recurso é direcionado à Diocese de Floresta, especificamente para o município de Manari.”

ENTREVISTADO 2 [03:25] “O trabalho é combater a desnutrição né? A gente visita a família todo mês, tira o peso. Cada líder passa na casa, e assume ficar com 15 crianças. Agora aumentou mais, um líder pode cadastrar até 25 crianças. Entre crianças e gestantes. Eles passam todo mês medindo o peso. Então no dia do peso a gente pesa, olha no gráfico se a criança está desnutrida, se ela está caindo para desnutrição. Aí nesse mesmo dia a líder já entrega a multimistura, se a criança estiver precisando de xarope ou alguma pomada, se esta com alguma micose, a gente também entrega no dia do peso. E depois do peso a líder vai e faz a visita na casa. Tem um caderno que tem todos os questionários, para acompanhar o desenvolvimento da criança. Aí no final do mês, antes do dia 20, a gente recolhe... os líderes entregam o caderno, a gente recolhe e preenche a FAC – documento que a gente envia para a Nacional que é para ter um controle de como é que está sendo feito o trabalho. Questão de número, quantas crianças tem cadastradas na comunidade, quantas foram pesadas naquele mês, quantas estão desnutridas, quantas aumentaram de peso, bem detalhadamente. Se a criança se alimenta bem, se a criança depois dos 6 meses esta sendo amamentada, todo um acompanhamento passo-a-passo”.

ENTREVISTADO 2 [8:00] “A iniciativa para surgimento foi da Irma Maria Jose, ela definiu tudo. O banco Santander chegou com o apoio depois”

Chegou-se a um objetivo, qual?

ENTREVISTADO 1 [03:15] “O combate a mortalidade infantil, a desnutrição”

ENTREVISTADO 2 [08:55] “Trabalhar o desenvolvimento e a nutrição da criança”

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

ENTREVISTADO 1 [03:35] “Repassa recursos financeiros. Fazemos um projeto no mês de novembro mostrando para eles quantas capacitações queremos dar aos nossos líderes, quanto precisamos para pesar as crianças – pois no peso nós procuramos celebrar a vida, ou seja, dar de fato uma refeição para a criança, quanto nós precisamos para fornecer de medicamentos naturais para a criança que estiver com algum tipo de doença, levar líder a outra cidade para de fato ser capacitada – capacitar no sentido de acompanhar a criança, de nutrir criança, se fazer a multimistura, como é que nós podemos reaproveitar tudo aquilo que nós jogamos fora? A folha da mandioca, a semente da abóbora, com é que nós podemos reaproveitar as cascas da banana, a semente da melancia, a semente da abóbora. Tudo aquilo que não é útil, que nos de fato não usamos e jogamos fora, então nós conseguimos capacitar essas líderes e

mostrando que é exatamente aqui que está toda a essência, toda a proteína da fruta, da verdura, do cereal. ... Então esse planejamento é avaliado por eles (Santander) e aí geralmente eles repassam para a gente o valor por ano”.

Nota da pesquisadora: O entrevistado afirma que o Santander nunca visitou o projeto.

ENTREVISTADO 1 [05:57] “Então eles nos acompanham, a pastoral da criança nos acompanha, bem como o conselho tutelar do próprio município de Manari acompanha o nosso projeto. Esse acompanhamento dar-se em averiguar a prestação de contas, se de fato o recurso está sendo aplicado à sua finalidade”.

ENTREVISTADO 1 [06:30] “envio de nota fiscal original para o Santander, uma cópia para a pastoral da criança nacional e uma cópia para o Conselho Tutelar de Manari”.

ENTREVISTADO 2 [09:10] “Cada criança gera um documento. Cada líder faz um resumo, todos os meses. E a gente manda para Curitiba, para a Nacional, e lá ela recolhe os dados de todas as cidades que tem a pastoral da criança. E nisso ela faz a distribuição, porque assim... ela recebe a doação, a gente envia esse documento para lá. Aí eles mandam de R\$1-2 por crianças, mas eles trabalham em cima não só das crianças que estão cadastradas, mas em cima do número que foram pesadas e cadastradas naquele mês. Por ex., se o líder tem 30 crianças cadastradas, mas naquele mês ele só visitou 15 e só tem 10 pesadas, então ele vai enviar somente aquelas 10 que foram pesadas”.

ENTREVISTADO 2 [10:00] “E agora a parte do Santander é realmente a parte financeira, aonde eles cedem todo o material para a gente desenvolver o projeto. No caso para comprar a merenda do mês, pois no dia do peso tem um lanche para as crianças, para comprar os ingredientes que a gente precisa para a multimistura, o farelo. O material também para a pomada, que nós mesmos fazemos. Faz com ervas também e um ingrediente que a gente compra na farmácia, como o Vick. Canfora, né?”

ENTREVISTADO 2 “O que eu faço aqui eu envio para Padre Roberto, em Floresta. Todo mês. A despesa do mês eu pego nota fiscal e envio para ele. E ele quem paga ou manda o dinheiro que a gente precisa. Eu faço a compra, pago e envio a nota. E de lá ele faz a prestação de contas para o Santander, só que aí ele me manda uma cópia dessa prestação de contas para eu entregar no Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente. São cópias da prestação de contas e das notas dos gastos do mês”.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

ENTREVISTADO 2 [11:40] “ a Irma Maria Jose nas missas falava que trabalhava na pastoral da criança, pedindo mais voluntários para trabalhar, e diante disso ela também comunicava que as doações vinham do banco Santander, ela colocava a prestação de contas na parede”.

ENTREVISTADO 2 “Divulgação foi sempre a própria Irmã Maria José que divulgava o trabalho na missa, pedindo mais voluntários pois tinha muitas crianças sendo acompanhado, mas tinha muito mais para ser e não estava dando pois faltavam voluntários.

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

ENTREVISTADO 1 [06:55] “O grande desafio é a gente conscientizar o político para uma política pública, conscientizar o próprio povo que ele tem direito a isso. É visto que a gente vive numa região que por muito tempo foi administrada por coronéis, então o nosso povo simples, humilde que é exatamente a eles a quem atinge e que chega a desnutrição, então o pessoal que acha que esta é da vontade de Deus. É exatamente o contrário, não é da vontade de Deus, é AM acomodação do nosso povo, é uma exploração daqueles que estão no poder. Então nós também direcionamos esse pessoal a um formação de consciência critica, a uma formação de consciência político-social”

ENTREVISTADO 1 [06:59] “Primeiro nós somos igreja, então nós temos Cristo com a meta de partida e a meta de chegada, e ninguém pode chegar a Cristo sem chegar ao próximo. Que de fato quem não estiver com o próximo, este próximo é exatamente aquele é necessitado. Então a necessidade é o que nos motiva realmente a estar com eles e a fazer alguma coisa por eles, que é o nosso próximo.”

ENTREVISTADO 1 [08:27] Que há crianças morrendo, creio que no Brasil inteiro, infelizmente ainda acontece. Não seria no Sertão diferente. Mas concretamente se você vai a Manari, você entrevista qualquer pessoa, eles vão te dizer que há um resultado satisfatório, de fato né? Eu estive com uma senhora que tem um lojinha e ela de fato mostrou assim, ela é comerciante e dizia-me ela: *Antes da Pastoral da Criança nós tínhamos 70 crianças mortas, por exemplo, a cada 100 crianças.* Então isso era um coisa absurda, era extremo. E hoje é rara a criança que morre a número de 100. Então isso realmente é satisfatório, e é motivo também da gente acreditar e continuar investindo na pastoral da criança de Manari”.

ENTREVISTADO 2 [13:20] “Aqui antes morria muita criança com a desnutrição, muita

criança mesmo. Criança de 6 meses, de 1 ano. Por conta da desnutrição. E depois que a pastoral começou a fazer o trabalho e em um ano a gente notou que caiu muito. E hoje a gente mal faz a multimistura, difícil. Só quando aparece algum caso, porque agora não tem mais crianças desnutridas. É pouquinho quando tem aquelas que estão algum problema e a gente tenta orientar, mas elas continuam com aquele peso. É raro.”

ENTREVISTADO 2 [14:10] “O apoio que o Santander dá está sendo suficiente para fazer o trabalho. A primeira foi 23 mil reais. Ela faz o projeto, aí durante aquele ano pensa em gastar X, se naquele ano gastar esse valor aí se faz o projeto novamente e envia para o Santander. Aí se tiver gasto esse dinheiro aí ela refaz novamente o projeto. Como esse ano, depois que as irmãs foram embora, ficou meio ‘assim’ porque a gente não estava por dentro de como é que trabalhava o projeto. Aí então esse ano não vai ser preciso ser feito, porque tem um valor alto em caixa. Porque muita coisa que estava no projeto não deu para ser desenvolvida por conta do tempo. Todo mundo que esta a frente trabalha, estuda, aí fica muito difícil da gente fazer esse projeto. O que a gente esta sentindo dificuldade para trabalhar são mais voluntários..”

Acompanhamento resulta em ajustes e mudanças? Tem orientado agentes e evitado ou superado problemas identificados?

ENTREVISTADO 1 [09:10] É óbvio que sempre há os seus ajustes no caminhar. A gente vai percebendo que aquela comunidade precisa mais que aquela. Então a gente vai direcionar mais pra esta, que é a necessidade de nutrir é muito maior. Então a gente vai de fato focar a nossa força, canalizar as nossas forças pra esse foco que é nutrir a nossa criança. Então há de fato reajuste, nós temos de fato mais liberdade de direcionarmos mais pra cá ou mais pra lá. Mas além do Santander, a gente tem a Pastoral da criança nacional que nos ajuda também a estar presente, a fazer acontecer. A pastoral da criança fazer acontecer a realizar-se o projeto no meio dos nossos pequeninos.

Apêndice E – Roteiro de entrevista Campanha da Boa Visão

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Campanha da Boa Visão

Área de atuação: Saúde

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituição Executora: Fundação Altino Ventura.

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

00:52 “Eles (Banco Santander) chegaram até aqui porque já tinham outro projeto... (Alfabetização Solidária) ... aí depois eles chegaram perguntando se a gente tinha interesse em ficar com parceria com eles para fazer exames de vista. Se a gente tinha interesse em fazer exames de vista, tudo por conta deles o tratamento, cirurgias”.

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

02:06 “Geralmente eu conversava mais ou com Vanda Pitta ou com José Roberto. Eles ligavam pra mim, eu ligava para eles. Mas eles ligavam mais para mim do que eu para eles... Uma vez por semana pelo menos... Eles ligavam direto”.

Quando iniciou o projeto.

Dezembro de 2004.

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

03:11 “Eu não sei se foram Trezentos e Setenta e ‘alguma coisa’ ou foram Duzentos e Setenta e ‘alguma coisa’”.

04:22 “Teve uma divulgação e todo mundo que quis ir, foi. Foi para a população como um todo, para quem quisesse”.

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo,

natureza da atividade, etc.).

04:12 “Eles já chegaram com o projeto pronto e pediram parceria para realizar”.

Chegou-se a um objetivo, qual?

Nota da pesquisadora: Ao contatar a Secretaria de Ação Social, o Banco Santander já tinha todos os critérios de trabalho e objetivos definidos, procurando somente a parceria para realização do mesmo. Assim, esses critérios e objetivos não foram elaborados juntamente com a comunidade.

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

02:44 “Vieram aqui duas vezes”.

04:45 “A gente mandava uns documentos. Eles só queriam a quantidade de pessoas. Preenchia uma ficha com a quantidade de pessoas e depois eu enviava só o nome da pessoa com o número do documento (de identidade)”.

05:53 “Eles ligavam sempre, mesmo depois do projeto, pois eles queriam ter outras parcerias aqui, no caso com os Conselhos, com a Pastoral da Criança”.

Nota da pesquisadora: a entrevistada foi questionada sobre se houve o acompanhamento após a realização do projeto, para saber sobre os beneficiários, satisfação, etc... mas respondeu que o contato ocorreu posteriormente sim, mas para outros projetos que o Banco realiza no município.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

04:32 “Teve uma divulgação pela Secretaria e no hospital e o povo ia comentando também, aí ficaram sabendo”.

Nota da pesquisadora: A entrevista não soube informar se documentos de acompanhamento e resultados foram divulgados. Nos *websites* do Banco Santander e Comitê Betinho. Também não encontramos nenhuma informação sobre acompanhamento e resultados desse projeto, somente uma breve descrição (no portal de responsabilidades social do banco) sobre o mesmo.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Nota da pesquisadora: Não tive acesso pessoalmente aos documentos, pois são da gestão

municipal passada e os arquivos não têm fácil acesso. A entrevistada me falou que eram fichas com os nomes dos beneficiários e seus documentos de identidade, eram também os únicos documentos enviados ao banco nas etapas do projeto. Frisou também que nenhum documento inicial foi deixado pela empresa, como relatório ou termo de adesão contendo objetivos, metas, critérios de trabalho etc.

Apêndice F – Roteiro de entrevista Projeto Cisternas

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Projeto Cisternas

Área de atuação: Infra-Estrutura

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituições Executoras: FEBRABAN e ASA

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

“O projeto foi uma iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari. Diante de necessidade de ações que ajudassem a diminuir os efeitos da escassez de água na região, o Sindicato estruturou um projeto para construção de 50 cisternas em comunidades rurais pertencentes ao município de Manari. O projeto foi levado, através da Irmã Maria José da Pastoral da Criança, à Cáritas Diocesana que, através da ASA (Articulação do Semiárido Brasileiro), foi responsável pela execução do projeto, tendo suas atividades financiadas pelo Banco Santander”

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

“O contato era feito somente com a Cáritas Diocesana/ASA. O Sindicato somente se comunicava com a Cáritas, contato era feito com Denise, que trabalha na ASA, em Recife”.

Quando iniciou o projeto.

“O início foi em 2003 e a conclusão em 2004. Entre a aprovação do projeto e a entrega das cisternas construídas levou-se em torno de 6 meses”

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

“Somente a comunidade rural foi atendida . Foram construídas 50 cisternas em comunidades no entorno do município de Manari: Sítio Serra Dona Josefa, Sítio José dos Reis, Sítio Lajeiro Vermelho, Sítio Umburana. Umás 70 famílias da zona rural de Manari foram contempladas”

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

Nota da pesquisadora: O projeto, quando estruturado pelo Sindicato, já contemplava todos estes critérios, visto que o Sindicato lida diretamente com a realidade do público-alvo e identifica suas necessidades.

Chegou-se a um objetivo, qual?

“buscar recursos para apoiar ações que minimizassem os problemas trazidos pela escassez de água na região”

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

“Nos primeiros 2 meses do projeto foi feita uma capacitação com as famílias beneficiárias sobre manejo de recursos hídricos e meio ambiente. Ainda, foram também capacitados os pedreiros da obra para que pudessem iniciar a construção das cisternas. As capacitações foram de responsabilidade da ASA, que mandava seus instrutores para Manari e os mesmos eram acompanhados pelo Sindicato em suas atividades.”

“Também durante a construção das cisternas, o Sindicato era o agente comunitário que fazia o contato entre as famílias beneficiárias e a Cáritas/ASA. Assim, entregava todo o material de construção recebido e fiscalizava o andamento das obras. Esta atividade não gerava nenhum tipo de documento”

“Ao final das obras e entrega das cisternas, o Banco Santander, na pessoa de José Roberto – Diretor do Comitê Betinho de Funcionários do Santander - esteve em Manari e visitou as famílias contempladas, que fizeram fotografias ao lado da cisterna construída e assinaram um termo de recebimento da cisterna, o que o presidente do Sindicato afirmou ser a prestação de contas do projeto. O Sindicato acompanhou este processo, mas não ficou com nenhuma via deste documento...Hoje não há mais nenhum tipo de acompanhamento”

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

“Quando da aprovação do projeto, o mesmo foi divulgado entre as famílias beneficiárias”

Nota da pesquisadora: O presidente do Sindicato acredita que documentos sobre acompanhamento e resultados, caso existam, estão com a Cáritas Diocesana/ASA e Banco Santander, e não tem conhecimento de divulgação dos mesmos.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Nota da pesquisadora: Os únicos documentos em posse do Sindicato são cópias dos termos de recebimento das cisternas, onde constam nome e endereço dos beneficiários, informações técnicas das cisternas e data de entrega das mesmas.

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

“Desafios durante a execução nenhum, visto que era uma grande necessidade das famílias e as mesmas colaboraram com a execução do processo, bem como as organizações parceiras que aceitaram prontamente o projeto e atenderam as expectativas. Hoje o Sindicato ainda identifica necessidade de outras cisternas e pretende buscar novamente recursos”.

Apêndice G – Roteiro de entrevista Jovens apicultores

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Apoio à Jovens Apicultores

Área de atuação: Geração de renda

Empresa financiadora: Banco Santander

Instituição Executora: SERTA

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

“O projeto foi uma iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Manari. Diante da necessidade percebida pelo grupo de jovens apicultores da região, nós entramos em contato com o Instituto Betinho de funcionários do Santander, que confirmou a disponibilidade da margem de R\$5000,00 para apoiar o projeto”

“O Instituto explicitou a necessidade de que o projeto fosse executado por alguma instituição da região que trabalhasse com produtores rurais. Assim foi o SERTA, que apoiou a execução do projeto”

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

“O contato com o Banco Santander foi feito através de José Roberto, do Instituto Betinho de funcionários do Santander. Eram feitos contatos frequentes, por telefone e e-mail até que o projeto começasse a ser executado”

“Com o SERTA o contato foi realizado com Luiz. Eram feitos contatos frequentes por telefone até que o projeto fosse finalizado”

Quando iniciou o projeto.

“O projeto ocorreu no ano de 2006. Entre o contato com o Banco e a compra das caixas decorreram-se em torno de 4 meses”

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

“Foram compradas 52 caixas de abelhas, que foram distribuídas entre 15 jovens apicultores”

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

Nota da pesquisadora: O projeto, quando estruturado pelo Sindicato, já contemplava todos estes critérios, visto que o Sindicato lida diretamente com a realidade do público-alvo e identifica suas necessidades.

Chegou-se a um objetivo, qual?

“ buscar recursos para apoiar o trabalho dos jovens apicultores da região”

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

“Após o contato com o SERTA, na pessoa de Luiz, o Banco Santander passou a ter contato somente com esta instituição para liberação dos recursos e para compra das caixas de abelhas”

“O SERTA foi responsável pela pesquisa de preços e compra das caixas de abelhas, repassando-as para que o Sindicato distribuisse”

Nota da pesquisadora: Após a entrega não houve acompanhamento por parte do Banco Santander ou SERTA.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

Nota da pesquisadora: Quando da aprovação do projeto, o mesmo foi divulgado entre os beneficiários. O presidente do Sindicato acredita que documentos sobre acompanhamento e resultados, caso existam, estão com o SERTA e Banco Santander, e não tem conhecimento de divulgação dos mesmos.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Nota da pesquisadora: Nenhum documento ficou em poder do Sindicato.

Apêndice H – Roteiro de entrevista Biblioteca Comunitária Ler é Preciso

Roteiro de entrevista com gestores locais dos projetos sociais corporativos em Manari/PE.

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Biblioteca Comunitária Ler é Preciso

Área de atuação: Educação

Empresas financiadoras: Oi/Telemar (Oi Futuro) e Suzano Papel e Celulose e a Suzano Petroquímica (Eco Futuro)

Instituição Executora: EcoFuturo e Secretaria Municipal de Educação de Manari/PE

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

00:38 Eu acho que foi através de pesquisa. Aqui o pessoal estava sabendo que iria haver o implante de bibliotecas comunitárias, doadas por essas empresas para crianças carentes, e por este motivo eles (prefeitura) inscreveram e aqui foi beneficiado. Contemplado né?

01:54 O acervo já passa de 600... recebemos a primeira doação quando a biblioteca foi implantada e depois mais do Eco Futuro, mais umas duas vezes. A gente fez um pedido também e eles enviaram até mais do que a gente pediu.

12:00 Capacitação inicial com equipe da biblioteca.. e também orientação constante.

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

02:28 Elas sempre ligam. São várias moças, eu não sei o nome. Geralmente eles só escrevem. Nunca vem. Só quando eles querem saber como está o andamento, o ano passado veio. Depois da implantação da biblioteca, eu acho que já vieram duas vezes. Eles já mandaram pessoal aqui do Rio e São Paulo para se informar do que está acontecendo. Aí é sempre do EcoFuturo, vem diretamente deles. Eles ligam sempre e mandam passar e-mail. Sempre menos de 6 meses. Eles não esquecem não, estão sempre querendo saber.

Quando iniciou o projeto.

00:57 2006...não, 2007. Foi inaugurada 2007, mas eles já conseguiram desde 2006.

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

01:22 Na maioria das vezes são os próprios alunos da escola, porque a comunidade em si não se interessa muito, devido a não ter muita divulgação sobre o nosso trabalho. A gente está em falta com isso, mas pretendemos melhorar. E os professores também sempre estão aqui em busca de livros, indicando para os seus alunos.

Monitoramento/Avaliação

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

04:20 Eles querem mais a que a gente os procure, pois eles não vão saber a nossa necessidade né?

04:38 A prefeitura sempre está em parceria com a gente. Aliás, ela é quem está em parceria e qualquer coisa que a gente precisa aqui eles estão sempre nos apoiando. Há umas faltas aqui outras ali, pois sempre acontecem né? Pede alguma coisa e demora. Anda lentamente, mas está indo.

05:20 Geralmente a gente nunca toma a iniciativa de mandar, eles sempre estão enviando de lá para a gente preencher algum formulário, para saber como está indo e tal. Então a gente sempre está mandando quando eles mandam de lá perguntando. Eles perguntam se está sendo bem frequentada, o retorno da comunidade, da escola, se nós estamos levando o serviço a outras localidades como as zonas rurais, eventos de rua. É o que eles querem que a gente faça, um trabalho em cima disso. Mas a gente anda meio devagar nesse sentido. Deve melhorar. E o relatório eles também pedem pelo menos 1 vez por ano que a gente envie esse documento, que a gente fique relatando aqui e depois para repassar para eles. Eles também cobram muito isso da gente.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

06:50 Teria que ter, mas a gente ainda esta correndo atrás. Mas a gente quer implantar isso pois a gente adormeceu muito nesse sentido. Mas a ideia da gente quer que a partir do ano que vem a gente faça tudo da forma que o diretor pediu. Fazer o projeto como eles querem, trabalhar anualmente, tudo que trabalhar passar para eles.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

A pesquisadora teve acesso ao Relatório inicial do projeto.

Dada sua experiência, qual/is os principais desafios enfrentados e maiores fatores motivadores?

- Falta de empenho na divulgação;
- Levar à comunidade.
- Falta de acesso à internet;

Apêndice I – Roteiro de entrevista Momento da Cultura

Roteiro de entrevista com gestores locais dos projetos sociais corporativos em Manari/PE.

Perfil do Projeto

Título do Projeto: Momento da Cultura

Área de atuação: Educação

Empresa financiadora: Unilever

Instituições Executoras: Instituto Unilever e Fundação Educar D. Paschoal - DPK

Identificação do projeto

Como iniciou (de onde partiu a iniciativa? Comunidade? ONG?).

“a iniciativa partiu dos próprios financiadores, que consultaram a Secretaria de Educação sobre a possibilidade de realizar o projeto e utilizar as instalações da escola municipal”

Pessoa de contato na empresa ou ONG parceira, meio e frequência da comunicação.

Nota da pesquisadora: Houve somente um contato com os executores e a entrevistada não soube informar o nome.

Quando iniciou o projeto.

O projeto aconteceu no dia 10/agosto/2004 (EDUCAR, 2008).

Quantidade e perfil dos beneficiários / público-alvo.

“O projeto teve como público-alvo as professoras das escolas municipal e estadual”

Monitoramento/Avaliação

Quando do início do projeto como foram definidos os critérios de trabalho (público-alvo, natureza da atividade, etc.)

Ao consultar a Secretaria de Educação os executores já tinham definido todos os critérios de trabalho.

Chegou-se a um objetivo, qual?

Segundo o EDUCAR (2008), “envolver e estimular as lideranças locais a desenvolver

projetos de cidadania e leitura por meio dessas oficinas”.

Algum tipo de acompanhamento? Como acontece?

Nenhum.

Meio de divulgação do projeto, acompanhamento e eventuais resultados?

“O projeto foi divulgado entre as professoras na escola, dias antes da realização do mesmo”

Nota da pesquisadora: Também foi divulgado no website da Fundação Educar 1 dia antes da realização, mas nenhuma informação conta sobre resultados.

Caso afirmativo, podemos conhecer material referente ao projeto?

Nota da pesquisadora: A entrevistada não tem conhecimento de nenhum documento gerado durante ou após o projeto. Somente um ofício pedindo autorização para realização do mesmo e utilização das instalações da escola. Confirma também a doação de livros e fantoches que até um tempo atrás estavam na Secretaria de Educação.