UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO –UFPE
AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – ADENE
PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – MPANE

CONSTRUINDO UMA REDE DIGITAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Estudo de Caso: Área Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital - NGPD

ANA MARIA MOREIRA MACIEL

RECIFE
2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO –UFPE
AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – ADENE
PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE – MPANE

CONSTRUINDO UMA REDE DIGITAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Estudo de Caso: Área Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital - NGPD

ANA MARIA MOREIRA MACIEL

Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE, apresentado como requisito à obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Recife, setembro de 2004

Trabalho de Conclusão de Mestrado – TCM apresentado por **Ana Maria Moreira Maciel** ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPANE, Curso de Pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Pernambuco sob o titulo **"Construindo uma Rede Digital de Responsabilidade Social, Estudo de Caso: Área social do Núcleo de gestão do Porto Digital - NGPD**, orientado pela Professora Doutora Rezilda Rodrigues Oliveira e aprovada pela Banca Examinadora pelos Professores Doutores abaixo relacionados:

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira - Presidente

Segundo Examinador – Prof. Dr. Georges Antonio Sebastião Pellerin da Silva

---

Terceiro Examinador - Profa. Dra. Anita Aline Albuquerque Costa

Visto e permitida a impressão.

.....

Profa. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira
Coordenadora Acadêmica

AGRADECIMENTOS

Seria impossível nomear todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta dissertação. Contudo, não poderia deixar de agradecer especialmente:

À professora Rezilda Rodrigues Oliveira, minha orientadora que, sabiamente, guiou meus passos.Uma presença atenta e competente, minha eterna gratidão e amizade.

A todos os professores do MPANE, em especial ao professor Georges Pellerin, pela sua inestimável contribuição à minha formação.

À querida Sylvania Costa, secretaria do MPANE, dedicada e atenciosa com todos os mestrandos.

Aos colegas do MPANE, com quem dividi as angústias e alegrias desse processo, meu carinho.

Aos meus amigos Patrícia Sitônio e Roberto Salomão, que também estão nesta caminhada.

A Jorge André pelo apoio na elaboração das tabelas e figuras, a Rejane Maciel e Kelen Link pelo apoio na elaboração do Power Point e a Sonia Maria Claudino pela digitação das entrevistas.

À Faculdade de Arquitetura e Urbanismo de Pernambuco – FAUPE, na pessoa do Professor Dr. Armando Souto Maior e da Profa. Raquel Quintella pelo apoio e incentivo ao aprimoramento acadêmico.

Ao Instituto Porto Digital, que me permitiu conhecer como a Responsabilidade Social pode ser colocada em prática. Em especial à Srta. Julianne Freire Pepeu, pois sem sua colaboração minha pesquisa seria impossível. Aos entrevistados, especialmente Maria das Graças Vieira, Elys Regina e Aparecida Cavalcante meu muito obrigada pela atenção e confiança em mim depositada. Espero que este trabalho lhes seja útil.

À minha família: minha mãe, Luzimar; meu pai, Reginaldo; meus irmãos, Rejane, Paulo e Juliana, meus cunhados Luciana e Gilson e à minha preciosa felicidade chamada Letícia, pelo apoio afetivo incondicional.

E sobretudo a DEUS, sem Ele nada faria sentido.

“(...) gente quer
prosseguir
quer durar, quer
crescer, gente
quer luzir.

Caetano Veloso.

RESUMO

O trabalho analisa o processo de concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), buscando promover a inclusão social como parte de suas atividades. Conforme a literatura que se utilizou, a abordagem de Responsabilidade Social (RS) baseou-se principalmente em Melo Neto e Froes (2001), de cuja obra destacou-se o pressuposto de que com a incorporação, difusão e transferência de princípios éticos, justiça social e melhor qualidade de vida para seus stakeholders, uma organização pode ser qualificada como socialmente responsável. O método de pesquisa adotado foi o qualitativo, sendo a técnica escolhida a do estudo de caso, contando-se com a realização de entrevistas, observações e análise documental. O estudo teve caráter descritivo-explicativo, apoiando-se especialmente nas percepções de determinados *stakeholders* intencionalmente selecionados, a partir do modelo de Stoner e Freeman (1995). Dos seus relatos pôde-se concluir que a motivação para concepção e implementação do Programa de RS do NGPD decorreu de sua conscientização acerca das graves desigualdades existentes em nossa sociedade, sobretudo por estar tão próximo, no bairro do Recife, à Comunidade do Pilar, detentora de baixíssimo IDH, que a coloca entre as mais pobres da capital pernambucana. Notou-se que, dessa forma, o NGPD poderia ampliar sua visibilidade ao atuar na área social, uma vez que já se destaca na área de tecnologia, informação e comunicação. Outra razão não menos importante consiste na busca de aderência pelo NGPD a questões de ordem institucional, uma vez que se trata de uma Organização Social, devendo, pela legislação brasileira, desempenhar obrigatoriamente atividades dirigidas ao ensino, à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. Pelo que foi visto no trabalho, embora a atuação da área social do NGPD tenha sido avaliada como positiva pelos seus integrantes, ela ainda não reflete os valores da RS, que às vezes se confundem com os da filantropia. Tudo isso, junto com a indefinição acerca de quem são seus reais beneficiários, mostra a sugestiva busca de uma identidade própria pelo Programa de Responsabilidade Social do NGPD. Certamente esses fatores justificam a fragilidade das relações sociais e interinstitucionais até agora estabelecidas pelo NGPD, que ainda não alcançou a necessária proximidade e confiança junto a seus *stakeholders*. Mesmo assim, é grande a importância dada pelos entrevistados à qualidade da formação e à perspectiva de inclusão no mercado de trabalho dos jovens e adolescentes

atendidos pelo NGPD. Ao final, deve ser assinalado que cabe ao Programa de Responsabilidade Social do NGPD, tanto aprimorar sua forma de atuação em rede quanto demonstrar como está atingindo seus resultados efetivos, até para que melhor conheça a riqueza que a ação cooperativa pode lhe trazer.

Palavras Chave – Responsabilidade Social, Terceiro Setor e Inclusão Social.

ABSTRACT

This study analyses the conceptualizing and implementing processes of the Social Responsibility Program of the Management Nucleus of the Porto Digital (MNPD), with the objective of promoting social inclusion in its activities. The approach to Social Responsibility (SR), was based principally on the work of Melo Neto and Froes (2001), which emphasized that with the incorporation, diffusion and transference of ethical principles – social justice and better quality of life for its stakeholders – an organization can be qualified as socially responsible. The study used the qualitative research method and case study techniques, through the application of interviews, observation and document analysis. It had a descriptive-applicative character, supported specially by the perceptions of intentionally selected stakeholders, based on the Stoner and Freeman model (1995). From the reported accounts, it can be concluded that the motivation for the conception and implementation of the SR Program of the MNPD, was a result of the serious difficulties that exist in our society, specially near the Pilar Community, in the neighborhood of Old Recife, which has an extremely low HDI, one of the lowest in the Pernambucan capital. The MNPD noticed that, aside from its excellence in technology, information and communication, it could widen its visibility by participating in social programs. Another important reason for the inclusion SR Program, was for the MNPD to adhere to institutional obligations. The Brazilian legislature obliges the institution to engage in activities of teaching, research, technological development, environmental protection, culture and health. It has been observed along the work process that, although the social activities of the MNPD, were positively evaluated by its members, they do not reflect the SR values, which at times are confused with those of philanthropy. All of this, together with a lack of a clear definition regarding the true beneficiaries of the program, suggests that there is still a search for its own identity, by the Social Responsibility Program of the MNPD. Certainly these factors explain the fragility of the social and inter-institutional relations established to date by the MNPD, which still has not reached the necessary proximity and trust of its stakeholders. Nevertheless, the interviewees expressed concern about the quality of education and the prospects of inclusion of the children and adolescents assisted by the MNPD in the work place.

Finally, it must be pointed out that it is the role of the Social Responsibility Program of the MNPD, to improve its web activities, as well as to demonstrate how exactly it is meeting the effective results it proposed, so that it can better understand the richness which a cooperative action can bring to itself.

Key Words: Social Responsibility; Third Sector and Social Inclusion.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 2.1.1 (1) – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social 33
QUADRO 2.1.1 (2) – O novo paradigma no setor social 34
QUADRO 2.2.(1) – Elementos definidores do Terceiro Setor 57
QUADRO 2.4 (2) – Sistema relacional das ONGs e público com os quais ela interage 72
QUADRO 3.4 (1) – Modelo de análise dos dados coletados 85
QUADRO 4.2.2 (1) – Segmento e *Stakeholders* da área social do NGPD 107
QUADRO 4.2.4 (1) – Quadro geral dos indicadores sociais da área social do NGPD 115
TABELA 4.2.2 (1) – Indicadores Sociais da Comunidade do Pilar 109
TABELA 4.2.3 (1) – Perfil dos voluntários da área social do NGPD 111

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1.1 (1) – Espectro da responsabilidade social corporativa 30
FIGURA 2.1.4 (1) – Vetores éticos da RS 44
FIGURA 2.4 (1) – Elementos de Ação Direta e de Ação Indireta de uma organização 70
FIGURA 3.2 (1) – *Stakeholders* do NGPD 77
FIGURA 3.2.1 (1)- Mapa dos *Stakeholders* da área social do NGPD 79
FIGURA 4.1.4 (1) – Organograma do Núcleo de Gestão do Porto Digital – NGPD 100
FIGURA 4.2.3 (1)– Organograma da área social (sociedade) do NGPD 110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais

ABRINQ – Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança

ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

AD-DIPER – Agência de Desenvolvimento do estado de Pernambuco

AED – Academy for Educational development

ASSESPRO – Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAIS – Centro Apolo de Integração de Suporte

CDI – Comitê para Democratização da Informática

CEATS – Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor da USP

CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

CIn – Centro de Informática

CONDEPE – Instituto de Planejamento de Pernambuco

EIC – Escola de Informática e Cidadania

ETHOS – Instituto Ethos de Responsabilidade Social

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Econômico Social

FUNDAJ – Fundação Joaquim Nabuco

FUST – Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

INCUBATEP – Incubadora do Instituto Tecnológico do Estado de Pernambuco.

IPD – Instituto Porto Digital para Inclusão Social

IPEA – Instituto de Pesquisas Aplicadas

ISER – Instituto de Estudos da Religião

ITBC – Information Technology Business Center

ITECI – Instituto de Tecnologia em Informática

ITEP – Instituto de Tecnologia do Estado de Pernambuco

LTNet-Brasil – Rede de Tecnologias de Aprendizagem Brasil/Estados Unidos

NGPD – Núcleo de Gestão do Porto Digital

ONG – Organização Não-Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OS – Organizações Sociais

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Direito Privado

PD – Porto Digital

PIB – Produto Interno Bruto

PNBE – Pensamento Nacional de Base

PROCENGE – Processamento de Dados e Engenharia de Sistemas

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor

SECTMA – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente

SOFTEX – Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro

SLI – Sistemas Locais de Inovação

TIC– Tecnologias da Informação e Comunicação

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

USAID – Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

Resumo Vi
Abstract Viii
Lista de abreviaturas X
Lista de Tabelas e Quadros Xi
Lista de Ilustrações Xii
1. INTRODUÇÃO 16
1.1 O TEMA E SUA RELEVÂNCIA 16
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 22
1.3 PERGUNTA DE PESQUISA 26
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 26
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA 27

2. REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL 29
2.1.1 Conceituando a Responsabilidade Social 29
2.1.2 Abordagem histórica da Responsabilidade Social 36
2.1.3 A Responsabilidade Social no Brasil 39
2.1.4 O exercício da Responsabilidade Social 43
2.1.5 Da teoria a prática 47
2.1.6 Obstáculos a Responsabilidade Social 51
2.2 SOCIEDADE CIVIL E ESTADO: NOVOS PERFIS E NOVAS PRÁTICAS 54
2.3 REDES SOCIAIS 63
2.4 AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* PARA O ESTUDO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL. 68

3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA 74
3.1 TIPO DE PESQUISA 74
3.2 A IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS RELEVANTES 76
3.3 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 80
3.4 A ANÁLISE DOS DADOS 82
3.5 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA 85

4. ESTUDO DE CASO 88
4.1 CONTEXTUALIZANDO O PORTO DIGITAL 88
4.1.1 Antecedentes da TI em Pernambuco 88
4.1.2 O Projeto Porto Digital 91
4.1.3 NGPD: Constituição Jurídica, Arcabouço Institucional 93
4.1.4 Estrutura Organizacional (NGPD) 98
4.1.5 Produtos e Serviços 100
4.1.6 Considerações sobre o Projeto Porto Digital 102
4.2 ATUAÇÃO ORIENTADA PARA A RS – A área social do NGPD 105
4.2.1 Princípios da Responsabilidade Social na visão, missão e valores 105
4.2.2 Organização e Dinâmica Funcional 107
4.2.3 Contexto de atuação da área social do NGPD 111
4.2.4 Projetos e investimentos sociais 112

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS – NGPD 117
5.1 O EXERCÍCIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL 117
5.1.1 A dimensão ética - a adoção dos valores 117
5.1.2 A dimensão pragmática - a atuação 128
5.1.3 A dimensão político-institucional - as relações 137

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 147

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 155

BIBLIOGRAFIA 164

APÊNDICES
APÊNDICE A– Estrutura da Entrevista 170
APÊNDICE B - Lista dos Entrevistados 175
APENDICE C – Quadro Perfil dos profissionais da área social do NGPD 176

ANEXOS
ANEXO A – Estatuto social do Núcleo de Gestão do Porto Digital 180
ANEXO B – Estatuto Social do Instituto Porto Digital 191

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Tema e sua Relevância

Esta dissertação busca investigar como foi concebido e implementado o Programa de Responsabilidade Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital, Organização Social (OS) criada pelo Governo do estado de Pernambuco, em novembro de 2001, cuja área social tem por missão promover a inclusão digital e social, a partir das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). O estudo foi feito segundo a ótica de seus *stakeholders* mais relevantes.

A importância do estudo está na investigação de práticas de responsabilidade social, no contexto de grandes mudanças ocorridas em decorrência do agravamento dos problemas sociais, da globalização, da reestruturação do Estado ou mesmo do crescimento do Terceiro Setor, em que os papéis dos principais atores responsáveis pelo enfrentamento da crise passam por uma revisão.

Estas mudanças, que se fizeram presente de forma mais marcante no final do século XX, fazem com que as relações entre empresas, governo e comunidade tomem novos rumos, já que o espaço público deixa de ser considerado exclusividade do Estado.

As mudanças no cenário mundial, somadas às enormes carências e desigualdades sociais existentes em nosso país, dão aos estudos de responsabilidade social justificativa cada vez maior, principalmente quando se torna dominante a crença de que no campo das políticas sociais é imprescindível a interação entre o Estado, setor privado e sociedade civil.

Tornou-se senso comum o entendimento de que a sociedade não pode esperar que a ação dos governos resolva os problemas sociais que a afligem. É consensual o reconhecimento do descaso com que se trata a cidadania e o desempenho social, em razão da crise do Estado – com as perspectivas de sua reformulação – e da crise de governabilidade – com a confusão das esferas pública e privada.

A Responsabilidade Social é um tema cada vez mais discutido no Brasil e no mundo. Alguns fatores contribuem para isso: (i) o contexto sócio-político-econômico internacional de graves conflitos e de exclusão sócio econômica; (ii) o protagonismo cada vez maior das sociedades, que hoje se encontram mais organizadas e solidárias e estão propondo e pondo em prática uma série de projetos que objetivam ampliar a qualidade de vida; (iii) o retraimento na atuação do Estado; e (iv) o já perceptível movimento de conscientização por parte das próprias empresas, que parecem perceber que têm uma parcela representativa de responsabilidade perante a sociedade.

Outro fator de grande relevância e que deve ser ressaltado é o destaque que vem sendo conferido a alguns valores sociais, dentre os quais compete frisar o da solidariedade, a qual vem sendo resgatada como um fator de responsabilidade com o bem comum, por meio de uma participação qualificada de atores individuais e de organizações sociais. O novo conceito de responsabilidade social incorpora esse elemento na atuação de diversas entidades movidas por ideais humanitários, filantrópicos e voluntários.

Portanto, o conceito de Responsabilidade Social, em sua atual concepção, supera a esfera meramente assistencial, abrangendo ações mais amplas, relativas à educação, à saúde, à habitação, à cultura, à segurança coletiva, à defesa das minorias, à capacitação para o emprego, à melhoria da qualidade de vida e à preservação do meio ambiente. Generaliza-se, também, o entendimento de que a superação dos grandes desafios na área social passa pela indispensável participação do Estado, dos cidadãos, das empresas e das organizações sociais civis ou organizações não-governamentais.

Esta atuação coletiva não pretende substituir o poder público na sua obrigação de promover a justiça social, nem marginalizar o mercado que dita as regras do sistema socioeconômico em que vivemos, mas quer ocupar um espaço maior na construção de uma sociedade mais partícipe e ativa na solução de seus problemas.

Daí a ascensão do segmento que se convencionou chamar Terceiro Setor[1], representado por um elenco diversificado de tipos de entidades nascidas no âmbito da sociedade civil, donde se

[1] Terceiro Setor – Entre todas as expressões em uso é o termo que vem encontrando maior aceitação para designar o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas, segundo Fernandes (1997), à produção de bens públicos. Apesar de tender a prevalecer no Brasil, a expressão divide o palco com uma dezena de outras,

destacam as organizações não-governamentais (ONGs), que "ao contrário das organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e, diferentemente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto. Essas organizações têm independência para determinar seu próprio futuro" (HUDSON, 1999, p. XI).

Os inúmeros desafios que se apresentam às sociedades em desenvolvimento aumentam a importância do papel das organizações civis. As pessoas estão vendo a importância de participar de associações, fundações e instituições similares para prestar serviços sociais, promover o desenvolvimento econômico local, impedir a degradação ambiental, defender os direitos civis e procurar realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não atendidos ou deixados anteriormente sob a responsabilidade única do Estado.

Com qualidades como flexibilidade e capacidade de canalizar a participação popular, as organizações sem fins lucrativos vêm demonstrando ter capacidade para sensibilizar as comunidades em que atuam e mobilizar os recursos necessários para atender às exigências do social (ROCHE, 2000).

É crescente também a aceitação dessa idéia pelos empresários e pelo Poder Público. De fato, de acordo com estudo realizado pela Universidade Jonhs Hopkins [2] sobre a atividade social desenvolvida por empresas e outras organizações civis em 22 países, esta já ocupava 1.500.000 pessoas no Brasil, 1.000.100 delas remuneradas e 300.000 voluntárias (IPEA, 1999).

Ainda segundo dados da Gazeta Mercantil (maio de 2002), as organizações do Terceiro Setor movimentam mais de US$ 1.000.0000.000 em investimentos no mundo, sendo cerca de US$

---

tais como organizações não-governamentais, sociedade civil, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais, solidárias, independentes, caridosas, de base, associativas, etc. Quando se fala de Terceiro Setor, uma primeira questão que se destaca é sobre o motivo dessa denominação, embora nem todos concordem com essa tripartição: primário, secundário e terciário. O Primeiro Setor é representado pelas atividades do Estado, que deve promover o bem comum, pois este é o seu fim. O Segundo Setor é formado pela iniciativa privada, compreendendo as organizações privadas que visam ao lucro, mas que também devem impulsionar a economia no sentido do desenvolvimento. O Terceiro Setor inclui um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos, que têm demonstrado, com dados e números expressivos, como iniciativas no âmbito privado e o senso de responsabilidade social podem se apoiar mutuamente para transformação das condições sociais.

[2] PESQUISA DO PERFIL DO TERCEIRO SETOR: As maiores de 1999, publicado na revista eletrônica Filantropia. Disponível em : www.filantropia.com.br: As maiores de 1999. Acesso em 10 nov. 2003.

10.000.000 deles no Brasil, o equivalente a 1,5% do PIB. Importante também é sua posição como mercado de trabalho uma vez que o Terceiro Setor gera 5% dos empregos no mundo e 2,5% dos postos de trabalho no país. Destacam-se, ainda, o volume de recursos mobilizados. Os investimentos sociais do México (0,5% do seu PIB), da Argentina (0,3%), do Peru (2%) e da Colômbia (2,1%) equivalem aos do Brasil (1,5%), mas estão ainda distantes do da Bélgica, que aplica 9,5% de seu PIB (TACHIZAWA, 2002, p. 21).

Hoje, no Brasil, segundo estudo realizado pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS) da USP, 67% das iniciativas de combate a exclusão são realizadas por organizações do Terceiro Setor e apenas 33% pela administração pública (CARVALHO, 2001, p. 12).

É notável, sobretudo, o crescimento que vem ocorrendo mundialmente em atividades voluntárias organizadas e na criação de organizações privadas sem fins lucrativos ou não-governamentais. Como destacam Salamon (1998, p. 5) e Hudson (1999, p. XI), o Terceiro Setor existe e prospera em todo mundo, seja nos países desenvolvidos da América do Norte, da Europa como também em sociedades em desenvolvimento na Ásia, na África, na América Latina e no antigo bloco soviético. Florescem em sociedades democráticas livres e assumem um papel importante em regimes menos democráticos. Desenvolvem-se em áreas urbanas e são igualmente importantes em áreas rurais. As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar em virtude de uma tendência humana a reunir pessoas para propiciar serviços para si próprias e para os outros, além de lançar campanhas contra abuso de pessoas e do meio ambiente. A verdade é que as pessoas querem um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, educação e cultura para melhorar o mundo em que vivem. Esperam que as organizações que propiciam esses valores sejam “não lucrativas” e que “não pertençam ao setor público” (HUDSON, 1999).

Como se vê, no Brasil, e em todo o mundo, destaca-se a discussão sobre a urgência de se promover à inclusão social e a responsabilidade social que a todos atinge. O tema vem sendo debatido em diversos fóruns, e, hoje, com a meta de combate à fome, promovida pelo governo do atual presidente da República Luís Inácio Lula da Silva, ganha cada vez mais destaque.

No entanto, conforme alerta Franco (2003, p. 106-107), a responsabilidade social não deve ser colocada apenas como uma face da filantropia *strito sensu*: e não pode ser "vendida" somente como um bom negócio em termos de "marketing social".

Na visão deste autor,

> Responsabilidade social deve ser entendida antes de tudo como uma responsabilidade das comunidades, do cidadão e de suas organizações, dos governos em todos os níveis, das empresas, ou seja, de todos os setores da sociedade. Responsabilidade Social é responsabilidade pelo desenvolvimento social. Em última instância, a responsabilidade social deve ser entendida como uma responsabilidade política com o desenvolvimento social e tanto governos quanto empresas e organizações do terceiro setor são igualmente sujeitos dessa responsabilidade. (FRANCO, 2003, p. 107).

Assim, no Brasil, já é perceptível o movimento de organização por parte de governos, empresas e sociedade civil voltados para consensuar pactos e aprofundar conceitos e métodos em direção à inclusão social. A cooperação passa a ser a chave para a construção de uma sociedade mais humana, mais próspera e menos desigual.

Para solucionar os graves problemas sociais exigem-se hoje multidisciplinaridade, identificação de sinergias entre diversos setores, pactos abrangentes entre diversos atores e, ao mesmo tempo, foco e pragmatismo, entre outras coisas. É preciso construir um modelo de inclusão que considere uma distribuição justa e democrática dos amplos recursos da sociedade da informação, com uma clara opção pelos excluídos.

Motivada por esse contexto, sentiu-se a necessidade de realizar um estudo sobre a concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD), que tem por missão promover a inclusão social e digital de camadas desfavorecidas da população do Recife, sob a ótica de seus *stakeholders* mais relevantes. A relevância do estudo se dá inicialmente pela pouca produção acadêmica sobre a temática existente no Brasil e em segundo lugar pelas características próprias do objeto de investigação

uma Organização Social[3], ente jurídico recentemente criado no arcabouço legal do Estado brasileiro.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O Capítulo 1 expõe o tema e sua relevância, bem como o contexto em que novas práticas sociais baseadas na cooperação intersetorial emergem.

O Capitulo 2 expõe a fundamentação teórica conceitual utilizada na discussão da temática abordando desde a origem e evolução do conceito de responsabilidade social até como se dá o seu exercício prático. Em seguida, tem-se uma breve discussão sobre os novos atores sociais e suas práticas. São também trabalhados no referencial analítico a Teoria de Redes e as Contribuições da Teoria de *Stakeholders* para o estudo da Responsabilidade Social.

O Capitulo 3 descreve a opção metodológica adotada, na qual está detalhada como foi desenvolvido o estudo, as fontes e meios utilizados para a coleta de dados, dentre eles se destacando como foi feita a identificação e seleção dos *stakeholders* entrevistados bem como o processo de análise dos dados.

No Capitulo 4 descreve-se o Projeto Porto Digital, bem como se dá o exercício da Responsabilidade Social em sua área de atuação social.

O Capitulo 5 apresenta os resultados da pesquisa com base na análise da perspectiva dos *stakeholders* selecionados.

Por fim, o Capítulo 6, apresenta as considerações finais sobre o que foi discutido e abordado ao longo dos capítulos anteriores, bem como, as recomendações para futuros estudos e pesquisas decorrentes.

[3] Organização social é uma qualificação, um título que a administração outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dotações orçamentárias, isenções fiscais, etc.), para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Nos termos da Lei Federal 9.637, de 18/05/98, o Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura eà saúde, atendidos os requisitos previstos nesse mesmo diploma legal (PEREIRA, 1999).

1.2 Contextualização do Problema

O mundo desse novo milênio caracteriza-se pela altíssima produtividade, resultante da fantástica revolução científica e tecnológica dos dois últimos séculos, aliada às novas formas de gestão organizacional. O benefício que essas inovações trouxeram para a humanidade pode ser percebido pelo aumento da expectativa de vida das pessoas, fruto dos avanços na medicina e na organização produtiva, principalmente no que diz respeito à produção, à distribuição e ao consumo de alimentos.

Não há duvida de que o extraordinário avanço obtido deva ser creditado ao aumento do conhecimento que induziu as revoluções científica e tecnológica ocorridas ao longo dos anos. Porém, como é possível observar, os resultados dessas conquistas beneficiam mais os ricos do que os pobres. Eis que as desigualdades na distribuição da riqueza se agravaram com o advento das tecnologias avançadas, apesar do enorme aumento de prosperidade obtido desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Parece que a grande revolução técnico-científica não se fez acompanhar de nada parecido em termos de organização política e social.

O fato é que as desigualdades são imensas e inaceitáveis e muita coisa precisa ser feita no sentido de se reduzirem às disparidades.
Parece claro que os benefícios da globalização estão sendo repartidos de forma muito desigual. É o que se pode inferir dos últimos Relatórios da Organização Nacional das Nações Unidas (ONU) e do Banco Mundial:

- Os países mais ricos, com apenas 20% da população mundial, detêm 86% do produto bruto mundial, 82% das exportações de bens e serviços, 68% dos investimentos estrangeiros diretos e 74% das linhas telefônicas existentes no mundo. Os 20% mais pobres da população mundial dos países mais pobres detêm apenas 1% em cada um dos setores citados;
- A relação entre a renda dos 20% mais ricos da população mundial e a renda dos 20% mais pobres, medida pela renda nacional média por habitante, aumentou de trinta para um, em 1960 e para setenta e quatro para um, em 1997;

? Pelo padrão de renda *per capita* inferior a um dólar por dia, sobrevivem, no mundo, um bilhão e duzentas mil pessoas na condição de pobreza extrema. Outros um bilhão e seiscentas mil, mais que um quarto da população mundial, têm rendimentos entre um e dois dólares por dia. Os pobres constituem praticamente a metade da população mundial (ONU, 2000).

As pessoas que se situam acima da linha de pobreza colaboram para alimentar taxas de consumo que vêm crescendo significativamente ao longo das últimas décadas. Se o crescimento do consumo e sua diversidade aumentam em ritmo vertiginoso, o mesmo não pode ser observado com relação à sua distribuição. Enquanto 20% dos habitantes dos países mais ricos são responsáveis por 86% do total do consumo mundial, os 20% dos mais pobres consomem 1,3% desse total.

A despeito de persistirem inúmeros conflitos localizados, a sociedade contemporânea apresentou avanços significativos em todas as áreas do conhecimento. Ao lado das conquistas tecnológicas, verifica-se o crescimento da preocupação com os direitos humanos, com ênfase no aspecto humanístico-social das relações e na busca da qualidade de vida. Avanços podem ser encontrados, a exemplo do fato de a população mundial estar menos pobre, mais saudável, melhor alimentada e educada do que há trinta anos atrás.
Ao lado dessas inovações vistas como positivas, a globalização e a integração cultural e econômica dos mais diferentes tipos de mercado, em nível mundial, têm sido alvos de muitos protestos internacionais, os quais ocorrem em virtude do aumento da taxa de desemprego que cresce na medida em que o uso da tecnologia, apesar de seus benefícios, torna-se responsável pela diminuição de muitos postos de trabalho (DUPAS, 1999).

A emergência no cenário mundial dessa nova revolução marcada, basicamente, pela tecnologia com base na informação e denominada Revolução da Informação reconfigurou os espaços econômicos, políticos e sociais.

Atores sociais como o Estado e a sociedade civil assumem novos papéis.

Uma nova configuração social surge em função da rede formada pela globalização e informatização, que interliga o mundo: a sociedade em rede, também chamada de sociedade da informação. De acordo com Guedes (1999), a tecnologia é o elemento propulsor dessa nova organização social. Atores sociais como o Estado, as empresas privadas e a sociedade civil passam a exercer novos papéis e a interagir de uma nova forma, devido aos aspectos peculiares da nova configuração mundial.

A globalização e as redes que interligam o mundo são responsáveis no aspecto social por uma "internacionalização dos problemas" em que as carências e dificuldades acabam por influenciar os papéis em ordem mundial. A destruição do meio ambiente e a pobreza que impedem o crescimento de sociedades de consumo são exemplos de preocupações comuns, em maior ou menor escala de todas as nações.

Em todo o mundo, vários setores da sociedade estão percebendo que o progresso econômico dissociado do desenvolvimento social é limitado pela impossibilidade de acesso da maioria aos bens produzidos, da mesma forma como a melhoria nas condições de vida são freadas por modelos econômicos produtores de exclusão, miséria e violência (MCINTOSH, 2001, p. VII).

Focalizando a discussão nos aspectos sociais, pode-se afirmar que, no caso do Brasil, a inoperância das instituições estatais diante dos problemas sociais incentiva a atuação de outros setores na busca da solução dos problemas da nação. Diante de um Estado enfraquecido ou mais "distante", a sociedade civil e as empresas têm suas dimensões ampliadas.

O Estado enfraquecido, sem a possibilidade de colocar em prática políticas que combatam problemas graves como a desigualdade social, desemprego, começa a perder credibilidade diante das empresas e da sociedade.

Nesta nova ordem, os movimentos sociais, as ONGs, as igrejas e os cidadãos mobilizam-se para modificar o cenário social. "É o advento de uma mudança radical nas relações entre Estado, empresas e sociedade civil" (MELO NETO e FROES, 1999, p. 52).

Surgem novas formas de relacionamento entre os segmentos da sociedade – Estado, sociedade civil e empresas privadas, e parcerias, estabelecem-se para amenizar as dificuldades sociais existentes. Seja sob a forma de financiamento, apoio profissional ou atuação direta, as empresas privadas e a sociedade civil passam a promover ações sociais, antes tarefa prioritariamente entendida como de responsabilidade do Estado.

O Brasil apresenta indicadores que sugerem um grande avanço comparado com países também em desenvolvimento, porém, enfrenta graves problemas sociais que clamam por soluções. Segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano (RDH) de 2001, da Organização das Nações Unidas (ONU), publicado na Folha de São Paulo, o Brasil encontra-se na sexagésima posição no que diz respeito a qualidade de vida, além de apresentar os seguintes números:

- 50 milhões de brasileiros, 29,3% da população vivem em situação de indigência, segundo pesquisas da Fundação Getulio Vargas (FGV, 2001):
- 46 % da população abaixo de 16 anos é considerada miserável, uma vez que a taxa da população miserável no país é de 29,3% (FGV, 2001);
- no *ranking* dos países mais pobres, o Brasil aparece na 17ª posição (ONU, 2001);
- os 10% mais ricos da população consomem 46,7% da renda produzida, enquanto os 10% mais pobres ficam com apenas 1% do total (ONU, 2001).

No Brasil, soma-se ao quadro de pobreza anteriormente descrito, a baixa qualidade na educação e a falta de informação que contribuem de forma decisiva para o agravamento do quadro social. A apatia que toma conta do povo brasileiro constitui outro sério fator. Associando-se todos esses elementos, tem-se como produto a miséria, a fome, a criminalidade e a violência, provocando um verdadeiro caos social, e a exclusão de grandes contingentes populacionais.

Nos países desenvolvidos, a prática da responsabilidade social já é uma realidade, mas é nos países ainda em crescimento econômico que ela tem se destacado como uma alternativa devido aos benefícios que vem proporcionando.

O princípio da inclusão é muito amplo e deve permear todas as áreas do conhecimento humano e do cotidiano das comunidades. Assim, não é um processo exclusivo da educação, mas também da saúde, da assistência social, do trabalho, dos esportes, da religião, da cultura. Enfim, o objetivo é produzir uma sociedade efetivamente inclusiva (SASSAKI, 1997).

A inclusão deve passar a ser o novo paradigma de um processo irreversível de convivência humana, buscado por todos, Estado, mercado e sociedade civil. Em outras palavras, tem que haver uma compreensão de que apenas com governo, sociedade civil e negócios trabalhando em conjunto será possível construir comunidades sadias e seguras (MCINTOSH, 2001, p. 18).

A base do paradigma inclusivista é, portanto, a crença na sociedade para todos. Não cabe somente aos indivíduos se integrarem à sociedade: é preciso que ela também se transforme para acolher todos os seus cidadãos. A inclusão é, portanto, uma proposta de construção da cidadania responsável.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Assim, partindo da contextualização feita na secção precedente e sabendo da iniciativa do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD) de promover um Programa de Responsabilidade Social, pergunta-se a que se deve sua concepção e implementação, levada a efeito desde o ano de 2002.

1.4 Delimitação do Estudo

De acordo com as inúmeras variáveis que podem evidenciar o desempenho das ações de responsabilidade social de uma entidade, o estudo está circunscrito à investigação feita em função da atuação de alguns *stakeholders* envolvidos com o Programa de Responsabilidade Social do NGPD, especificamente da percepção que têm acerca da atuação dessa entidade, segundo alguns princípios aqui estabelecidos. Entre eles, tem-se: ética, transparência e geração de valor, e embasados no referencial teórico a que se recorreu no trabalho. São

abordadas as concepções de Responsabilidade Social, Terceiro Setor, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria de Redes.

1.5 Objetivos da Pesquisa

Pelos motivos anteriormente destacados, o tema da responsabilidade social tem despertado interesse por parte dos meios de comunicação e de diversos segmentos da sociedade, entre eles o meio empresarial, entidades civis e o governo. No entanto, ainda é pequeno o número de estudos sobre a atuação social no Brasil, sobretudo nas circunstâncias objeto deste trabalho.

O tema da responsabilidade social constitui-se num campo recente e instigante para a investigação científica.

O objetivo desta pesquisa é estudar e analisar o processo de concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do NGPD, enquanto experiência voltada à redução das desigualdades na perspectiva dos seus *stakeholders* relevantes.

Subsidiariamente ao objetivo final, por meio da análise da experiência concreta do NGPD e seus projetos, será possível:

- Analisar como se dá o processo de concepção e estruturação de um dado programa de responsabilidade social;
- Investigar quais são as percepções dos principais *stakeholders* envolvidos com o Programa de Responsabilidade Social do NGPD, acerca das ações por ele empreendidas, segundo as dimensões estabelecidas para análise;
- Analisar a gestão de um Programa de Responsabilidade Social como exemplo de atuação em rede.

A expectativa desta pesquisadora é de que os resultados do seu trabalho contribuam para a ampliação do conhecimento sobre este assunto e que sejam úteis à instituição analisada, bem como para todos que pretendam enveredar por este caminho.

A contribuição poderá vir a ser um apoio à instituição (NGPD) no processo de desenvolvimento da responsabilidade social e na divulgação de suas ações, promovendo a construção de relações cooperativas sólidas com os *stakeholders*, trazendo benefícios para a instituição e a sociedade.

O presente estudo não tem a presunção de esgotar a análise ou criar um manual orientador da gestão da RS. O trabalho pretende, tão somente, tecer algumas recomendações relativas ao aprimoramento das práticas vigentes, identificando fatores que possam ampliar os resultados positivos da responsabilidade social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho está fundamentado numa literatura que focaliza autores voltados para temas como a Responsabilidade Social, Terceiro Setor, Teoria dos *Stakeholders* e Teoria das Redes, servindo de base para o estudo do problema cuja análise se apóia na perspectiva dos envolvidos no processo de concepção e implementação de um dado Programa de Responsabilidade Social.

Esses enfoques teóricos são relativamente recentes, dentro do contexto das teorias organizacionais, embora tenham tido grande importância para o entendimento e a interpretação dos fenômenos modernos que ocorrem no seio das organizações tanto públicas quanto privadas.

2.1 Responsabilidade Social

2.1.1 Conceituando a Responsabilidade Social (RS)

Devido à crescente atenção que temas como ética, filantropia, cuidados com o meio ambiente, transparência e valores empresariais vêm adquirindo nos meios acadêmicos e empresarial e a grande exposição do assunto na mídia, pode-se perceber que uma nova postura permeia o comportamento das organizações, definida por diversos autores e profissionais como responsabilidade social. É importante ressaltar que a Responsabilidade Social é, ainda, um processo em crescimento, principalmente no Brasil.

Como destaca Borger (2001, p. 85), a Responsabilidade Social é um tema complexo que tem despertado um grande interesse por parte dos meios de comunicação em geral, por diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais, entretanto, ainda são poucos os estudos sobre a atuação social das empresas no Brasil,

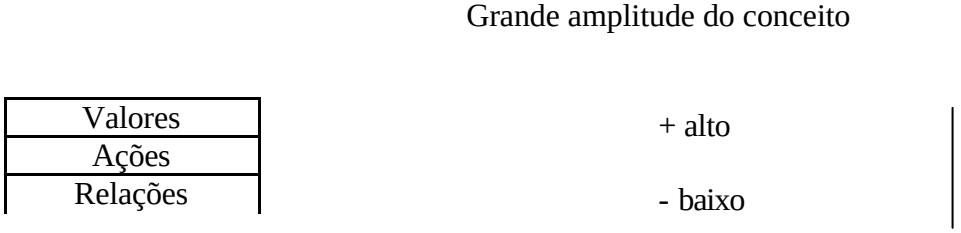
principalmente com o enfoque acadêmico. Este é um fenômeno que apresenta várias questões que ainda podem ser exploradas e aprofundadas.

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 30), “Quando falamos de responsabilidade social estamos diante de duas situações contingenciais: a primeira refere-se à novidade do conceito e a segunda à amplitude e à natureza do tema”. Para os autores, a maior dificuldade para definir responsabilidade social está na amplitude do tema, pois abrange valores, ações e relações, e, conseqüentemente, na extensão do seu espectro. Uma vez que o exercício da RS compreende desde ações de natureza interna até as de natureza externa. Abrange desde uma conduta ética dentro da atividade até as ações voltadas às comunidades; das relações travadas com os funcionários até o mais distante *stakeholder*.

Responsabilidade Social é a consciência das organizações de que elas têm uma função social que visa ao desenvolvimento da sociedade. Responsabilidade Social é um processo dinâmico, no qual se interligam fatores sociais, econômicos, políticos e culturais, envolvendo os mais diversos atores sociais.

A Figura 2.1.1 (1) a seguir demonstra o amplo espectro do que se denomina de exercício da responsabilidade social corporativa.

Figura 2.1.1 (1) – Espectro da responsabilidade social corporativa



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 30)

Segundo Duarte e Dias (1986, p. 54), o termo “Responsabilidade Social” ainda não possui um conceito definido, e mesmo após três décadas de uso, continua controvertido e de difícil precisão. De acordo com Fernandes et al. (1993), no Dicionário Brasileiro da Língua

Portuguesa, “responsabilidade” significa “qualidade do que é responsável” ou “obrigação de responder por certos atos próprios ou de outrem”. A palavra “social”, por sua vez, é definida na mesma obra por “relativo ou pertencente à sociedade, que convém à sociedade”.

Ao tratar dessa indefinição conceitual, o Professor Votaw (1973, apud DUARTE e DIAS, 1986, p. 55) afirma que:

> [...] o termo (responsabilidade social) é brilhante. Ele significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de *socialmente consciente;* muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade [...] ; uns poucos vêem-no como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral. Até mesmo seus antônimos, socialmente *irresponsável* ou *não responsável,* estão sujeitos a múltiplas interpretações.

No entanto, ainda que haja essa indefinição conceitual algumas definições vêm sendo construídas. Segundo Almeida (1999, apud MENDONÇA e GONÇALVES, 2002, p. 2), a responsabilidade social é na verdade “[...] o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”.

Segundo o Instituto Ethos[4], em sua publicação Empresas de Futuro, é bastante comum no Brasil a restrição do conceito de cidadania empresarial a doações, sejam elas realizadas em forma de dinheiro ou de produtos. No entanto, há que se observar que o conceito de responsabilidade social é muito mais amplo, implicando, acima de tudo, num modelo de gestão que vai além da lei e da simples filantropia.

[4] Empresas do Futuro,disponível em www.ethos.org.br., acesso em 15 set. 2003.

Joseph Mcguire, citado por Duarte e Dias (1986), afirma que o conceito de responsabilidade social pressupõe que a organização tenha não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais extrapolam os limites daquelas obrigações. O que a organização oferece além das suas obrigações é que pode ser considerada uma atuação social que a caracteriza como solidária.

Essa definição introduz uma questão de suma importância: a distinção entre responsabilidade social e obrigação social. Uma organização não pode se considerar socialmente responsável somente por cumprir benefícios legais, como distribuição de vale-transporte, pagamento de taxas e tributos. A responsabilidade social pressupõe ir mais além.

Entretanto, no Brasil conforme alertam Mendonça e Gonçalves (2002, p.3), o entendimento do conceito de responsabilidade social está ainda diretamente ligado à ação empresarial lucrativa, podendo incluir ações de filantropia para com a sociedade. Necessário se faz, portanto, desde logo, pontuar a distinção entre filantropia e responsabilidade social.

Tanto a filantropia[5] quanto a responsabilidade social são de naturezas diversas. A filantropia é uma simples doação, fruto da sensibilidade e compromisso social de um empresário ou organização. A responsabilidade social é uma ação transformadora, uma nova forma de promoção da inserção social, uma intervenção direta em busca da solução de problemas sociais (MELO NETO e FROES, 2001, p. 28).

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 28) responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa, não se confundindo com filantropia. Por não serem individuais, as ações de responsabilidade social refletem a ação de uma organização em prol da cidadania. A responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igrejas, partidos políticos e outras instituições.

[5] A palavra Filantropia , de origem grega, significa amor à humanidade e traz em si também uma conotação religiosa. Já a palavra caridade tem origem latina, caritas, que significa doação de si ao outro e liberalidade para com os necessitados ou menos afortunados. O mecenato é uma outra expressão correlata que diz respeito ao prestígio auferido com o apoio às artes e às ciências (LIMA, 2002, p. 119).

Ao contrário das ações de filantropia, as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método, sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das organizações cidadãs. Finalmente, pode-se afirmar que a responsabilidade social é coletiva, mobilizadora, porque valoriza a cidadania, promove a inclusão social e restaura a civilidade.

Pelo que foi exposto, então, a responsabilidade social é mais abrangente e voltada para a melhoria na qualidade de vida e cidadania, envolvendo em cadeia um número expressivo de indivíduos e entidades para atingir esse objetivo. Quanto à filantropia, esta se baseia mais em ações individuais e que auxiliam os menos favorecidos. No entanto, são ações que focam um grupo específico e limitado de pessoas. O quadro 2.1.1 (1), abaixo resume as principais diferenças entre responsabilidade social e filantropia.

Quadro 2.1.1 (1) – As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social	
Filantropia	**Responsabilidade Social**
• Ação individual e voluntária	• Ação coletiva
• Fomento da caridade	• Fomento da cidadania
• Base assistencialista	• Base estratégica
• Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	• Extensiva a todos
• Prescinde de gerenciamento	• Demanda gerenciamento
• Decisão individual	• Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 28.

Uma outra confusão conceitual é a que se faz entre os conceitos de atuação social e responsabilidade social. Embora sejam conceitos diferentes. A atuação social se restringe às ações da entidade em prol de apenas um dos seus públicos, a comunidade, ao passo que a responsabilidade social é um valor a ser incorporado pela cultura da organização, no qual a ética é a base da relação com todos os seus públicos.

Segundo Martinelli (1997, p. 86), a correta prática da responsabilidade social pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da organização proporcionando: valor agregado à imagem corporativa; motivação do público interno; vantagem competitiva; facilidade no acesso ao capital e financiamento; reconhecimento dos dirigentes como líderes;

melhoria do clima organizacional, dentre outros. No entanto, se as ações de responsabilidade social não refletirem os valores e cultura corporativas, a adoção de tais ações poderá ser percebida apenas como ferramenta de promoção e publicidade. (MENDONÇA e GONÇALVES, 2002, p. 4).

Analisando as diversas conceituações de responsabilidade social, Duarte e Dias (1986, p. 56) dizem que não existe um conceito único. Porém, podem-se destacar três aspectos comuns e que para eles constituem a essência da doutrina da responsabilidade social: primeiro, a ampliação do alcance da responsabilidade , que não mais se limita aos interesses dos acionistas; segundo, a mudança na natureza das responsabilidades, que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética; terceiro, a adequação às demandas sociais num dado contexto sócio-econômico (grifos nossos).

Não obstante as divergências nos conceitos e ênfase neste ou naquele aspecto, pode-se perceber, na maioria dos autores que aceitam a doutrina, certo consenso em torno dos três aspectos anteriormente citados.

Ainda conforme Melo Neto e Froes (2001, p. 46) "a ênfase nos resultados, a definição de focos, a preferência pelas ações transformadoras que conduzem a mudanças sociais, introduziram um novo paradigma no campo das ações sociais. Constituindo o que esses autores denominam de empreendedorismo social e filantropia de alto rendimento". O Quadro 2.1.1 (2), apresenta as características desse novo paradigma social.

Quadro 2.1.1 (2) - O Novo Paradigma no Setor Social

Empreendedorismo Social/ Filantropia de Alto Rendimento
• Orientação para resultados
• Investimento em projetos sociais inovadores
• Ênfase na busca da cidadania responsável
• Fomento de uma nova ética da responsabilidade social
• Tem nas empresas-cidadãs os seus principais agentes de mudanças sociais significativas
• Sua base conceptual não é a caridade, mas a transformação

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p. 47.

Comprometer-se com esse novo paradigma do setor social, no entanto, não é fácil. Para que uma organização assuma uma conduta que seja de fato socialmente responsável ela terá necessidade de reavaliar todos os seus processos e seus valores, além da sua postura ética e da forma como ela se relaciona com seus diversos públicos: funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, acionistas, comunidade, poder público e o próprio meio ambiente (*stakeholders*).

Assim, uma organização que procura atuar de forma responsável deve atentar para que esses valores estejam de fato presentes em toda a extensão de sua atuação ou pode correr o risco de ser mal interpretada pela sociedade, o que poderia gerar um efeito oposto ao desejado, ou seja, uma desvalorização de sua imagem (MENDONÇA e GONÇALVES, 2002, p. 4).

Para Itacarambi (2004), quando se fala de RS, há que se considerar pelo menos três elementos: ética[6], transparência e geração de valor para todas as partes envolvidas. Segundo o autor, responsabilidade social não é um conceito que deve se limitar às empresas. "Cada um de nós precisa desenvolver a sua atividade e viver a vida com responsabilidade social, que significa causar impacto positivo nas relações com o outro". (ITACARAMBI, 2004, p. 5)

No conceito de Responsabilidade Social, o fator mais importante é a ética. Os valores éticos, no entanto, são relativos à cultura e ao momento histórico de cada sociedade. Dessa forma, a base para a Responsabilidade Social pode variar de acordo com os juízos de valor que compõem a ética em cada uma delas (BUENO et al., 2002, p. 296).

Da mesma forma que nas sociedades, de organização para organização o comportamento social difere. Daí o porquê do desenvolvimento da atuação orientada para a responsabilidade social ser tão complexo. As organizações são compostas por muitas pessoas com diferentes posições na hierarquia organizacional, crenças, valores e interesses divergentes e por muitos processos que requerem coordenação, bem como o ambiente institucional, social, cultural e econômico, gerando expectativas e padrões de comportamento diferentes para os indivíduos, entidades e agentes sociais que interagem com a organização.

[6] Ética – Entende-se por ética a parte da filosofia que busca esclarecer teoricamente o que é certo ou errado na conduta humana. A ética é elemento integrante de uma visão filosófica da realidade. Da divisão do homem no conjunto da realidade, deduz-se como deve ser sua conduta (DUARTE e DIAS, 1986).

Zadek (2004), define Responsabilidade Social como um conjunto de valores, estratégias e políticas apoiadas pela alta direção, plenamente integrados aos processos decisórios e operacionais da organização, e através dos quais ela procura administrar suas relações com todas as partes interessadas (*stakeholders*), incorporando os interesses desses vários grupos ao planejamento de suas atividades.

Para Fernandes (2000, p. 4 -5), Responsabilidade Social consiste no somatório de atitudes assumidas por agentes sociais – cidadãos, organizações públicas, privadas com ou sem fins lucrativos – estreitamente vinculadas à ciência do dever humano (ética) voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade.

A visão acima descrita é a que prevalece neste trabalho e orienta a reflexão aqui realizada.

2.1.2 Abordagem histórica da RS

Segundo Ashley (1999, p. 106), a questão da Responsabilidade Social corporativa ganhou evidência a partir de 1919 com o julgamento *Dodge versus Ford,* entre o empresário Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford Motor Company e um grupo de acionistas liderados pelos Dodge, que eram contrários às idéias de Ford. Nesse caso,

> A suprema Corte de Michigan se posicionou a favor dos Dodges, justificando que a corporação existe para o benefício de seus acionistas e que diretores executivos têm livre arbítrio apenas quanto aos meios de alcançar tal fim, não podendo usar os lucros para outros fins. A filantropia corporativa e o investimento na imagem da corporação para atrair consumidores poderiam ser realizados na medida em que favorecem os lucros dos acionistas (ASHLEY, 1999, p. 106).

Sob o argumento da realização de objetivos sociais, Ford tinha decidido não distribuir parte dos dividendos aos acionistas e investir na capacidade de produção, no aumento de salários e em um fundo de reserva para a diminuição esperada de receitas em virtude da redução dos preços dos carros.

No futuro, a visão da suprema corte de Michigan seria percebida de outra forma, uma vez que a imagem dos acionistas e das próprias empresas se modificaria.

Com o término da Segunda Guerra Mundial, as empresas passaram a se transnacionalizar e a adotar novos processos produtivos em escala mundial, possíveis graças às tecnologias desenvolvidas durante o conflito. Surgiram, então, grandes corporações multinacionais, industriais, estatais e financeiras, que buscavam a máxima produção e o custo mínimo e cujas atuações caracterizavam-se pela crescente desumanização resultante de suas estruturas organizacionais agigantadas (LIMA, 2002, p. 43).

No entanto, essa conduta centrada no lucro e no descompromisso com as questões sociais começou a receber severas críticas. O argumento era de que, na verdade, os acionistas constituíam-se em proprietários passivos que abdicavam de seu poder de controle em prol dos diretores e estes, sim, poderiam assumir responsabilidades com os seus públicos. Uma vez que os EUA viviam um período de crescimento econômico e expansão do poder das corporações sobre a sociedade, diversas decisões nas cortes foram favoráveis às ações filantrópicas, o que passou a ser copiado e enfatizado com o passar dos tempos (ASHLEY, 1999).

Na década de 50, nos Estados Unidos, e no final da década de 60, na Europa, o meio empresarial e acadêmico passou a discutir a importância da RS promovida pelas ações de seus dirigentes. A insatisfação decorrente da desumanização das relações corporativas ganha corpo, dando lugar a um processo reivindicatório e resultando numa mudança nos sistemas de valores.

Segundo Tinoco (1984, p. 22), as primeiras organizações a tomarem partido na construção de um novo senso de responsabilidade foram: as igrejas, as universidades, os sindicatos e as organizações não-governamentais (ONGs).

Em função disso, alguns estudiosos inclusive acreditavam que cabia ao governo, às igrejas, aos sindicatos e às ONGs, o atendimento das necessidades comunitárias por meio de ações sociais organizadas. Essa postura dificultou a construção de uma cultura social que

valorizasse a participação de todos os atores em prol da melhoria de vida da sociedade, em especial das empresas.

Nos anos 60, os problemas sociais e suas possíveis soluções ganharam mais destaque nos debates de autores europeus e nos EUA as empresas passaram a se preocupar mais com a questão ambiental e com a divulgação de suas ações no campo social. A partir dessa década, as empresas viram-se pressionadas a protegerem sua imagem, através da exposição e defesa de sua missão social perante uma ampla gama de agentes portadores de interesses ou interventores potenciais em relação a elas – os *stakeholders*. Essa motivação pela prestação de contas, que surge no seio das organizações, amplia a noção de responsabilidade social.
Na década de 70, as demonstrações das ações empresariais para com a sociedade se tornaram extremamente importantes e se discute cada vez mais "como" e "quando" as empresas devem responder por suas obrigações sociais.

Por trás desse fenômeno, as empresas começaram a se preocupar com medidas de natureza social e com a prestação de contas relativa ao alcance dessas providências, entendendo que a melhor forma de fazer isto seria demonstrar, numa abordagem sócio-econômica, o que elas devolviam à sociedade em troca pelo que dela extraíam.

A década de 90 veio agregar à questão da responsabilidade social os componentes "ética" e "moral" contribuindo, dessa forma, para a definição do papel que cabia às organizações e a uma melhor conceituação da Responsabilidade Social.

Diferentemente dos Estados Unidos, onde atividades de caráter filantrópico fazem parte da tradição tanto das pessoas como das empresas, na América Latina nem a filantropia nem a responsabilidade social são elementos que façam parte da cultura empresarial. Na verdade, as instituições filantrópicas sobrevivem do trabalho voluntário e de doações, a maior parte delas advindas de entidades religiosas (LIMA 2002, p. 114).

De fato, segundo pesquisas e estudos sobre filantropia e Terceiro Setor no Brasil e na América Latina, desenvolvida pelo núcleo de pesquisas do Instituto de Estudos da Religião (ISER), sob a coordenação tanto de Fernandes (1996) quanto de Landim (1988), a filantropia

não é parte da cultura empresarial na América Latina. A tradição da filantropia está associada às instituições de caridade que se sustentam com o trabalho e a doação privados, geralmente canalizadas por uma entidade religiosa (igreja, paróquia, centro espírita) e tem suas raízes na tradição católica da doação de tempo, bens e dinheiro para obras de caridade sob a responsabilidade da Igreja.

No Brasil, as motivações para o crescimento da noção de RS foram os graves problemas sociais e econômicos, diferentemente dos países denominados "desenvolvidos", onde os pilares da responsabilidade social empresarial e do crescimento do Terceiro Setor foram os movimentos consumeristas[7], ecologistas[8] e antibélicos.

Na verdade, os altos investimentos em segurança e proteção que a violência e a criminalidade exigem e a relação existente entre fome, miséria, má distribuição de renda, analfabetismo e um mercado consumidor cada vez mais restrito é que têm revelado a importância de uma ação socialmente responsável.

Nesse contexto, uma das saídas para a resolução desses graves problemas sociais, tanto do Brasil como de outros países em desenvolvimento, é a soma de esforços do governo, do Terceiro Setor, das organizações da sociedade civil e da ação socialmente responsável da iniciativa privada.

2. 1.3 A Responsabilidade Social no Brasil

Mesmo de maneira insuficiente e descontínua, a preocupação social sempre existiu no Brasil. Podemos dizer que na época de D. Pedro I, em 1822, já existiam documentos de ênfase no social (PINTO, 2002). A assistência social no Brasil tem tradição histórica, destacando-se como obras assistenciais privadas de caráter comunitário, as Santas Casas de Misericórdia que

[7]Movimento consumerista – é um movimento organizado de cidadãos e governo interessados no fortalecimento dos direitos e do poder dos compradores em relação aos vendedores. (ORCHIS, YUNG e MORALES, 2002, p. 46).

[8] Movimento ecologista – é um movimento organizado por cidadãos e governos preocupados em proteger e intensificar o meio ambiente de vida do homem contra aqueles que o destroem (ORCHIS, YUNG e MORALES, 2002, p. 46).

foram criadas no século XIX, poucos anos após o descobrimento e a Legião Brasileira de Assistência, fundada por Darcy Sarmanho Vargas em 1942, que veio a se tornar uma das figuras mais importante da assistência social do Brasil contemporâneo.

Ou seja, o exercício da solidariedade sempre ocorreu no Brasil, ainda que de forma individual e com fortes características caritativas. Por décadas, a solidariedade e o exercício do voluntariado foram associados à conduta filantrópica de caráter religioso, quer dizer, ao exercício social da caridade, só vindo a despontar de forma explícita na Constituição Federal de 1934 (CARVALHO, 2001, p. 11).

No século XX, na América Latina, fruto de revoluções e populismo, o Estado passa a assumir as obrigações sociais antes atribuídas à Igreja, surgindo os órgãos governamentais de assistência social e a carreira de serviço social (usualmente desempenhada por mulheres), destinada à assistência aos mais carentes e o papel das primeiras damas na promoção do voluntariado e da assistência social. Ainda neste período, a assistência às carências da sociedade é vista como de responsabilidade da Igreja e do Estado, traduzindo, assim, como a filantropia exercitada é marcada pelo assistencialismo e percebida como sendo de cunho paternalista (BORGER, 2001, p. 29).

Como marco inicial da discussão sobre a Responsabilidade Social no Brasil, de acordo com estudos realizados por Torres (2001, p. 16), pode-se considerar a elaboração e publicação da "Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas", em 1965, pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujos esforços resultaram, inicialmente, só na disseminação da idéia, começando os resultados concretos a surgirem em meados da década de 80, quando, com o fim do regime militar e o início do processo de redemocratização, o país avança em relação às questões sociais.

Nesse período, o fortalecimento dos sindicatos e a atuação efetiva das organizações não-governamentais, foram elementos decisivos no processo de transformação da sociedade. Conforme destaca Torres (2001, p. 16), as ONGs e outras entidades da sociedade civil foram os principais responsáveis pela construção e disseminação do fenômeno da responsabilidade social no Brasil, sobretudo no meio empresarial.

A década de 90 trouxe para a responsabilidade social ambiente favorável à sua manifestação concreta. As empresas passaram a abraçar a causa com mais determinação, incorporando o compromisso social ao seu sistema estratégico. Boa parte dos autores identifica o surgimento dessa determinação como fruto da combinação de dois fatores que ainda persistem: os seus interesses próprios e a vontade de fazer a coisa certa.

Embora até hoje muitos não concordem, boa parte da literatura sobre o tema da RS reconhece na combinação desses fatores uma das forças impulsionadoras das práticas sociais e ambientais. Apoiada na sentença *"fazer o bem sem olhar a quem"*, o grupo discordante entende que a ação social tem sua validade condicionada à existência de uma motivação altruísta. O fato é que a década de 90 foi marcada pelo amadurecimento da questão da responsabilidade social no Brasil. Foi crescente o movimento de adesão à causa, traduzida nas ações concretas das empresas, o que pode ser percebido na cronologia descrita a seguir.

Em 1982, a Câmara Americana de Comércio de São Paulo lança, e promove até hoje, o prêmio ECO de cidadania empresarial. Em 1992, o Banespa divulga todas as suas ações sociais. No mesmo período, houve a realização da ECO-92, no Rio de Janeiro, evento este que buscou discutir a importância do meio ambiente e a necessidade de sua preservação. Em 1993, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresarias (PNBE), conforme relata Lima (2002, p. 114).

Em 1995, é criado o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), entidade preocupada genuinamente com os temas da filantropia, cidadania e responsabilidade social empresarial, responsável, por assim dizer, pelo impulsionamento do termo "cidadania empresarial" para se referir às atividades que as corporações realizassem objetivando a melhoria e transformação da sociedade.

Em 1997, Betinho lança um novo modelo de balanço social[9] e, em parceria com o Jornal Gazeta Mercantil, cria o selo do Balanço Social, para estimular as empresas brasileiras a divulgarem seus resultados na participação social.

Em 1998, é criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social pelo empresário Oded Grajew, um dos fundadores da empresa de jogos e brinquedos infantis – Grow. O Instituto serve como ponte entre os empresários e as causas sociais. Tem como objetivo disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos para os interessados na temática.

Nos últimos anos, o comprometimento com as questões sociais tem avançado no Brasil. Segundo dados publicados no meio eletrônico Filantropia (2001), os recursos arrecadados junto às empresas pelas entidades civis de interesse público têm crescido, respondendo por 17,2% de seus orçamentos. No ano de 1999, somente as quatrocentas maiores empresas brasileiras investiram R$ 1.728.000.000.

Dados do IPEA mostraram que, a partir de 1990, empresas começaram a realizar ações sociais em favor da comunidade de maneira expressiva e, mesmo as empresas de grande porte, que já participavam na área social, após 1990, apresentaram-se mais bem estruturadas e pró-ativas.

Como apurou a pesquisa coordenada por Peliano (2001), do IPEA, realizada junto às empresas do Sul do Brasil, 66% delas doaram recursos para organizações não-governamentais e 15% das empresas realizam parceria com entidades para executar ações sociais. Outra pesquisa do IPEA (1999), realizada junto às empresas do Nordeste brasileiro, em 1999, apurou que 55% das empresas da região participam de atividades sociais voltadas para a comunidade, confirmando a tendência já observada no Sudeste, quanto ao mesmo envolvimento e quanto à parceria com entidades da sociedade civil.

Sabemos que hoje mais da metade das empresas do Brasil realiza algum trabalho social, em um investimento que chega a R$ 4.700.000.000 em 2000, cerca de quatrocentos e sessenta e

[9] Balanço Social – Conforme Lima (1980, p. 55), "Constitui-se no conjunto de informações quantificadas, por meio das quais a empresa poderá acompanhar de maneira objetiva o desenvolvimento de suas atividades, no campo dos recursos humanos, bem como medir seu desempenho na implementação de programas de caráter social".

cinco mil empresas brasileiras – ou seja, 59% do total – desenvolvem iniciativas de caráter social correspondendo a 0,4% do Produto Interno Bruto Nacional. As informações são da pesquisa Ação Social das Empresas, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)[10] divulgados na Rede de informação para o terceiro setor (Rits), junho de 2002. A área de maior atuação é a educação. Nas grandes empresas do Sudeste, de 60% a 90% desse investimento vai para a área de educação e as iniciativas voltadas para as crianças são as preferidas pelo empresariado 62%. Embora a atuação das grandes corporações se destaque – 88% delas fazem esse tipo de investimento - é expressiva a contribuição das demais – 54% das que têm até dez empregados e 69% das com até cem funcionários.

O Sudeste é a região com maior número de empresas que desenvolvem projetos sociais 67%, em relação ao restante do Brasil. Embora o percentual seja um pouco menor, nunca está abaixo de 50%. Os empresários apontam como principal motivador da atuação social a filantropia, uma vez que os benefícios fiscais ainda são muito pequenos e não são compensadores (TACHIZAWA, 2002, p. 11-12).

Um dado que se destaca nas pesquisas é a ampliação da sensibilidade do empresariado brasileiro para com os pedidos das entidades não-governamentais que executam projetos sociais. Sugere, também, que o aprofundamento do conhecimento sobre esses dados poderia revelar um indicador de que a responsabilidade social avançaria na medida em que a parceria entre as organizações da sociedade civil e as empresas também progredisse.

Em razão desse maior comprometimento, acredita-se numa melhoria nos índices de desenvolvimento humano e na performance do setor social brasileiro nos próximos anos. Reconhecido como área em franca expansão no mundo todo, o setor social, portanto, constitui o campo de atuação de empresas e de inúmeras instituições, dentre elas, as organizações não-governamentais. Os dados das pesquisas mencionadas parecem indicar que no Brasil o segmento das ONGs vem adquirindo presença e peso crescentes na consolidação da responsabilidade social.

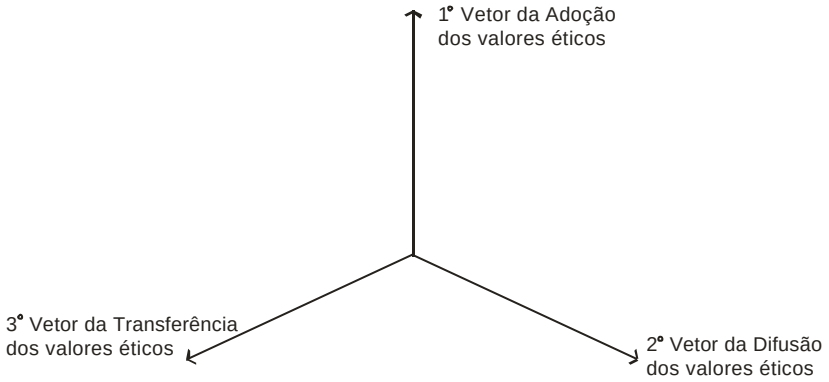
[10] Pesquisa Ação Social das Empresas, disponível em www.ipea.gov.br .Acesso em 05 nov. 2003.

2.1.4 O exercício da RS

O referencial teórico para orientar nossa investigação sobre o processo de concepção e implementação do programa de responsabilidade social do IPD baseia-se na construção tridimensional dos vetores éticos da RS desenvolvido por Melo Neto e Froes (2001, p.132), originalmente concebidos na perspectiva das empresas mas que no presente estudo são aplicados a uma OS. E que são:

- o vetor da adoção dos valores éticos;
- o vetor da difusão dos valores éticos;
- o vetor da transferência dos valores éticos.

Figura 2.1.4 (1) - Vetores éticos da RS



Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p.133-134.

Para Melo Neto e Froes (2001), a empresa estaria atuando no vetor da adoção dos valores éticos (1º vetor) quando *assimila* valores referentes ao respeito aos direitos humanos, às liberdades e garantias individuais, aos direitos dos consumidores, às obrigações contratuais e a obediência aos princípios legais que regem a sua atuação. A adoção caracteriza-se por uma mudança organizacional que implica assimilar à cultura empresarial valores éticos que devem ser observados e praticados.

Quando uma empresa, através da sua conduta socialmente responsável, difunde valores e comportamentos-cidadãos junto a seus diversos públicos e no meio onde atua, ela passa a atuar no 2º vetor (desenvolve ações sociais sob a forma de projetos sociais e ações comunitárias). Na difusão objetiva-se desenvolver ações sociais que se traduzem em resultados positivos para a comunidade, uma vez que há toda uma cultura organizacional interna voltada para isso.

No entanto, só quando a organização passa a transferir valores é que ocorre a responsabilidade social em sua plenitude. Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e efetivos e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na sociedade.

Conforme visto anteriormente, pode-se conceituar Responsabilidade Social como sendo o comprometimento permanente da organização em adotar um comportamento ético e de contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de todos os *stakeholders.*

Ainda segundo Melo Neto e Froes (2001), atuação socialmente responsável não se dá de forma aleatória exigindo das organizações:

- congruência entre ações, valores, políticas, culturas e visão estratégica;
- construção de meios de comunicação internos e externos;
- construção de relações confiáveis e duradouras com os *stakeholders.*

A missão é a expressão da razão da existência de uma organização. A organização que pauta sua atuação pela responsabilidade social demonstra isso através de suas ações, seus valores, políticas, cultura e visão estratégica. Os programas de ação propostos devem ser coerentes com a definição de missão, valores, objetivos e das metas estabelecidas por ela, que, numa sinergia, hão de convergir para uma boa e simétrica comunicação.

A organização que se torna cidadã deve conscientizar-se de que o seu desempenho social só será satisfatório se a idéia de responsabilidade social permear todo o seu ambiente interno e contaminar as relações com o ambiente externo.

O público alvo prioritário das ações de RS é a comunidade. Uma das atividades essenciais e um dos grandes desafios, são estimular a sua participação e abrir canais de comunicação que valorizem essa relação.

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 132), a responsabilidade social baseia-se na construção pelas organizações de relações confiáveis e duradouras com os seguintes segmentos; (i) junto aos parceiros; (ii) junto à sociedade global; (iii) junto à comunidade; (iv) junto aos concorrentes; (v) junto aos consumidores; (vi) junto ao meio-ambiente e (vii) junto ao governo, ou seja, com todos os *stakeholders.*

Para os mesmos autores as funções básicas da Responsabilidade Social são:

- a formação da consciência ética social interna e externa;
- a difusão de valores éticos sociais interna e externamente;
- a institucionalização de práticas e comportamentos sociais éticos com seus *stakeholders*.

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 135-136) a RS reúne três dimensões, iniciando-se pela opção por adotar um comportamento ético, desenvolvendo, em seguida, ações de responsabilidade social interna e, depois, ações de responsabilidade externa, ou seja, contém os seguintes componentes:

- Responsabilidade social externa;
- Responsabilidade Social interna;
- Comportamento ético-social.

Portanto, organização socialmente responsável, é aquela que pratica comportamentos socialmente éticos. Não são admitidas atitudes internas e externas como a competição desenfreada, os abusos de poder, a concorrência, e as atitudes e comportamentos individualistas e egocêntricos que contaminam a atuação da organização. Internamente, porque a ética organizacional cria, dissemina e institucionaliza "valores" que se refletem em

atitudes, comportamentos e práticas gerenciais. E, externamente, porque esses valores também vão tornar-se perceptíveis na prática das ações sociais externas.

Segundo Mendonça e Gonçalves (2002, p. 4), quando uma organização se relaciona com todos os grupos de interesse que a influenciam ou que são impactados (*stakeholders*) por sua atuação de forma ética, acredita-se que tende a haver nesta organização a congruência entre ações, seus valores, suas políticas, sua cultura e sua visão estratégica. Isso pode ser alcançado a partir da construção de canais de comunicação internos e externos transparentes, ou quando a organização desenvolve ações que objetivem o desenvolvimento social. Os autores afirmam, ainda, que com a **incorporação, difusão e transferência** (grifo nosso) desses princípios éticos, a organização pode ser qualificada como socialmente responsável.

A correta prática da RS pode melhorar o desempenho e a sustentabilidade a médio e longo prazo da organização, proporcionando valor agregado à imagem; motivação do público interno; vantagens competitiva; facilidade de acesso ao capital e financiamento; influencia no setor; reconhecimento dos dirigentes como líderes; melhora do clima organizacional, dentre outros (ORCHIS, YUNG e MORALES, 2002, p. 62).

No entanto muitas organizações transmitem uma falsa idéia de preocupação com a sociedade apenas objetivando os benefícios acima descritos. Isso pode ser notado pela ausência de valores relativos a RS em sua cultura e baixo grau de comprometimento com o conceito, o que causa inconsistência no comportamento da organização, que não se sustenta com o passar do tempo.

2.1.5 Da Teoria à Prática

Duarte e Dias (1986, p. 73) alertam que, como em tantos outros aspectos, também no campo da responsabilidade social não é fácil a passagem da teoria à prática. Destacam como particularmente difícil a questão da definição do campo específico de atuação da RS pelas organizações.

Para obter sucesso na implantação da doutrina da responsabilidade social e conquistar a aceitação pública na área social, a organização deve adotar e praticar certas atitudes, ações e técnicas. Em primeiro lugar, é preciso definir claramente suas políticas, filosofias administrativas, valores culturais e sociais. É preciso, também, identificar suas reais vocações, encontrar sua verdadeira identidade e reconhecer o valor do relacionamento com seus públicos.

Como condição essencial para uma organização adotar ações de responsabilidade social, Tenório (2000, p. 32) aponta a necessidade de a organização se conhecer bem, assim como o contexto no qual ela se insere. Sendo importante identificar além de "quem" ou "o que" influencia uma organização, que tipo de influência esses aspectos exercem, de modo a conhecer riscos e oportunidades e a estabelecer linhas de ação que possibilitem à organização se prevenir e se adaptar às condições do contexto.

A opção por uma linha de atuação social específica deve considerar o contexto particular, as características da organização, a gravidade do problema, sua prioridade para a comunidade, a disponibilidade de recursos, etc., sendo esses insumos obtidos a partir da análise do ambiente.

Por não existir um roteiro padrão que oriente a implementação da RS, Duarte e Dias (1986, p. 73) sugerem que se utilize a metodologia tradicional: (i) análise do ambiente; (ii) definição de prioridades; (iii) planejamento; (iv) organização; (v) implementação; (vi) controle; (vii) avaliação dos resultados.

Os autores (DUARTE e DIAS, 1986, p. 77) recomendam, expressamente, a importância da organização ouvir a comunidade, a fim de poder extrair quais são as suas prioridades, a imagem que ela faz da organização e a responsabilidade que lhe atribui nos problemas comunitários, de modo a ter maior segurança em suas decisões. O sistema de consultas à comunidade, bem utilizado, diminui a incerteza no processo decisório e aumenta as possibilidades de sucesso de qualquer ação. Sem ignorar que muitos aspectos da responsabilidade social dizem respeito ao ambiente interno, é de se esperar que o envolvimento em atividades externas de caráter social principie pela vizinhança imediata para, num segundo momento, atingir círculos cada vez maiores.

A partir de uma pesquisa externa que buscará identificar as áreas possíveis de atuação social, a organização escolherá a sua linha de atuação e elaborará o conjunto de ações a serem implementadas. Para a definição das prioridades de intervenção, o caminho por eles sugerido a se adotar é o da pertinência dos problemas, ou seja, o relacionamento de cada um com as atividades da organização (DUARTE e DIAS, 1986, p. 77).

A implementação de um processo de responsabilidade social pressupõe a existência de uma vontade, uma atitude da diretoria. A expressão desta vontade, discutida e compartilhada por todos os membros do primeiro escalão, deve assumir a forma de um compromisso social. O compromisso social equivale à missão social, definida a partir dos valores-chave e das ações estratégicas identificadas como pertinentes à organização.

A organização, num segundo momento, deve comunicar o seu compromisso social para todos os *stakeholders*, buscando sensibilizá-los, empolgá-los e comprometê-los com uma atuação responsável. A comunicação numa gestão social é de fundamental importância para o seu sucesso. Assim, além de disseminar os valores, a comunicação pode fortalecê-los e torná-los claros e tangíveis a todos os seus públicos. Portanto, cabe à comunicação não somente divulgar um conjunto de regras a serem seguidas para um melhor convívio social, mas também disseminar os princípios que norteiam essas regras. A comunicação em uma gestão social tem o papel de disseminar a responsabilidade social para todos os *stakeholders*.
Definidas as áreas de atuação, surge a questão de como assumir as responsabilidades. Alguns aspectos são especialmente merecedores de atenção (DUARTE e DIAS, 1986, p. 80):

- A importância da participação das chefias intermediárias e dos executores nas tarefas de planejamento;
- A necessidade de cautela, quando se trata de problemas que fogem à competência técnica da organização com as quais ela não está suficientemente familiarizada;
- O estabelecimento de metas e objetivos realistas, levando-se em conta a necessidade imprescindível de avaliação posterior dos resultados;
- A escolha cuidadosa das estratégias e táticas de ação;

- A alocação criteriosa de recursos materiais e humanos disponíveis, recomendando-se, para cada atividade ou programa, certa margem de segurança, sobretudo nos primeiros anos de desenvolvimento das novas atividades.

Quanto à implementação e ao controle, os pontos que exigem maior cuidado são (DUARTE e DIAS, 1986, p. 81):

- o engajamento da alta direção;
- o tempo de aprendizagem;
- o interesse dos executores pelas tarefas;
- o uso do controle e informação.

Iniciada a implantação das ações de RS e com o surgimento dos primeiros resultados é chegado o momento de avaliar e devolver para os *stakeholders* e a sociedade em geral os resultados alcançados e retroalimentar o processo.

Quanto ao processo de avaliação dos resultados, este se mostra bastante complexo, mas, mesmo tratando-se de programas de atuação social, é fundamental que os resultados sejam mensurados. Quando se fala em atuação social o problema central é a questão do que medir e como medir, que nem sempre é direta e objetiva/linear.
A diferença entre os processos de avaliação tradicionais que verificam o desempenho financeiro e econômico das empresas e os que verificam o desempenho social é de que estes não podem se basear apenas em abordagens quantitativas que verificam os resultados. São também necessárias abordagens qualitativas para verificar os processos e procedimentos, como nas auditorias de qualidade e ambiental, e, ainda, que inclua a percepção dos *stakeholders* em relação ao comportamento social das organizações, o que torna o processo de avaliação mais complexo.

É fundamental ter um sistema de avaliação independentemente da qualidade das relações com os *stakeholders*, descobrir que ações e processos trouxeram bons resultados, o que deve ser melhorado. A avaliação sistemática é um instrumento de melhoria e de aprendizado contínuo.

É improvável que uma organização sem um método sistemático de compreender o que tem e não tem de atingir, tenha sucesso na consecução de seus objetivos e metas determinados.

Criar uma cultura organizacional orientada para a RS exige mudanças de valores, sistemas e padrões de conduta e, certamente, resistências serão encontradas – a cultura do segredo, da exclusão e de manutenção do poder sobre as operações ainda é muito forte. No entanto as pessoas precisam se convencer de que vale a pena investir tempo e energia na RS, e principalmente estar consciente, motivadas e confiantes de suas opções (BORGER, 2001, p. 75).

2.1.6 Obstáculos à Responsabilidade Social

Que o exercício da responsabilidade social vem crescendo e ganhando impulso em todo o país, disso não há dúvida. É um fato incontestável. Os dados e informações sobre o tema, que são cotidianamente divulgados na mídia, através da produção acadêmica e nos centros de pesquisa estão à disposição de todos.

Mas embora já tenham sido identificados inúmeros benefícios trazidos às organizações, a partir de uma atuação socialmente responsável, entre os quais se pode destacar a valorização da imagem institucional e da marca; uma maior lealdade de todos os públicos; maior capacidade de recrutar e de manter talentos; maior flexibilidade e capacidade de adaptação, além da sobrevivência em longo prazo, alguns obstáculos ainda se interpõem ao seu pleno desenvolvimento.

E quais são esses obstáculos? O primeiro que se poderia destacar seria a percepção equivocada e estreita por parte de alguns implementadores do papel que tem a desempenhar e da importância da RS. A sociedade atual exige uma redefinição do papel social dos mais diversos atores sociais. Cresce a conscientização de que as organizações, apesar de gerarem empregos, criarem produtos e oferecerem benefícios às pessoas e à sociedade, produzem também resultados indesejáveis, como a poluição, os acidentes de trabalho, a degradação do

meio ambiente, etc. Tal situação não é mais aceita pela sociedade (DUARTE e DIAS, 1986, p. 39).

Portanto, o investimento em atuação social não pode ser erroneamente entendido como ampliação dos custos, mas sim como investimento. O novo cenário mundial requer, por exemplo, das empresas responsabilidades que vão além das ações fiscais e tributárias. Os impactos culturais, sociais e ambientais ocasionados pelas atividades empresariais são objeto de grande visibilidade e interesse mundial e as atitudes tomadas frente aos mesmos repercutem diretamente sobre a imagem das corporações.

A compreensão sobre o campo de atuação também tem sido erroneamente compreendida como restrito às empresas. Embora como destaca Fernandes (2000, p. 4-5), "Responsabilidade social consiste no somatório de atitudes assumidas por agentes sociais – cidadãos, organizações públicas, privadas com ou sem fins lucrativos – estreitamente vinculadas à ciência do dever humano (ética) e voltadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade". Responsabilidade Social é a consciência das organizações de que elas têm uma função social que visa ao desenvolvimento da sociedade. Responsabilidade Social é um processo dinâmico, no qual se interligam fatores sociais, econômicos, políticos e culturais, envolvendo os mais diversos atores sociais.

Um outro obstáculo a ser apontado diz respeito à pouca precisão do conteúdo das ações de responsabilidade e a confusão ainda existente com ações de filantropia. A responsabilidade social transcende à filantropia, pois tem a ver com a consciência social e o dever cívico.

Como já foi dito anteriormente, a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é cunhada no dever cívico, enquanto a filantropia tem no dever moral sua ética absoluta. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições.

Conforme Toldo (2002, p. 84), a filantropia está associada à caridade eventual; ao passo que a responsabilidade social diz respeito aos objetivos permanentes e às decisões e ações cotidianas de uma organização.

Segundo Melo Neto e Froes (2001, p. 28):

> A filantropia parte de uma ação individual e voluntária e tem muitos méritos. Mas a responsabilidade social vai além de vontades individuais – caminha para tornar-se a soma de vontades que constitui um consenso, uma obrigação moral e econômica a ligar o comportamento de todos os que participam da vida em sociedade.

Mendonça e Gonçalves (2002, p. 2) alertam também para o fato de que existem organizações que desenvolvem ações sociais condizentes com seus valores organizacionais. Outras no entanto, parecem ter como objetivo criar uma imagem de responsabilidade social como uma estratégia mercadológica (marketing social), mas que não corresponde, na verdade, aos valores e práticas da organização.

O verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com os vários *stakeholders* das ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas ações de médio e longo prazo garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social. A comunicação dos resultados alcançados por tais ações sociais e os ganhos resultantes da maior visibilidade dessas ações constituem o que se pode denominar de marketing social ético.

Ou seja, no Brasil, além do preconceito com o termo responsabilidade social, que é confundido com filantropia (de cunho assistencialista), há a associação negativa com o que Schommer e Fischer (1999, p. 105) denominam de “pilantropia”, que diz respeito à utilização de benefícios oriundos da valorização da imagem ou de benefícios fiscais concedidos a entidades filantrópicas para vantagens e enriquecimento ilícito de pessoas ou grupos ligados ou controladores dessas entidades.

Para Mendonça e Gonçalves (2002, p. 10), existe sempre a possibilidade de alguma organização utilizar suas práticas/ações sociais por meio de estratégias de comunicação para

obter ganhos de mercado ou objetivando “facilidades” por parte do governo e representantes da sociedade civil – refletindo “imagens sem conteúdo”, ou seja, imagens falsas, imagens manipulativas baseadas em objetivos meramente instrumentais. Essa postura compromete a avaliação da validade de uma atuação responsável.

Um outro ponto a se destacar no contexto de viabilização e do crescimento do senso de responsabilidade social no seio das empresas nacionais e das organizações da sociedade civil, é o do impasse institucional gerado pelos instrumentos legais.

O perfil restritivo em muitos aspectos da regulamentação do Terceiro Setor decorre da idéia de conter os excessos cometidos por algumas empresas e entidades civis.

Um outro aspecto a ressaltar é o da necessidade que as empresas e as entidades da sociedade civil têm de demonstrar o muito que têm a oferecer à sociedade. Os objetivos próprios à responsabilidade são por natureza difíceis de serem especificados com precisão, dificultando o estabelecimento de metas e o monitoramento das realizações. Dessa forma, as organizações precisam delinear melhor seu campo de atuação, mensurar e mostrar o resultado dos seus esforços numa linguagem convincente para seus parceiros potenciais e públicos intervenientes – também denominados *stakeholders*.

Infelizmente, identifica-se no Brasil, certo amadorismo na atuação social. Apesar de existirem projetos de grande monta e instituições que norteiam e gerenciam ações, poucos dirigentes acompanham e controlam efetivamente o resultado de seus investimentos.

2.2 Sociedade Civil e Estado: novos perfis novas práticas

Como anteriormente já foi colocado, a sociedade enfrenta graves problemas ocasionados pelos efeitos da globalização. A má distribuição de renda e a conseqüente exclusão social geram uma variedade de áreas sociais carentes de auxílio, que o governo, por si só, não tem capacidade de sustentar. A revolução tecnológica e o desenvolvimento dos meios de

comunicação, da mesma forma que promovem um enorme avanço no acesso dos indivíduos à informação trazem à tona mazelas e as reais condições de vida da população.

Diante da ampliação das relações de interdependência internacionais provocadas pela globalização, as ferramentas de controle das atividades pelo Estado são reduzidas e os processos exteriores têm alta importância no declínio do Estado-nação. Os estados nacionais enfraquecem a medida em que não podem mais controlar dinâmicas que extrapolam seus limites territoriais.

Segundo Falconer (1999, p. 2), na década de 90, o Terceiro Setor surge como portador de uma nova e grande promessa: a renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e, se possível, a superação da pobreza.

O que se pode depreender dos estudos e análises já realizados sobre o Terceiro Setor é de que na verdade essa expectativa é maior do que as reais possibilidades de qualquer um dos setores em separado. A possibilidade de responder de forma positiva a essas demandas só seria possível com uma atuação articulada e complementar dos diversos setores.

Na verdade, o Terceiro Setor, que engloba um conjunto de organizações sociais sem fins lucrativos (associações, fundações, institutos, etc), está presente desde longa data na nossa sociedade, embora há bem pouco tempo tenham ganhado visibilidade junto à opinião pública. Como exemplo tradicionais deste setor temos as Santas Casas de Misericórdia e as obras sociais, e, como representantes mais recentes, as organizações não-governamentais resultantes dos novos movimentos sociais que emergem a partir dos anos setenta.

Para Salamon (1998), quatro crises e duas mudanças são as causadoras da proliferação das ONGs, o crescimento das ações da sociedade civil e a retração da ação do Estado. São elas: (i) a crise do *Welfare State*; (ii) a crise do desenvolvimento dos países do Terceiro mundo; (iii) a crise do ambiente global; e (iv) a crise do socialismo, bem como as mudanças nos meios de comunicação propiciando maior difusão do conhecimento e o aumento exacerbado da população mundial.

Quando se fala em Terceiro Setor, a primeira questão que se coloca é a sua imprecisão conceitual que vem dificultando a compreensão do fenômeno de sua emergência e expansão. Autores como Fernandes (1997) e Salamon (1998), em concepções de caráter generalista, têm buscado nessa terminologia agrupar todas as organizações privadas, sem fins lucrativos e que visam atender necessidades coletivas e de caráter público.

Nessa visão abrangente, o Terceiro Setor é composto por todas as organizações da sociedade civil que tem caráter voluntário, filantrópico e não-governamental.

De forma complementar, Fernandes (1997, p. 27) afirma que o Terceiro Setor seria,

> [...] composto de organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Franco (2003, p. 37) examinando essa conceituação, alerta, no entanto, que nem todas as entidades pertencentes ao terceiro setor possuem fins públicos. Não sendo esse, portanto, um critério definitivo para classificá-las e que somente pode-se dizer que têm fins públicos aquelas organizações do terceiro setor que produzem bens ou serviços de caráter público ou de interesse geral da sociedade.

Buscando alargar o conceito, Cardoso (2000, p. 8) destaca que,

> O conceito de terceiro setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e de agir sobre a realidade social [...] é bem mais abrangente, inclui as instituições filantrópicas das áreas de saúde, educação e bem-estar social, e o trabalho voluntário, filantropia empresarial e os compromissos com a melhoria da comunidade. E o aspecto inovador do terceiro setor é o mérito de romper com a dicotomia público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial.

Como se pode perceber a conceituação de Cardoso (2000, p. 8) se prende mas à critérios como criatividade, participação e experimentação próprios das visões mais atuais sobre Terceiro Setor, não se prendendo a autora a dicotomia público e privado.

Com efeito, o que se pode observar é que o Terceiro Setor, via de regra, vem sendo explicado pelo que não é, ou seja, não governamental, sem fins lucrativos. Este entendimento explica o Terceiro Setor como uma simples contraposição ao Estado e ao mercado. Para alguns autores (dentre eles, Rubem César Fernandes (1997) e Leilah (1988)), essa é uma visão restritiva, pois no entendimento deles, o terceiro setor é complementar aos outros dois. Reconhecendo a importância do Terceiro Setor Drucker (1997, p.167) afirma ainda que a sociedade do conhecimento necessita ser uma sociedade de três setores: um setor público de governo, um privado de empresas e um social.

Para Hudson (1991, p. 18-19), além da natureza diferente das transações a diferença entre o Terceiro Setor e os outros é que nele existe apenas uma tênue ligação entre os provedores de fundo e os usuários e aponta outros sete fatores que o distinguem, embora não sejam exclusivos desse segmento, quais sejam:

- Os objetivos sociais são difíceis de serem especificados com precisão, sendo assim, em função dessa dificuldade é mais complexo medir e monitorar as realizações;
- São vários os responsáveis interessados/envolvidos nas organizações do terceiro setor e todos têm interesses diferentes;
- As estruturas administrativas dessas organizações, são complexas, máquinas intricadas, que precisam ser consultadas, coordenadas e administradas para que as coisas possam ser feitas;
- O voluntariado é um ingrediente essencial, a maioria das organizações dependem de mão-de-obra voluntária e esses voluntários, muitas vezes, esperam ter seus pontos de vista reconhecidos e desejam envolver-se ativamente na tomada de decisões;
- Os valores precisam ser cultivados, pois as organizações do Terceiro Setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham dos mesmos valores e idéias sobre os propósitos e estilo de operação da organização;

- A falta de resultado financeiro para determinar prioridades leva as organizações a desenvolverem seus próprios critérios para alocar recursos que se encaixem nas suas particularidades em determinadas ocasiões.

Até recentemente não se acreditava que essa gama diversificada de organizações tivesse muita coisa em comum. Hoje, essas organizações são vistas, cada vez mais, como parte integrante de um mesmo setor porque compartilham uma herança e um conjunto comum de crenças sobre como melhorar o mundo em que vivemos. Estão se unindo porque reconhecem que têm mais coisas em comum umas com as outras do que com as organizações dos setores público ou privado.

A valorização do Terceiro Setor no Brasil também revela uma mudança de orientação no que diz respeito ao papel do Estado e do Mercado e, em particular, da forma de participação do cidadão na esfera pública. Isto tem levado à aceitação crescente da ampliação do conceito de público como não exclusivamente sinônimo de estatal, "público não-estatal". (FALCONER, 1999, p. 1)

O Terceiro Setor, hoje, já é percebido como sendo muito influente e responsável por grande parte das mudanças e inovações sociais importantes. Em função disso vem, a cada dia, ganhando mais confiança. Numa época em que muitas organizações do setor público são vistas como inadequadas para lidar eficientemente com os problemas sociais da atualidade, o terceiro setor é apontado como apto para exercer um papel mais amplo, pois consegue juntar administração com consciência social – justamente as características identificadas como necessárias para enfrentar alguns dos problemas sociais mais profundamente enraizados com que se defrontam países industrializados e em desenvolvimento.

O que se percebe é que cada vez mais o conceito de Terceiro Setor caminha não para uma segregação dos três setores (Estado, mercado e sociedade civil) em arenas diferentes, mas na possibilidade de trabalharem juntos em um espírito de colaboração.

Em relação a essa questão Falconer (1999, p. 3), chama a tenção de um fato interessante e que normalmente passa desapercebido que é, o de que no Brasil, o terceiro setor se afirmar ao

mesmo tempo em se propõe a parceria intersetorial o que leva a que se obscureçam os limites entre os três setores. O Terceiro Setor cresce, aqui no Brasil, sob o signo da parceria, enquanto nos Estados Unidos foi a tentativa de demarcar a diferença e proclamar independência dos outros setores que deu o tom do nascimento do Terceiro Setor.

Na verdade, os elementos que compõem o espaço que constitui o Terceiro setor cada vez mais se cruzam de forma complexa, fazendo com que as fronteiras entre os três não sejam estáticas nem claramente definidas.

Para Falconer (1999, p. 2), este surpreendente e inesperado interesse pelo Terceiro Setor no Brasil é reflexo de um conjunto de tendências complexas e inter-relacionadas, como a adoção do discurso da cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas, dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em estados e municípios, baseados nos pilares da descentralização política e administrativa, privatização de espaços anteriormente reservados à esfera estatal, bem como o movimento de progressiva democratização da sociedade brasileira.

No que diz respeito à reforma administrativa, o Plano Diretor de Reforma do Estado[11], elaborado em 1995 sob a responsabilidade do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), partindo da constatação do esgotamento do modelo de Estado até então adotado no Brasil propõe um novo modelo, que reserva um papel de destaque às organizações privadas sem fins lucrativos. Na percepção do MARE (1995), a crise brasileira é uma crise do Estado, da estratégia estatizante e do modelo de administração pública "burocrática". Como resposta ao esgotamento desse modelo, propõe o conceito de "administração pública gerencial", caracterizada pela "eficiência e qualidade, descentralizada e com foco no cidadão".

Este modelo distingue quatro setores do Estado e a cada um atribui um tipo ideal de propriedade. Uma destas formas de propriedade, a "pública não-estatal" é representada por organizações sem fins lucrativos[12], "que não pertencem a ninguém, e estão orientadas para o atendimento do interesse público". Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do

[11] BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília. Presidência da República, 1995.
[12] BRASIL. Organizações Sociais. Série Cadernos MARE da Reforma do Estado, nº. 2. Brasília. MARE, 1998.

Estado, as atividades e serviços não-exclusivos deveriam ser transferidos para a forma de propriedade pública não-estatal, através do mecanismo de publicização.

Esta transferência constitui-se na transformação de instituições públicas em organizações privadas sem fins lucrativos e a celebração de um contrato de gestão específico com o Poder Executivo para que estas novas instituições privadas de caráter público, denominadas organizações sociais, tenham acesso a recursos orçamentários do governo federal. Embora constituídas como entidades privadas sem fins lucrativos, as organizações sociais permanecem sob o controle do Estado, seja pela participação majoritária de membros do governo nos conselhos de direção destas entidades seja pelos requisitos de monitoramento impostos nos contratos de gestão.

Segundo o programa de publicização,[13] os serviços públicos não-exclusivos podem ser realizados mais eficientemente se, mantido o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não-estatal.

Como vantagens atribuídas às organizações sociais temos: a sua operação se dá com maior autonomia, ensejam a possibilidade de controle social direto pela sociedade, sendo sua gestão mais eficiente e melhor a qualidade dos serviços que oferecem. Ou seja, vantagens não muito diferentes das que se associaram à atuação das organizações sem fins lucrativos em geral.

Entretanto segundo Falconer (1999, p. 7), as novas relações estabelecidas entre os três setores ainda não foi suficientemente investigada suscitando em alguns o temor de que o Terceiro Setor se constitua na verdade numa ameaça neo-liberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo. Para outros, no entanto, o fortalecimento do Terceiro Setor e das relações intersetoriais representam um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado com os anseios da população.

Paradoxalmente, para um setor que surge com tão elevadas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial, já são apontados sérios desafios que para alguns analistas colocam

[13] Publicização refere-se à produção não-estatal de bens e serviços públicos por entidades do terceiro setor. No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado do governo brasileiro, é a forma pela qual atividades não-exclusivas do Estado são transferidas para organizações não-estatais, sem implicar em privatização (PEREIRA, 1999)

em risco a possibilidade do Terceiro Setor sair da posição de uma grande promessa para o de uma realidade.

Resumidamente, pode-se elencar como críticas feitas ao Terceiro Setor o fato de serem entidades mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação, e, por vezes, sujeitas a motivações pouco filantrópicas.

Na verdade embora todas as críticas feitas as organizações do Terceiro Setor procedam, elas se fortalecem e atuam de forma competente quando definem com clareza sua função social; quando se articulam com os demais setores da sociedade (Estado e Mercado) e quando aprimoram seus instrumentos de gerenciamento e capacitam seus técnicos.

Alguns estudiosos entre eles Roche (2000), Fischer (1998) e Salamon (1998) apontam como limitações do terceiro setor; (i) a fragilidade organizacional; (ii) a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais, cada vez mais escassos; (iii) a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e, (iv) a existência de obstáculos diversos para um relacionamento com o Estado.

Apesar de todo o crescimento e importância adquirida pelo Terceiro Setor no cenário mundial, o mesmo "permanece um ecossistema frágil, vulnerável às ameaças externas, incerto quanto as suas fontes de apoio, imperfeitamente firmado e legitimado e por ironia, não raro ameaçado por seus próprios sucessos" (SALAMON, 1998, p. 91).

Para Salamon, o desafio central que se apresenta às organizações sem fins lucrativos e seus administradores não se resumem ao aperfeiçoamento da gestão, mas sim em encontrar soluções para os problemas públicos através da gestão de relacionamentos colaborativos complexos que se estabelecem entre os setores e que tendem a se tornar mais comuns em todo o mundo (SALAMON, 1998).

As entidades do Terceiro Setor precisam preservar suas peculiaridades e encontrar a contribuição diferenciada que podem dar, de forma sinérgica e complementar às entidades que constituem ou aos outros dois setores (Estado e Empresas).

De acordo com Salamon (1998), a solução de problemas públicos, que deveria ser a *raison d´être* do Terceiro Setor, não é responsabilidade de um único setor, o Estado, e esta responsabilidade não poderá ser transferida para outrem.

Segundo Falconer (1999, p. 16) quatro dimensões representam os principais desafios que se apresentam ao Terceiro Setor para sua consolidação como espaço de exercício da cidadania, são eles:

> - *stakeholder accountability* – que se constitui na necessidade de transperência e de prestação de contas da organização perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela;
> - sustentabilidade – é a capacidade de captar recursos financeiros, materiais e humanos – de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar seus objetivos;
> - qualidade dos serviços – a substituição da caridade e da filantropia por serviços prestados a cidadãos introduz a exigência do uso eficiente de recursos, e a necessidade de avaliação adequada do que deve ser priorizado em função dos recursos disponíveis, das necessidades do público e das alternativas existentes;
> - capacidade de articulação – a solução dos problemas públicos passa pela articulação de parcerias, redes e coalizões. O compartilhamento de informação e a atuação conjunta são os caminhos para a potencialização da capacidade de atores públicos, empresarias e não-governamentais para abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto.

Aprimorar as organizações nestas quatro dimensões seria na visão de Falconer (1999, p. 16) essencial para o desenvolvimento de um Terceiro Setor capaz de se relacionar com a sociedade civil e com suas instituições, para prover bens de efetivo valor à sociedade, conciliar autonomia com mobilização de recursos e fazer frente aos problemas sociais.

Soma-se a isso o fato de que para que as organizações deste setor efetivamente contribuam para a consolidação do espaço público e para o fortalecimento das instituições democráticas, alguns valores comuns precisam estar presentes quando de suas atuações. Entre eles deve

estar o compromisso com a democracia, a transparência, e a tolerância e capacidade de convivência com valores diferentes.

2.3 Redes Sociais

Como visto na secção anterior a emergência de um novo cenário mundial, no qual o Estado e a sociedade assumem novos papéis, somado à crise do fordismo – que engendrou processos de reconfiguração dos sistemas de produção e circulação de mercadorias, deu lugar à novas formas de exercício da ação pública. Como aponta Farah (1999, p. 341), "a inclusão de novos atores – da sociedade civil e do setor privado – na formulação, implementação e controle das políticas no nível local – assinala uma inflexão importante com relação ao padrão de atuação do Estado no campo social do país".

Há, hoje, uma clara tendência para a interdependência funcional entre atores públicos e privados na consecução de políticas, com o objetivo de garantir a mobilização dos recursos - em sua maioria dispersos – e dar uma resposta eficaz aos problemas de políticas públicas.

A redefinição da esfera pública inclui também a construção de novos arranjos institucionais que superam o modelo de provisão estatal e o padrão uniorganizacional centralizado que caracterizava o período anterior. Tais arranjos apontam para a construção de redes institucionais que reúnem diversos atores, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e articulações entre Estado, mercado e sociedade civil.

No Brasil, várias empresas que atuam na área social têm criado elos fortes com outras corporações, organizações, o Terceiro Setor e o governo, por acreditarem que esse é o caminho mais viável para obter melhores resultados em seus investimentos sociais. Segundo estudo de Spink, Clemente, Keppke (1998, apud FARAH, 1999, p. 338), dentre duzentos finalistas do Programa de Gestão Pública e Cidadania, em 1996 e 1997, 72,5% caracterizavam-se pela existência de parceria com a sociedade. Conforme a autora "parte significativa dos problemas na área social desenvolvidos por municípios inclui, hoje, em

algum grau, a participação de entidades da sociedade civil – comunidade, organizações não-governamentais e setor privado empresarial" (FARAH, 1999, p. 338).

Atualmente, já é consensual a percepção de que a solução dos problemas públicos passa pela articulação cada vez maior de segmentos diversos da sociedade. Isto se dá através da formação de alianças, de parcerias, de redes e coalizões. O compartilhamento de informação e a atuação conjunta são os caminhos para a potencialização da capacidade de atores públicos, empresariais e não-governamentais para abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto (FALCONER, 1999, p. 18).

A necessidade estratégica de formar alianças organizacionais vem crescendo com a globalização econômica, e o crescimento da complexidade dos ambientes. Por meio de alianças, as organizações competitivas procuram sobreviver segundo a cooperação e a ação conjunta com outras organizações que busquem excelência em suas atividades.

A construção de uma rede organizacional deve buscar o desenvolvimento a partir do envolvimento mútuo e da relação biunívoca equilibrada entre os parceiros. Em lugar de privilegiar o espaço organizacional, deve se voltar para as relações entre indivíduos, grupos, organizações e setores.

No entendimento de Gohn (2000, p.70), embora se originem e atuem no plano local, a partir da idéia do vácuo deixado pela ineficiência dos institutos tradicionais (Estado-mercado), as ONGs, contemporaneamente, articulam-se cada vez mais com redes de cooperação internacionais e de cooperação empresarial, submetendo-se, gradativamente, ao novo tipo de racionalidade e burocratização que o mundo globalizado lhes impõe.

Suas atuais práticas, segundo a autora, pautam-se no argumento de que se associando em redes, atuando em regime cooperado com o Estado e com o empreendimento privado, estariam contribuindo para a constituição de um projeto global para a humanidade que leve em conta a superação das desigualdades (GOHN, 2000).

Na verdade é consensual o entendimento de que as organizações do Terceiro Setor não poderão mais atuar de forma isolada se pretenderem abordar de forma séria os complexos problemas sociais para os quais são geralmente criadas. O passado, quando cada organização era auto-suficiente e soberana em uma determinada jurisdição não retrata a realidade do presente nem o que se espera do futuro.

Segundo Silva (2004), Terceiro Setor e Redes são hoje realidades intrinsecamente relacionadas. Segundo esse mesmo autor, o Terceiro Setor é, essencialmente, uma rede e aqui podemos imaginar uma grande teia de inter-conexões.

O termo rede tem suscitado, especialmente nas últimas décadas, diferentes conceitos, interpretações e estudos em diferentes disciplinas como a psicologia social, a informática e a sociologia. A palavra rede apresenta uma considerável gama de interpretações e pode ser definida a partir das relações existentes entre pessoas, grupos ou organizações que representam cada qual um nó e estão interconectados, formando uma malha.

Na literatura freqüentemente, são encontradas analogias de redes com tecidos no qual se entrelaçam fios, cordas ou arames. Essas analogias como forma de conceituação são fundamentais para entendermos a lógica de funcionamento das redes. Uma vez que é no "tecido" das relações que observamos a presença dos "fios" representando as trocas estabelecidas entre os atores ou organizações, os quais seriam os "nós" desse entrelaçamento (LOIOLA e MOURA, 1996, p. 54).

Tomando por base a conceituação desenvolvida por Loiola e Moura (1996, p. 54), os principais fatores a serem ressaltados no funcionamento das redes seriam a regularidade e as interligações perceptíveis em sua formação. Esses dois aspectos são alcançados através da igualdade e da complementaridade (grifo nosso) entre as partes, ou seja, cada "nó" do tecido é estratégico, porém, eles só funcionam quando interligados e passam a significar ao mesmo tempo pontos de partida, e pontos limítrofes na expansão das redes. Não existe, portanto, hierarquia entre linhas e nós, e sim diferenças de funções entre eles – ligação e sustentação respectivamente – para formar o tecido.

É importante ressaltar que o funcionamento de uma rede não ocorre apenas em função de si mesma, pois existem variáveis externas que afetam de maneira significativa o relacionamento entre atores e as organizações. O ambiente institucional externo afeta a lógica de funcionamento das redes, estabelecendo-se, assim, novas formas de comportamento das mesmas.

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. Estruturas flexíveis e cadenciadas, as redes se estabelecem por relações horizontais, interconexas e em dinâmicas que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional, tanto para as relações pessoais quanto para a estruturação social.

Segundo Börzel (1997, p. 2), pode-se classificar as redes por suas tipologias a partir da evidenciação de certos atributos como:

- Nível de institucionalização - redes estáveis ou instáveis;
- Número de participantes – redes restritas ou abertas;
- Configuração de políticas – redes setoriais ou transetoriais;
- Função principal desempenhada (redes de problemas, redes profissionais, redes intergovernamentais, redes de produtores);
- e, o equilíbrio de poder (redes heterogêneas e redes homogêneas).

Para a Rede de integração do Terceiro Setor (Rits), em função da diversidade e da dinâmica do Terceiro Setor não há um formato predeterminado de rede. As redes do Terceiro Setor podem ostentar uma multiplicidade de formas híbridas conforme determinados tipos e desdobrar-se em graus diferenciados de profundidade e/ou especialização. De forma sintética a Rits identifica três categorias de redes no Terceiro Setor: (i) Redes temáticas, aquelas que se organizam em torno de um tema, segmento ou área de atuação das entidades e indivíduos participantes; (ii) Redes regionais, têm em uma região ou sub-região o ponto comum de aglutinação dos parceiros; e, (iv) Redes organizacionais são, em geral, aquelas vinculadas a uma entidade supra-institucional.

Segundo Guarnieri (2004), “quando falamos de redes não estamos discorrendo sobre organizações, entidades, instituições, estamos falando de um novo jeito de se organizar, de atuar, de formar parcerias e alianças. Estamos falando de um movimento, de uma nova maneira de responder às necessidades de transformação da vida moderna”.

Para Tachizawa (2002, p. 193), “uma rede é um sistema de nós e elos capazes de organizar pessoas e instituições, de forma **igualitária** e **democrática** (grifo nosso), em torno de um objetivo comum", cujos principais fundamentos são: autonomia, valores e objetivos compartilhados, vontade, conectividade, participação, multiliderança, informação, descentralização, múltiplos níveis e dinamismo.

Participar de uma rede não se resume apenas a trocar informações a respeito dos trabalhos que um grupo de organizações realiza isoladamente. Estar em rede significa realizar conjuntamente ações concretas que modificam as organizações para melhor e as ajudam a chegar mais rapidamente a seus objetivos.

Embora todo seu potencial anteriormente descrito, as redes com esse novo contexto de estruturas gerenciais policêntricas, impõem desafios administrativos, vinculados aos processos de negociação e geração de consensos, estabelecimento de regras de atuação, distribuição de recursos e interação, construção de mecanismos e processos coletivos de decisão, estabelecimento de prioridades e acompanhamento. Em outras palavras, os processos de decisão, planejamento e avaliação ganham novos contornos e requerem outra abordagem.

Portanto, as redes não estão imunes a problemas. Em síntese, os dilemas que permeiam as redes podem ser explicados, resumidamente, como sendo os de como integrar, agregar e dar coerência a um conjunto marcado tanto pela igualdade e complementariedade, quanto pela diversidade (riqueza e multiplicidade de atores) e, portanto, pela fragmentação de percepções e vontades.

Segundo Fontes (2004), apesar da dinâmica proposta, as relações nas redes não são um mar de rosas". Existem tensões entre estruturas verticais e processos horizontais; entre comportamentos de competição e cooperação.

Segundo esse autor, nas redes que pôde acompanhar através de suas pesquisas, havia grande disputa pelos recursos e pequena participação conjunta no trabalho. "A escassez de recursos nas ONGs está ficando cada vez maior, um trabalho associado pode significar a potencialização deles, mas coloca às organizações grandes desafios".

Para Silva (2004), consolidar a rede significa avançar em produção, disponibilização de informações e ampliação do espectro de atores e beneficiários reunidos através da iniciativa, para que os conhecimentos produzidos e apropriados possam ir além dos contornos institucionais já estabelecidos. A rede ganha expressão e legitimidade na medida em que suscita o interesse dos integrantes originais e de novos atores em participar e contribuir para o seu desenvolvimento.

Assim, ao analisar o diagrama da rede da área social do NGPD, espera-se que seja claramente perceptível a concepção e o próprio desenho do sistema e funcionamento e gestão do Projeto Porto Digital como um conceito de rede.

2.4 As contribuições da Teoria dos *Stakeholders* para o estudo da Responsabilidade Social

A introdução do termo *stakeholder* na literatura de estudos organizacionais é relativamente recente, tendo na figura de Edward Freeman seu precursor a partir da obra *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984). A partir de então, é digna de nota a evolução por que passa seu quadro referencial, com diversas contribuições que permitem entender quem são os *stakeholders* para as organizações e quais são os *stakeholders* a quem os gerentes devem ter uma maior atenção (MITCHELL et. al, 1997, apud PINTO, 2001).

O termo stakeholder não tem tradução literal para a língua portuguesa. A sua utilização por autores estrangeiros dá-se com o objetivo de identificar grupos que atuam direta ou indiretamente sobre as organizações.

De acordo com Martins e Fontes Filho (1999), a grande contribuição da teoria dos *stakeholders* para o estudo das organizações, está no fato de a mesma permitir um tratamento mais abrangente dos múltiplos campos da racionalidade, em oposição a enfoques reducionistas centrados no interesse do acionista (a teoria da firma) ou centrados no interesse do cliente (gerência estratégica da qualidade).

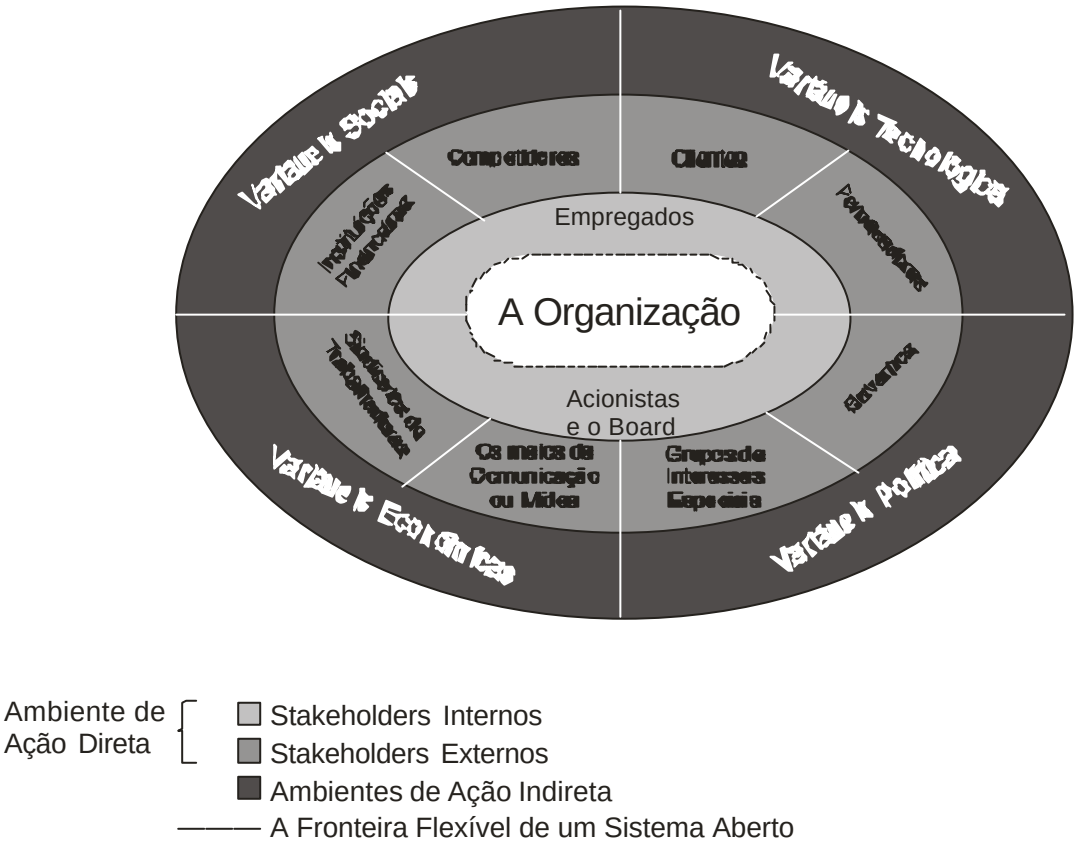
O conceito de *Stakeholder* atenta para o fato de que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. Portanto, a noção de que as empresas possuem responsabilidades apenas para com seus acionistas (*stockholders*) deve ser substituída pelo conceito de relação fiduciária da empresa com o conjunto dos seus grupos de interesses (*stakeholders*).

Para Borger (2001, p. 54), a contribuição da teoria dos *stakeholders* está no fato de ela permitir personalizar as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. De tal modo que seu uso pode levar a administração a reconhecer os interesses dos diversos atores com o mesmo grau de importância que preza seus próprios interesses (OLIVEIRA, 2003, p. 81). A nomenclatura de *stakeholders* dá nome e face aos membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios (BORGER, 2001, p. 55).

As definições de *stakeholder* encontradas na literatura variam muito, indo desde uma percepção mais ampla, que denomina *stakeholder* a indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou ser afetados pela organização na perseguição de seus objetivos (STONER e FREEMAN, 1995, p. 46), até a mais restrita, entendendo *stakeholders* como indivíduos ou grupos possuidores de expectativas sobre a organização, sem os quais esta não seria possível.

Para Stoner e Freeman (1995), os *stakeholders* podem ser divididos em externos e internos. Os *stakeholders* internos são os acionistas e empregados, incluindo os executivos, gerentes e membros do conselho da empresa. Os *stakeholders* externos são todos os outros indivíduos ou grupos que tem algum tipo de interesse na organização. Tipicamente, este grupo compreende os consumidores, fornecedores, governos, sindicatos, comunidades locais e público em geral. Como demonstra a Figura 2.4 (1), esses *stakeholders* estão cercados por variáveis sociais, tecnológicas, políticas e econômicas.

Figura 2.4 (1) – Elementos de Ação Direta e de Ação Indireta de uma organização.



Fonte: Stoner e Freeman (1995, p. 47)

A organização deve saber identificar os seus *stakeholders*-chave e ter o máximo de informações para estabelecer um diálogo produtivo que venha a gerar novas oportunidades e evitar conflitos potenciais. Construir e cultivar bons relacionamentos com seus stakeholders não é mais uma questão de opção para as organizações, é um fator de sobrevivência.

Como destacam Stoner e Freman (1995, p. 46):

> "Antigamente, para as organizações bastava maximizar os lucros e dos administradores somente era cobrado a responsabilidade para com os acionistas. Hoje às organizações são impostas responsabilidades tanto no que diz respeito a comunidade quanto ao meio ambiente. Hoje, mais do que nunca, os administradores sofrem uma pressão cada vez maior para prever e responder a essa quantidade de forças externas, e para pensar globalmente".

Por outro lado, é atualmente relativamente consensual o entendimento da necessidade das organizações alinharem seus objetivos com os objetivos dos *stakeholders* de forma que as mesmas sejam socialmente responsáveis para com o ambiente onde estão inseridas. No mundo moderno, as organizações não podem apenas se preocupar em criar valor para seus acionistas, pois necessitam de outros *stakeholders* para garantir a continuidade de seus objetivos.

Também se modificou o conceito sobre a responsabilidade social empresarial. Atualmente, a Responsabilidade Social é entendida como o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse que influenciam ou são impactados pela sua atuação (*stakeholders*), assim como, o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. É a expansão e evolução do conceito de empresa para além do ambiente interno.

Conforme destacam Dias e Rodrigues (2002, p. 1) "Nenhuma empresa hoje pode ser competitiva sem criar e gerenciar bons relacionamentos com todos os seus *stakeholders*". Essa afirmativa não se aplica apenas às empresas privadas, mas inclui, também, as organizações do setor sem fins lucrativos.

Embora as ONGs não direcionem suas atuações na busca pelo lucro, elas também são chamadas atualmente a demonstrar os resultados alcançados e o impacto de suas ações.

Em função do grande protagonismo das ONGs na sociedade atual, assim como o grande número de atores sociais com os quais elas estabelecem articulações, é que se faz necessário conhecer seus stakeholders, suas preocupações e expectativas no sentido de buscar satisfazê-

los. É extremamente importante para as ONGs manter bons relacionamentos, mostrar resultados e construir uma imagem e reputação positiva.

No caso da atuação das ONGs, há toda uma série de cobranças advindas daqueles que financiam seus projetos, de seus voluntários, da sociedade em geral e mesmo de seus usuários. Para se manterem nesse ambiente cada vez mais competitivo, é necessário que invistam na construção de uma boa reputação.

As ONGs precisam levar em consideração os valores e as expectativas dos seus *stakeholders*, pois só assim será possível construir uma boa reputação perante eles e implementar uma estratégia compatível. Fernandes (1994, p. 15) construiu um quadro que permite identificar os diversos *stakeholders* que se relacionam com as ONGs, o que lhes oferta e o que esperam receber .

Quadro 2.4 (2) – Sistema relacional das ONGs e público com os quais ela interage (*Stakeholders*)

Sistema relacional das ONGs e público com os quais ela interage (*Stakeholders*)		
STAKEHOLDERS	**DEMANDAS**	**EXPECTATIVAS**
• Estado	Regras, controle, recursos	Mudança social
• Doador	Mudança	Conforto espiritual
• Comunidade-cidadão	Benefícios	Retorno social
• Pesquisadores	Conhecimento	Mudança
• Agências	Recursos	Prestação de contas, mudança social
• Voluntários	Mudança	Conforto espiritual
• Empresa – patrocínio	Mudança	Imagem
• Formadores de Opinião	Mudança	Prestação de contas

Fonte: Fernandes, (1994, p. 15)

Como se pode concluir após a análise do sistema relacional descrito por Fernandes (1994), as expectativas construídas pelos *stakeholders* das ONGs se prendem mais a questões socialmente construídas, como valores e objetivos não-econômicos, não deixando de ser cobrado delas uma gestão eficiente e eficaz.

Em resumo as organizações são organismos vivos que se relacionam com diversos públicos e, por isso, é preciso saber como lidar com os diversos públicos que terão alguma ligação com o seu projeto de RS.

3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

3.1 Tipo da pesquisa

Os objetivos de uma pesquisa determinam o método, o tipo de investigação e a estratégia a ser aplicada. Daí, como o presente trabalho se volta para analisar o fenômeno de concepção e implementação de um Programa de Responsabilidade Social, entende-se de sua caracterização como descritiva-explicativa.

A análise feita tem como ponto de referência a perspectiva dos diversos *stakeholders* envolvidos nesse processo, cuja seleção para fins do levantamento de campo (entrevistas), considerou o grau de ligação desse com o Programa de Responsabilidade, cuja missão vem a ser a redução dos níveis de exclusão digital e social.

Como foi ressaltado no capítulo 2, dada à complexidade do tema, Responsabilidade Social, cuja análise depende da consideração de uma gama de elementos, variáveis e inter-relações subjetivas, bem como a natureza da pesquisa em foco, optou-se por desenvolver uma pesquisa mais aberta, flexível e voltada para uma abordagem humanista/qualitativa de natureza interpretativa, sobretudo por ser essa abordagem uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social como o que se pretendeu estudar (RICHARDSON, 1999, p. 79).

A abordagem humanista tem sido uma importante corrente nas ciências sociais, fazendo um contraponto à corrente positivista ao rejeitar a noção de que o método científico adotado nas ciências naturais possa ser aplicado ao estudo da vida social humana.

Assim, a abordagem metodológica adotada procura entender o problema a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando. Seu foco, portanto, é o processo e não a busca de relacionamentos causais entre elementos.

Neste TCM, a ênfase no processo de análise é feita com base no que os entrevistados disseram que aconteceu e nas questões enfrentadas por eles e pela organização durante a implementação dessa ação social. A análise de dados neste trabalho considera a quase simultaneidade da análise e da coleta de dados, o que demonstra o caráter flexível do método qualitativo. Na pesquisa foi dada especial atenção às percepções, posicionamentos e ação dos agentes e principais atores sociais atuantes no processo (*stakeholders*).

De forma complementar às investigações de campo, foi realizado também um levantamento bibliográfico, como suporte teórico-metodológico do trabalho. Além disso, foram igualmente usados como fonte de pesquisa bibliográfica: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas de dados, teses, dissertações. Outra investigação foi feita em documentos produzidos pelo NGPD, como será detalhado mais adiante. A combinação desses dados muito colaborou para a triangulação feita na fase de análise, após compilação e ajuste aos objetivos de pesquisa.

Metodologicamente, o trabalho utiliza-se do estudo de caso. Procurou-se, com essa opção, compreender a manifestação do problema, as percepções e expectativas a ele relacionadas, numa base empírica que enfatiza o contexto natural onde o problema se encaixa e procura vivenciar a multiplicidade de variáveis presentes na situação.

Segundo Goldenberg (1999, p. 33-34),

> O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descreve a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social.

Yin (1990, p. 19) assevera que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa para os estudos em que se deseja estudar fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que possibilita reter as características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real. Ainda segundo o mesmo autor, é uma estratégia indicada quando são propostas as questões

"como" ou "por quê", quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando os fenômenos são contemporâneos e estão presentes num contexto de nossa realidade, como é o caso do objeto deste estudo, o Programa de Responsabilidade Social do NGPD.

O tipo de amostra utilizada neste trabalho é classificada como não probabilística, de seleção racional ou intencional, tendo em vista sua melhor adequação ao tipo de trabalho proposto, visto que alguns dos autores estudados concebem-na como um tipo especial de amostra que pode ser retirada de um universo mediante processo seletivo deliberado, ou seja, as unidades componentes do corpo amostral são escolhidas intencionalmente pelo pesquisador, de forma a atender seus objetivos e metas de trabalho (VERGARA, 2000; RICHARDSON, 1999; GIL, 1999). Essa escolha justifica-se porque, ao estudar um tema específico – concepção e implementação do Programa de Responsabilidade do NGPD, busca-se desenvolver um estudo de acordo com a visão de seus *stakeholders* acerca do fenômeno pesquisado.

Assim, no estudo foi dada especial atenção ao trabalho de campo junto aos *stakeholders* relevantes para o processo de concepção e formulação de Programa de Responsabilidade Social do NGPD.

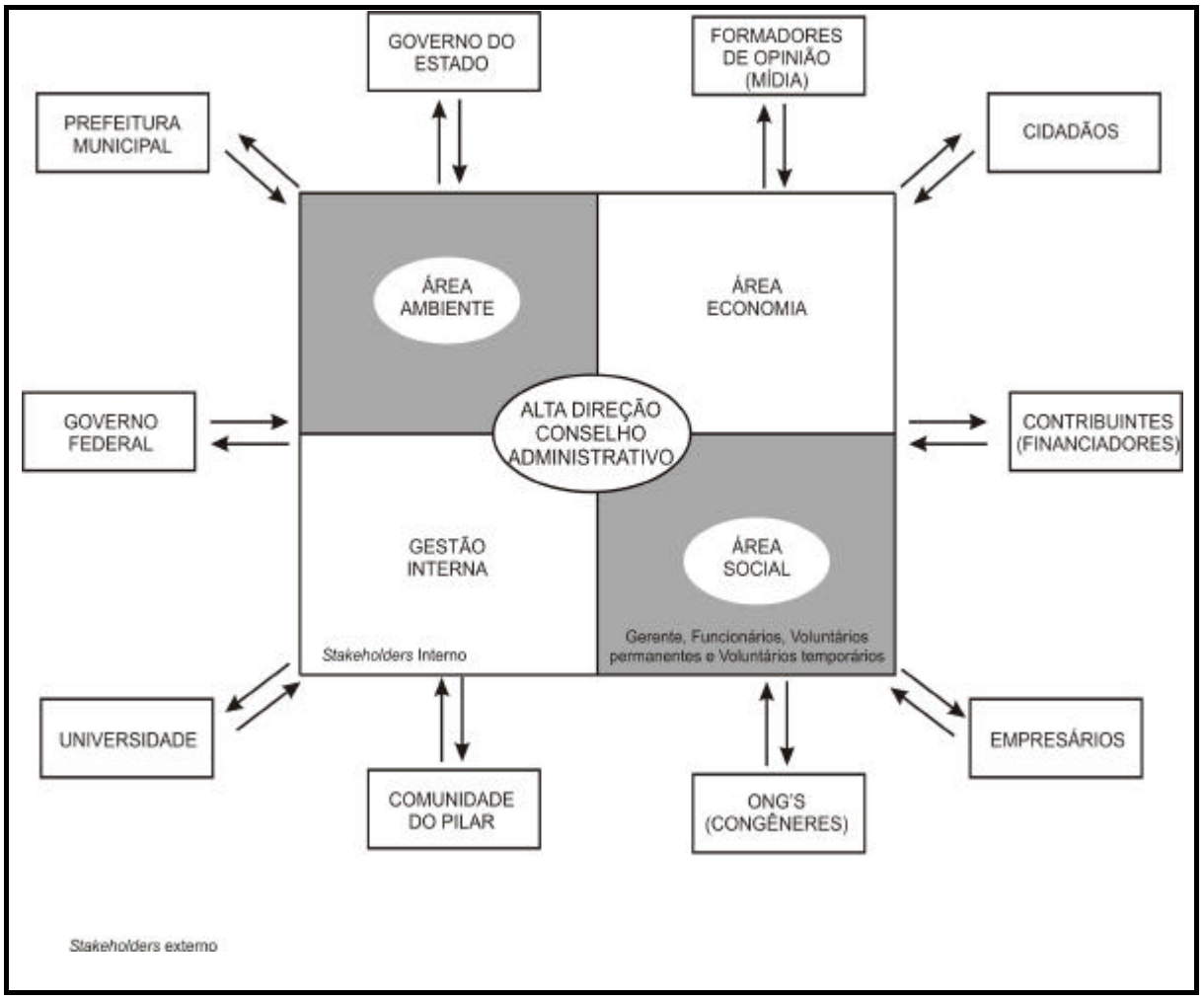
3.2 A identificação e seleção dos Stakeholders relevantes

Para poder levantar as impressões que os *stakeholders* têm do Programa de Responsabilidade Social do NGPD, foi necessário identificá-los e categorizá-los. A literatura sugere alguns métodos para que se possa identificar os *stakeholders.* No presente estudo a seleção e categorização desses *stakeholders* foi feita tomando por base o modelo de Stoner e Freeman (1995), que tornou possível elaborar uma lista de atores (pessoas, grupos ou entidades) internos ou externos que podem de alguma forma influenciar ou ser influenciados pela sua atuação. Para tanto, procurou-se mapear os *stakeholders* conforme seus interesses e seus graus de envolvimento com a missão do NGPD.

Essa seleção se deu a partir da análise da documentação institucional e dos contatos iniciais com a responsável pela Gerência de Projetos Sociais do NGPD. Para tanto se considerou a

totalidade dos possíveis *stakeholders*, tanto internos, como externos, os quais são representados no diagrama da Figura 3.2 (1) abaixo, para depois se proceder a escolha daqueles que seriam entrevistados.

Figura 3.2 (1) - *Stakeholders* do NGPD.



Fonte: Adaptado de Stoner e Fremann (1995, p.)

Foram considerados como critérios para a escolha dos entrevistados, a posição estratégica na área social e a liderança exercida pelos *stakeholders*, de acordo com a opinião/consenso decorrente da observação da pesquisadora e de participantes do Programa de Responsabilidade do NGPD com os quais se manteve contato. Após a elaboração do mapeamento e análise dos *stakeholders* da área social a serem entrevistados, outros *stakeholders* identificados no decorrer da pesquisa foram sendo incorporados ao mapeamento e entrevistados, a partir da determinação da relevância desses atores para a pesquisa.

No processo de identificação dos *stakeholders* do NGPD foi utilizada de forma subsidiária a metodologia proposta por Frooman (1999). Para que sejam conhecidos os *stakeholders*, Frooman (1999) recomenda identificar quem são eles, quais são seus interesses e as estratégias que usam para alcançar seus objetivos.

Para identificar os atributos, demandas e interesses dos stakeholders em relação à organização foi adotada a metodologia específica de pesquisa qualitativa, através de entrevistas semi-estruturadas.

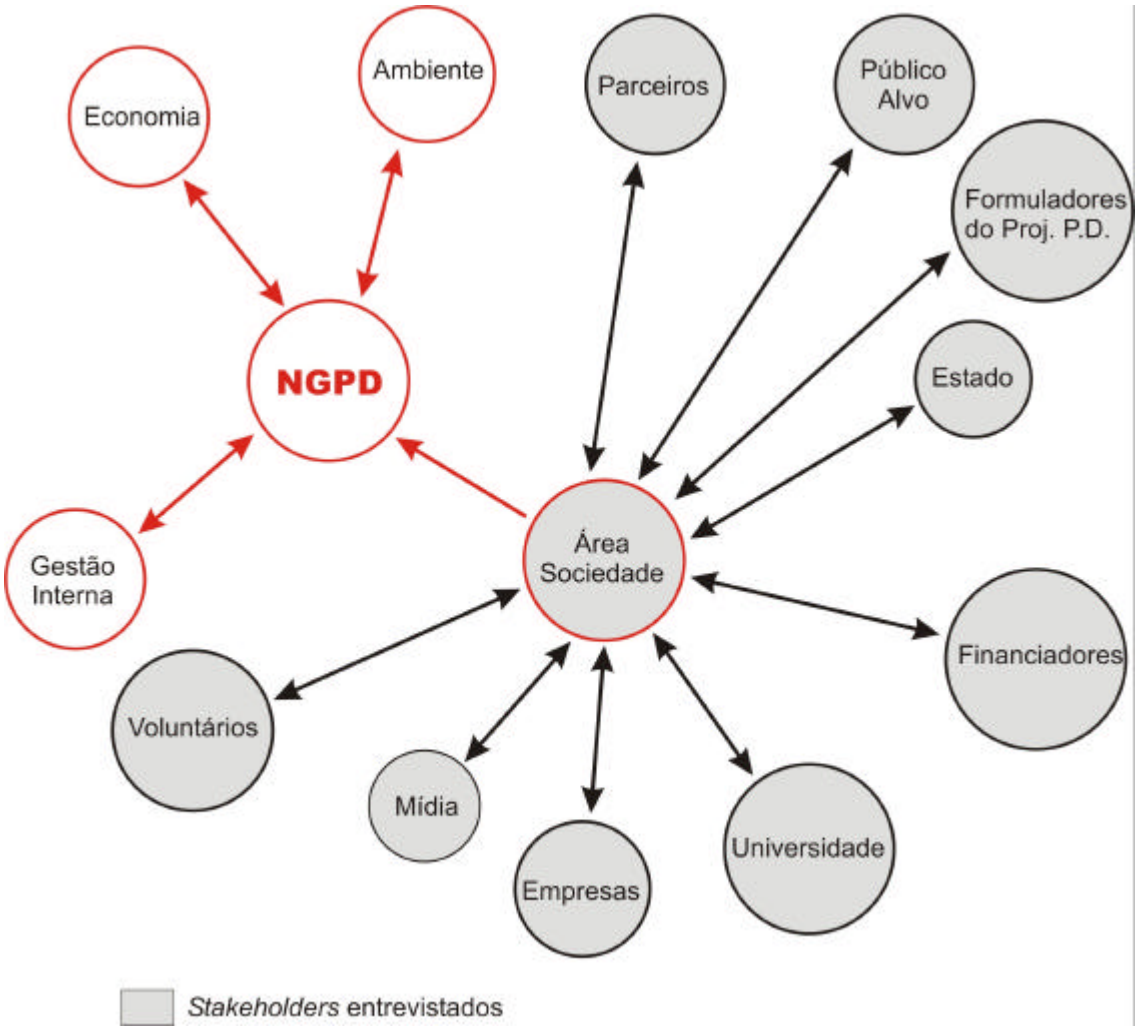
Desse modo foram selecionados 18 entrevistados.

Foram entrevistados os seguintes *stakeholders*: Sr. Pier Carlo Sola (Diretor presidente do NGPD), Srta. Julianne Freire Pepeu (Gerente da área social do NGPD), Sra. Maria das Graças Vieira Lins (Coordenadora Cultural), Elys Regina de Barros (Bibliotecária chefe da Biblioteca do Porto Digital), Maria de Nazaré F. Pedrosa de Melo (Coordenadora do Projeto Informar), Maria Aparecida Neuenschwander Cavalcante (Coordenadora de E-mentorig do Programa para o Futuro), Sebastião José Ferreira da Silva (Professor de Códigos e Linguagens do Projeto Informar), Daniel Queiroz (Diretor da empresa Creatto e mentor do Programa para o Futuro), Ana Maria Champloni (Coordenadora do CDI-Recife), Fabiola Meireles (Diretora Financeira da FUNDAJ), Tânia Ogasawara (Coordenadora do Programa para o Futuro), Andrea Barbosa Cortês (Redatora do Caderno Informática do Jornal Folha de Pernambuco), Geruza Maria Cavalcanti (Diretora da Escola Nossa Senhora do Pilar), Aline Laura da Silva (Treinanda do Programa para o Futuro), Marcos Antônio Cordeiro (Webdesing da empresa creatto e usuário da biblioteca do Porto Digital) Ayla Cristina A de Oliveira (Treinanda do Informar), Josenilda Barbosa Gomes (usuária do Infocentro), Kássia Duarte da Silva (usuária da Biblioteca do Porto Digital).

Esses *stakeholders* foram agrupados quando da sua identificação e seleção em quatro grupos: alta-direção; funcionários e voluntários; parceiros, mídia, Estado e público alvo de que resultou o desenho da rede de relacionamentos que mobiliza esforços em torno do Programa

de RS do NGPD, supondo-se existir elos e coalizões que os ligam entre si. Com isso, chegou-se à Figura 3.2.1 (1).

Figura 3.2.1 (1) – Mapa dos *Stakeholders* da área social do NGPD.



Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1995).

Essa estratégia permitiu a elaboração de um roteiro integrado de entrevistas bem como apontou para uma estratégia inicial de análise de percepções sobre o Programa de Responsabilidade emitidas pelos diversos *stakeholders* selecionados, apontando para a existência de alianças, posições convergentes e divergentes, valores, objetivos compartilhados, entre outros.

3.3 O instrumento de coleta de dados.

A coleta de dados foi realizada através de duas fontes distintas, uma de dados primários que foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e outra de dados secundários de caráter documental. Foram utilizados também dados resultantes de debates, encontros técnico-científicos e reuniões informais de que se participou.

As entrevistas foram feitas de modo a permitir que os entrevistados expusessem livremente suas idéias e opiniões acerca do assunto abordado. Nessa estratégia, as perguntas são mais flexíveis, e a entrevista mistura perguntas abertas e fechadas. Mas, a maior parte da entrevista foi guiada por uma lista de perguntas ou assuntos a serem explorados (Apêndice A).

Nesse particular, segundo Kidder (1987, p. 16-17), as entrevistas são ferramentas importantes, pois há oportunidade de o entrevistado e entrevistador estarem juntos, permitindo uma melhor captação das informações proporcionadas pela maior comunicação entre as partes, bem como da observação do entrevistado e das respostas dadas por ele na situação real.

Como destaca Goldenberg (1999), a riqueza da técnica de entrevista está na possibilidade de revelar o significado que diferentes situações têm para os indivíduos, significados esses que são sempre mais amplos e complexos, do que aquilo que pode ser captado por um questionário padronizado, sendo sempre cada relato único.

Assim, as entrevistas semi-estruturadas foram organizadas buscando investigar a construção da Responsabilidade Social nas três dimensões previstas por Melo Neto e Froes (2001, p. 32); (i) a primeira seria a dimensão ética (quais valores a organização adota e como os difunde); (ii) a segunda seria a dimensão pragmática (como desenvolve as ações sociais: atuação, foco, beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados); e, por último, (iii) a dimensão político institucional (como se relaciona com os beneficiários, como se dá o gerenciamento e a tomada de decisão).

Isso permitiu investigar o processo de concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do NGPD, no qual se procurou avaliar: (i) as razões que levaram ao estabelecimento de atuações sociais; (ii) a natureza das ações sociais; (iii) os resultados

apresentados pelas atuações sociais; (iv) as práticas de mensuração destes resultados; e (v) a percepção dos *stakeholders.*

As entrevistas foram gravadas e transcritas para assegurar a preservação de tudo o que foi dito para análise, tendo durado em média 45 minutos cada. Para tanto foi utilizado um roteiro, dos questionamentos específicos para cada um dos grupos de entrevistados em que foram agrupados os *stakeholders* (alta direção; funcionários e voluntários; parceiros, congêneres, mídia e Estado; e público-alvo). O roteiro de entrevista consta do Apêndice A. Ao longo da realização das entrevistas foram formuladas questões complementares, em função das respostas apresentadas, o que permitiu a exploração de novas facetas da visão dos entrevistados acerca do problema pesquisado.

Outra técnica considerada foi a observação simples adotada durante as visitas ao NGPD, às unidades do Porto Digital, às instituições parceiras e à comunidade, para registrar emoções, expressões faciais e corporais capazes de complementar os dados gravados. Também foi utilizada a análise documental para a coleta de dados secundários, entre os quais se procurou obter documentos como artigos de jornais, memorandos, fotos, *folders* promocionais e relatórios institucionais.

Em função de acordo firmado pelo pesquisador e parte dos entrevistados, nas respostas suas identidades foram protegidas, sendo as mesmas registradas no relatório da presente pesquisa conforme codificação impessoal ordenada de E1 a E18, atribuída a cada entrevistado. Tal medida é uma prática amplamente adotada em estudos qualitativos. A intermediação entre o pesquisador e a instituição pesquisada foi realizada pela funcionária do NGPD responsável pela Gerência de Projetos Especiais, Srta Julianne Freire Pepeu.

Os dados coletados foram agrupados de maneira a permitir: (i) caracterizar a organização escolhida (histórico, estrutura organizacional, público relacional e beneficiários, etc); (ii) conhecer os projetos e investimentos sociais; (iii) entender como se processa o exercício da RS no NGPD; e, (iv) a partir da seleção dos *stakeholders* entrevistados perceber, qual a visão que tinham acerca do Programa de RS do NGPD.

3.4 A análise dos dados

A interpretação dos dados coletados foi realizada através da análise de conteúdo de natureza qualitativa, cujo método está voltado para a classificação de "[...] palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo" (ROESCH, 1996, p. 157).

Para Bardin (2000, p. 28), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise do discurso (conteúdo e continentes), cada vez mais sutis e em constante aperfeiçoamento, adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto, que é o das comunicações com a finalidade de atingir dois objetivos básicos:

a) Ultrapassagem da incerteza - julga-se se a mensagem está efetivamente contida num determinado contexto, e se esta visão, pessoal, pode ser compartilhada ou generalizada para outros;
b) O enriquecimento da leitura – a leitura atenta pode aumentar a pertinência dos dados através da descoberta de conteúdos e estruturas que se confirmam pelo esclarecimento de elementos que, a priori, não se tinha compreensão.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção) das mensagens analisadas. Para tanto, pode-se recorrer ao uso de indicadores de natureza qualitativa ou quantitativa, criando mecanismos para responder a duas questões: (i) o que é que conduziu a um determinado enunciado; e (ii) quais as conseqüências que o enunciado vai, provavelmente, provocar (BARDIN, 2000, p. 30).

Para a realização da análise de conteúdo, de cunho qualitativo, é levada em consideração a presença, ou a ausência, de determinadas características de conteúdo em uma mensagem, ou fragmento de mensagem analisado. Já na análise de conteúdo de cunho quantitativo, o que serve de referência para a análise é a freqüência com que certas características de conteúdo se apresentam (BARDIN, 2000).

Como recomendado por Bardin (2000, p. 95-101), a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: (i) pré-análise: refere-se à fase de organização dos dados. São os primeiros contatos com os documentos, dados das entrevistas (gravados e transcritos) e das observações permitindo formular os objetivos gerais da pesquisa, as hipóteses mais amplas e a determinação do campo de investigação; (ii) descrição analítica: constitui a fase que tem como objetivo administrar as decisões tomadas na pré-análise; referindo-se à tarefa de codificação dos dados; e (iii) interpretação referencial: inferência e interpretação do material levantado, tendo por objetivo a validação dos dados obtidos.

Já Laville e Dione (1999, p.215) afirmam que a análise de conteúdo consiste em "um conjunto de técnicas de análise de comunicações pela qual se empreende um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõem, procurando-lhes as intenções, comparando, avaliando, descartando o acessório, reconhecendo o essencial e selecionando-o em torno das idéias principais".

Após a coleta dos materiais, transcrição e várias leituras das entrevistas, obedeceu-se às seguintes fases:

a) recorte dos conteúdos, ordenados por temas segundo os conceitos e dimensões do modelo de análise (Quadro 3.4 (1)), que serviram de base para o tratamento dos dados;
b) seleção e separação das idéias relevantes à compreensão dos objetivos propostos;
c) junção dos dados brutos entre e intradimensões segundo cinco qualidades de exclusão mútua (Laville e Dione, 1999, p. 216):
   . cada elemento não deve existir em mais de uma divisão;
   . homogeneidade na classificação por um único registro;
   . pertinente adequação do material às intenções da investigação;
   . objetividade de critérios previamente definidos;
   . produtividade e resultados férteis segundo índices de inferência.

A análise dos dados foi feita a partir de três dimensões, levando em conta os seus respectivos indicadores, por meio dos quais se procurou estabelecer uma relação entre a realidade investigada, em confronto com os pressupostos do trabalho.

Desse modo, as entrevistas e dados de fontes secundárias, foram interpretados levando-se em conta as três dimensões de análise (ética, pragmática e político-institucional) e do referencial teórico conforme demonstrado no Quadro 3.4.1 Para se atingir os propósitos dessa pesquisa, foram estabelecidos alguns segmentos que nortearam o processo de análise dessas dimensões. As três dimensões de análise adotadas na pesquisa foram tomadas emprestadas de Melo Neto e Froes (2001).

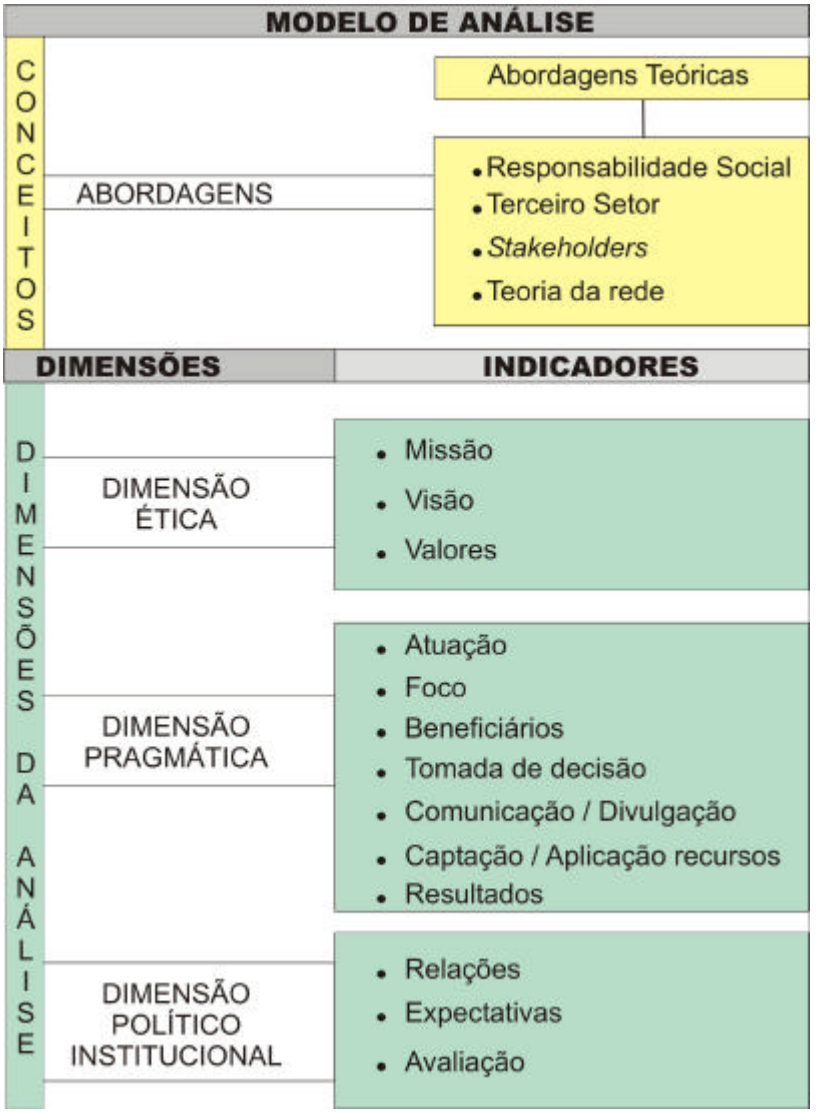
Para Melo Neto e Froes (2001, p. 32) a avaliação do exercício da responsabilidade social corporativa pressupõe análises detalhadas em três dimensões:

- análise do comportamento (quais os valores que adota, e como difunde e promove junto a seus diversos públicos). É o que os autores denominam de dimensão ética (grifo nosso) da responsabilidade social corporativa;
- análise de como desenvolve as suas ações sociais (qual o foco dessas ações, seus beneficiários, total de investimentos, resultados alcançados). É o que denominam de dimensão pragmática (grifo nosso) da responsabilidade social; e,
- análise de como se relaciona com os seus diversos públicos-alvos (como a organização relaciona-se com os seus empregados e dependentes, clientes, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidade e sociedade). É o que denominam de dimensão político-institucional (grifo nosso) da responsabilidade social.

O modelo desenvolvido por Melo Neto e Froes (2001) foi originalmente pensado paro o caso de empresas, uma vez que a organização analisada trata-se de uma OS foi necessário fazer algumas adaptações nas dimensões a serem investigadas.

Os ajustes realizados no modelo e o posterior desenho do modelo de análise só foi concluído após a realização das entrevistas e a avaliação das falas dos *stakeholders* entrevistados e dos elementos por eles destacados.

Quadro 3.4 (1) – Modelo de análise dos dados coletados.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Limitações da pesquisa

Dentre os problemas que podem ser levantados em um estudo de caso, pode-se destacar a questão dele ser ou não “típico”, ou seja, empiricamente representativo de uma determinada

população. A propósito dessa discussão, Menga (1986, p. 17) afirma que, "[...] o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo".

O interesse do estudo, portanto, incidirá sobre aquilo que tem de particular no problema a ser investigado. Mesmo que se possam evidenciar semelhanças com outros casos ou situações, o estudo não permitirá generalizações acerca dos resultados obtidos, embora os mesmos possam servir para embasar novas pesquisas e estudos prospectivos em instituições assemelhadas. Segundo MENGA, 1986, p. 19):

> No estudo de caso o pesquisador procura relatar suas experiências durante o estudo de modo que o leitor possa fazer as suas "generalizações naturalísticas". Em lugar da pergunta: este caso é representativo de que?, o leitor vai indagar: o que eu posso (ou não) aplicar deste caso na minha situação?. A generalização naturalística ocorre em função do conhecimento experiencial do sujeito, no momento em que este tenta associar dados encontrados no estudo com dados que são frutos das suas experiências pessoais.

Segundo Goldenberg (1999, p. 14), o uso de técnicas de pesquisa de natureza qualitativa tem dado margem a questionamentos quanto aos padrões de objetividade e ao rigor técnico da coleta e análise dos dados, uma vez que não permite generalizações, bem como sobre a possível incidência, ou não, do chamado viés do pesquisador.

Diversos cientistas sociais ente eles, Weber, Bordieu e Becker (apud Goldenberg, 1999, p. 44-60), por outro lado acreditam que a explicitação de todos os passos da pesquisa seja um instrumento fundamental para evitar o viés do pesquisador. Esses teóricos não aceitam a tese da suposta neutralidade do pesquisador quantitativista e lembram que, se este tiver consciência dos seus valores e da interferência que eles podem ter na condução e nas conclusões da pesquisa, será possível adotar medidas preventivas, de modo a evitar a ocorrência desse viés. Embora a objetividade plena não possa ser exercitada nas ciências sociais o pesquisador deve buscar o que Bordieu chama de "objetivação", que é o esforço controlado de conter a subjetividade.

Goldenberg (1999, p. 45) lembra, ainda, que o simples fato de se escolher um determinado objeto de pesquisa já denuncia um julgamento de valor e que o resultado dessa pesquisa será, inevitavelmente influenciado pelo seu contexto histórico-social, pela orientação teórica adotada e por outros fatores, como a personalidade do pesquisador e o *ethos* do entrevistado. A maneira de se contornar esse problema é a partir da consciência por parte do pesquisador acerca de suas preferências.

4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso sobre o NGPD, cujo propósito é analisar o processo de formulação e implementação de um Programa de Responsabilidade Social por essa entidade.

Ao destacá-la do universo de ONGs que atuam no Recife, levou-se em consideração os aspectos de facilidade de acesso e de disponibilidade, uma vez que a proposta metodológica adotada não buscou assegurar critério de representatividade e, portanto, não enseja generalização.

4.1 Contextualizando o Porto Digital

4.1.1 Antecedentes -TI em Pernambuco

O surgimento da indústria de tecnologia da informação no estado de Pernambuco dá-se nas décadas de 1970 e 1980. Vigorava, nesse período, no Brasil, uma política industrial calcada no incentivo ao desenvolvimento de empresas nacionais voltadas ao *hardware* e *software*. Somava-se a este quadro o fato de terem então sido instituídos mecanismos de reserva de mercado, que garantiam a não importação de produtos tecnológicos. Nesse contexto, surgem em Pernambuco várias empresas de informática, a saber: PROCENGE (out./1972), ELÓGICA (out./1977), Moura Informática (dez./1981), ETI (fev./1987), ITECI (fev.1987), entre outras, voltadas principalmente para o ramo de desenvolvimento de sistemas.

A mão de obra qualificada necessária para atuar no setor era formada principalmente pelos alunos do curso de Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sendo fonte da criação de várias empresas, além do desenvolvimento de projetos de cooperação científico-empresarial junto a instituições nacionais e internacionais.

Com o declínio da economia brasileira no fim da década de 1980, a mão de obra formada no Estado passou a migrar para a região Sudeste e o exterior. Em face disso, um grupo de professores do referido Curso percebeu que era necessário mais do que formar bons quadros, devendo algo ser feito para mantê-los na região. Dessa iniciativa surgiu o Centro de Estudos e Sistema Avançados do Recife (CESAR), destinado a fomentar e criar novos empreendimentos de tecnologia no Estado.

Com a abertura comercial brasileira e o conseqüente fim da reserva de mercado, o governo do Estado de Pernambuco passou a verificar que, ainda que competente, o setor de tecnologia local apresentava grande déficit. Importava-se muito (do exterior e de outras regiões do país) e exportava-se pouca tecnologia. Surgia aí a necessidade de incentivar o setor produtor de tecnologia da informação.

Em julho de 2000, o governo do Estado anunciou aos conselheiros do Pacto 21[14] e empresários do setor de tecnologia da informação (TI) que participavam da quarta reunião do grupo, um projeto que, segundo o ministro da Ciência e Tecnologia da época, Ronald Sadenberg, era inédito no Brasil e que serviria de exemplo para o resto do país.

Tendo em vista o grande potencial tecnológico de Pernambuco, com competência reconhecida nacionalmente, o Governo de Pernambuco decidiu implementar uma Política com o intuito de fazer de Pernambuco o grande "Porto" da nova economia digital do Nordeste, denominado de "Porto Digital".

Dessa forma, nesta chamada "Era Digital" em que o dinamismo e a competitividade são questões capitais, Pernambuco saía na frente ao abraçar este projeto, para o qual a interação e cooperação entre Governo, empresas, Universidades e Centros de pesquisas seria de fundamental importância para o sucesso.

Como é sabido, o setor de tecnologia da informação e comunicação representa um importante mercado em todo o mundo. No Brasil, estima-se que em 2001 o setor já movimentava mais de

[14] Pacto 21 – Com o objetivo de repensar o desenvolvimento econômico e social de Pernambuco, o governo do Estado lançou uma proposta de pacto com 35 personalidades notáveis. Batizado como Pacto 21, o Conselho Estadual passa a se reunir para propor sugestões e críticas sobre ações e obras prioritárias para o crescimento do estado.Disponível em www.pernambuco.gov.br acesso em 15 set. 2003.

18 bilhões de dólares, sendo responsável no ano de 2003 por mais de 158 mil postos de trabalho (VELOSO, 2003).

Um dos fatores diferenciais de Pernambuco na área de tecnologia é a sua mão de obra, considerada como uma das mais qualificadas do país. No Brasil, a média de profissionais com nível superior é de 13%, em Pernambuco é superior a 34%. Os profissionais com título de mestrado representam cerca de 0,85% no Brasil, em Pernambuco são mais de 3%. O estado ainda apresenta um bom resultado no que respeita aos portadores de doutorado, com 0,7% contra 0,1% do mercado brasileiro (CONDEPE, 2001).

Hoje, Pernambuco é conhecido por ser um "celeiro" de formação de profissionais de tecnologia na região Nordeste. O Estado detém a maior concentração de grupos de pesquisa (30%) e pesquisadores (31%) na Região, bem como já tem tradição, como já foi dito, que remonta aos anos 70, no desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação nos âmbitos acadêmicos, públicos e privados. Para se ter uma idéia, hoje, o Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco conta com um quadro docente de mais de 40 doutores, corpo técnico altamente qualificado, mais de 400 alunos de graduação e outros 200 de pós-graduação.

Outro fator importante a ressaltar é o novo direcionamento estratégico por que passa o Brasil. A indústria de TI, atualmente, tem um papel fundamental para a transformação da economia brasileira num contexto agora voltado para o mercado externo, gerando crescimento com a exportação de produtos de alto valor agregado e reduzindo o histórico déficit comercial do setor, que teve início em meados da década de 1990. Um dos aspectos importantes a destacar é que o Projeto Porto Digital se apresenta como uma alternativa ao modelo anterior que privilegiava a exportação de profissionais locais capacitados. Com o Porto Digital, ao contrário, privilegia-se a estratégia de se exportar *softwares* e soluções e não mais capital humano.

Conforme a pesquisa TI – Perfil do Ecossistema em Pernambuco, realizada pelo Instituto de Planejamento de Pernambuco (Condepe), apresentada em dezembro de 2001, existem em operação hoje no estado 600 empresas, que apresentaram em 2001 um faturamento da ordem

de R$ 172.000.000, crescendo a um ritmo de 18% ao ano, desde 1998 (CONDEPE, 2001). Acredita-se que a grande interação existente entre diversos órgãos dos setores públicos e privados foi a responsável pela construção desse dinâmico "ecossistema" de TIC (Tecnologia, Informação e Comunicação) no Estado.

4.1.2 O Projeto Porto Digital

O Projeto Porto é uma iniciativa que tem por objetivo a estruturação e gestão de um ambiente de negócio, um Sistema Local de Inovação (SLI)[15] que seja capaz de criar e consolidar empreendimentos de classe mundial em tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com foco em desenvolvimento de *software*, situado no Recife. Trata-se de um projeto de desenvolvimento que reúne investimentos públicos, iniciativa privada e universidades.

O Projeto Porto Digital está "ancorado" em instituições que promovem, desenvolvem e mantêm o setor de tecnologia pernambucano como um dos mais férteis e avançados do país. A presença e interação dessas instituições num mesmo espaço urbano surgiram para conferir solidez e agilidade ao pleno desenvolvimento da plataforma de negócios e tecnologia do Estado.

Além de fortalecer o Arranjo Produtivo Local de TIC, o Porto Digital estimula o efeito *cluster*, incentivando empreendimentos inovadores.

---

[15] Sistemas Locais de Inovação constituem-se de organizações, privadas e públicas, nas diversas esferas de governo, ensino, pesquisa e extensão, fomento, vinculadas ao setor produtivo e ao mercado, e de instituições que interagem de forma articulada, de modo a criar, inovar e difundir tecnologia. A gestão de um Sistema Local de Inovação ocorre em três esferas. Na federal, todos os Arranjos Produtivos ficam submetidos ao Grupo de Gestão Compartilhada (GGC), que reúne representantes do MCT/FINEP/CNPq. Sua principal função é avaliar e julgar as propostas de Arranjos Produtivos Locais formulados pelos Estados, bem como apreciar os projetos cooperativos oriundos de Arranjos Produtivos Locais e submetidos aos Fundos Setoriais, especialmente ao Fundo Verde-Amarelo. No âmbito estadual, a gestão dos Arranjos cabe ao Comitê Gestor do Estado, que reúne representantes do MCT/FINEP/CNPq, de órgãos da administração pública e privada, sob coordenação direta das Secretarias Estaduais de Ciência e Tecnologia. A última escala de gestão cabe à Câmara Técnica do Arranjo, à qual compete o gerenciamento de todo o programa. Ela é constituída por empresários ligados ao setor produtivo e representantes de instituições públicas e privadas de fomento e instituições de ensino e pesquisa que atuam na área do arranjo. A relação de todos os Arranjos Produtivos Locais operando no país pode ser encontra no site [www.prossiga.br]. Disponível em www.acate.com.br/glossario.php?letra=s. Acesso em 10 jul. 2004.

A âncora tecnológica do Projeto voltada para formação de capital humano é formada por quatro instituições:
- o Centro de Tecnologia da Informação (CeTIn);
- o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR);
- o Instituto para inovação em Informática (I3); e
- o Centro Apolo de Integração de Suporte (Cais do Porto).

O Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR) é o centro de transferência de conhecimento associado ao CIn-UFPE que desenvolve soluções tecnológicas e estrutura unidades de negócios no Bairro do Recife.

O Cais é uma incubadora de empresas de TIC que começou a atuar em abril de 2003 e está instalada na sede do Porto Digital. Atualmente, 10 empresas de porte diferenciado fazem parte dessa incubadora, com projetos que vão do desenvolvimento de jogos a *softwares* para a área musical.

Para promover a integração e a convergência de interesses, esse setor conta com o apoio da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA), de uma Agência de Desenvolvimento (AD-DIPER) e com uma Organização Social, o Núcleo de Gestão do Porto Digital - NGPD, que foi criada para gerir de forma articulada essa rede.

As outras “âncoras” do Projeto são:
- a Incubadora do Instituto Tecnológico do estado de Pernambuco (INCUBANET);
- a Sociedade para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX/ITBC);
- a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA).

Neste ambiente heterogêneo entre as diversas organizações que compõem o Núcleo principal do Porto Digital (universidades, a iniciativa privada e os três níveis de governo) é que se está construindo a vantagem competitiva desta nova organização.

O Porto Digital materializa, assim, a busca de viabilização de novos interesses e projetos comuns, cada dia mais complexos no ambiente de sistemas econômicos globalizados, e acena

para uma nova opção – na gestão pública e privada – de alternativas que privilegiam a diversidade alcançada pela interação de atores e organizações diferentes e pela busca de cooperação e solidariedade, o que traduz uma quebra com os princípios-chave das instituições burocratizadas (tradicionalmente hierarquizadas).

4.1.3 NGPD: Constituição Jurídica, Arcabouço Institucional

O NGPD é uma sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos qualificada como uma Organização Social (OS)[16] em 20 de abril de 2001, pelo Decreto nº 23.212, de 20 de abril de 2001, inscrita no CNPJ sob o nº 203.975/001-20. A decisão de criá-la visava agilizar o processo de consolidação de um ambiente de Tecnologia da Informação no Bairro do Recife. Como OS, o NGPD faz parte de um novo modelo de gestão pública, uma vez que a partir do momento em que preenche os requisitos legais, pode prestar serviços públicos não exclusivos do Estado, tendo uma maior autonomia para executar projetos, tomar decisões e adotar procedimentos de contratação, com mais agilidade e eficiência aos processos necessários às suas finalidades, mediante um contrato de gestão.

Questões como o programa de trabalho, o plano plurianual estratégico, o plano anual de metas e respectivos indicadores, bem como o cronograma de desembolso financeiro e a relação de patrimônio cedido são parte desse contrato de gestão[17], que também fixa obrigações do Porto Digital e da fiscalização, avaliação e acompanhamento do seu desempenho e resultados a serem alcançados, que é exercida pelo Estado através dos seus entes competentes.

---

[16] Organizações sociais – é uma qualificação organizacional dada pelo Poder Executivo a organizações privadas sem fins lucrativos que obedeçam a um conjunto de regras de formação. Com essa qualificação, as organizações sociais passam a executar serviços públicos não exclusivos do Estado, repassados a elas através de um processo de publicização. No estado de Pernambuco, este marco institucional está definido na Lei nº 11.743 de 20 de janeiro de 2000 e regulamentado no Decreto nº 23.046, de 19 de fevereiro de 2001.

[17] Contrato de Gestão é o instrumento de regulação das relações entre o poder público e as organizações sociais. Nele são definidos objetivos, indicadores de desempenho e metas para os serviços publicizados. Através do acompanhamento dos indicadores o poder público pode aferir a eficiência e eficácia da organização social, optando por manter ou revogar a qualificação a qualquer momento. No estado de Pernambuco, este marco institucional está definido na Lei nº 11.292, de 22 de dezembro de 1995 e regulamentados no Decreto 23.445, de 02 de agosto de 2001.

Com essa determinação, o NGPD já celebrou dois contratos de gestão com o Governo do Estado, permitindo o repasse dos recursos do governo destinados ao investimento nas ações de estruturação do Sistema Local de Inovação do Porto Digital (SLI).

O Governo de Pernambuco investiu em 2001 um total de R$ 33.000.000, divididos da seguinte forma: (i) no financiamento das empresas de tecnologia da informação; (ii) no financiamento da pesquisa e formação de capital humano; e (iii) na transferência de atividades das Universidades, das empresas e do Governo para o Bairro do Recife, com o intuito de concentrar e agilizar as informações entre estas instituições. A iniciativa privada investiu R$ 11.000.000 e o Porto Digital tem pré-aprovado um montante de U$ 10.000.000 do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).(Isto É, p. 100, 29/10/2003)

O Porto Digital define-se como sendo um Parque Tecnológico urbano de classe mundial que fomenta um ambiente inovador de negócios de TIC no Bairro do Recife, tendo como visão "tornar o Bairro do Recife um dos melhores lugares do mundo para empreendimentos da nova economia e o melhor da América Latina" (www.portodigital.org.).

Como missão, o NGPD aponta a de estruturar, gerir e fazer crescer no Estado de Pernambuco um ambiente de negócios de classe mundial, baseados na tecnologia de informação e comunicação, através da integração e cooperação entre Governos, Academia, Iniciativa privada e Organizações do Terceiro Setor.

O NGPD destaca como valores a serem perseguidos, a inovação, o empreendedorismo, a qualidade, o comprometimento, a valorização do ser humano, a ética e a responsabilidade social.

Para consecução de seus objetivos, o Porto Digital concentra sua atuação na área da tecnologia da informação e comunicação, sendo, igualmente, objetivos permanentes do Porto Digital:[18]

[18] Conforme estabelecido no Artigo 4, do Capitulo II, do Título I, do Estatuto Social do Núcleo de Gestão do Porto Digital. Disponível em www.portodigital.org. Acesso em 09 dez. 2002.

I – buscar, de forma cooperada e multidisciplinar, soluções tecnológicas adequadas às necessidades de inovação e modernização de todos os setores da sociedade e, em particular, do setor produtivo público e privado de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco;

II – participar da concepção e gestão de mecanismos modernos de suporte à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e à formação de capital humano para gerir, desenvolver e operar produtos e processos inovadores em tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco;

III – contribuir para o desenvolvimento econômico e social de Pernambuco, da Região Nordeste e do Brasil, através da concepção e coordenação de projetos e programas de criação e difusão de conhecimento em tecnologia da informação e comunicação;

IV – dar suporte à proteção da propriedade intelectual que resulte de pesquisa e do desenvolvimento tecnológico realizado pelo Porto Digital ou por seus parceiros em projetos conjuntos, através do registro de marcas, patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais ou outras formas pertinentes previstas em lei;

V – gerenciar, profissionalmente, o processo de transferência de conhecimento e tecnologia através de contratos, licenças ou outras formas de comercialização;

VI – dar suporte ao surgimento e consolidação de novos empreendimentos de tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco;

VII – auxiliar na concepção e implantação de políticas públicas de desenvolvimento da ciência e tecnologia e de inovação tecnológica do setor produtivo de tecnologia da informação e comunicação, contribuindo para estabelecer em Pernambuco condições legais e ambientais favoráveis à atração de capital humano qualificado, novos negócios e empresas de alta tecnologia;

VIII – criar condições para implantação da cooperação e parceria entre instituições de ensino e pesquisa, empresas, governos e agências nacionais e internacionais de promoção do desenvolvimento, nos seus diversos níveis, para aumentar o intercâmbio do conhecimento e sua aplicação em ações no desenvolvimento local, regional e nacional, participando dessas parcerias sempre que pertinente;

IX – conceber, estruturar e gerenciar, em parceria com entidades públicas e da iniciativa privada, em projetos de infra-estrutura, serviços urbanos, revitalização e desenvolvimento do espaço urbano para atração e fixação de empreendimentos de tecnologia da informação e comunicação, criando as condições ambientais para o surgimento de empreendimentos de alta tecnologia em Pernambuco;

X – realizar o marketing e a promoção comercial do ambiente de negócios de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco;

XI - planejar, projetar, construir, operar, manter e melhorar, conforme as necessidades de suas atividades, as instalações físicas próprias e de seus parceiros, os seus processos internos e a qualificação e motivação do capital humano próprio e dos parceiros, visando aumentar, de forma constante, a qualidade dos resultados de todas as suas ações e de seus parceiros.

No Plano Bianual do Porto Digital 2001-2002, as atividades a serem desenvolvidas foram estruturadas em três macro-atividades, a saber: infra-estrutura urbana e de serviços, implantação de instituições, atração de negócios e investimentos. Estas atividades ficaram sob a responsabilidade da gerência de planejamento urbano e da gerência de negócios. Nesse Plano as atividades de inclusão social do Porto Digital, diziam respeito somente ao acompanhamento e execução de projetos relativos à reurbanização da Comunidade do Pilar, em parceria com a Prefeitura do Recife.

No decorrer do ano de 2001, duas demandas sinalizaram para a necessidade de se reestruturar a atuação de inclusão social no contexto do Porto Digital, possibilitando a estruturação de ações e atividades que tratassem de outros problemas de inclusão social: (i) foi anunciada uma

chamada de projetos do Governo Federal para instalação de telecentros[19] em bibliotecas de uso público, que acenava para a oferta de recursos para financiar ações de inclusão digital e, (ii) o convite por parte do Comitê para Democratização da Informática (CDI)[20] para formalização de parceria para estruturação do seu Centro Regional de Treinamento.

Em função dessas demandas, a diretoria do Porto Digital decidiu criar uma nova área na estrutura da instituição com o objetivo de desempenhar ações de cunho social, aproveitando, assim, a possibilidade de captação de recursos e o estabelecimento de novas parcerias. Em novembro de 2001 para atender a essa área gerencial denominada de "sociedade" foi criada uma nova instituição, com nova identidade jurídica, que funcionava dentro da mesma estrutura administrativa e de gestão existente: O Instituto Porto Digital para Inclusão Social (IPD), uma nova instituição qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) Federal, e que reúne a qualificação necessária para submeter propostas e receber financiamento de alguns projetos do governo federal, notadamente aquele relacionado ao Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST)[21], cujos recursos até hoje não foram liberados.

Uma das motivações para a criação desse Instituto é que o Núcleo de Gestão do PD, por ser uma Organização Social, não pode ser qualificada como OSCIP na legislação vigente. Portanto, o Núcleo de Gestão não poderia submeter projetos a certos editais, inviabilizando a realização das ações necessárias na área de inclusão social.

Durante os anos de 2002 e 2003, portanto, o NGPD passou a ter, em sua estrutura, uma gerência de projetos sociais denominada sociedade e uma OSCIP denominada IPD, responsáveis por desenvolverem sua atuação social. Em 2004, depois de dois anos de co-existência, decidiu-se concentrar todos os projetos de inclusão digital na área "sociedade" do próprio NGPD, deixando o IPD responsável por outros encargos.

---

[19] Telecentro é um lugar físico, de fácil acesso público, que oferece gratuitamente serviços de informática e telecomunicações, num contexto de desenvolvimento social, econômico, educacional e pessoal.

[20] CDI - Comitê para Democratização da Informática, é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que tem como objetivo a inclusão digital dos jovens do Brasil, através das Escolas de Informática e Cidadania (EIC`s) onde os jovens além de aulas de alfabetização digital trabalham temas como ecologia, saúde e direitos humanos. Disponível em www.cdi-pe.org.br . Acesso em 25 jul. 2003.

[21] FUST- Fundo de Universalização dos serviços de telecomunicações, fundo criado em 2001, que tem como recurso 1% da arrecadação das operadoras de telecomunicações.

4.1.4 Estrutura Organizacional (NGPD)

Como já foi assinalado, a proposta de criação do Projeto Porto Digital previa a criação de uma OS de conformidade com a Lei 11.743, de 20/02/2000, gerenciada nos termos de um Contrato de Gestão com o Governo do Estado de Pernambuco e por convênios firmados com parceiros públicos e privados, tendo uma orientação totalmente voltada para seus clientes e, conseqüentemente, para resultados, contando, para tanto, com uma estrutura horizontalizada.

O sistema de gestão do Núcleo de Gestão do Porto Digital está estruturado em dois níveis, um deliberativo (político) e outro executivo (técnico-gerencial). As tomadas de decisões são feitas através dos seus órgãos de administração composto por:

- Assembléia Geral – é a reunião de todos os associados no gozo de seus direitos sociais, convocada e instalada de forma estatutária, a fim de deliberar sobre a eleição dos representantes dos associados no Conselho de Administração;

- Conselho de Administração – formada por representantes do setor produtivo, governo, academia e representantes da sociedade, tendo função deliberativa e de fiscalização, no que respeite ao estabelecimento de objetivos, metas e diretrizes fundamentais para o funcionamento do Porto Digital, bem como ao controle e avaliação dos resultados de suas atividades em relação a estes objetivos e metas. Sua composição obedece à seguinte proporção:
  - governo – 37%
  - academia – 11%
  - setor produtivo – 21%
  - organizações não-governamentais – 16%
  - representantes de outros setores da sociedade – 16%

- Diretoria – é composta por um Diretor Presidente e um Diretor Executivo, escolhidos pelo Conselho de Administração e contratado pelo Núcleo de Gestão do Porto Digital, sendo certo que ambos os diretores possuem funções complementares na gestão estratégica da instituição para realização das ações e projetos.

Participam do conselho do NGPD várias entidades públicas, associações e entes privados tais como: Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente do Governo do Estado (SECTMA), o Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn), a Prefeitura da Cidade do Recife (PCR), o Centro de Estudos Avançados do Recife (CESAR), a Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX) e a Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática (ASSESPRO) e membros da sociedade civil organizada.

As áreas gerenciais, divisões internas que executam as ações e projetos do NGPD, são as seguintes:

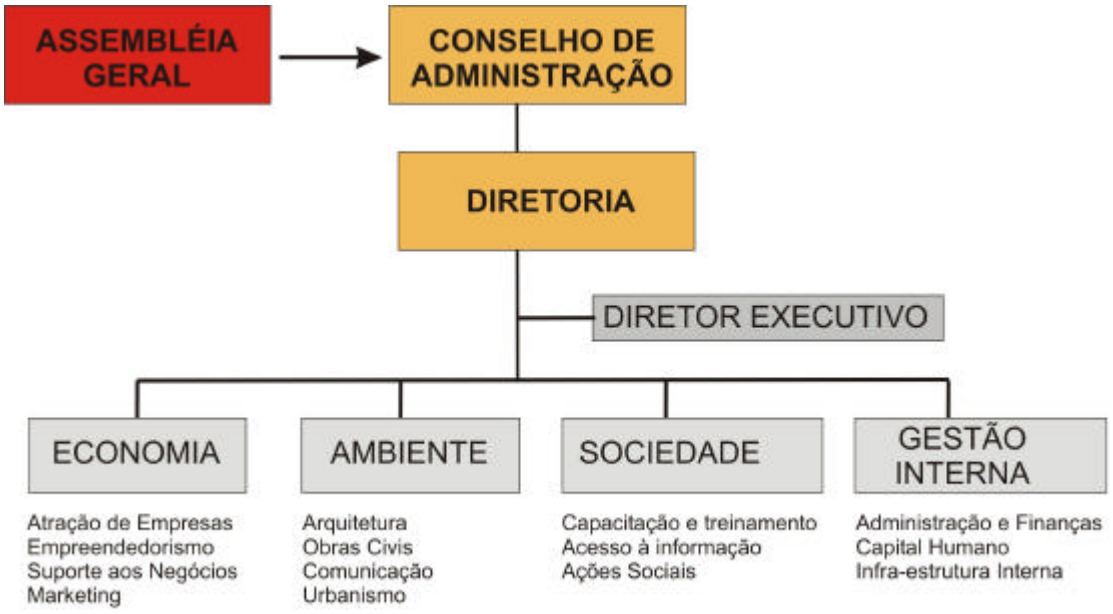
Economia – área gerencial voltada para articulação, estruturação e animação de um ambiente de negócios de classe mundial em tecnologia da informação e comunicação no Bairro do Recife através da atração e localização de empresas, do fomento ao surgimento de novos empreendimentos, do apoio à inovação e aos negócios, e do marketing das instituições, empresas, produtos e serviços deste ambiente,

Ambiente – área responsável por articular, estruturar e manter um ambiente urbano dotado de infra-estrutura e serviços de alta tecnologia para dar suporte às empresas e organizações de tecnologia da informação e comunicação no Bairro do Recife. Para este ambiente urbano transferir instituições âncoras do Porto Digital para o Bairro, criando condições de competitividade para as empresas e contribuindo para a revitalização do patrimônio histórico e preservação do meio ambiente;

Sociedade – área responsável por desenvolver ações de inclusão social e digital utilizando as tecnologias da informação e comunicação como ferramentas para a diminuição da exclusão das camadas pobres da sociedade dos benefícios da sociedade da informação;

Gestão interna – área de gestão das atividades internas relativas à administração, finanças, contabilidade, gestão do capital humano, administração da infra-estrutura, incluindo a rede de computadores e os sistemas de informação do Porto Digital.

Figura 4.1.4 (1) – Organograma do Núcleo de Gestão do Porto Digital



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do NGPD

As atividades de cada área foram agrupadas em segmentos, definindo ações e estratégias operacionais. As ações se dividem em projetos ou atividades, atreladas as unidades básicas de gestão. As áreas estratégicas, associadas a indicadores e metas quantitativas, constituem os instrumentos para acompanhamento e avaliação das atividades.

4.1.5 Produtos e Serviços do NGPD

A principal linha de serviços do NGPD é a área de desenvolvimento de Tecnologias de Informação e Comunicação. No entanto, são desenvolvidas também ações que apóiam o:

- Suporte à localização de empresas de tecnologia da informação (TI) e afins no Bairro do Recife;
- Projetos de Arquitetura, Engenharia e Telecon;
- Suporte ao acesso a incentivos;
- Projetos de captação de recursos;
- Rodadas de negócios, capacitação e assessoria empresarial;

- Internacionalização de negócios;
- Networking;
- Promoção institucional das empresas “embarcadas” no PD;
- Integração e suporte para novos empreendimentos de TI (Cais do Porto);
- Centro de Convenções;
- Vídeo conferência.

Através de investimentos do Governo de Pernambuco e de outros parceiros públicos e privados, o Porto Digital implementa um modelo de negócios baseado em quatro pilares:

- ? Fundos de investimento;
- ? Instituições de gestão da inovação e transferência de tecnologia;
- ? Instituições de suporte ao surgimento e consolidação de empreendimentos;
- ? Centros de pesquisa e formação de capital humano.

Responsável pela promoção do ambiente de negócios, da estrutura urbana e de serviços, bem como da atração de recursos, o NGPD também incentiva a reocupação dos prédios, e conseqüentemente a revitalização do Bairro do Recife, e executa ações sociais para a comunidade do Pilar, situada na zona norte da Ilha.

A ação do Porto Digital com relação à atração de empreendimentos funciona de forma integrada com as instituições âncoras. Inicialmente, o empreendedor ou a empresa é apresentado ao ambiente de negócios e, depois, passam por uma análise de negócio, que visa ao enquadramento da empresa. Com os resultados da análise, o NGPD irá iniciar uma prospecção de um local, dentro do Bairro do Recife, para instalação da empresa. Após a conclusão da pesquisa, a empresa poderá iniciar o processo de instalação e será apresentada à comunidade como novo membro do Porto Digital.

O Porto Digital atua ainda na promoção do ecossistema local de empreendimentos de tecnologia da informação. Através de ações de marketing e relações públicas, o NGPD pretende reforçar a imagem de excelência da produção tecnológica pernambucana nas diversas regiões do Brasil e também no exterior.

O NGPD busca desenvolver canais estratégicos que permitam aumentar a geração de negócios, através de missões internacionais e de eventos, como o Porto de Encontro aproximando as empresas Pernambucanas dos mercados nacionais e internacionais.

4.1.6 Considerações sobre o Porto Digital: a construção de uma rede

Para Fleury (2002), a emergência de redes de políticas representaria a tentativa de criação de novas forma de coordenação, que fossem capazes de responder às necessidades e características do contexto atual, onde o poder apresenta-se como plural e diversificado.

Face à multiplicidade de visões sobre a política ideal de C&T, a estratégia adotada pelo Porto Digital sinaliza uma clara opção de conceber uma nova política para o setor, capaz de responder às necessidades e características do contexto atual.

Na análise do Porto Digital, constatam-se alguns princípios que nortearam a construção desse novo modelo e vêm imprimindo à gestão processos próprios das organizações em rede, entre os quais destaca-se: o aumento da flexibilidade na gestão de políticas públicas; a visão holística e integradora sobre essas políticas – formulação, implementação, acompanhamento e avaliação dos projetos como um "único" processo, e a participação como meio para alcançar o desenvolvimento de todos.

Por estar ainda em sua fase inicial, conforme investigado, tanto nas entrevistas realizadas com participantes da rede do Porto Digital, como no próprio levantamento dos dados, e considerando o quadro de desarticulação pelo qual passava o setor de C&T no Estado – na fase anterior ao Projeto, o mesmo tem sido alvo de uma visão um tanto quanto "ufanista" sobre seu futuro.

Tem se disseminado, cada vez mais, na mídia, no meio empresarial e acadêmico que a estratégia adotada pelo Porto Digital seguiu os passos corretos. O tempo e a maturidade do

projeto é que trarão a devida resposta tanto daqueles que têm se pautado pela sua incondicional defesa, quanto por aqueles que ainda permanecem incrédulos. Um fato, no entanto, é consensual entre esses dois grupos: com o Porto Digital foi inaugurada uma nova forma de se exercer a ação pública na área de C& T do Estado.

Como um dos resultados desses esforços, mais de 18.000 mil metros quadrados de área urbana já foram recuperados com a transferência de instituições e de empresas para o Porto Digital. Soma-se a isso o fato de o pólo do Recife já ter dado à luz a cerca de 66 empresas, as quais empregam 1.536 profissionais. Em negócios, significa US$ 200.000.000 de faturamento, ou 1% do PIB de Pernambuco (Isto É, 2003, p.101).

Uma outra questão que demonstra a consolidação do Projeto Porto Digital é o fato de o ecossistema local de Tecnologia da Informação e Comunicação, ao longo desses anos, ter passado a enxergar o Porto como referência geográfica e institucional para localização de seus empreendimentos, fruto do trabalho de marketing e relações públicas implementadas pelo NGPD. Verifica-se que a rejeição dos empresários em levar suas empresas para o Bairro do Recife, que ainda possui graves deficiências em infra-estrutura (que vão desde baixa qualidade nos serviços de eletricidade e telecomunicações, a falta de locais para estacionamento de veículos), está diminuindo.

Alguns empresários ainda destacam como um dos obstáculos ao pleno desenvolvimento do Projeto Porto Digital a carência do ponto de vista imobiliário apresentado pela Ilha do Recife. No entanto, em resposta a essa questão, Valério Veloso, Diretor-executivo do NGPD, garante que existe ainda espaço para crescer e que eles dispõem de mapeamento detalhadíssimo da área o que permite a fácil identificação de espaços disponíveis na Ilha do Recife (JC Informática, 2004).

Cláudio Marinho, Secretário de Ciência e Tecnologia de Pernambuco, no entanto, não descarta a possibilidade de crescimento para além dos limites do Bairro do Recife do território do Projeto Porto Digital (JC Informática, 2004).

Um outro fator destacado como importante para viabilização do Projeto Porto Digital foi a regulamentação, em julho de 2004, da Lei 16.731, de 2001, que prevê o desconto de 60% no Imposto Sobre Serviços (ISS), que passa a ser de 2 % em vez de 5 % do faturamento para as empresas que se instalarem na Ilha do Recife. As empresas, no entanto só terão a redução no valor do imposto se crescerem. Para pagar 2% de ISS, os empresários terão que cumprir metas trimestrais de crescimento que serão definidas pelo comitê criado por essa Lei, com participantes de representantes da Prefeitura do Recife e do Porto Digital para gerir o processo (JC Informática, 2004).

Justificando a previsão de metas trimestrais e as outras condições impostas para o usufruto do desconto, o atual Prefeito da Cidade do Recife, o Sr. João Paulo de Lima e Silva, elenca a necessidade e a justiça, "numa cidade com mais de um milhão de pessoas em situação de pobreza, a administração municipal não pode simplesmente abrir mão dos impostos. É preciso haver esforço dos dois lados: público e empresarial" (JC Informática, 2004).

O Secretário de Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Cláudio Marinho, destaca no entanto como sendo mais relevantes os benefícios intangíveis do decreto: " As regras reforçam a cultura de *cluster*, de cooperação e integração entre as empresas do setor". E ressalta o diretor-executivo do Porto Digital Valério Veloso, " a grande contribuição está em criar um canal de comunicação com a gestão municipal que o Porto Digital ainda não tinha".

Segundo ainda Cláudio Marinho, a regulamentação foi importante para tirar do marasmo o Porto Digital, que já corria risco de perder embarcados importantes devido a pressões de parceiros externos. (JC Informática, 07/07/04)

Conforme a percepção dos que fazem o Porto Digital, "[...] os dois anos iniciais do Núcleo de Gestão do Porto Digital foram dedicados à construção das bases conceituais, operacionais, administrativas, da infra-estrutura e dos investimentos complementares necessários para o desenvolvimento do Porto Digital". Analisando os resultados alcançados neste período, o NGPD acredita que os objetivos foram plenamente atingidos e o PD iniciaria agora então uma

fase mais operacional e administrativa, de consolidação dos resultados obtidos e de expansão destes resultados para outros campos. [22]

4.2 Atuação orientada para a Responsabilidade Social – Área Social do NGPD

4.2.1 Princípios da Responsabilidade Social na Missão, Valores e Visão.

Alem de negócios, empreendedorismo, inovação e tecnologia, o Porto Digital sintonizado com a nova tendência de responsabilidade social, está colocando em prática seu Programa de Responsabilidade Social, cujo objetivo geral é promover a ampliação da qualidade de vida e do bem-estar social através da utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Para tanto, como mencionado, já na criação do Porto Digital previa-se como um dos seus objetivos promover a qualidade de vida em toda a sociedade, além de contribuir para a redução da pobreza e desigualdades sociais através da ciência, da tecnologia e da inovação. Para fortalecer sua atuação na área social em novembro de 2001 foi criado o Instituto Porto Digital qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) Federal, organização para desenvolvimento de projetos sociais.

Segundo se pode depreender da fala do Secretário de Ciência Tecnologia e Meio Ambiente, Cláudio Marinho, a motivação para o Porto Digital criar uma área de inclusão social surgiu a partir da percepção de que, apesar da aparente vastidão das tecnologias de informação e comunicação, a tendência é que apenas grupos privilegiados adquiram e usem a tecnologia efetivamente e, pelo fato de a tecnologia beneficiá-los de uma forma exponencial, a tendência é de que se tornem ainda mais privilegiados (JC, Cidades, 27/09/2000).

[22] Dados do Relatório Bianual 2001-2002. Disponível em www.portodigital.org. Acesso em 19 dez 2003.

Assim, o Porto Digital entende que sua missão social não se resume a prover acesso à tecnologia, embora seja uma componente crítica, e deve ser entendida como mais que acesso físico. Computadores e conexões são insuficientes se a tecnologia não é usada efetivamente. Torna-se necessário, então, prover acesso real, que vá além de acesso físico e possibilite às pessoas usarem a tecnologia de modo efetivo para melhorar sua qualidade de vida.

Conforme Claudio Marinho, "O Porto Digital vai trazer tecnologia para a área do Pilar, mas ao mesmo tempo proporcionará cultura e a inclusão social da comunidade. Vamos desenvolver um trabalho de integração social da população carente do Pilar com a nova economia que está se instalando no Bairro do Recife, o Porto Digital". (Porto Digital financiará urbanização do Pilar, Caderno Cidades, p. 5, 27/09/2000)

Como se vê, então, a área social do NGPD tem por objetivo promover a qualidade de vida e o bem estar social através da utilização sustentável das tecnologias da informação e comunicação. Para consecução de seus objetivos, desenvolve ações de cidadania, educação, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, revitalização do patrimônio histórico e arquitetônico, preservação do meio ambiente, promoção do desenvolvimento sustentável e da inclusão social.

Com essa finalidade a organização promove a alfabetização digital, a formação de capital humano em TIC em comunidades de baixa renda, além de apoiar ações de urbanização e ampliação da qualidade de vida da Comunidade do Pilar, situada no Bairro do Recife, por meio da construção de parcerias com organizações não-governamentais e governamentais. [23]

A área social tem demonstrado resultados extremamente positivos, tendo a maioria das metas estabelecidas (Plano Bi-Anual 2001-2002) sido atingidas, e sendo nas palavras do Diretor Presidente do NGPD, Sr. Píer Carlo Sola, a mais exitosa das quatro áreas de atuação (Entrevista concedida à pesquisadora).

[23] Conforme estabelecido no Art. 4, do Capítulo II, do Titulo I. Disponível em www.portodigital.org.. Acesso 09 dez. 2002.

4.2.3 Contexto de atuação da área social do NGPD

O público relacional da área social do Porto Digital é constituído por todos os agentes com os quais ele deve se relacionar para legitimar sua atuação, captar recursos financeiros ou materiais, obter adesão ao seu trabalho, assegurar apoio institucional, obter suporte legal e captar força voluntária de trabalho.

Com essas características, figuram em seu portfólio alguns agentes que, em termos reais ou potenciais, ora são portadores de demandas, ora são fornecedores de insumos no relacionamento com a entidade. No Quadro 4.2.2 (1), estão listados os principais atores envolvidos com a área social do Porto Digital, distribuídos por segmentos de atuação.

Quadro 4.2.3 (1) – Segmentos e *Stakeholders* da área social do NGPD

SEGMENTO DE ATUAÇÃO	STAKEHOLDERS
Congêneres	? CDI; Casa de Passagem; Auçuba; AED; LTNet Brasil
Universidade	? Centro de Informática da UFPE.
Corporativo	? Empresas patrocinadoras: César; IBM; Microsoft.
Voluntariado	? Voluntários
Comunidade	? Cidadão – usuário ? Cidadão – participante ? Crianças e jovens carentes
Mídia	? Jornal do Commercio; Diário de Pernambuco; formadores de opinião em geral.
Estado	? PCR, FUNDAJ, Governo de Pernambuco.
Financiadores	? USAID, Infodev (Banco Mundial). Cruzada de ação social.

Fonte: Elaborado pela autora com dados oriundos das entrevistas e documentos fornecidos pelo NGPD.

Como podemos observar do Quadro 4.2.2 (1) fazem parte da rede da área social do NGPD um numero grande e diversificado de entidades, com os mais diversos perfis, temos desde representantes do Estado a ONGs internacionais. Essa diversidade de interlocutores demanda por parte do NGPD grande esforço de motivação e articulação.

A área social do NGPD desenvolve atualmente quatro 4 subprogramas, o Programa para o Futuro, o Projeto Informar, a Biblioteca e Infocentro e os Projetos especiais.

Os dados colhidos na pesquisa permitem identificar como universo prioritário de trabalho de inclusão social, jovens e adolescentes de baixa renda, preparando-os melhor para ingressarem no mercado de trabalho. No entanto, a partir das entrevistas e observações feitas nos ambientes dos vários projetos, pode-se afirmar que se beneficiam da atenção do Porto Digital, uma gama extremamente ampla de atores sociais.

Segundo Maria das Graças, Coordenadora de Atividades Culturais, freqüentam a Biblioteca do Porto Digital, pescadores, moradores da Comunidade do Pilar, empregados das atividades comerciais localizadas no bairro, alunos de escolas públicas dos bairros do entorno e funcionários públicos (Entrevista concedida à pesquisadora).

Com relação ao Programa Informar, o público beneficiário são jovens em situação de risco com idade entre 14 e 24 anos, moradores da Comunidade do Pilar, assentamento popular localizado no Bairro do Recife, carente de reversão urgente do quadro de precariedade e de marginalidade das condições de vida local.

Sobre a Comunidade do Pilar, pesquisa realizada pela Prefeitura da Cidade do Recife – DIUR/URB, em outubro de 2002, informa a existência de uma população total de 1.052 pessoas, residindo em 419 habitações em condições subnormais de habitabilidade, desagregadas e sem representação social (PCR-DIUR/URB, 2002).

Foi detectado, também ao longo dos anos, um movimento de ampliação do número de moradores desse assentamento, uma vez que pesquisas anteriores identificaram em 1987, a existência de 87 edificações; em 1997, 370 edificações; e em 2001, 463 edificações, causando problemas que exigem medidas urgentes.

O estudo elaborado pela Prefeitura da Cidade do Recife para embasar o Projeto de requalificação da Comunidade evidencia a predominância do trabalho informal e do

baixíssimo nível de renda. A partir de relatos da comunidade local foi possível perceber o grande descrédito com a atuação do poder público. Como demonstra a fala de uma usuária da Biblioteca do Porto Digital. “A gente mora aqui na Ilha do Recife, perto da Prefeitura, perto do Tribunal, mas a gente nunca é beneficiado, a prefeitura só faz prometer e não acontece nada” (Entrevista concedida à pesquisadora).

No entanto, é interessante observar que apesar dessa realidade social extremamente adversa, alguns aspectos potenciais se destacam, (i) o baixo índice de analfabetismo, (ii) o alto percentual da população com idade abaixo de 30 anos, e (iii) o percentual de mais de 70% dos trabalhadores da comunidade atuando no Bairro do Recife. O que revela condições propícias ao desenvolvimento de ações voltadas para a educação e a inserção no mercado de trabalho (DIUR/URB/PCR, 2002).

Destaca-se também dos dados identificados na pesquisa, conforme Tabela 4.2.2(1) o percentual de 35,9% da comunidade que se interessa por aprender informática.

Tabela 4.2.3 (1) – Indicadores Sociais da Comunidade do Pilar – out.2002

Indicadores Sociais da Comunidade do Pilar
• População – 1052 pessoas morando em 419 habitações;
• Origem – 42,5 % são originários de outros bairros da cidade; 24,8 % são da área do Pilar; 12,4 % são de outras cidades.
• Idade – 63,6 % da população tem até 30 anos;
• Família – Quase a metade dos chefes de família vive sem companheiro(a);
• Educação escolar – 7,3 %, são analfabetos;
• Computação – 35,9 %, querem aprender informática;
• Uso do imóvel – 79,9% moradia; 9,5% comércio (64% bares); 9, 5% misto.
• Trabalho – 72,4 % trabalham no Bairro do Recife
• Habitação – 43,0 % das habitações são em alvenaria; 55,9 % das habitações só têm um cômodo.
• Renda – 64,8% dos trabalhadores ganha até dois salários mínimos.
• Permanência – 56,0 % dos moradores querem ficar no Pilar

Fonte: Programa de Requalificação Urbanística e Inclusão Social da Comunidade do Pilar – DIUR/URB/PCR, (2002).

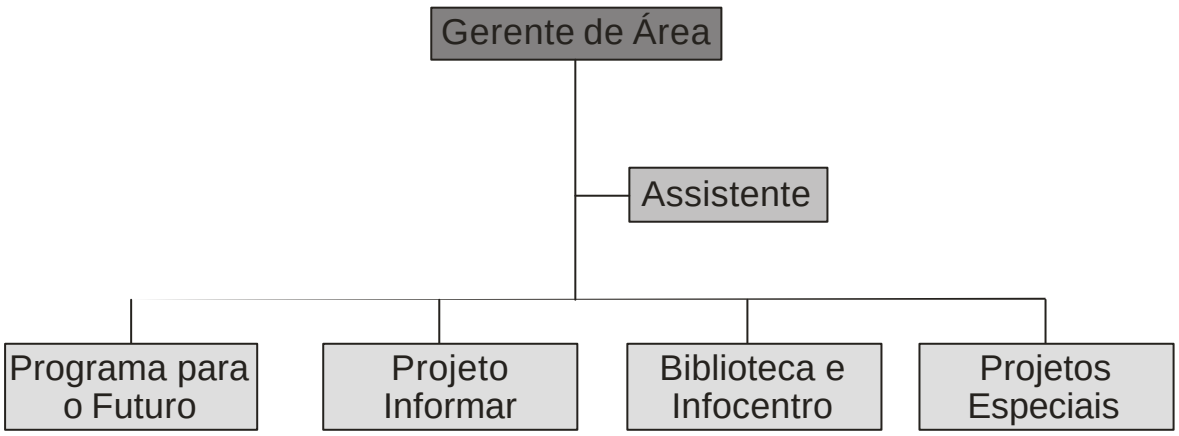
Ciente desse quadro, o Porto Digital não poderia virar as costas a essa realidade, passando a desenvolver em parceria com o Governo do estado e a Prefeitura da Cidade do Recife, Projeto de Requalificação Urbanística.

Com relação ao Programa para o Futuro, o público alvo constitui-se de jovens desfavorecidos de comunidades de baixa renda do Recife com idade entre 16 e 21 anos.

4.2.2 Organização e Dinâmica Funcional da área social do NGPD

A equipe da área social do NGPD começou em 2001 a atuar com um quadro bem pequeno, constituído por quatro funcionários e 35 voluntários, distribuídos conforme o Gráfico 4.2.2 (1).

Gráfico 4.2.2 (1) – Organograma da área social do NGPD



Fonte: Elaboração da autora a partir de informações do NGPD.

Após dois anos e meio de atuação a área social do NGPD tem crescido, contando com um quadro de 17 funcionários, dois voluntários permanentes e 32 voluntários esporádicos, que alternam sua disponibilidade de acordo com os projetos em andamento e doam seu tempo para tarefas pontuais, vinculadas a eventos específicos ou para atividades como consultoria, orientação pedagógica e elaboração de projetos. A Tabela 4.2.3 (1), destaca o perfil dos recursos humanos da entidade.

A partir das entrevistas realizadas com os funcionários foi possível perceber no que diz respeito à participação cívica e experiência anterior em programas sociais que os membros vinculados as posições gerenciais, em sua maioria, não possuíam experiência anterior. Sendo em sua maioria oriundos da iniciativa privada. Já os que desempenham atividades técnicas já haviam desempenhado no seu exercício profissional atividades sociais. Essa característica foi citada por um dos entrevistados como importante para que os projetos da área social do NGPD agregassem como valores importantes a questão da necessidade de se alcançar resultados e do estimulo a inovação.

Tabela 4.2.3 (1). Perfil dos funcionários e voluntários da área social do NGPD

Perfil dos Funcionários e Voluntários da Área Social do NGPD				
REGIME DE TRABALHO	FORMAÇÃO / EXPERIÊNCIA	QUANTIDADE		
		2002	2003	2004
Funcionários	Pós-graduação	1	2	2
	Graduação	2	7	11
	Graduanda	1	4	4
	Ensino Médio	-	-	1
	Ensino Fundamental	-	1	1
Voluntários Permanentes	Formação diversificada	-	2	2
Voluntários esporádicos	Formação diversificada	35	27	32

Fonte: elaboração da autora com dados fornecidos pelo NGPD.

Embora a função Responsabilidade Social esteja diretamente ligada à área gerencial denominada “sociedade”, foi possível perceber a partir das observações e das entrevistas que todas as demais áreas participam do processo. A relação com o público externo é desempenhada pelo Diretor-presidente quando se trata de relações políticas e de captação de recursos e pela gerente de projetos sociais quando dizem respeito às questões mais operacionais.

Os processos de comunicação são fundamentais para a divulgação e disseminação das práticas de RS. Na área social do Porto Digital, a comunicação interna é feita por meio de boletins internos, *intranet* e a divulgação externa que se dá por meio de *folders* e do *site* da Internet.

4.2.3 Projetos e Investimentos Sociais

Duas linhas de atuação básica norteiam o *portfólio* de produtos e serviços da área social do NGPD: a primeira é a educação e a segunda a inserção dos seus beneficiários no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos almejados pela área social do NGPD, as atividades por eles desenvolvidas estão estruturadas em duas linhas básicas de atuação: uma relativa à capacitação e outra relativa a ampliação do acesso à informação e às tecnologias de informação e comunicação.

A linha de atuação capacitação se desdobra em três projetos: a Escola de Informática e Cidadania, o Programa para o Futuro e o Programa Informar. Nessa linha de atuação, o NGPD visa a partir das TICs fornecer as ferramentas para que jovens profissionais possam transformar a realidade existente em função das necessidades do futuro, tornando-os mais aptos a competir na nova realidade sócio-econômica.

Sendo assim, o NGPD articula, promove, projeta e mantêm cursos de capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação para jovens e adultos carentes. A seguir descreve-se brevemente os Projetos e sua linha de atuação.

a) Escola de Informática e Cidadania do Pilar – vem a ser uma parceria do Comitê para Democratização da Informática (CDI) e do Porto Digital. Esta escola atende os jovens da Comunidade do Pilar, situada no Bairro do Recife. São ministrados cursos de micro-informática e oferecidos cursos mais avançados como, por exemplo, linguagem de programação. Esta escola tem capacidade de atender, por ano, duzentos e quarenta alunos.[24]

[24] EIC Pilar. Disponível em www.cdi-pe.org.br. Acesso em 10 jul. 2003.

b) Programa para o Futuro – é um projeto piloto de profissionalização e empregabilidade para jovens desfavorecidos no Recife, financiado pela missão da Agência Norte-Americana para o desenvolvimento Internacional (USAID) no Brasil, administrado pela *Academy for Educational Development* (AED) e implantado pelas parcerias locais Casa de Passagem, CDI-Pernambuco, Porto Digital e LTNet-Brasil. O Programa tem três objetivos que se fortalecem mutuamente: a) auxiliar jovens desfavorecidos a adquirirem um conjunto integrado de habilidades e competências, que lhes possibilitarão encontrar um trabalho promissor como primeiro passo à carreira e ao futuro, b) criar, testar e aperfeiçoar um programa integrado de iniciação profissional em TIC, replicável em outras partes do Brasil e ser auto-sustentável localmente, c) contribuir para a integração entre jovens e profissionais, por meio da aprendizagem e utilização das tecnologias de informática e Internet. O Programa visa inserir jovens no setor das tecnologias da informação e comunicação da economia brasileira, contando com diversos parceiros dos setores privado e público e ONGs. Este projeto emprega uma combinação integrada de treinamento, habilidades básicas e comportamento no local de trabalho e atividades em estágios, que conduzirão, finalmente, ao emprego dos jovens no setor de tecnologia da informação. O Porto Digital, entre outras atividades, é responsável pelo *e-mentoring*. Considerada uma das atividades de grande impacto, pois visa enfatizar diferentes partes do Programa. Esta atividade consiste na comunicação e interação via *web* entre mentores (profissionais da área de TIC de Recife e outras partes do Brasil) e os jovens.[25]

c) Programa IN`FORMAR- visa à inclusão de jovens em situação de risco através da capacitação em Tecnologias de Informação e a criação de uma rede de agências de notícias digitais, a serem instaladas em duas comunidades de baixa renda, as Comunidades do Pilar e Peixinhos. O objetivo é promover o desenvolvimento comunitário e a socialização de cento e cinquenta jovens de quinze a vinte e quatro anos de idade das comunidades envolvidas. Além disso, espera-se que a rede de agências de notícias promova a disseminação da cultura local nacionalmente e no exterior; aumente o conhecimento local de gerenciamento de processos e acelere o desenvolvimento de micro empreendimentos e a criação de novos postos de trabalho, ao mesmo tempo em

[25] Programa para o Futuro. Disponível em www.programaparaofuturo.org.br. Acesso em 10 jul. 2003.

que capacite os jovens para o mercado de trabalho. O projeto conta com recursos oriundos do Programa InfoDev do Banco do Brasil. [26]

A linha de atuação Acesso à Tecnologia da Informação desdobra-se em dois projetos, o Infocentro e a Biblioteca do Porto Digital, cujo objetivo é prover acesso real, além de acesso físico e tornar possível às pessoas usarem a tecnologia de modo efetivo para melhorar sua qualidade de vida. A seguir descreve-se cada um deles:

a) Infocentros – São espaços nos quais a população tem acesso público e gratuito às novas tecnologias de informação e a serviços de comunicação, educação, capacitação, manifestações culturais, apoio a negócios, etc. Os Infocentros objetivam melhorar as oportunidades sociais e econômicas em áreas isoladas, elevar níveis educacionais e competência cívica das pessoas, bem como encorajar as pessoas de baixa renda dando condições para que eles reúnam recursos da comunidade em um ambiente virtual. O Infocentro do PD está localizado na biblioteca do Porto Digital.

b) Biblioteca Infanto-juvenil – funciona como espaço para jovens e adolescentes carentes da comunidade do Pilar está localizado na Rua Barbosa Lima, no Bairro do Recife. A Biblioteca dispõe de um acervo de mais de 8.000 livros infanto-juvenis, fruto de doações. Atende, principalmente, os moradores da Comunidade do Pilar, mais conhecida como Favela do Rato. Nessa Biblioteca, além dos serviços de consulta e empréstimo de livros, são realizadas, semanalmente, para as crianças e adolescentes da comunidade, oficinas que buscam a promoção do hábito da leitura e a socialização dos jovens, pelo seu envolvimento em atividades artísticas e lúdicas, sempre usando o livro como ferramenta de trabalho.[27]

A linha de atuação denominada Projetos Especiais tem como principal objetivo consolidar o território do Bairro do Recife como espaço de excelência em tecnologia e Centro Cultural Metropolitano, onde se decidiu promover ações que interrompam o processo de exclusão e segregação espacial da Comunidade do Pilar, cujo acelerado processo de deterioração pode

[26] Programa Informar. Disponível em www.portodigital.org/ctudo-acoes-info.php. Acesso em 10 jul. 2003.
[27] Biblioteca Porto Digital. Disponível em www.portodigital.org/ctudo-acoes-bib.php. Acesso em 10 jul. 2003.

ser reconhecido pelos indicadores sócio-econômicos drasticamente baixos, incompatíveis com o cenário que nele se está construindo para o Bairro do Recife.

> a) Acompanhamento do Projeto do Pilar – O Programa de Requalificação Urbanística e Inclusão Social da Comunidade do Pilar, sintonizado com os princípios da "sustentabilidade", tem três componentes que se articulam entre si, sendo eles: a valorização do patrimônio, cuja principal ação é a restauração da Igreja do Pilar; a requalificação urbanística, que apresenta propostas de melhoria das condições de habitabilidade, a partir da construção de novas habitações, equipamentos comunitários e de lazer e adequação da infra-estrutura urbana e, por fim, a inclusão social, com proposta de ofertar serviços urbanos de qualidade, acesso à educação, saúde, cultura e desenvolvimento de projetos de organização comunitária e geração de trabalho e renda. O projeto encontra-se atualmente paralisado (grifo nosso).

Avaliando os dados apresentados no Quadro 4.2.4 (1), a seguir, é possível perceber a evolução crescente dos resultados obtidos na área social do NGPD.

Quadro 4.2.2 (1) – Quadro Geral dos indicadores sociais da área social NGPD

PROGRAMAS / LINHA DE AÇÃO	DEFINIÇÃO	ANOS		2004 (jan a junho)
		2002	2003	
? Pessoas Capacitadas (nível Introdutório)	Nº de pessoas capacitadas nos cursos de alfabetização digital	180	195	-
? Pessoas capacitadas (nível avançado)	Nº de pessoas capacitadas nos cursos técnicos	20	-	-
? Pessoas capacitadas nível técnico	Nº de pessoas capacitadas no Programa para o Futuro e no Informar	-	150	150[1]
? Usuários do Infocentro	Nº de novos usuários cadastrados no Infocentro	173	338	235
? Horas utilizadas	Nº de horas utilizadas no acesso público e gratuito à Internet	871	4500	1.573
? Acervo	Nº total de livros no acervo da biblioteca do IPD	5.138	1.958	1.975
? Usuário da biblioteca	Nº de usuários cadastrados na biblioteca do IPD	171	290	146
? Empréstimos realizados	Nº de empréstimos do acervo da biblioteca do IPD realizados	1.202	5304	4.771

	pelos usuários cadastrados			
? Oficinas	Nº de oficinas de incentivo à leitura, arte, e cidadania realizados na biblioteca do IPD	37	44	31
? Participantes das oficinas	Nº de participantes nas oficinas de incentivo à leitura, arte, cidadania na biblioteca do IPD.	723	982	660
? Participantes dos cursos	Nº de participantes nos cursos realizados na biblioteca do IPD	-	39	-
? Matérias veiculadas	Nº de matérias ou notícias sobre as ações sociais publicadas em jornais, revistas, sites de notícias, tv e rádio.	96	76	12
? Memórias produzidas	Nº de memória culturais produzidas e distribuídas	8	12	6

Fonte: Elaboração da autora, com dados fornecidos pelo NGPD.
[1] Em andamento

Analisando o Quadro 4.2.4 (1) é perceptível o maior apoio dado aos Programas Informar e Programa para o Futuro privilegiando as ações da área de capacitação. A ações da área de acesso à tecnologia da informação (alfabetização digital e formação técnica em informática) atualmente é entendida por parte da área social do NGPD como uma atuação complementar uma vez que no Recife já existem outras organizações que se dedicam a essa área (CDI, Ibratec).

Conforme relato da Gerente da área social do NGPD, os Programas Informar e Programa para o Futuro pelo conteúdo inovador e caráter formador para o mercado de trabalho são o “cartão de visitas” do NGPD.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, procura-se fazer a análise das entrevistas realizadas com os *stakeholders* selecionados, bem como da documentação coletada sobre o assunto, tomando por base a opção metodológica adotada para a realização da pesquisa.

Desse modo, as entrevistas e dados de fontes secundárias foram interpretados, levando-se em conta as três dimensões de análise (ética, pragmática e político-institucional) constantes do Quadro 3.4.1, para se atingir os propósitos dessa pesquisa, foram estabelecidos alguns segmentos que nortearam o processo de análise dessas dimensões como já mencionado.

5.1 Dimensões de Análise

Segundo a literatura para se obter sucesso na implantação da doutrina da responsabilidade social e conquistar a aceitação pública na área social, a organização deve adotar e praticar certas atitudes, ações e técnicas.

Assim, o pressuposto seria de que quanto maior a participação da organização nas três dimensões apresentadas a seguir, maior e melhor a sua gestão da responsabilidade social.

5.1.1 – A dimensão ética

Segundo Hudson (1999, p. 72), a idéia de missão compreende dois componentes essenciais. O primeiro componente da missão é um reflexo dos valores comuns sustentados pelas pessoas na organização, ou se poderia dizer valores emocionais. O segundo componente traduz a razão de ser da organização e quem dela se beneficia, ou os valores racionais. Ainda segundo esse mesmo autor todas as organizações têm missões, embora sejam às vezes implícitas e mesmo, às vezes contraditórias.

Hudson (1999) destaca também que o mais importante no que diz respeito à missão organizacional é que ela não deve ser um agrupamento de palavras que descrevem o que as pessoas gostariam que a organização fosse, nem uma lista de intenções criadas por determinados grupos, nem muito menos constituir em peças de marketing. A missão deve refletir o conjunto de valores emocionais e racionais que realmente mobilizam a organização.

Dos fragmentos de relatos selecionados e transcritos se verifica, como Melo Neto e Froes (1999) já alertavam, que é muito extenso o espectro do que as pessoas entendem como Responsabilidade Social.

A seguir estão destacados alguns pronunciamentos que ilustram a percepção dos *stakeholders* entrevistados, sobre a missão da área social do NGPD. Nesta secção, assim como nas seguintes, as falas transcritas foram grifadas, em alguns trechos, para enfatizar o que mais chamou a atenção por seu conteúdo e associação com a temática que estava sendo examinada. Portanto, os grifos assinalados são da autora e não propriamente dos entrevistados.

Em um conjunto de depoimentos verifica-se a presença de expressões que traduzem a missão do NGPD com termos muito próximos da atuação filantrópica, tais como “cuidar”, “ajudar”, “resgatar” e “beneficiar”, conforme se pode extrair de quatro entrevistas realizadas:

> “Eu acho que a missão é muito parecida com a que a gente está pretendendo fazer que <u>é o resgate, o resgate desses jovens e de suas famílias, é o trabalho social na essência</u>”. (Informação oral - E1)

> “<u>Eu acho que o que eles querem é tirar as crianças da rua, dar uma oportunidade delas aprenderem coisas melhores. Não eu acho que traz resultados sim, ajuda muito a comunidade. Ajuda muito porque as crianças não ficam por aí fazendo besteira</u>”. (Informação oral - E3)

> “Vimos que uma missão não deve ter uma limitação temporal é uma espécie de farol que fica orientando, mesmo que seja uma coisa meio utópica, e eu acho que uma missão deve ter algum conteúdo de utopia

> se não amanhã se consegue e acabou a função dela. E nós fomos buscando entender melhor os elementos que estavam aqui no Porto Digital, os tipos de relações que existiam, mesmo as relações informais ou as relações sociais (...) e aí por acaso ou não por acaso existia uma comunidade carente, uma das piores em termos de IDH do Recife ou a pior e que fazia todo sentido que se beneficiasse dessa iniciativa. Portanto, a Missão saiu praticamente desse trabalho de uma forma quase que natural, espontânea. O trabalho foi mais de sintetizar essa riqueza numa frase, eu acho que a frase representa tudo que deveria estar. Talvez não seja tão sintética quanto eu gostaria".(Informação oral - E5)

> "Eu uma vez li que eles querem informatizar a população carente, deixar as pessoas informadas em relação à informática. Mas eu acho que não é só informática, eu digo isso por causa da Biblioteca, eles ajudam muito estão sempre dando cursos para as crianças". (Informação oral – E2)

Outras falas se aproximam da visão societal, usando os entrevistados expressões como "dar poder", "ensinar democracia", "torná-los cidadãos de direitos e deveres". Como se pode observar de outros relatos:

> "Estes jovens estão se tornando cidadãos, eles estão aprendendo quais são seus deveres isso tudo claro com o viés da capacitação da tecnologia da informação, da inclusão digital, mas o ponto chave do projeto não é a inclusão digital e sim a inclusão social e torná-lo cidadãos de direitos e deveres". (Informação oral - E7)

> "A nossa missão, eu poderia dizer que é um grande desafio, eu queria que esse público para o qual eu trabalho, eles pudessem usar a leitura como reais cidadãos. Eles na sabem que a partir do momento que eles

> dominarem o código e aquelas informações, eles vão ter poder. O poder do argumento, o poder de decidir, o poder de ter vez e voz na sociedade. Então, para mim, é um grande desafio". (Informação oral - E8)

> "São cursos bem legais e é como se diz, eles não só ensinam informática eles tentam também ensinar o que é democracia, o que é você também ser um cidadão. Era isso que o professor sempre passava para a gente. Além do lado da informática, fora esse lado da tecnologia, também tem esse lado". (Informação oral - E9)

A missão do NGPD também é vista sob um viés bem objetivo de busca de resultados concretos e esse ponto de vista se expressa nas falas que a vêem expressa na formação profissional, na inserção no mercado de trabalho, na necessidade de empreender ações de sucesso, segundo os relatos destacados:

> "A questão de certificar o jovem falar para ele olha aqui, você está "certificado", pronto, e terminar por aí, isso não funciona realmente, claro que a gente sabe disso. Então, não é só encontrar um trabalho para o jovem, mas formar o jovem para que ele possa resolver os próprios problemas, encontrar um novo emprego se o primeiro terminar o contrato ou não der certo, a sustentabilidade do jovem no mercado de trabalho". (Informação oral - E14)

> "Eu acho que eles querem ver o nosso sucesso, querem que todos tenham o seu primeiro emprego e muitos já conseguiram, graças a Deus e outros estão na busca e a gente vai seguir em frente". (Informação oral - E2)

Esses relatos só vêm reafirmar um dos pontos destacados como desafiadores, isto é, como implementar ações de RS, especialmente no caso em estudo, quando são feitas sem se saber

ao certo o que elas realmente significam. Pelo visto, os discursos tendem a identificar RS com filantropia embora estejam presentes também preocupações vinculadas com o empoderamento das comunidades e da conscientização cidadã.

Tratam-se de percepções diferenciadas, acerca da missão da área social do NGPD, as quais denotam sinais de que sua concepção não tenha ocorrido por meio de uma construção coletiva. Ao que tudo indica, a área social do NGPD está em busca de uma identidade própria.

Outra contextualização que dá suporte a essa afirmativa decorre da "confusão" que alguns *stakeholders* fazem entre a missão do Projeto Porto Digital e da missão de sua área social, cuja atuação poderia ser colocada como artifício para viabilizar os objetivos maiores do Porto Digital ou ainda como uma atuação complementar:

> "Sabemos bem que, se criarmos uma ilha de riqueza num mar de pobreza, ela será destruída". (Silvio Meira, Isto É, p. 101, 29/10/2003).
>
> "As novas tecnologias dividem os cidadãos entre os que sabem lidar com a informática e os que não sabem. Não faz sentido deixar a comunidade do Pilar carente e à míngua. O esforço não adianta nada se não investirmos em projetos sociais". (Cláudio Marinho, Isto é, p.101).
>
> "O Porto Digital vai trazer tecnologia para a área do Pilar, ao mesmo tempo em que proporcionará cultura e inclusão social da comunidade. Vamos desenvolver um trabalho de integração social da população carente do Pilar com a nova economia que está se instalando no Bairro do Recife". (Cláudio Marinho, JC Cidades, 27/09/2000).
>
> "O Porto Digital está muito envolvido com a revitalização do Porto, a missão eu acho que é trazer cultura e a revitalização. É nisso que eles estão trabalhando" (Informação oral - E10)

> "A missão seria exatamente a de implementar de criar, de empreender esse grande parque tecnológico aqui dentro do Bairro do Recife, da Ilha do Recife, aqui no Bairro onde nós temos um verdadeiro conglomerado de empresas de tecnologia, essa para mim sempre foi à missão, além lógico das outras áreas que ele também está atingindo como o social". (Informação oral - E4)

> "Qual é missão eu não sei dizer na íntegra, mas sei dos objetivos, que são integrar os interesses de diversas áreas através da pesquisa e desenvolvimento tecnológico, sempre com foco na sustentabilidade dos negócios". (Informação oral - E11)

Na fala de um entrevistado verifica-se também a percepção do NGPD como uma instância pública compensatória, desempenhando a função de "ajudar" a parte mais carente da população:

> "Uma obra social do governo como existem outras obras para ajudar a comunidade, a parte mais carente da população". (Informação oral - E3)

Observa-se ainda, das falas, que apenas um entrevistado mencionou como missão a responsabilidade social embora sua interpretação sobre esse tema não avance como seria desejável, embora a tarefa de "cuidar" é vista como sinônimo de se "responsabilizar":

> "Olhe é que para o Porto Digital, a meta dele é digamos que (...) não sei se a idéia seria cuidar, mas se responsabilizar socialmente seria melhor, pela comunidade do Pilar. Então, surge a oportunidade de apresentar esse projeto de inclusão digital e aí eles resolveram fazer para os jovens da comunidade do Pilar, o público alvo é o jovem da comunidade do Pilar". (Informação oral - E6)

Digno de registro é a preocupação manifestada por alguns dos *stakeholders* com a busca de resultados concretos, mostrando que das OS's já se cobra um perfil diferenciado de atuação e de que as políticas sociais venham, realmente, modificar as realidades sobre as quais se debruçam.

A palavra visão é usada normalmente para designar uma situação futura desejável. As organizações do Terceiro Setor em função de sua natureza precisam ter visões de como desejam que o mundo seja. Segundo Hudson (1999, p.72), ao definir a visão de futuro desejado as organizações têm em mãos um importante instrumental motivacional. O grande perigo para o estabelecimento de uma visão está no fato de que, embora ela tenha um caráter utópico, ela precisa ser realista e viável.

Não foi possível encontrar nos relatos dos *stakeholders*, com clareza, a visão de futuro que eles têm do papel a ser exercido pelo NGPD, exceto pelo que relata dois entrevistados. Em um deles observa-se o desejo de que a organização se torne conhecida e de que sua atuação cresça e se torne referência:

> "Eu acho que o importante é dar escala ao piloto que começou com 50 jovens, daqui por diante é compartilhar e socializar os conhecimentos experiências e divulgar esse trabalho para poder expandir". (Informação oral - E4)

Neste sentido, outro entrevistado aponta para o desejo de que, no futuro, o Núcleo Gestor da área social venha a se constituir num articulador dos interesses do conjunto de entidades vinculadas ao Porto Digital, de forma que o NGPD gradativamente se constitua numa rede:

> "Seria muito interessante para a gente se todas as empresas embarcadas começassem a ver nossa área social como o braço social delas. Entender que quando eles pensarem em fazer alguma ação de Responsabilidade Social eles pensem na gente como executores". (Informação oral -E7)

Da análise deste relato se depreende, assim, que a rede concebida para a área social do NGPD ainda não se consolidou, uma vez que os laços de cooperação entre os vários elementos que a integram ainda se mostram frágeis.

> "O Porto Digital e sua área social deveria ser exatamente isso, um "porto", onde a gente pudesse estar se ligando por exemplo as escolas públicas, e aí sim eu acreditaria num trabalho em rede. (Informação oral - E13)

Alguns entrevistados destacam em seus relatos a visão da área social do NGPD como um espaço de formação e capacitação para o trabalho.

> "Nós sempre temos aqui um esforço eminentemente prático, obter resultados, essa é a nossa única vaidade. Aqui não é nosso objetivo aparecer, não é de começar uma carreira política, (...) não tenho nenhuma ambição de começar outra carreira a não ser a de produzir os resultados pelos quais fomos contratados". (Informação oral - E05)

> "A expectativa do Programa para o futuro é o de colocar os jovens no mercado de trabalho e tem conseguido, ele está com um percentual bastante bom de colocação no mercado". (Informação oral - E8)

> "Eu vejo aqui também como um espaço de capacitação e atualização das professoras. É muito difícil para as professoras se atualizarem e quando elas vêm sempre levam algum material, ou uma prática nova". (Informação oral - E12).

Por sua vez, os valores representam convicções básicas de que um modo de conduta específico seja preferível pessoal ou socialmente, em oposição à outra(s) forma(s) de

comportamento. São as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. Uma parte significativa dos sistemas de valores deriva da interação com o ambiente circundante. Muitos dos valores são formulados a partir das visões expressas pela família, professores, amigos e outros grupos sociais. Os valores guiam os indivíduos e os grupos em suas atividades.

Exemplo disso aparece no referencial teórico deste trabalho, cabendo dizer que, embora os valores precisem ser cultivados em todas as organizações, quando se trata do Terceiro Setor, a premência parece maior. Para Drucker (1997, p. XIV), o traço comum que une todas as organizações ditas do Terceiro Setor é que elas são orientadas por valores; são criadas e mantidas por pessoas que acreditam que mudanças são necessárias, e que elas podem agir nesse sentido. Drucker (1997), inclusive, destaca que as organizações do Terceiro Setor são basicamente orientadas por valores.

Conforme mencionado anteriormente, Hudson (1999) afirma que as organizações do Terceiro Setor são mais eficientes quando as pessoas envolvidas partilham os mesmos valores e idéias sobre os objetivos e a forma de atuação da organização. No caso do NGPD, entrevistados refletem essa questão.

Ao analisar os valores que permeiam as ações sociais do NGPD, alguns entrevistados destacam a questão do apoio, da ajuda, do compromisso com os menos favorecidos da sociedade como vemos dos relatos a seguir.

Alguns entrevistados apontam para a questão dos resultados, como os relatos destacados a seguir:

> "Acho que é possível associar nossos objetivos com os valores da Responsabilidade Social por que, nós temos um esforço eminentemente prático, obter resultados isso é nossa única vaidade, aqui não é nosso objetivo aparecer, não é de começar uma carreira política. Nossos parceiros, que aceitaram entrar no Porto Digital tem entre seus valores também valores sociais. Por que para nós a

> inclusão social passa pelo trabalho, não tem outra conversa". (Informação oral - E5)
>
> "Eu associo a nossa atuação a termos como profissionalismo, futuro a longo prazo, resultados concretos, reconhecimento". (Informação oral - E14)
>
> "Eu acredito que o Porto Digital tenha essa preocupação com o social pelo fato de ser uma proposta inovadora em termos de tecnologia. Assim, seria até constrangedor você está trabalhando num ambiente da melhor qualidade, e a gente saber que existe uma comunidade de baixa renda que apresenta o mais baixo IDH da cidade, com crianças em situação de risco. Diferentemente de outros locais (...) nós acolhemos essa comunidade e tentamos de alguma maneira dar acesso ao livro como um bem cultural, o acesso ao computador como fonte de informação e os outros projetos que trabalham com a questão do empreendedorismo". (Informação oral - E8)

Entretanto, parece coexistir fortemente, a opinião daqueles que identificam como valores presentes na atuação da área social do NGPD, a "ética", o "respeito", a "solidariedade", "o reconhecimento do outro", o que é "correto" como se vê dos relatos:

> "Respeito, solidariedade, ética, reconhecimento ou releitura de valores, adequação a uma nova realidade social, abertura para o mundo, esse são os valores". (Informação oral - E6)
>
> "Não tenho dúvidas que os valores são respeito e confiança mútua, não tenho dúvidas". (Informação oral - E4)
>
> "Eu acho que o Porto Digital está tentando criar um grande parque tecnológico aqui dentro do Bairro do Recife (...), então nada mais

> correto que você criar ações que vão atingir essa comunidade" (Informação oral - E4)

Pelo menos um entrevistado, foi explícito ao identificar como valores da área social do NGPD, a responsabilidade social, como se vê, a seguir:

> "Eu aponto como valores que nós perseguimos tanto no Porto como um todo, como na área social, como nas demais áreas o comprometimento, a qualidade, a responsabilidade social e a confiança" (Informação oral - E7)

Como contraponto, destaca-se aqui o relato de um entrevistado, que, em sua fala, afirma não perceber nas práticas da área social do NGPD sintonia com os valores da Responsabilidade Social associadas às práticas do Terceiro Setor, aproximando-os do exercício próprio das empresas. O entrevistado ressalta a necessidade da organização refletir sobre seus valores e principalmente sua identidade para que, de fato, as ações do NGPD estejam alinhadas com os valores da RS:

> "Eu vejo como valores de qualquer organização socialmente responsável à transparência, eu vejo respeito**,** protagonísmo**,** mas eu não consigo ver muito delineado isso no Porto Digital. Eu acho que a RS do Porto Digital se confunde um pouco com aquela RS de uma empresa e me parece que ela tem essa característica. Mesmo porque gestão do Terceiro Setor é uma coisa novíssima (...) eu vejo uma volta ou uma tentativa para o social, então realmente tem essa conotação de que estamos trabalhando para o social, aí está o valor que eu vejo, o aspecto social do trabalho. É como se fosse assim, eu preciso trabalhar para o social (...) eu preciso fazer alguma coisa para essa comunidade. Então assim essa RS está grafada neste intuito, tipo vou fazer alguma coisa para ajudar essa comunidade. Eu vejo isso. Ou você é ousado ou você não consegue estar no Terceiro Setor, por que você vai ser igual a quem? Não tem como. Então é exatamente

> isso. O Porto Digital não é uma empresa, mas também não é igual ao Terceiro Setor, não chegou lá ainda, e essa falta de identidade seja das pessoas que estão lá, seja dos objetivos pelos quais ele foi criado, as coligações que existem (...) são de certa maneira (...) não são ameaças por que não são internas, mas são problemas que eles precisam imediatamente resolver".(Informação oral - E13)

5.1.2 – A dimensão pragmática

Para avaliar a percepção dos *stakeholders,* no que diz respeito à dimensão pragmática, são analisadas a seguir, as opiniões quanto à atuação, foco, beneficiários, tomada de decisão, comunicação, captação e aplicação dos recursos e resultados.

Pelo que foi visto, a atuação da área social do NGPD nem sempre é avaliada de forma muito positiva, sendo a ela associados termos como desfocada, voltada para a promoção da "marca" Porto Digital bem como uma forma de legitimação do Projeto Porto Digital junto à Comunidade do Pilar e do cidadão pernambucano em geral, como se vê nos relatos abaixo:

> "Mas aí eu vejo quanto a organização precisa focalizar sua atuação, não há um foco determinado e parece que atira para todos os lados. E isso ocorre com qualquer organização não-governamental, a gente sabe disso, mas chega um momento que ou essa organização amadurece ou ela vai estar fadada ao suicídio. Eu acho que é isso.Eu vejo uma ação não muito coesa do que se quer. Quais os objetivos? Quais os valores? Qual a missão da organização? Eu vejo que o Porto Digital tem coisas muito boas, mas eu acho que as pessoas ainda não perceberam o foco da instituição, está tudo muito espalhado". (grifo nosso) (Informação oral – E13)

Aprofundando a análise, destaca-se abaixo as falas de dois entrevistados, cujos conteúdos mostram que a área social do NGPD não trata de problemas sociais prioritários e a consideram "desfocada". Em comum, ainda que apontem para a necessidade de uma melhor focalização e sinergia entre os projetos, elas não têm uma visão tão crítica quanto os anteriores:

> "Acho que precisa de um pouco mais de foco e de um pouco mais de sinergia, no sentido de que analisando os projetos isoladamente, cada um deles (...) acho que cada um desses projetos tem um elemento de inovação forte também no campo social, da responsabilidade social. Agora eu acho que se a gente conseguisse primeiro uma convergência maior e depois uma maior praticidade seria excelente". (Informação oral - E5)

> "A intenção dos projetos sociais do NGPD é melhorar a qualidade de vida das pessoas, mas eu não acho que trata de problemas sociais prioritários. Eu acho seus projetos sem foco". (Informação oral - E11)

Mas a avaliação também se dá de forma positiva, como se pode inferir dos relatos de outros entrevistados. Na verdade, a atuação social do NGPD ainda é extremamente recente, até mesmo porque avaliar uma atuação social não se constitui em tarefa tão fácil:

> "Para mim, a atuação do Porto Digital é sinônimo de compromisso". (Informação oral - E1)

> "A atuação do Porto Digital tem sido de muita coerência, e capacidade também. Nós tínhamos umas crianças sem formação nenhuma e esse trabalho foi muito bom. Só tem sido positivo". (Informação oral - E10)

A procura de um foco de atuação assumido pela área social do NGPD, também parece estar associada à questão de gerar emprego, sendo também citada secundariamente à ampliação da cidadania:

> "Não, os projetos são bem práticos, bem objetivos, bem contextualizados, eles são focados na realidade, quer dizer o objetivo concreto é o desenvolvimento social e econômico da Comunidade do Pilar (...) Então não tem nada de utópico. Eu acho bem adequado". (Informação oral - E6)

> "Pelo que eu observo é muito a questão do emprego (...) eu acho que o foco principal é o emprego. Eles estão sempre buscando essa área, e por trás também a questão da cidadania". (Informação oral - E17)

Isso tem a ver, igualmente, com o foco nos beneficiários, pois embora sejam citados como público-alvo prioritário dos programas, os jovens e crianças moradoras da Comunidade do Pilar, sabe-se da existência de outros a serem incluídos. Com isso se percebe a intenção de o NGPD viabilizar ou dar visibilidade aos seus projetos:

> "Como os recursos são bem limitados nós decidimos no princípio focalizar nossa atuação no Pilar, eventualmente como é uma comunidade pequena que portanto nem sempre provê o numero de pessoas a serem beneficiadas, podemos ampliar para o Centro expandido, e no caso do Informar incluímos a comunidade de Peixinhos". (Informação oral – E5).

> "O nosso público é bem diversificado, são os funcionários do Tribunal, os garçons da Rua do Apolo, os pescadores, a catadora de lixo, pessoas que trabalham aqui, bancários, jornaleiros (...) nas oficinas a gente privilegia o jovem e a criança do Pilar". (Informação oral – E8)

Essa indefinição de qual sejam os critérios norteadores da escolha do público beneficiário dos projetos pode levar à pulverização dos recursos e a dispersão dos resultados da atuação. É o que se observa a partir da fala do entrevistado E13:

> "Não se respeitou o critério , as pessoas da EIC não eram do Pilar, não eram da mesma comunidade, não foram reforçados os laços com a comunidade, essa decisão prejudicou o trabalho, não foram criados laços, não conseguimos formar multiplicadores, as pessoas iam lá pela oportunidade de trabalho" (Informação oral – E13).

Com relação à tomada de decisão é interessante observar a dualidade presente nos discursos. O entrevistado E10 coloca que não são necessárias reuniões para definir como serão encaminhadas as atividades, segundo ele "o natural é que não precise", e quando se coloca a possibilidade de elas ocorrerem, emerge o papel de demandante e não de co-participante da atividade:

> "Para definir as atividades não são feitas reuniões com a gente não, não é obrigatório. Ás vezes nós pedimos para encaixar determinado tema. Mas não existe uma reunião para discutirmos as temáticas. Se houver necessidade, sim, mas o natural é não precisar". (Informação oral - E10)

Interessante também a ambigüidade transparente nos relatos, quando se considera o caráter democrático e participativo da tomada de decisão na área social do NGPD:

> "A tomada de decisão, a definição das linhas de atuação, tudo é pactuado, a gente se reúne, têm o comitê gestor desse projeto, com representantes de todas as instâncias de poder, representante do governo do estado, da prefeitura". (Informação oral - E1)

> "Eu acho que as decisões se dão de forma muito democrática, (...) não existe muita participação, não existe comunicação entre os programas (...), mas eu acho que as decisões são bem democráticas, bem discutidas, a não ser em alguns aspectos chaves que são questões de

> princípios, como pôr exemplo a inclusão de todos os jovens da comunidade do pilar, (...) sobre essa questão não há o que discutir é princípio, mas as demais eu acredito que elas são bem democráticas". (Informação oral - E7)

O exercício da Responsabilidade Social é entendido como o campo de práticas democráticas, éticas e participativas. Como destaca Falconer (1999), a RS é o campo do exercício do compartilhamento de informações e da ação conjunta dos diversos atores envolvidos. Neste aspecto, a atuação da área social do NGPD mostra-se pouco adequada, uma vez que não é percebida nos relatos que se exercite o compartilhamento e a interação:

> "A divulgação eu não vejo nenhuma, não há divulgação, talvez tenha para o pessoal do Pilar, não sei, não tenho idéia, deve ser divulgado na comunidade". A única coisa que eu tenho conhecimento é a biblioteca, que tem várias oficinas para as crianças do Pilar, só essa parte da área social, só a biblioteca, (....) eu descobri a biblioteca passando aqui na frente, não foi por divulgação nenhuma, eu vi que era uma biblioteca e resolvi entrar (...) mas não foi por divulgação não. Acho que falta divulgação, até pela própria biblioteca. Não vejo nada sobre o Porto Digital, a única coisa que passa do PD é quando tem um político que está se candidatando a alguma coisa e aí ele fala, que apoiou o Porto Digital, sobre as empresas não tem nada, não tem mídia nenhuma. (...) o site do Porto Digital deixa a desejar, as informações são poucas, ainda é um retrato do Porto Digital que não informa tantas coisas". (Informação oral - E3)

> "Acho que merecia uma melhor divulgação, talvez os próprios colaboradores não saibam dizer essa missão facilmente, acho que deveria ser mais divulgada sim, tanto interiormente quanto exteriormente". (Informação oral - E7)

A comunicação numa gestão social é de fundamental importância para o sucesso. Além de disseminar valores, espera-se que a comunicação possa fortalecê-los e torná-los mais claros e tangíveis a todos os seus públicos. Por meio dela a missão pode se tornar mais conhecida pelo público interno – direção e funcionários – e pelo público externo – cidadãos beneficiários, instituições financiadoras, comunidade, demais ONG's, mídia e governo.

Com efeito, cabe à comunicação organizacional não somente divulgar um conjunto de regras a serem seguidas para um melhor convívio social, mas também disseminar os princípios que norteiam essas regras. A comunicação é da mesma forma fundamental para a conscientização da importância da solidariedade, a fim de que esse valor não seja unicamente da organização, mas alcance todos os *stakeholders* nela envolvidos. A divulgação da missão, dos valores e da atuação contribui para o estabelecimento/fortalecimento de parcerias e compromissos internos e externos, bem como para o fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade.

Beltrão (2001) acredita que são imprescindíveis as ações de comunicação quando a organização investe em responsabilidade social. No caso das organizações sociais, tais ações permitem que a entidade ganhe espaço na mente dos beneficiários, doadores, parceiros, financiadores de projeto, sociedade e voluntários em potencial. Trabalhar bem a comunicação de uma instituição sem fins lucrativos é estar à frente de outras que vivem na sombra.

Embora a área social do NGPD disponha de meios de comunicação modernos, tendo sido informado existir a utilização de *email* e de *intranet*, e de farto material de propaganda como *folders* e encartes publicitários dos projetos, bem como do NGPD dispor de página na *Internet* a comunicação interna e externa foi apontada como uma das áreas mais críticas de sua atuação:

> "Não, a gente ainda não tem um trabalho sistemático de divulgação não, o projeto ainda está muito em si mesmo, claro que a gente tem algumas articulações, a gente tem alguma coisa para fora, mas muito pontuais, a gente não tem divulgação sistemática, não". (Informação oral - E6)

> "O primeiro problema da divulgação era ter claro o que significava o Porto Digital e suas ações. Em segundo, reconhecer que cada um dos destinatários da comunicação provavelmente teriam que ter uma comunicação personalizada (...), mas a comunicação ainda é um problema (...) a nível nacional e internacional o Projeto Porto Digital já se tornou referência e a área social também. Então, eu diria que nos níveis adequados, porém, especializados, conseguimos comunicar bem, no grande público estamos marcando alguns pontos favoráveis. Porém o jogo ainda não está ganho". (Informação oral - E5)

Merece destaque o relato do entrevistado E13, que considera a divulgação da área social do NGPD uma estratégia de marketing. Na visão do entrevistado, a área social do NGPD estaria se beneficiando da associação da sua atuação com a "marca" do Porto Digital, reconhecida como de sucesso:

> "Eu acho que a comunicação com a comunidade é muito vista, eu acho que tem uma coisa positiva aí, ela é usada muito dentro de um dinamismo de marketing, o Porto Digital é uma marca, é um nome". (Informação oral - E13)

Isto é reafirmado pelo relato desse entrevistado:

> "Como facilitador nós temos o nome do Porto Digital, que já era um nome forte e a gente meio que usa essa credibilidade que o Porto Digital já tem e para a área social isso de certa forma abre as portas, facilita as coisas". (Informação oral – E7)

Um dos principais desafios para as organizações sociais é demonstrar como conseguem fazer a captação de recursos e a forma como os mesmos são alocados. Como destacado anteriormente por Falconer (1999), uma das quatro dimensões de atuação em que o Terceiro Setor deve investir é no que ele denomina de *stakeholder accountability*, ou seja, é preciso

agir com transparência na demonstração de como são captados e aplicados os recursos, em especial nas organizações públicas não-governamentais. Sob tal aspecto, em função do que se pode inferir das falas dos entrevistados, ainda há muito que ser realizado pela área social do NGPD:

> "Não, não tenho idéia como são captados os recursos, (...) eu acho que os recursos vêm do governo. Não é? Também não sei como são investidos". (Informação oral - E9)".

> "Até agora através do apoio dado pelo governo do Estado e agências de financiamento e apoio ao desenvolvimento econômico e social". (Informação oral - E11)

> "Eu acho que não deixa de ser repasse de dinheiro, existe um recurso do governo que é destinado à área social. Existe uma verba dos impostos que a gente paga, eu acho que a atuação não está voltada a lucrar alguma coisa não, acho que não". (Informação oral - E3)

Na ótica de uma organização privada, tem-se o viés financeiro como parâmetro central para a avaliação se basear. Já para as organizações sem fins lucrativos, os critérios de avaliação são bem diferentes, muitas vezes subjetivos, o que não as exime, no entanto, de avaliar os resultados alcançados e de ter de expô-los para os seus *stakeholders*.

A dificuldade ou impossibilidade de definir claramente quais os resultados que deveriam ser alcançados nos diversos programas de responsabilidade social do NGPD leva a que seus *stakeholders* em suas falas elenquem um conjunto de valores de natureza qualitativa e quantitativa. Nelas são enfatizados, por vezes, resultados quantitativos x qualitativos como se pode perceber da fala do entrevistados:

> "Bem no caso dos projetos de capacitação como o Programa para o Futuro e o Informar nós temos os seguintes resultados. No caso

> do Programa para o Futuro dos 50 jovens que iniciaram o programa nós já temos 25 empregados em locais de alta qualificação, eles jamais teriam essa oportunidade se não tivessem passado pelo programa. E também aumentam seu capital social, porque eu acredito que a atividade de *e-mentoring* trouxe para os jovens do projeto a possibilidade de conhecerem gerentes, administradores, donos de empresas algumas pequenas mas outras grandes. Então, de certa forma a gente está aumentando a rede de relacionamentos desse jovem de forma bastante qualificada. No caso do Informar eu acredito que a gente tem bons resultados a partir do momento que a gente tem todos os jovens com seus documentos. Tinha jovem inscrito no programa que não tinha certidão de nascimento e hoje tem, certidão de nascimento, identidade, titulo de eleitor, passou a ser cidadão e a dar valor a isso". (Informação oral - E7)

> "É todo mundo fica perguntando para a gente se as metas foram atingidas. Até internamente. Quantos meninos vocês tiraram da rua? Não é essa a proposta, a proposta é investir num projeto inovador que a gente acredita que não está acabado". (Informação oral - E8).

Destaca-se a seguir alguns relatos cuja avaliação dos resultados é negativa:

> "Na minha percepção nós ultrapassamos a meta tanto em número de oficinas, quanto em número de participante/ano nas 50 oficinas. É nessa faixa. Ou seja, numericamente atende, atende a uma avaliação quantitativa, agora eu vejo que do ponto de vista da família a gente não conseguiu, eu acho que isso aí é um déficit". (Informação oral - E8)

> "A gente não conseguiu atingir o nosso objetivo. A EIC do Pilar foi nosso único fracasso pelas características da comunidade, e de todos os projetos sociais que chegaram até lá terem uma característica muito peculiar de assistencialismo, a nossa metodologia não conseguiu uma inserção positiva". (Informação oral - E13)

5.1.3 – A dimensão político institucional

Segundo Salamon (1997), um dos grandes desafios colocados ao Terceiro Setor é o da colaboração: (i) colaboração com o Estado, (ii) colaboração com suas congêneres; e, (iii) colaboração com o setor empresarial. Estabelecer parcerias para desenvolver ações sociais ainda é complicadíssimo, pois, mais do que numa parceria comercial, numa aliança social, é preciso conciliar histórias, culturas, visões de mundo e expectativas diferentes. Diferentemente de uma parceria comercial, alianças entre setores diferentes, lidam com moedas múltiplas que são difíceis de quantificar. Alianças são bem sucedidas quando todos se envolvem emocionalmente com a causa em questão e com o outro.

Através da fala dos *stakeholders* descobre-se que, além da existência de parceiros fixos, a rede de relacionamentos da área social do NGPD é bastante dinâmica. Por isso, procurou-se identificar nos discursos dos *stakeholders* a qualidade das relações horizontais.

Com relação à biblioteca viu-se que são convidadas pessoas com as mais variadas formações, para realizarem oficinas e transferirem seus conhecimentos para crianças e jovens. Já o Programa para o Futuro, através da atividade de *mentoring*, busca alargar os horizontes dos jovens e ampliar suas redes de relacionamento, aproximando profissionais inseridos no mercado de trabalho de seus jovens treinandos. Por sua vez, o Informar tem promovido a visitação a espaços culturais fora e dentro do Bairro do Recife, buscando inserir o jovem na realidade de seu bairro e no da sua cidade.

Para descrever as relações que se estabelecem internamente, o corpo técnico identifica ainda um certo distanciamento entre as pessoas e a realização de reuniões de cunho mais informativo do que de integração:

> "A gente tem contato com o pessoal de marketing, com a área de comunicação (...), a parte técnica também vem ver os computadores, com o pessoal da infra-estrutura a gente está sempre próximo, mas as outras gerências não. A relação é distante. Só em eventos, mas não é uma relação próxima". (Informação oral – E6)

> "A relação da área social, ou sociedade, com as demais áreas do NGPD sempre foi muito boa (...) a área começou muito pequena, com uma pessoa só, e de 2003 para cá tomou uma dimensão maior. Nós somos a área que demanda mais das outras (...), mas nunca houve conflito e pelo contrário as outras áreas sempre colaboram e ajudam no que podem e no que nós demandamos". (Informação oral - E7)

> "A equipe é muito boa, somos muito entrosados, a participação é uma coisa que não acaba. Tudo que nós precisamos eles tem para oferecer, é uma parceria muito boa". (Informação oral - E10)

A relação estabelecida entre o público alvo e o corpo técnico da área social do NGPD é sempre descrita como algo extremamente positivo. Em suas falas, duas beneficiárias à associam a expressões como: respeito, crescimento, enriquecimento e compromisso. Sendo os espaços do NGPD citados como ponto de encontro e de sociabilidade:

> "A relação com o monitor é tudo de bom por que eles têm nos ajudado muito porque eles convivem com o mercado de trabalho, eles estão passando experiência para a gente, e ajudando a lidar com o mercado de trabalho e com as entrevistas, acho que é tudo de bom". (Informação oral - E2)

> "A biblioteca é um ponto de encontro, mesmo fora dos cursos e oficinas, eles vão fazer pesquisa lá, (...) a Graça Lins é muito criativa, muito socializada (sic), as crianças se sentem bem perto dela". (Informação oral - E10)

> "A relação com o público alvo poderia ser descrita como de crescimento, enriquecimento, é muito claro isso, acho que para todo mundo que vai para lá, independente da minha opinião, é uma coisa que a gente pactua desde o início e vai avançando, é igual à educação de filho". (Informação oral - E1)

> "Eu acho que é uma relação de respeito, confiança e talvez de esperança. Eu acho que os jovens da comunidade do pilar, principalmente vêm o Porto Digital como uma esperança, como agora eles estão sendo capacitados e quem sabe se não vão puder trabalhar e fazer parte efetivamente do lado negócio do Porto Digital. Então resumiria em respeito, confiança e esperança". (Informação oral - E7)

No que diz respeito ao relacionamento com a Comunidade do Pilar,cita-se o estágio em que se encontra a área social do NGPD:

> "Acho que a gente já pode contar com a presença de algumas mães por aqui conosco, mas ainda não é nada expressivo. Nós já tentamos integrar várias vezes com a comunidade, mas não tivemos sucesso. Organizamos oficinas para os idosos e gestantes mais o numero foi inexpressivo. As crianças estão nos ajudando atraindo os adultos, mas não temos um trabalho para fortalecer essa atração". (Informação oral - E12)

No que diz respeito à relação do NGPD com os parceiros: mídia, Estado e organizações financiadoras, os relatos destacam o espírito de colaboração. É o que se observa em especial das falas de três entrevistados:

> **"**A relação com o Porto Digital é legal, é amigável, é social, sem problemas". (Informação oral - E10)

> "Eu nunca tive nenhum problema, não. A minha relação com o Porto Digital sempre foi muito confiável e amigável". (Informação oral - E17)

> "É uma relação boa, de duas mãos, uma relação positiva. Eu posso descrever a nossa relação como sendo de parceria. Então a clareza de que aquilo é um compromisso em conjunto, a gente não tem dúvida é um compromisso igual para todos nós". (Informação oral - E1)

Excetuam-se desse posicionamento dois entrevistados que relatam as dificuldades que uma atuação em parceria pode trazer:

> "Nessa questão da relação, da comunicação, ela foi sempre séria. Tivemos alguns momentos de desgaste e aí eu vejo o quanto foi estrangulada essa rede. Então, numa rede você não pode nem apertar nem afrouxar demais os nós, se você aperta demais rompe (...). Não se pode ter tantas pessoas responsáveis por uma coisa só. Ou você delega e confia, ou não adianta (...), mas eu acho que faz parte das parcerias, faz parte de você está trabalhando com pessoas com diferentes visões". (Informação oral - E13)

> "A relação nem sempre foi pacífica, tivemos alguns atritos com o (...), nada muito grande, nada que impeça a possibilidade de continuarmos a ser parceiros, em alguns momentos as diferenças de visão

> complicaram um pouco, com acusações de ambos os lados de querer aparecer de querer faturar. Com as outras entidades o relacionamento foi muito mais tranqüilo por que ficou muito mais claro o que cada um dos parceiros tinha a contribuir para o projeto. Então não tinha concorrência em relação ao projeto". (Informação oral – E7)

No tocante à avaliação, sabe-se que, uma vez inserida a RS na missão de uma organização e contemplada em suas estratégias, a forma de avaliar o desempenho deve considerar também fatores relacionados ao conceito, que em linhas gerais compreendem, ética, o relacionamento com o meio ambiente e com os *stakeholders.*

A avaliação do grau de responsabilidade social, ao considerar todos esses aspectos, apresenta-se como um desafio para a administração, pois nenhuma organização é 100% socialmente responsável. Entre um extremo e outro, existem diversos graus, cuja mensuração torna-se extremamente complexa.

Não há duvida de que, a avaliação de uma organização como socialmente responsável, tendo a ética como conceito balizador, deve ser bastante criteriosa, considerando: a cultura da sociedade em que esta inserida, as carências da comunidade, a situação histórico-política e a atividade das organizações contribuintes (parcerias).

Adotar códigos de conduta, princípios, normas e estratégias não são suficientes. É preciso demonstrar, relatar como estes foram implementados nas práticas gerenciais diárias para os *stakeholders* que têm interesse em conhecer mais sobre o desempenho da RS das organizações, assim como se a corporação está considerando a sua visão, expectativas e a sua percepção sobre os resultados. Este estágio ainda não foi alcançado pelo NGPD, nem parece estar sendo cogitado no seu processo atual de trabalho. Um exemplo disso consiste no fato de o NGPD não disponibilizar os seus relatórios de ações sociais implementadas e dos resultados alcançados. Sem essa informação torna-se difícil discutir o assunto de forma mais precisa e objetiva.

É fundamental ter um sistema de avaliação independentemente da qualidade das relações com os *stakeholders,* descobrir que as ações e processos trouxeram bons resultados, o que deve ser melhorado. A avaliação sistemática é um instrumento de melhoria e de aprendizagem contínuo. É improvável que uma organização sem um método sistemático para compreender o que tem e não tem de atingir, obtenha sucesso na consecução de seus objetivos e metas determinados.

Por outro lado, os valores dos *stakeholders* não podem ser ignorados, mesmo que sejam conflitantes com a missão ética, social e ambiental. Ainda que a organização claramente não possa considerar a visão de todos, ao longo do processo, alguns mecanismos são necessários para avaliar e relatar o desempenho em relação às diferentes visões e interesses.

Quando se analisa a avaliação feita pelos *stakeholders* da área social do NGPD, percebe-se que ela não é linear. Alguns a consideram um sucesso e elencam como fatores responsáveis, o compromisso demonstrado pela organização e a qualidade do trabalho desenvolvido, como se pode observar em algumas falas dos entrevistados:

> "A avaliação é positivissima (sic), positiva demais, por isso tudo que eu estou lhe falando, é uma soma. Além do compromisso prioritário que não é o papel específico deles, o nível de organização, a satisfação das pessoas, a metodologia usada, tudo foi avaliado por nós para que eles fossem nossos parceiros num projeto que é prioritário para nós". (Informação oral - E1)

> "Eu acho que nossa atuação social já é um marco de responsabilidade social, por trabalhar com informação, cultura e empreendedorismo". (Informação oral - E6)

> "Eu acho que é uma experiência muito boa, nós participamos desde o começo, a gente viu isso tudo crescer, poucos livros, e a gente vinha para as aulas de informática, mas vinha também para ajudar, pois isso

> aqui também é um pedacinho da gente, essa coisa que está nascendo aqui também é da gente". (Informação oral - E2)

> "É um projeto de qualidade, porque oferece a gente uma estrutura legal e também a forma de ensinar são legais. Só falta a oportunidade". (Informação oral - E2)

Entretanto, outros entrevistados avaliam a atuação da área social de forma negativa, identificando como fator que fragiliza a atuação da organização o fato de não se conseguir perceber a construção de uma identidade própria. É o que se depreende do relato do E13.

> "Pela leitura que eu faço, eu me pergunto qual é a identidade da organização, não têm uma identidade da organização, não está determinada essa identidade". (grifo nosso) (Informação oral – E13)

Da análise do teor dos relatos pode-se ainda perceber que a avaliação feita pelos *stakeholders* se dá por meio de critérios não objetivos, fruto de impressões individuais:

> "Eu acho que esse projeto é muito bom, mas falta mais incentivo, maior divulgação, ampliar a área, aumentar o número de funcionários, ser mais agressivo". (Informação ora - E3)

> "É uma coisa com muito compromisso mesmo, até porque eles investem o material humano melhor deles, numa coisa que no mercado de capitais não é importante, por que eles não vivem disso, então assim aí é muito claro o compromisso". (Informação oral - E1)

> "Eu avalio de uma forma muito positiva e acho que a partir de meados de 2003 a gente deu um impulso muito grande a área. Tanto com o Programa para o futuro quanto com o Informar. Com o Informar a gente está conseguindo atingir a comunidade do Pilar. Então eu vejo de forma muito positiva". (Informação oral - E7)

> "Eu acho que a área social é muito bem vista. A atuação do Porto Digital na área social é de excelência, (grifo nosso) a biblioteca funciona que é uma beleza. O Projeto Informar e outras coisas que estão surgindo por aí. O próprio *e-mentoring* que foi tão bem sucedido, então são ações que aparecem por que elas são bem executadas" . (Informação oral - E6)

Um dos entrevistados destaca como fator responsável pelo sucesso do programa o fato de trabalharem em rede articulando várias instituições e possuírem uma metodologia diferenciada:

> "Para mim a área social do NGPD é um sucesso. O diferencial está no pioneirismo, de você trabalhar em rede com várias instituições, isto é fundamental, você trabalha em rede, você trabalha uma metodologia diferenciada, você integra as atividades, trabalha com projetos e faz esse jovem crescer assim sem você imaginar o quanto ele poderia crescer". (Informação oral - E4)

Poderia ser diferente? Duas das falas mostram que não. A dificuldade de se promover a integração da Comunidade do Pilar, deve-se, em parte à ausência de uma liderança para promover a interlocução do NGPD com seus "beneficiários". É também apontado como obstáculo para uma atuação responsável a cultura clientelista já instalada em nossa sociedade:

> "O Porto digital se movimenta segundo os parceiros, e a relação com .a Ilha e com a comunidade é o de mantenedor do clima social que está lá. Eu acho que é o de manter, eu acho que o assistencialismo ainda penetrou, contaminou o Porto Digital. Por que essa é uma forma de se manter dentro da Ilha, porque não é fácil, é difícil, então se busca

outras estratégias, e eu acho que essas estratégias que o Porto Digital buscou eu não sei se são as melhores". (Informação oral - E13)

"(...) principalmente a Comunidade do Pilar por ser uma comunidade de baixíssima renda, eles estão acostumados com projetos assistencialistas, o "bolsa tudo", que não precisa se mexer e a bolsa bata na sua porta, ela chega, até as crianças já estão acostumadas a só participarem de projetos pensando no que vão levar em troca. No começo o Projeto Informar não ia dar bolsa, mas quando a gente começou a fazer o levantamento viu que ia ser impossível manter os jovens sem ter bolsa. Dar a bolsa é uma medida assistencialista ? Talvez sim, mas a gente tinha que compensar o dinheiro que ele ganharia fazendo bico, ou pedindo esmola. Se não seria impossível mantê-los no programa." (Informação oral – E7)

"Com certeza, a Comunidade do Pilar é uma comunidade que não vai conseguir o resgate necessário se as pessoas não entrarem lá dentro e mostrarem o que eles podem fazer (...) eles pensam, para que eu vou mover uma palha se tem um monte de gente para me dar namão. Então essa é uma coisa que a gente sente muito. Então os valores da comunidade, enquanto comunidade não são valores fortes (...) No Pilar é mais grave ainda essa questão em função do número de pessoas, a comunidade é pequena e também tem a questão das drogas, que é fortíssima". (Informação oral - E13)

"Nós temos uma grande dificuldade de atrair o público adulto da comunidade, por mais que você tente não consegue, e acontece à mesma coisa com os agentes de saúde (...) é uma comunidade muito difícil de trabalhar, justamente por não ter as células organizacionais". (Informação oral – E8)

A partir da análise da fala do entrevistado E7 é possível perceber a influência das agências financiadoras na implementação do Programa de Responsabilidade Social do NGPD, uma vez que é sabe-se da recomendação por parte dessas agências de que seus parceiros desenvolvam ações dessa natureza. Essa recomendação se dá objetivando legitimar suas relações com todos os públicos.

> "Nacionalmente nosso Programa já é conhecido, podemos dizer que já se tornou referência, e internacionalmente já temos certa projeção com o Banco Mundial e com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (...) e com a União Européia onde estamos fortalecendo algumas relações. (Informação oral – E7)

A próxima secção tece considerações finais acerca das proposições feitas no trabalho, do exame das questões levantadas em conjunto com os dados coletados e analisados, visando responder como se deu a concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do NGPD.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa sociedade passa por mudanças significativas neste final de século. De fato, novas tendências econômicas, sociais e culturais emergem, ao mesmo tempo em que os paradigmas mudam em toda a amplitude do conhecimento humano.

É nesse contexto que o homem atual começa a perceber sua responsabilidade para com o bem-estar da humanidade e de suas gerações futuras. Nesse sentido, uma rápida análise mostra que ao lado dos avanços trazidos pela evolução tecnológica, cada vez mais tem se ampliado o conceito de cidadania, a preocupação com o futuro das próximas gerações e a preservação do meio ambiente, junto com o agravamento das condições sociais de grandes contingentes populacionais, os quais, em conjunto, redesenham o entendimento do compromisso com a responsabilidade social que a todos atinge (Estado, mercado e sociedade civil).

Assim, nada mais relevante do que se rediscutir o próprio conceito de responsabilidade social e de como se dão suas práticas, em meio a um cenário no qual tem papel destacado o Terceiro Setor, visto agora não mais como uma simples contraposição aos outros dois setores (Estado e mercado), mas como espaço para experimentação criativa e participativa.

No Brasil, a partir dos anos 90, é possível identificar um conjunto de iniciativas que apontam para o processo de reconfiguração do Estado e o estabelecimento de novas formas de relacionamento entre atores econômicos, sociais e políticos. A inclusão de novos protagonistas da sociedade civil e do setor privado – na formulação, implementação e controle das políticas sociais – assinala uma inflexão importante com relação ao padrão de ação do Estado no campo social no país.

De um lado, está havendo uma ruptura com o padrão não-democrático de articulação entre Estado e Sociedade, caracterizado pelo clientelismo, pelo corporativismo e pelo insulamento

burocrático, de outro se caminha, ainda que de forma embrionária, para a ampliação do domínio público, o que inclui a publicização do próprio Estado.

O redesenho da esfera pública refere-se, também, à construção de novos arranjos institucionais, apontando para a construção de redes que reúnem diversos atores, envolvendo articulações intersetoriais, intergovernamentais e articulações envolvendo Estado, mercado e sociedade civil. Tais redes são constituídas tanto para a formulação de programas como para a provisão dos serviços públicos.

Alguns vêem no movimento de retração do Estado e de fortalecimento do Terceiro Setor uma ameaça neo-liberal de precarização de conquistas sociais, através da defesa do Estado mínimo, enquanto que, para outros, isso representa um importante avanço da sociedade, que pode tornar o Estado mais transparente, aberto e sintonizado.

O compartilhamento de informações e a atuação conjunta são reconhecidos como caminhos para a potencialização da capacidade de atores públicos, empresariais e não-governamentais, constituindo uma oportunidade destes abordarem questões públicas e alcançarem resultados de impacto (FALCONER, 2001, p. 18). No entanto, como alerta o autor, há muitos aspectos obscuros e carentes de intenso debate ideológico sobre a relação entre os já mencionados três atores institucionais, que ainda não registra o necessário suporte de dados documentados, por essa razão se justificando a necessidade de pesquisa sobre o Terceiro Setor e as próprias relações intersetoriais (FALCONER, 2001, p. 7).

Nesse contexto, foi escolhido para estudo o Programa de Responsabilidade Social do NGPD, que constitui uma tentativa de se implantar na cidade do Recife, mais especificamente no Recife Antigo, uma experiência capitaneada por uma Organização Social, cuja ação conjunta articula diversos atores sociais, de diferentes setores, com o objetivo de incluir socialmente jovens e adolescentes desfavorecidos oriundos de uma das mais pobres comunidades lá localizadas, a do Pilar.

Nesse particular, a experiência estudada aponta para a busca de aderência pelo NGPD à questões de ordem institucional, uma vez que se trata de uma Organização Social, devendo, pela legislação brasileira, desempenhar obrigatoriamente atividades dirigidas ao ensino, à

pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Pelo que foi visto, a área social do NGPD constitui-se numa rede temática e dinâmica, uma vez que vários setores a integram tendo os membros papéis diferentes e compartilhados. É importante destacar que um dos aspectos que lhe são peculiares diz respeito ao fato de ela estar aberta a um grande numero de participantes, o que com certeza enriquece e potencializa sua atuação ao mesmo tempo em que se estabelece um grande desafio.

A análise feita mostra, então, que como toda experiência relacionada com mudanças cultural, social, política ou econômica, a atuação do NGPD passa por um processo lento, complexo e, muitas vezes percebido como imperfeito, descontínuo ou fracionado.

Esta é a primeira constatação deste trabalho, realizado visando conhecer o que motivou a concepção e implementação do Programa de Responsabilidade Social do NGPD. Dos relatos dos *stakeholders* identificados como formuladores do projeto, alta direção e funcionários, pôde-se concluir que a motivação que o criou está vinculada à percepção da necessidade atual de alinhamento da organização com as modernas idéias de responsabilidade social bem como um sinal de sua preocupação com o social.

Melhor dizendo, o fato de o NGPD ser uma organização social, mantida com recursos públicos, aliado à sua proximidade com a Comunidade do Pilar, detentora de baixíssimo IDH, como se pode ver na Tabela 4.2.2 (1), apresentada no capítulo anterior, certamente contribuiu para que houvesse uma tomada de consciência, levando-a a assumir um posicionamento mais efetivo quanto à formulação de um programa como o que foi aqui descrito, ainda em fase de construção, em busca de uma identidade própria e de foco mais identificado com seus beneficiários e a própria natureza de instituição.

No entorno, aparece a visibilidade que hoje se tem das ações públicas e privadas surgidas junto com o NGPD, as quais explicitam essa necessidade de ampliação da consciência e do controle social que têm mobilizado tanto o Estado quanto as empresas a investirem em

iniciativas sociais de forma a melhorar e legitimar suas relações com todos os públicos em seus ramos de atividade.

O exame do Programa de Responsabilidade Social do NGPD, a partir das percepções dos *stakeholders* pesquisados, e do material levantado, tomando por base as três dimensões de análise previstas por Melo Neto e Froes (2001), permite dizer que, muito ainda há a ser feito para que se alcance consenso acerca de sua missão, visão e valores. Ou seja, sobre o que ele verdadeiramente é, sobretudo por tal Programa muito carecer de uma identidade própria e de definir seu papel em face das circunstâncias em que foi criado.

Digno de registro é o fato de, nos relatos de alguns *stakeholders*, estes ainda associarem as práticas do NGPD com valores da filantropia, conquanto seja possível divisar, nas falas expressas pela alta direção e de alguns dos funcionários, a intenção de o NGPD, gradativamente mudar a visão assistencialista que hoje se observa, pela introdução de uma visão mais societal. Por enquanto, o que se destaca é o fato de poucos *stakeholders* citarem a responsabilidade social como um valor associado à prática do NGPD.

Evidentemente isso se reflete em sua atuação, que embora seja percebida como positiva, ressente-se da necessidade de ter mais foco no que pretende fazer. O que tem criado tensões internas e distorções quanto ao que significa o trabalho social que promove, prejudicado pelos reduzidos investimentos nos processos comunicativos e institucionais de disseminação do que vem realizando, sobretudo no que se refere aos seus próprios beneficiários.

Nesse particular, como conseqüência, em relação ao público-alvo, transparece a indefinição dos reais benefícios gerados pelo NGPD e qual a amplitude de sua atuação, sendo possível identificar tais fatores como responsáveis pela pulverização dos recursos e dispersão de esforços, com sérios impactos sobre a qualidade das relações interpessoais e interinstitucionais, dificultadas por essa falta de clareza, que o impede de alcançar maior compartilhamento de idéias e ações em torno das quais se poderia lutar pela obtenção de resultados.

Não foi por acaso que a dimensão da comunicação foi a que se mostrou mais frágil na análise aqui feita, uma vez que foi apontada por representantes dos quatro grupos de *stakeholders* estudados como inadequada. Por exemplo, a pesquisa revela o desconhecimento, por membros integrantes do próprio NGPD, de questões tais como o volume de recursos captados, o montante de recursos alocados por programa, sem falar dos resultados até agora alcançados. Foi muito notada a ausência de relatórios das ações sociais realizadas, em contraposição à necessidade do chamado *stakeholder accountability*.

Na dimensão das relações estabelecidas interna e externamente pelo NGPD, embora a maioria dos *stakeholders* tenha uma avaliação positiva, foi possível inferir da análise das entrevistas que o exercício de ações sociais por meio de parcerias coloca alguns desafios a serem vencidos. Mais uma vez, o compartilhamento de informações, de poder e de recursos constitui um deles.

É interessante notar que, quando os *stakeholders* do NGPD ressaltam o teor do trabalho social, logo transparecem referências feitas a critérios técnicos ou que lhe são extrínsecos, tais como qualidade dos equipamentos e da metodologia inovadora adotada. Nesse ponto, a visão de que o Programa de RS do NGPD pode ser considerado oportuno, decorre justamente de estar promovendo iniciativas de inclusão social por meio da qualificação de pessoas para o trabalho e da ampliação de habilidades e conhecimentos ligados à tecnologia da comunicação e informação. Até porque não poderia ser diferente, pela natureza institucional da rede digital por ele operada. Falta, porém, fazer isto de modo integrado, sobretudo para que isso não se contraponha paradoxalmente aos necessários investimentos nas relações sociais e político-institucionais, que deveriam justamente merecer atenção, valendo essa recomendação para as próprias práticas que vêm sendo adotadas.

Com efeito, cabe ressaltar o fato de não terem sido percebidas nas falas dos *stakeholders*, a existência de práticas participativas, coletivas e compartilhadas, o que leva a crer que o Programa de RS do NGPD, ao não promover a participação qualificada dos diversos *stakeholders*, deixa de contribuir para a acumulação de capital social e de usufruir seus efeitos. Corrobora essa impressão, terem sido identificados conflitos de relacionamento (cooperação/competição) e de comunicação, os quais foram igualmente detectados e

reconhecidos pelos próprios gestores do NGPD. O entendimento é de que eles devem ser trabalhados, de forma a que os laços construídos entre os diversos *stakeholders* do Programa sejam fortalecidos, permitindo assim a sustentabilidade e eficiência das ações. Para tanto, outra vez, o estudo aponta a inexistência de um plano de comunicação que, de fato, possa mobilizar os *stakeholders* em torno dessa causa, alicerçar valores e fortalecer alianças.

Em resumo, analisando o Programa de Responsabilidade Social do NGPD à luz de questões tais como *stakeholder accountability*, sustentabilidade, qualidade dos serviços e capacidade de articulação pode-se concluir:

- Os relatos dos principais *stakeholders* revelam ainda pouca transparência na avaliação dos resultados até agora alcançados, especialmente por não ter ainda havido a prestação de contas do que já foi realizado. O NGPD não elabora nenhum documento que exprima seu balanço social, nem consta que estejam disponíveis documentos indicativos do desempenho do Programa, os quais deveriam ser acessados na própria rede de comunicações de que é detentor;

- Em relação a sustentabilidade da área social, a coordenação do NGPD não verbalizou preocupação com esse importante aspecto político-institucional, talvez por entender que a organização goza de boa avaliação pelos seus financiadores, não se constituindo assim como uma questão relevante. Em função dessa postura, não foram identificados mecanismos de incentivo ao trabalho voluntário nem de geração de receitas próprias;

- Não é por acaso que a avaliação positiva dos serviços oferecidos pelo NGPD esteja ligada aos aspectos mais técnicos dos conteúdos dos projetos implementados, especialmente àqueles mais diretamente relacionados com a natureza institucional da operação de uma rede digital;

- A capacidade de articulação da área social do NGPD com os seus parceiros institucionais e da própria rede de inclusão que integra foi a dimensão mais negativamente avaliada, uma vez que foi observado a partir dos relatos dos *stakeholders*, que o compartilhamento das informações, a troca de experiência e a avaliação conjunta e permanente não são práticas

amplamente utilizadas pela gestão do NGPD. Transparece a idéia de que todo o processo ainda está em construção.

Por fim, mas não menos importante, cabe dizer que este trabalho, ao utilizar a metodologia do estudo de caso, não pretende que as considerações aqui apresentadas sejam generalizadas para outras organizações e situações. Entretanto, espera-se que seu conteúdo sirva para novas pesquisas sobre responsabilidade social e gestão de organizações sociais, sobretudo àquelas que lidam com tecnologia da informação e comunicação, como é o caso do NGPD, cujo estudo gerou as seguintes questões, a ser futuramente objeto de nova pesquisa:

- Em que medida ações de RS são mais eficazes que as ações empreendidas por políticas públicas de corte tradicionais?

- Que características devem estar presentes em programas de RS para que eles sejam capazes de mobilizar e ampliar o capital social dos diversos *stakeholders*?

- Como fazer a avaliação de processos de gerência inter-institucional e interorganizacional, com destaque para a adoção de modelos realmente estruturados sob a forma de redes?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, Patrícia A. Gestão **egocêntrica e consumo responsável: Desafios para a responsabilidade social corporativa**. Revista de Administração de Empresas, fevereiro de 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 2000.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese de Doutoramento. Univiversidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2001.

BÖRZEL. Tanja A. Qué tienen de especial los policy networks? Explorando el concepto y su utilidad para el studio de la gobernación europea. [S.I.:s.n, 1997] Disponível em: < http://seneca.urb.es/antropologia/redes/redes.html . Acesso em

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília. Presidência da República, 1995.

_____. Organizações Sociais. **Série Cadernos do MARE da Reforma do Estado**. Nº. 2. Brasília, MARE, 1998.

BUENO, Érika Lacerda; SERPA, Paula Tavares; SENA, Renata Balmat; OLIVEIRA, Rosely Janaina de; SOEIRO, Simone. A Responsabilidade Social e o papel da Comunicação. IN: **A Responsabilidade Social das Empresas**: A contribuição das Universidades, São Paulo: Peirópolis, 2002.

CARDOSO, Ruth. **Fortalecimento da sociedade civil**. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.). Terceiro Setor. Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. O voluntariado é uma espécie contemporânea de assistencialismo? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 abr. 2000. Caderno Especial – Voluntariado, p.3.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Organizações Não-governamentais de Alagoas: Análise, perspectivas e catalogação**. Maceió: EDUFAL, 2001, p.176.

CONDEPE. TI- Perfil do ecossistema em Pernambuco, 2001, Recife.

DIAS, Cecília M. e RODRIGUES, Rezilda. Avaliação de impacto nas Organizações do Terceiro Setor: uma abordagem baseada na teoria dos stakeholders. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2, 2002. Recife, **Anais...** Recife: Observatório da realidade organizacional: PROPAD/UFPE:ANPAD, 2002.

DUARTE, Gleuso Damasceno e DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade Social : A empresa hoje**. Rio de Janeiro, São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social: Pobreza, Emprego, Estado e o Futuro do Capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** Tradução: Nivaldo montingelli Jr. São Paulo. Pioneira, 1997.

FALCONER, Andrés P. **A promessa do Terceiro Setor. Um estudo sobre a construção do papel das Organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. Disponível em http:// www.icd.org.vy./mercosul/informes/2000/falconer4/html. Acesso em 12 de mar. 2004.

FARAH, Marta F. S. Parcerias, Novos Arranjos Institucionais e Políticas Locais In: **O Município no Século XXI: Cenários e Perspectivas.** São Paulo: CEPAM/Correios, 1999.

FERNANDES, Rubem C. **Novo nascimento – Os evangélicos em casa, na igreja e na política**. Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro, ISER, 1996.

_____.O que é terceiro setor. In IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). **Terceiro Setor Desenvolvimento Social Sustentado.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

_____. **Privado, porém público: o terceiro setor na América latina**. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, M. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 30ªed. São Paulo: Globo, 1993.

FERRAREZI, Elisabete. **Oscip. Saiba o que são organizações da sociedade civil de interesse público**. Coleção Prazer em conhecer. Brasília: AED, 2002.

FISCHER, Rosa Maria e FALCONER, Andrés Pablo. **Desafios da parceria governo e terceiro setor**. Rev. de Adm. São Paulo.v.33,n.1, p.12-19. jan/março 1998.

FLORIANO, Ana Célia. Redes Sociais: um mais um é sempre mais que dois. **Revista Pacto**, Recife, ano I, nº3, p.4, março 2004.

FONTES, Breno Souto Maior. Redes Sociais: um mais um é sempre mais que dois. Revista Pacto. Ed 3, ano I, p.5, Recife.

FRANÇA, Inácio. ONGs e empresas no caminho da transformação. **Revista Pacto**, Recife, ano I, nº1, p.5, jan.2004.

FRANCO, Augusto de. **Terceiro Setor – A nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder* Influence Strategies. **Academy of Management Review**. V.24, n.2, p.191-205. apr.1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

GOHN, Maria da G. **Os sem-terra, ONG`s e cidadania: a sociedade civil brasileira na era da globalização**. São Paulo: Cortez, 1997.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**, 5ª ed. Rio de Janeiro, Record, 1999.

GUEDES, Olga. Sociedade da Informação. **Revista Fronteiras: estudos midiáticos**. São Leopoldo, v.1, nº. 1, Editora Unisinos, p-15-36, dez. 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: o desafio de administrar sem receita**.Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luis Carlos Merege. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Pesquisa - Ação Social das empresas do Nordeste: Quem são e onde estão**. Brasilia. IPEA, 2001. Disponível em www.ipea.gov.br. Acesso em 20 jul. 2003.

ITACARAMBI, Paulo. Não há outro caminho para as empresas que não o da responsabilidade social. **Revista Pacto**. Recife, ed.1 ano I, p.7, 2004.

LANDIM, Leilah. Sem fins lucrativos: as organizações não-governamentais no Brasil. 1 ed. Rio de Janeiro: ISER, 1988.

LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do Saber. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. POA; RS, Artes Médicas, BH.MG. Ed. UFMG, 1999.

LIMA, Edinício de Oliveira. Associação do Balanço Social e o Marketing Social. Implicações na comunicação e na organização não governamental. Brasili-DF. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, 2002.

LIMA, Marirone Carvalho. **Responsabilidade social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o Terceiro Setor**. Ethos, 2002.

LOIOLA, Elisabeth e MOURA, Suzana. Análise de Redes: Uma contribuição aos Estudos Organizacionais In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão Contemporânea - Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1996.

MARTINELLI, Antonio C. Empresa cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.) Terceiro **Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARTINS, Humberto F. e FONTES FILHO, Joaquim R. En quién se pone el foco? Identificando "Stakeholders" para la formulacion de la misión organizacional. Revista Del CLAD. Reforma y Democracia. N.15, 111-140, out. 1999. Disponível em www.clad.org.ve/rev.15/falcaesp.pdf . Acesso em 12 mar. 2004.

MCINTOSH, Malcom; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith; COLEMAN, Gill. **Cidadania Corporativa: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

MELO, Katya V. A; OLIVEIRA, Rezilda R. Os Stakeholders e a formação da identidade organizacional.In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37, 2002, Porto Alegre, **Anais...**, Porto Alegre: CLADEA, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

_____, e FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

MENCONI, Darlene - Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente. Ilha da Fantasia – berço da capital pernambucana, a zona portuária do Recife se transforma em pólo de geração de empresas de tecnologia. **ISTO É**. p 100-101 nº.1778. 29/10/2003.

MENDONÇA, J. C. e GONÇALVES, Júlio César de Santana. Responsabilidade Social nas Empresas : Uma questão de imagem ou de substância ? In: Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador, **Anais...** , Bahia: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, set, 2002.

MENGA, Ludke e André, Marli E. D. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

OLIVEIRA, Rezilda R. **Cidadania Empresarial, Stakeholders e Capital Social**. In: Coletânea de textos Seminário "Saúde e segurança no trabalho é responsabilidade social". In: Campanha nacional de saúde e segurança no trabalho 2002, promovida pelo Serviço Social da Industria - SESI.março de 2003.

ONU. Human Development Report. 2000.Disponível em Http://www.undp.org.br. Acesso em

ORCHIS, Marcelo; YUNG, Mauricio T. e MORALES, Santiago C. **Impactos da Responsabilidade Social das Empresas**, Prêmio ETHOS Valor. São Paulo: Ed Peirópolis, 2002.

PELIANO, Anna Maria T. M. (coord.). **Ação Social das empresas do sudeste: quem são e onde estão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

_____. **Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**, Brasilia: IPEA, 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (org.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999.

PINTO, Luiz T. Da S. **Gestão-cidadã: Ações estratégicas para a participação social no Brasil**, Rio de Janeiro. Ed. FGV. 2002.

PINTO, M. S. L. **A reestruturação e privatização do setor elétrico brasileiro e os impactos sobre a transmissão de energia elétrica da CHESF na visão de seus *stakeholders***. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2001.

RECIFE. **Programa de Requalificação Urbanística e Inclusão Social da Comunidade do Pilar**. URB.DIUR/PCR, 2002 (mimeo).

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: Guia para pequisas, projetos, estágios, trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs – A prendendo a valorizar mudanças**. São Paulo: ABONG: OXFORD, Inglaterra, Oxfam, 2000.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____. A emergência do Terceiro Setor – uma revolução associativa global. In: **Revista de Administração da USP**. v.33, n.1, São Paulo: Universidade do Estado de São Paulo, 1998.

SALDANHA, Lisbina Silva. **Políticas Públicas, agro-ecoturismo e desenvolvimento sustentável no município do moreno**: Uma visão dos seus stakeholders acerca do processo

de implementação. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Dsenvolvimento do Nordeste). UFPE, 2003.

SASSAKI, Romeu K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHOMMER, P. C. E FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: Os dilemmas conceituais e a ação de três organizações baianas. **O & S**, v.6, nº. 15, p. 99-118, maio-agosto, 1999.

SILVA, Carlos Antonio. Organizações em rede. Disponível em http://www.rits.org.br/redes-teste/rd_tmes_ago2004.cfm. Acesso em 26 ago. 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. 5e. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa; Estratégias de negócios focados na realidade brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor: criação de ONG`s e estratégia de atuação**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão de ONGS: principais funções gerenciais**. 4ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 2000.

TINOCO, João Eduardo P. **Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade social pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: **Responsabilidade Social das Empresas**. Prêmio Ethos Valor. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2002.

TORRES, Ciro. Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Balanço Social no Brasil. In SILVA, César Augusto Tibúrcio & FREIRE, Fátima de Souza (Org.). **Balanço Social: teoria e prática: inclui o novo modelo do Ibase**. São Paulo: Atlas, 2001.

VELOSO, F., BOTELHO, A.J., TSCHANG, ET AL. Slicing the Knowledge-Based Economy in Brazil, China and India: A tale of 3 Software Industries, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. ERA/FGV/EAESP, São Paulo,abr/jun 2001, v.41,n.2, p, 20-30.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre. Tradução Daniel Grassi: Ed. Bookman, 2001.

ZADEK, Simon. Conferência Nacional 2000. Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em http://www.ethos.org.br/docs/empresas_entidades/conferencia/2000/Simon. Acesso em 26 de jul 2004.

ZOUAIN, Deborah Moraes e SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Desenvolvimento da Dimensão Comunitária da Responsabilidade Social das Organizações: Um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão social e a cidadania. Salvador. **Anais** ENANPAD, 2002.

BIBLIOGRAFIA

ABONG. **Estatuto da Entidade**. Coordenação de Jorge Eduardo Saavedra Durão. Disponível em < http: // www.abong.org.br > acessado em 20 de outubro de 2003.

ALMEIDA, Geraldo Sardinha, FONTES FILHO, Joaquim Rubens, MARTINS, Humberto. **Identificando Stakeholders para formulação de estratégias organizacionais**. 24º ENANPAD, Resumo dos Trabalhos , 2000.

ALVES, Mário A. **Organizações do Terceiro Setor e sua(s) racionalidade(s).** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. IN, 26, **Anais ...**, Salvador-BA: ANPAD, 2002.

BAGGIO, Rodrigo. **A sociedade da informação e a infoexclusão**. CI. Inf. V.29, no. 2, Brasília.maio/ago. 2000 acessado em abril de 2003.

BARACHO, Alexandre J. S. **A adoção e implementação do planejamento estratégico: o caso do poder judiciário do Estado de Pernambuco, sob a ótica dos seus *stakeholders* relevantes.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

BARROS, Aidil de Jesus P. de; LEHFELD, Neide A. De S. **Proje\to de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990. 127 p.

BOGDAN, Robert. C. BIKLEN, Sari Knoop. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 1ed. Porto: Porto Editora, 1994.

CABRAL, Bruna. Será que agora vai? JC, Recife, **Caderno Informática**, p.1-2, 7 jul. 2004.

CAMPOS, Taiane L. C. Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica? In: Encontro da ANPAD, 26, 2002, Salvador, **Anais...,** Bahia: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, set, 2002.

CASSIOLATO, José e LASTRES, Helena M. M. Inovação, Globalização e as novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, In CASSIOLATO, José e LASTRES, Helena M. M. **Globalização e Inovação Localizada**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

COSTA, Marcos Roberto Nunes. **Manual para Elaboração e apresentação de trabalhos Acadêmicos: monografias e teses**. Recife: INSAF, 2003.

CURTY, Marlene Gonçalves, CRUZ, Anamaria da Costa; MENDES, Maria Tereza Reis. **Apresentação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. (NBR 14724/2002). Maringá: Dental Press, 2002.

DINIZ, João H. A. S. **O reflexo dos ajustes das organizações não-governamentais – ONGI`s, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2000.

EXAME. **Guia de Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Editora Abril, outubro 2000.

FISCHER, Rosa Maria**. O Desafio da Colaboração – Práticas de Responsabilidade Social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Sônia. **Gestão das Redes de Políticas.** In: Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Salvador. GPG 1174, CDROM.

GODOY, Arilda. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

IOSCHPE, Evelyn Berg. **3° Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

LIMA, E. G. (Org.) **Balanço social da empresa na América latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

LOPES, Humberto E. Garcia e MORAES, Lúcio Flávio R. Redes de Organizações: Algumas Questões Conceituais e Analíticas. In: I Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais**. Grupo de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - GEO/ANPAD. Curitiba, 2000. 1 CDROM.

MACIEL, Ana Maria M., FILGUEIRA, Carlos, GUIMARÃES, Paulo, SALOMÃO, Roberto. **Porto Digital: Criando uma rede de oportunidades digital no Recife**. Trabalho apresentado à disciplina Gestão Pública II, Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste-MPANE, UFPE, 2002.

_____. **Gestão de Redes** – Análise do Texto Gestão de Redes Públicas de Sonia Fleury. Trabalho apresentado à disciplina Gestão Pública II, Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste-MPANE, UFPE, 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração – Da escola cientifica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo, Atlas, 2000.

_____ . **Introdução à Administração**. ed. rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2000.

MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. (org.) Terceiro **Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997

MARTINS, Michelle D. A decisão organizacional no Terceiro Setor: em busca de especificidades . In Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 23, **Anais ...**, Foz do Iguaçu- PR: ANPAD, 1999.

MARTINS, Uadson Ulisses Marques. Stakeholders e as organizações. Disponível em www.seminariogestao.ufsc.br/arquivos/anais/Draaline. Acesso em 23 jul. 2004.

MELO, Katya V. A; OLIVEIRA, Rezilda R. Os Stakeholders e a formação da identidade organizacional.In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração, 37, 2002, Porto Alegre, **Anais...**, Porto Alegre: CLADEA, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MIRANDA, Gabriela de Paula Cidade. **Responsabilidade social corporativa e marketing social: uma reflexão para um novo tempo In: Responsabilidade Social das Empresas**. A contribuição das Universidades, São Paulo: Peirópolis, 2002.
MORENO, Júlio. **O Futuro das Cidades**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreender está transformando o setor público**. MH Comunicações. Brasília, 1992.

PARRA FILHO, Domingos e SANTOS, João Almeida. **Apresentação de Trabalhos Científicos: monografias, TCC, Teses e dissertações**. 3ª. Edição. São Paulo: Futura, 2000.

PECI, Alketa e COSTA, Frederico José L. da. Redes para implementação de Políticas Públicas: obstáculos e condições de funcionamento. In: **Anais** do XXVI Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD).Salvador: GPG 1778, CDROM. 2002

PELIANO, Anna Maria T. M. **Bondade ou Interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**, Brasilia: IPEA, 2001.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn B. (Org.). **Terceiro Setor. Desenvolvimento Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SCHERER, Warren Ilse. **Organizações Não governamentais na América latina**: seu papel na construção da sociedade civil. São Paulo: SEADE. 1995.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração**. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas. Serv. de Publicações, cap.5. 1971.

SEN, A. **Desenvolvimento com Liberdade**. São Paulo: Cia das Letras. 2000

SILVA, Geórgia P. Planejamento Estratégico Participativo como fonte de capital social. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, 2004.

SOARES, Rita C. M. R. **A particularidade da responsabilidade social no setor sucroalcooleiro de Alagoas**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social), Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

STONER, James A. F. **Administração**. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo, 2ª ed.. Prentice Hall, 1982.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa; Estratégias de negócios focados na realidade brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência: os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.), Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa qualitativa em educação.** 1ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant e BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. ERA/FGV/EAESP, São Paulo,abr/jun 2001, v.41,n.2, p, 20-30.

ZOUAIN, Deborah Moraes e SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Desenvolvimento da Dimensão Comunitária da Responsabilidade Social das Organizações: Um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão social e a cidadania. Salvador. **Anais** ENANPAD, 2002.

APÊNDICE A

ESTRUTURA DA ENTREVISTA
Roteiro de entrevista guiada – fase inicial (baseado em Richardson, 1989, p.160)

I. ENTREVISTADOR : Ana Maria Moreira Maciel – mestranda em gestão pública , pela SUDENE/UFPE

II. INTRODUÇÃO DA ENTREVISTA

- Explicar o objetivo e a natureza da pesquisa, dizendo ao entrevistado como foi escolhido;
- Solicitar autorização para o uso do conteúdo da entrevista exclusivamente para a dissertação de mestrado;
- Solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação;
- Explicar o modo como deverá ocorrer a entrevista, estimulando o entrevistado a interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de pergunta, sempre que necessário.

III. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

a. Nome do entrevistado
b. Data da entrevista
c. Formação profissional (breve curriculum)
d. Vinculo com a organização, tempo de vínculo com a organização.

IV. ATITUDES DO ENTREVISTADOR, DURANTE A ENTREVISTA (RICHARDSON, 1989, P.171)

1. Criar com o entrevistado ambiente de amizade, identificação e cordialidade;
2. ajudar o entrevistado a adquirir confiança;
3. Permitir ao entrevistado concluir seu relato e a ajudar a completá-lo;
4. Procurar formular perguntas e frases compreensivas; evitar formulações de caráter pessoal ou privado;
5. Atuar com espontaneidade e franqueza, sem rodeios;
6. Escutar o entrevistado com tranqüilidade e compreensão, embora desenvolvendo uma crítica interna inteligente;
7. Evitar a atitude de protagonista e o autoritarismo;
8. Não dar conselhos, nem fazer considerações moralistas;
9. Não discutir com o entrevistado;
10. Não prestar atenção apenas ao que o entrevistado deseja esclarecer, mas também ao que não deseja ou não pode manifestar, sem a ajuda do entrevistador;
11. Evitar toda discussão relacionada com as conseqüências das respostas;
12. Não apressar o entrevistado, dar o tempo necessário para que conclua o relato e considerar seus questionamentos.

V. TÉRMINO

- Agradecer a colaboração na pesquisa;
- Perguntar sobre a possibilidade de novos contatos, no caso de precisar de mais Alguma informação ou esclarecer alguma coisa.

VI. MODELO ROTEIRO FORMULAÇÃO DAS PERGUNTAS:

. GRUPO 1 – Alta direção
Entrevistados: Diretor Presidente do NGPD, Diretor executivo NGPD, 1 Membro do Conselho, Gerente de Projetos Socias.

I – Dimensão ética (quais valores adota e como os difunde)
1 – O que motivou a criação da área social do NGPD? Que pessoas, grupos de pessoas, ou instituições tiveram papel relevante nesse processo?
2 – Você participou da criação da área social do NGPD?
3 – Como se deu a construção da missão área social do NGPD?
4 – Relacione os objetivos do NGPD com o conceito que você dá a RS?
5 – Que valores praticados pelo NGPD podem ser associados a uma atuação socialmente responsável?
6 – A missão do NGPD é de fácil memorização?
7 – Na sua opinião a missão do NGPD é bem divulgada?
8 – Qual foi a metodologia adotada para definição da linha de atuação social do NGPD? Essa metodologia favoreceu a participação dos diferentes interessados, ou grupos de interessados (stakeholders)? Se sim, de que forma?

II – Dimensão Pragmática (como desenvolve as ações sociais: foco, beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados)
1 – Como foram desenhados os projetos sociais do NGPD ?
2 – Como você avalia os projetos sociais do NGPD ?
3 – Como você avalia a aplicação dos recursos do NGPD em projetos sociais?
4 – Você acha que os projetos atingem os objetivos pretendidos ?
5 – Você acha que o NGPD trata problemas sociais prioritários?
6 – Como você vê a inserção da RS no modelo de gestão do IPD?
(autonomia, recursos alocados, competências definidas)
7 – Como se dá a escolha dos beneficiários do NGPD?
8- Para o Senhor é perceptível algum retorno da atuação do NGPD?
9 – Para o Senhor os resultados alcançados foram satisfatórios, ou não? Justrifique sua resposta.

III – Dimensão Político-institucional (como se relaciona com o público alvo)
1 - Como são tomadas as decisões no NGPD? Como você avalia ?
2 – Como você classificaria a relação do NGPD com seus parceiros e com o público alvo?
(cooperação, autoritária, instrumental)

IV - Avaliação
1 – Que aceitação teve a área de atuação social do NGPD? Houve conflitos internos devido à sua adoção? Se sim, quais foram e de que forma eles foram tratados?
2 – Na sua opinião quais são os fatores de sucesso (aspectos facilitadores) e os principais obstáculos (aspectos dificultadores) enfrentados pelo NGPD ?
3 – Como você avalia a atuação do NGPD ?

. GRUPO 2 – Estado, Mídia, parceiros, congêneres
Entrevistados:CDI, Jornal do Comércio, USAID, Casa de Passagem, César, IBM, Sec. de Ciência e Tecnologia, Fundaj, mentores empresas embarcadas

I – Dimensão ética (quais valores adota e como os difunde)
1- Como sua instituição conheceu o Nucleo de Gestão do Porto Digital - NGPD?
2 – Você sabe o que motivou a criação do NGPD?
3 – Você conhece a missão do NGPD ?
4 – Para você o que significa a missão do NGPD ?
5 – Ela é clara?
6 – Ela é objetiva?
7 – Ela é de fácil memorização?
8 – Onde você teve acesso a missão do NGPD?
9 – Na sua opinião ela é bem divulgada ?
10 – Que valores ligados a ResponsabilidadeSocial você associaria a atuação do NGPD ?

II – Dimensão Pragmática (como desenvolve as ações sociais: foco, beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados)
1 – Você conhece os projetos sociais do NGPD?
2 - Você acha que são projetos capazes de melhorar a qualidade de vida das pessoas?
3 – Você acha que o NGPD trata problemas sociais prioritários?
4 – Como você avaliaria os projetos sociais do NGPD?

III – Dimensão Político-institucional (como se relaciona com o público alvo)
1 - Você sabe como são tomadas as decisões no NGPD?
2 – Você participa das decisões do NGPD?
3 – Você sabe como são aplicados os recursos do NGPD?
4 – Você sabe de onde se originam os recursos do NGPD?
5 – Como você classificaria a relação do NGPD com seus stakeholders (voluntários, a comunidade, o público-alvo, o Estado, a mídia, os parceiros)?
6 – Como você descreveria o modelo de gestão do NGPD?

IV - Avaliação
1 – Na sua opinião quais as principais oportunidades e ameaças enfrentadas pelo NGPD?
2 – Como você avaliaria a atuação do NGPD em termos de RS?

. GRUPO 3 – Funcionários, voluntários
Entrevistados: Juliane Pepeu, Bibliotecária, instrutores do telecentro, professores da Escola do Pilar, moradores do Pilar, instrutores do Prog. para o futuro.

I – Dimensão ética (quais valores adota e como os difunde)
1 – Você sabe o que motivou a criação do NGPD?
2 - Você conhece a missão do NGPD?
3 – Você sabe como foi concebida a missão do NGPD?
4 – Para você o que significa a missão?
5 – Ela é clara?
6 – Ela é objetiva?
7 – Ela é de fácil memorização?
8 – Onde você teve acesso a missão do NGPD?
9 – Na sua opinião a missão do NGPD é bem divulgada?
10 – Que valores da RS você associaria a atuação do NGPD?
11 – Como você associaria os objetivos do NGPD com os da RS?
12 – Que valores ligados a RS são praticados pelo NGPD?

II – Dimensão Pragmática (como desenvolve as ações sociais: foco, beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados)
1 – Conhece os projetos sociais do NGPD?
2 - Sabe como foram desenhados os projetos sociais do NGPD?
3 - Acha que os projetos atingem os objetivos pretendidos?
4 – Acha que o NGPD trata problemas sociais prioritários?
5 – Como avaliaria os projetos sociais desenvolvidos pelo NGPD?
6 – Sabe quem são os beneficiários do NGPD?
7 – Como Avalia o processo de inclusão dos beneficiários do NGPD?

III – Dimensão Político-institucional (como se relaciona com o público alvo)
1 - Sabe como são tomadas as decisões no NGPD?
2 – Sabe como são aplicados os recursos do NGPD?
3 – Sabe como se originam os recursos do NGPD?
4 – Como você classificaria a relação do NGPD com seus parceiros e com o público alvo? (cooperação, autoritária, instrumental)
5 – Como você descreveria o modelo de gestão da área social do NGPD?

IV - Avaliação
1 – Na sua opinião quais os principais problemas e obstáculos enfrentados pelo NGPD?
2 – Como você avaliaria a atuação do NGPD em termos de RS?
3 – Que aceitação teve a área social do NGPD? Houve conflitos internos devido à sua adoção? Se sim, quais foram e de que forma eles foram tratados?

. GRUPO 4 – Público alvo
Entrevistados: usuários da: Biblioteca, Telecentro, Prog. para o futuro, Escola de Informática do EIC, Proj. Urbanização do Pilar

I – Dimensão ética (quais valores adota e como os difunde)
1 – Você tem conhecimento do que motivou a criação da área social do NGPD?
2 - Você conhece a missão do NGPD?
3 – Para você o que significa a missão?
4 – Ela é clara?
5 – Ela é objetiva?
6 – Ela é de fácil memorização?
7 – Onde você teve acesso a missão do NGPD?
8 – Na sua opinião ela é bem divulgada?

II – Dimensão Pragmática (como desenvolve as ações sociais: foco, beneficiários, total de investimentos, retorno obtido, resultados alcançados)
1 – Você conhece os projetos sociais do NGPD?
2 – Como você avalia os projetos sociais do NGPD?
3 – Você acha que o NGPD atende a problemas sociais prioritários?
4 – Como beneficiário do NGPD como você avaliaria os projetos sociais?
5 – Como é o acesso dos beneficiários ao NGPD ?

III – Dimensão Político-institucional (como se relaciona com o público alvo)
1 - Você sabe como são tomadas as decisões no NGPD?
2 – Você sabe como são aplicados os recursos do NGPD?
3 – Você sabe de onde se originam os recursos do NGPD?
4 – Como você vê o relacionamento do IPD com seus beneficiários?
(cooperação, autoritária, instrumental)

Apêndice B

LISTA DOS ENTREVISTADOS

1 - Píer Carlo Sola – Núcleo de Gestão do Porto Digital – 03/05/04
2 - Julianne Freire Pepeu – Núcleo de Gestão do Porto Digital –17/06/04

3 - Maria das Graças Vieira Lins – Biblioteca Porto Digital – 13/05/04
4 - Elys Regina de Barros - Biblioteca Porto Digital – 13/05/04
5 - Maria de Nazaré F. Pedrosa de Melo – coordenador, Unidade Proj. Informar – 25/05/04
6 - Sebastião José Ferreira da Silva - Professor, Unidade Projeto Informar – 25/05/04
7 - Tânia Ogasawara - Unidade Programa para o Futuro – 04/06/2004
8 - Maria Aparecida Neuenschwander Cavalcante – Programa para o Futuro - 16/06/04

9 - Ana Maria Champloni – CDI - 03/06/04
10 - Rosângela Maia – Casa de Passagem – 00/00/04
11 - Fabiola Meireles - FUNDAJ – 09/06/04
12 - Geruza Maria Cavalcanti – Diretora EIC – 02/04/04
13 - Andréa Barbosa Cortês – Redatora Caderno Informática Folha de Pernambuco – 11/06/04
14 - Kássia Duarte da Silva – usuária Biblioteca – 13/05/04
15 - Josenilda Barbosa Gomes – usuária Infocentro – 13/05/04
16 - Ayla Cristina A. De Oliveira – usuário Informar – 25/05/04
17 - Marcos Antônio Cordeiro - usuário biblioteca, empresa encubada – 14/06/04
18 - Aline Laura da Silva -usuário Programa para o Futuro – 16/06/04

Apêndice C

QUADRO PERFIL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA SOCIAL DO NGPD

Perfil dos Profissionais					
Horas de Trabalho	**Cargo / Tarefa**	**Formação / Experiência**	**Quantidade**		
			2002	**2003**	**2004**
44 h	Gerente. Responsável pela Área Social	Mestre em Ciência da Computação pela UFPE. Especialista em Gestão de Organizações do Terceiro Setor pela Mackenzie.	1	1	1
40 h	Assistente de Projetos - estágio. Auxilia no desenvolvimento das atividades administrativas relacionadas aos projetos da Área Social.	Graduanda em Administração de Empresas pela UFPE.	1	1	0
44h	Assistente Administrativo. Auxilia no desenvolvimento das atividades administrativas relacionadas aos projetos da Área Social.	Graduanda em Administração de Empresas pela UFPE.	0	0	1
40h	Bibliotecária. Responsável pela organização do acervo da Biblioteca da Área Social do Porto Digital.	Bacharel em Biblioteconomia pela UFPE.	1	1	1
30h	Coordenadora Cultural. Realiza Oficinas de Leitura e Cidadania, promove atividades culturais para crianças e jovens e articula, com instituições afins, programas de aquisição e permuta de acervos para a Biblioteca.	Graduada em Letras e Especialista em Literatura Brasileira e Políticas Culturais.	1	1	1

12h	Estagiária do Projeto Livro Livre: Biblioteca para Todos. Responsável pelo processamento técnico, atendimento aos leitores e facilitadora de oficinas de leitura e cidadania.	Graduanda em Biblioteconomia pela UFPE	0	1	1
40h	Coordenadora de E-Mentoring. Coordena as atividades de E-Mentoring do Programa para o Futuro.	Graduada em Licenciatura Plena em Letras pela UNICAP.	0	1	1
40h	Coordenadora do Projeto Informar. Coordena as atividades para o desenvolvimento e socialização dos jovens do Projeto Informar.	Graduada em Medicina Veterinária e Licenciatura em Ciências Agropecuárias pela UFRPE. Pós-graduada em Socioterapia Thiers.	0	1	1
40 h	Assistente Social. Acompanhamento social dos jovens e famílias do Projeto Informar.	Graduada em Pedagogia pela FAFIRE. Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela FAFIRE.	0	1	1
20h	Professor de Códigos e Linguagens. Professor de um dos módulos da capacitação no Projeto Informar	Graduado em Licenciatura em História pela UFPE	0	1	1
20h	Professor de Informática. Professor de um dos módulos da capacitação no Projeto Informar.	Graduando em Licenciatura em Computação pela UFRPE.	0	4	4

40h	Auxiliar Administrativo. Auxilia no desenvolvimento das atividades administrativas relacionadas ao projeto Informar.	Ensino médio completo. Técnica em suporte ao usuário.	0	0	1
40h	Auxiliar de Serviços Gerais	Ensino fundamental II	0	1	1
20h	Professor de Pesquisa Social. Professor de um dos módulos da capacitação no Projeto Informar	Graduada em Psicologia pela UNICAP. Pós-graduada em Gestão da Capacidade Humana nas Organizações pela FCAP/UPE - Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco	0	0	1
20h	Psicóloga. Acompanhamento psicológico dos jovens no Projeto Informar	Graduada em Psicologia pela UFPE	0	0	1
40h	Assistente Social. Acompanhamento social dos jovens e famílias do Projeto Informar.	Bacharel em Serviço Social pela UFPE.	0	0	1
6h	Professora de Comunicação. Professora de um dos módulos da capacitação do Projeto Informar	Graduada em Jornalismo pela UFPE. Especialista em Comunicação em Educação pela UFPE.	0	0	1
Voluntário permanente 8h	Assistente de Biblioteca. Responsável pelo processamento técnico e atendimento aos leitores.	Bacharel em Biblioteconomia pela UFPE.	0	1	1
Voluntário permanente 4h	Assistente de Biblioteca. Responsável pelo processamento técnico e atendimento aos leitores.	Bacharel em Biblioteconomia pela UFPE.	0	1	1

Voluntário esporádico	Facilitadores das Oficinas. Responsáveis pela facilitação de oficinas de leitura e cidadania realizadas na Biblioteca do Porto Digital	Arte-educadores, Professores, Escritores, Artistas Plásticos.	35	27	32 [1]
[1] Até o mês de Junho / 2004					

ANEXO A

ESTATUTO SOCIAL DO NÚCLEO DE GESTÃO DO PORTO DIGITAL

NÚCLEO DE GESTÃO DO PORTO DIGITAL
REFORMA DO ESTATUTO SOCIAL

TÍTULO I – DA ENTIDADE
CAPÍTULO I: Do Nome, Prazo e Sede da Entidade
Artigo 1 – Fica constituído o Núcleo de Gestão do Porto Digital, sociedade civil de direito privado sem fins lucrativos, doravante denominada Porto Digital, o qual se regerá por este Estatuto e pelas disposição legais que lhe sejam pertinentes.
Artigo 2 – O Porto Digital terá prazo de duração indeterminado.
Artigo 3 – O Porto Digital tem sede e foro à Rua Domingos José Martins, 227, sala 304, Cidade do Recife, Estado de Pernambuco e seu âmbito de atuação se estende por todo o território nacional e fora dele, através de representações que venha a estabelecer, a critério do Conselho Administração.
CAPÍTULO II: Dos objetivos Sociais
Artigo 4 – O Porto Digital tem por objeto a estruturação e gestão sustentável de um ambiente de negócios capaz de criar e consolidar empreendimentos de classe mundial em tecnologia da informação e comunicação através da interação e cooperação entre universidades, empresas, organizações não governamentais e governamentais no Estado de Pernambuco. Para consecução de seus objetivos, o Porto Digital concentrará sua atuação na área da tecnologia da informação e comunicação, sendo, igualmente, objetivos permanentes do Porto Digital:
I - buscar, de forma cooperada e multidisciplinar, soluções tecnológicas adequadas às necessidades de inovação e modernização de todos os setores da sociedade e, em particular, do setor produtivo público e privado de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco;
II - participar na concepção e gestão de mecanismos modernos de suporte à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico e à formação de capital humano para gerir, desenvolver e operar produtos e processos inovadores em tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco;
III - contribuir para o desenvolvimento econômico e social de Pernambuco, da Região Nordeste e do Brasil, através da concepção e coordenação de projetos e programas de criação e difusão de conhecimento em tecnologia da informação e comunicação;
IV - dar suporte à proteção da propriedade intelectual que resulte de pesquisa e do desenvolvimento tecnológico realizado pelo Porto Digital ou por seus parceiros em projetos conjuntos, através do registro de marcas, patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais ou outras formas pertinentes previstas em lei;
V - gerenciar profissionalmente o processo de transferência de conhecimento e tecnologia através de contratos, licenças ou outras formas de comercialização;
VI - dar suporte ao surgimento e consolidação de novos empreendimentos de tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco;
VII - auxiliar na concepção e implantação de políticas públicas de desenvolvimento da ciência e tecnologia e de inovação tecnológica do setor produtivo de tecnologia da informação e comunicação, contribuindo para estabelecer em Pernambuco condições legais e ambientais favoráveis à atração de capital humano qualificado, novos negócios e empresas de alta tecnologia;

VIII - criar condições para implantação da cooperação e parceria, entre instituições de ensino e pesquisa, empresas, governos e agências nacionais e internacionais de promoção do desenvolvimento, nos seus diversos níveis, para aumentar o intercâmbio do conhecimento e sua aplicação em ações no desenvolvimento local, regional e nacional, participando dessas parcerias sempre que pertinente;
IX - conceber, estruturar e gerenciar, em parceria com entidades públicas e da iniciativa privada, em projetos de infra-estrutura, serviços urbanos, revitalização e desenvolvimento do espaço urbano para atração e fixação de empreendimentos de tecnologia da informação e comunicação, criando as condições ambientais para o surgimento de empreendimentos de alta tecnologia em Pernambuco;
X - realizar o marketing e a promoção comercial do ambiente de negócios de tecnologia da informação e comunicação de Pernambuco;
XI - planejar, projetar, construir, operar, manter, ampliar e melhorar, conforme as necessidades de suas atividades, as instalações físicas próprias e de seus parceiros, os seus processos internos e a qualificação e motivação do capital humano próprio e dos parceiros, visando aumentar, de forma constante, a qualidade dos resultados de todas as suas ações e de seus parceiros.
Parágrafo Único – Os excedentes financeiros alcançados pela atividade do Porto Digital serão, obrigatoriamente, reinvestidos no desenvolvimento de suas próprias atividades, assim como na formação de capital humano para gestão e desenvolvimento e operação de produtos e processo inovadores na área da tecnologia da informação e comunicação, nas proporções definidas no Regimento Interno.

TÍTULO II – DOS SÓCIOS
CAPÍTULO I: Qualificação dos Sócios
Artigo 5 – O Porto Digital será composto por três classes de sócios, cumpridas as exigência para associação definidas no Regimento Interno, podendo ser pessoas físicas de notória capacidade profissional e idoneidade moral ou jurídicas que concordem com os objetivos da sociedade e desejam contribuir para que os mesmos sejam alcançados. São as seguintes as categorias de sócios:
a) Sócios Fundadores: todos os que assinam a Ata da Assembléia de Constituição do Porto Digital;
b) Sócios Mantenedores: todos os que façam contribuições financeiras ou de outro tipo destinadas a manutenção, operação e ampliação das atividades do Porto Digital, na forma definida pelo Regimento Interno;
c) Sócios Beneméritos: personalidades de destaque nos campos de atuação do Porto Digital ou que, ao longo do desenvolvimento das suas atividades, venham a contribuir de forma significativa para a expansão e consolidação das finalidades da entidade.
Parágrafo único – Os associados do Porto Digital não responderão, subsidiariamente, pelas obrigações sociais.
CAPÍTULO II: Dos Direitos e Deveres dos Sócios
Artigo 6 – São direitos e deveres comuns a todas as categorias de sócios:
I - obedecer às disposições estatutárias, ao Regimento Interno, às decisões do Conselho de Administração, bem como às resoluções da Diretoria;
II - propor ao Conselho de Administração e à Diretoria qualquer medida tendente ao cumprimento dos fins do Porto Digital;
III - votar e ser votado para compor o Conselho de Administração, na forma prevista por este Estatuto;

IV – outros direitos específicos definidos no Regimento Interno e aprovados pelo Conselho de Administração.
Artigo 7 – Os Sócios Beneméritos não possuem direito a voto na eleição dos representantes dos associados no Conselho de Administração.
Artigo 8 - Os Sócios manifestarão suas vontades na Assembléia Geral ou por meio de seus representantes eleitos para comporem o Conselho de Administração.
Artigo 9 – É vedada a distribuição dos bens ou de parcela do patrimônio líquido do Porto Digital, em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de Sócio do Porto Digital.
Artigo 10 – A exclusão do sócio far-se-á através de decisão do Conselho de Administração e a tipificação das causas de exclusão, assim como a forma de procedimento do processo serão definidos no Regimento Interno.

TÍTULO III – DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO PORTO DIGITAL
CAPÍTULO I – Definição dos Órgãos Administrativos
Artigo 11 – São Órgãos da Administração do Porto Digital
a) a Assembléia Geral;
b) o Conselho de Administração;
c) a Diretoria.

Artigo 12 – O sistema administrativo do Porto Digital será definido no Regimento Interno que disporá sobre a Organização, os Recursos Humanos e os Sistemas Gerenciais.
Parágrafo primeiro – o Regimento Interno será proposto pelo Diretor Presidente que o submeterá ao Conselho de Administração para deliberação e aprovação.
Parágrafo segundo – o Regimento Interno será elaborado visando dotar a sociedade de princípios de administração modernos e definirá os meios e procedimentos necessários ao atingimento dos objetivos do Porto Digital.
CAPÍTULO II: Da Assembléia Geral
Artigo 13 – A Assembléia Geral é a reunião de todos os associados no gozo de seus direitos sociais, convocada e instalada de forma estatutária, a fim de deliberar sobre a eleição dos representantes dos associados no Conselho de Administração.
Artigo 14 – A Assembléia Geral será convocada:
a) ordinariamente, a cada quatro anos para a eleição dos representantes do Conselho de Administração;
b) extraordinariamente a qualquer tempo.
Parágrafo Primeiro – a convocação de Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária será feita pelo Presidente do Conselho de Administração mediante aviso público, publicada em veículo de grande circulação ou qualquer outro meio pelo qual fique assegurada a publicidade e o conhecimento por parte dos associados do ato da convocação, a qual deverá ser feita com antecedência máxima de 30 (trinta) e mínima de 15 (quinze) dias, mencionando, expressamente, o dia, hora, local e assuntos da pauta.
Parágrafo Segundo – a convocação da Assembléia Geral Extraordinária deverá contar com quorum mínimo de metade mais um de seus membros em primeira convocação e de qualquer número destes em segunda convocação, uma hora após a hora marcada para reunião.
Parágrafo Terceiro - das deliberações da Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária, que serão sempre restritas aos assuntos da pauta, serão lavradas em atas eletrônicas cujo teor será submetido a aprovação dos associados que participaram da assembléia, para que se manifestem caso haja alguma impugnação quanto ao seu teor.

Parágrafo Quarto - após a aprovação prevista no parágrafo anterior, as atas deverão ser assinadas pelo associado que dirigiu a assembléia, disponibilizando seu inteiro teor por via eletrônica para acesso privado pelos associados.
Parágrafo Quinto - os associados que participaram da assembléia deverão assinar exclusivamente o Livro de Presença referente às respectivas reuniões.
Parágrafo Sexto - a ausência de manifestação por parte do associado, na forma prevista no Parágrafo Terceiro, será considerada aceitação tácita de todo o teor da ata de assembléia.
Artigo 15 – A eleição dos representantes dos associados no Conselho de Administração far-se-á com observância dos seguintes princípios:
I - elegibilidade de todos os associados em dia com suas obrigações, definidas no Regimento Interno;
II - inscrição de candidatos até quarenta e oito horas antes do horário do início da assembléia geral na qual será realizada a eleição;
III - eleição por voto direto e secreto, sendo considerados eleitos os candidatos que obtiverem maioria simples dos votantes;
IV - se nenhum dos candidatos obtiver maioria simples no primeiro escrutínio, proceder-se-á a um segundo, com os dois candidatos mais votados no primeiro, sendo considerado eleito aquele que obtiver, nesse escrutínio, maioria simples, não computados os votos nulos ou brancos;
Parágrafo único – será constituída Comissão de Eleição para a escolha dos representantes dos associados no Conselho de Administração, trinta dias antes do término do mandato dos representantes, composta por três associados escolhidos pelo Presidente do Conselho de Administração.
CAPÍTULO III: Do Conselho de Administração
SEÇÃO I – Competência
Artigo 16 – Compete ao Conselho de Administração função deliberativa e de fiscalização no que respeite ao estabelecimento de objetivos, metas e diretrizes fundamentais para o funcionamento do Porto Digital, bem como o controle e avaliação dos resultados de suas atividades em relação a estes objetivos e metas.
SEÇÃO II - Composição e Indicação
Artigo 17 - O Conselho de Administração, composto por pessoas de notória competência técnica e reconhecida idoneidade moral, terá a seguinte constituição:
I - cinco representantes do Governo do Estado de Pernambuco, indicados pelo Governador do Estado, todos membros natos;
II - dois representantes da Prefeitura da Cidade do Recife, indicado pelo Prefeito da Cidade do Recife, membro nato;
IV -III - um representante da Fundação Roberto Marinho, membro nato;
V -IV -um representante do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife - CESAR, indicado pelo Diretor Presidente do CESAR, membro nato;
VI -V -um empresário da área de tecnologia da informação e comunicação indicado pelo SOFTEX Recife, membro nato;
VII -VI - um empresário da área de tecnologia da informação e comunicação indicado pela ASSESPRO-PE, membro nato;
VIII -VII - um representante da Associação dos Empresários do Bairro do Recife - ABR, indicado pelo seu Presidente, membro nato;
IX -VIII - um representante dos sócios do Porto Digital, eleito pela Assembléia Geral;
X -IX -um sócio mantenedor do Porto Digital, eleito pelos membros do Conselho de Administração;

XI -X -um empresário da área de tecnologia da informação e comunicação de empresa associada a uma das incubadoras do Estado de Pernambuco, eleito pelos membros do Conselho de Administração;
XII -XI - uma personalidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral, da área de Cultura, eleita pelos membros do Conselho de Administração;
XIII -XII - uma personalidade de notória capacidade profissional e idoneidade moral, da área de Arquitetura e Urbanismo, eleita pelos membros do Conselho de Administração;
XIV -XIII - um professor ou pesquisador de alguma instituição de ensino ou pesquisa em tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco, eleito pelos membros do Conselho de Administração;
XIV - um professor ou pesquisador representante da UFPE, indicado pelo Reitor, membro nato;
Parágrafo Primeiro – O Diretor Presidente participará das reuniões públicas do Conselho, com direito a voz, mas não a voto.
Parágrafo Segundo – Os membros eleitos ou indicados terão mandato de quatro anos, a contar da data de sua eleição, sendo permitida uma recondução.
Parágrafo Terceiro – Quando da constituição inicial do Conselho, os membros referentes aos incisos VI a XIV terão seu primeiro mandato de dois anos, a partir da data de sua eleição ou indicação.
Parágrafo Quarto – Perderá o mandato o Conselheiro que faltar a três reuniões ordinárias consecutivas.
Parágrafo Quinto – Os membros referentes aos incisos IX a XIII serão eleito pelo Conselho, em votação secreta, exigido o quorum mínimo de dois terços e maioria absoluta dos votos.
Parágrafo Sexto – Em caso de vacância de um do membro referentes aos incisos IX a XIII, o Conselho realizará outra eleição no prazo de trinta dias contados a partir da vacância, de acordo com procedimento do Parágrafo anterior.
Parágrafo Sétimo – Em caso de vacância de um dos membros referentes aos incisos de I a VIII e XIV, caberá ao Presidente do Conselho solicitar a indicação ou eleição de novo membro ao órgão ou entidade responsável.
Parágrafo Oitavo – Os conselheiros contratados para cargos na Diretoria devem renunciar ao assumirem funções executivas.
SEÇÃO III – Do Presidente do Conselho de Administração
Artigo 18 - O Conselho de Administração elegerá um Presidente, em votação secreta, dentre os seus membros, exigido quorum mínimo de dois terços e maioria absoluta de votos.
Parágrafo Primeiro – Competirá ao Presidente a direção das reuniões do Conselho de Administração e a centralização prévia dos assuntos a serem incluídos na pauta.
Parágrafo Segundo - O exercício da Presidência se encerrará com o mandato do Conselheiro para ela eleito.
Parágrafo Terceiro – Em caso de vacância da Presidência, o Conselho elegerá, no prazo de 30 (trinta) dias contados a partir da vacância, outro Conselheiro para a função.
SEÇÃO IV - Das Reuniões
Artigo 19 - O Conselho de Administração reunir-se-á ordinariamente uma vez a cada quatro meses e, extraordinariamente sempre que convocado por seu Presidente, ou por solicitação de ao menos cinco de seus membros ou por solicitação do Diretor Presidente, respeitado, em qualquer dos casos, intervalo não superior a seis meses entre as reuniões.

Parágrafo Primeiro - das deliberações das Reuniões Ordinárias ou Extraordinárias, que serão sempre restritas aos assuntos da pauta, serão lavradas em atas eletrônicas cujo teor será

submetido a aprovação dos Conselheiros que participaram da reunião para que se manifestem caso haja alguma impugnação quanto ao seu teor.

Parágrafo Segundo - após a aprovação prevista no parágrafo anterior, as atas deverão ser e assinadas pelo Presidente do Conselho de Administração, disponibilizando seu inteiro teor por via eletrônica para acesso privado dos demais membros do Conselho de Administração.

Parágrafo Terceiro - Os demais membros do Conselho de Administração deverão assinar exclusivamente o Livro de Presença referente às respectivas reuniões.

Parágrafo Quarto - a ausência de manifestação por parte do Conselheiro, na forma prevista no Parágrafo Primeiro, será considerada aceitação tácita de todo o teor da ata de reunião.

SEÇÃO V - Das Decisões

Artigo 20 - As decisões serão tomadas por maioria absoluta dos votos dos membros presentes, exceto nos casos e condições especificados neste Estatuto, para os quais será exigido quorum mínimo de dois terços e maioria absoluta de votos.

Parágrafo Único – A cada membro caberá um voto.

SEÇÃO VI - Das Competências

Artigo 21 - Compete ao Conselho de Administração:

I - fixar o âmbito de atuação do Porto Digital, para o cumprimento de seus objetivos e assim como sobre os meios necessários para atingi-los;

II - deliberar sobre o planejamento estratégico anual e plurianual proposto pelo Diretor Presidente, que deve incluir o orçamento e o plano de investimento;

III - aprovar a proposta de contratos de gestão, encaminhada pelo Diretor Presidente;

IV - aprovar a proposta de qualificação do Porto Digital como Organização Social, enviada pelo Diretor Presidente;

V - contratar e dispensar o Diretor Presidente, bem como fixar a sua remuneração;

VI - deliberar sobre a indicação do Diretor Presidente para o cargo de Diretor Executivo;

VII - fiscalizar a gestão dos membros da Diretoria e examinar a qualquer tempo os registros, títulos e documentos referentes a quaisquer atos administrativos;

VIII - apurar faltas cometidas pelo Diretor Presidente ou Diretor Executivo e aplicar as penalidades cabíveis;

IX - remeter ao Ministério Público processo em que se apure a responsabilidade de membro da Diretoria por crime contra o patrimônio público sob a administração do Porto Digital;

X - deliberar sobre alterações do Estatuto e a extinção do Porto Digital por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

XI - aprovar o Regimento Interno incluindo o regulamento próprio contendo os procedimentos para contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados do Porto Digital por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

XII - aprovar e encaminhar ao órgão supervisor da execução do Contrato de Gestão os relatório gerenciais e de atividades, encaminhado pelo Diretor Presidente;

XIII - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas no planejamento estratégico anual e plurianual, bem como no Contrato de Gestão, e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais do Porto Digital, com a possibilidade de contratação de consultoria externa;

XIV - eleger, em votação secreta, o Presidente do Conselho e os membros referentes às alíneas IX a XIII do Artigo 17 na renovação parcial do Conselho a cada quatro anos e em caso de vacância, exigido quorum mínimo de dois terços e maioria absoluta dos votos de seus membros;
XV - destituir, em votação secreta, o Presidente do Conselho, exigido quorum mínimo de dois terços e maioria absoluta dos votos.
Artigo 22 – Compete ao Presidente do Conselho de Administração:
I. convocar e presidir as reuniões do Conselho;
II. indicar, dentre os membros do Conselho, o secretário das reuniões;
III. indicar, para aprovação pelo Conselho, seu substituto eventual, dentre os membros do Conselho.
Artigo 23 – Compete aos Membros do Conselho de Administração:
I. cumprir e fazer cumprir este Estatuto;
II. discutir e votar as matérias em pauta;
III. assistir o Presidente do Conselho em suas funções.
Artigo 24 – Os membros do Conselho de Administração não serão remunerados pelos serviços prestados como Conselheiros, inclusive no caso do Presidente, exceto pelo pagamento de ajuda de custo para participação nas reuniões do Conselho e de diárias e passagens quando a serviço do Porto Digital.
CAPÍTULO IV: Da Diretoria

SEÇÃO I - Composição e Indicação
Artigo 25 – A Diretoria será composta por:
a) um Diretor Presidente, escolhido pelo Conselho de Administração e contratado pelo Porto Digital sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho;
b) um Diretor Executivo indicado pelo Diretor Presidente e aprovado pelo Conselho de Administração, igualmente contratado pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho.
Parágrafo primeiro – O Diretor Presidente e o Diretor Executivo serão escolhidos entre profissionais com habilidades comprovadas na área tecnológica e gerencial.
Parágrafo segundo - O Diretor Presidente e o Diretor Executivo terão suas atribuições, competências e deveres definidos no Regimento Interno do Porto Digital.
Parágrafo terceiro – O Presidente e o Diretor Executivo apresentarão suas declarações de bens antes de sua posse.
Artigo 26 – Compete ao Diretor Presidente:
I. cumprir fiel e criteriosamente este Estatuto e as decisões provenientes do Conselho de Administração, assim como fazer cumpri-los por todos que lhe sejam subordinados;
II. encaminhar, para deliberação pelo Conselho de Administração, a proposta de qualificação do Porto Digital como Organização Social;
III. encaminhar ao Conselho de Administração:
a) o planejamento estratégico anual e plurianual do Porto Digital, no qual deve estar incluso o cronograma de execução físico financeiro anual e plurianual, o orçamento e plano de investimento;
b) as propostas de contrato de gestão;
c) os relatórios quadrimestrais de atividades, com os respectivos balancetes;
d) a prestação de contas e o relatório anual de gestão do Porto Digital;
e) a avaliação dos contratos de gestão e as análises gerenciais pertinentes;
f) propostas de alteração das políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades e respectivos orçamentos, com exposição de motivos;

IV. encaminhar propostas de alteração do Regimento Interno, para deliberação pelo Conselho de Administração;
V. indicar, para deliberação pelo Conselho de Administração, o Diretor Executivo que será seu substituto eventual;
VI. delegar competências ao Diretor Executivo e colaboradores contratados do Porto Digital para exercitar especificamente, na parte ou no todo, qualquer de suas atribuições aqui previstas;
VII. constituir procuradores, mandatários ou prepostos com fins específicos, em nome do Porto Digital, conjuntamente com o Diretor Executivo;
VIII. autorizar despesas e promover o pagamento de obrigações conjuntamente com o Diretor Executivo ou procurador do Porto Digital;
IX. assinar acordos, convênios e contratos, conjuntamente com o Diretor Executivo ou procurador do Porto Digital;
X. representar o Porto Digital, ativa e passivamente, em juízo podendo constituir procuradores;
XI. comunicar ao Conselho de Administração, para as providências cabíveis, a infringência de normas legais e regulamentares, que disciplinam o funcionamento do Porto Digital, ou a ocorrência de ato que possa causar prejuízo efetivo ou potencial à imagem do Porto Digital, relativamente aos demais membros da Diretoria;
XII. gerir o patrimônio do Porto Digital;
XIII. propor, para deliberação do Conselho de Administração, a oneração ou alienação de bens do ativo permanente do Porto Digital;
XIV. fixar níveis de remuneração para o pessoal do Porto Digital, em padrões compatíveis com o mercado de trabalho e segundo o grau de qualificação exigido;
XV. admitir, demitir, remover, promover, registrar elogios e punir funcionários;
XVI. o Regimento Interno definirá as demais atribuições do Diretor Presidente.
Artigo 27 – O Diretor Presidente e o Diretor Executivo estão sujeitos à perda do cargo nas seguintes circunstâncias:
I. quando no exercício de suas funções infringirem as normas legais, regulamentares e contratuais que disciplinam o funcionamento do Porto Digital, ou que, no curso de sua gestão adotem procedimentos temerários ou que causem danos diretos ou indiretos a Entidade, ou prejudiquem seus interesses perante terceiros;
II. quando se afastarem, por mais de trinta dias consecutivos, sem conhecimento e aprovação prévios do Conselho de Administração, ressalvados os casos de força maior;
III. quando tiver seu contrato de trabalho junto ao Porto Digital rescindido a critério do Conselho de Administração, reunido em sessão secreta, de acordo com o Artigo 21, inciso VIII, deste Estatuto;
Parágrafo único – sem prejuízo das sanções legais cabíveis, de natureza civil, administrativa ou penal, em caso de perda do cargo, as indenizações a que farão jus o Diretor Presidente e o Diretor Executivo, serão exclusivamente aquelas previstas pela Consolidação das Leis do Trabalho.

SEÇÃO II - Das Licenças, Impedimentos e Faltas
Artigo 28 – Em caso de licenças, impedimentos ou faltas, o Diretor Presidente será substituído pelo Diretor Executivo. Caso, no entanto, o Diretor Executivo também se encontre impossibilitado de exercer o encargo, será substituído por pessoa indicada pelo Conselho de Administração.

Artigo 29 – Em caso de vacância de cargo de Diretor Presidente ou Diretor Executivo, a substituição se dará conforme o disposto neste Estatuto, devendo o Conselho de Administração contratar novo Diretor Presidente ou deliberar sobre a escolha de novo Diretor Executivo dentro de sessenta dias úteis contados a partir da vacância.
Parágrafo primeiro – em caso de vacância do cargo de Diretor Presidente, o Presidente do Conselho de Administração indicará, ad referendum, o Diretor Executivo para responder pela Diretoria durante o período de contratação do novo Diretor Presidente.
Parágrafo segundo – o Conselho de Administração poderá delegar ao seu Presidente as atribuições de Diretor Presidente em caso do afastamento deste ou de vacância do cargo, respeitando o prazo estabelecido neste artigo.
Artigo 30 – Em caso de urgência ou na ameaça de dano imediato a direitos ou interesses do Porto Digital, poderá o Diretor Presidente tomar as medidas que julgar cabíveis, submetendo-as, no entanto, a aprovação do Conselho de Administração na primeira reunião que se realizar após o evento.

TÍTULO IV – DOS RECURSOS FINANCEIROS DO PORTO DIGITAL
CAPÍTULO I: DO PATRIMÔNIO
Artigo 31 – O Patrimônio da Entidade será constituído de bens ou direitos de qualquer natureza, que vier adquirir ou receber em doação.
Artigo 32 – As questões de propriedade intelectual e industrial serão tratadas individualmente, considerando-se o grau de envolvimento da Entidade no desenvolvimento ou aperfeiçoamento dos modelos ou processos relacionados a estas questões, com observância da legislação pertinente à matéria.
CAPÍTULO II: DAS FONTES DE RECURSOS
Artigo 33 – São fontes de recursos financeiros do Porto Digital:
I - os Contratos de Gestão firmados com o Poder Público, através de órgãos competentes, conforme regulamentado pela Lei Estadual nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000;
II - os Convênios ou Contratos com órgãos e entidades governamentais, instituições públicas e privadas, empresas nacionais ou estrangeiras e agências nacionais ou internacionais;
III - os recursos gerados a partir da prestação de serviços técnicos e consultoria especializados a entidades governamentais, instituições públicas e privadas, empresas nacionais ou estrangeiras e agências nacionais ou internacionais;
IV - a remuneração obtida no processo de incubação de empresas;
V - os royalties e pela retribuição da cessão remunerada de licenças de uso a terceiros;
VI - os resultados de investimento ou participação acionária em empresas de base tecnológica;
VII - as doações, legados e heranças a ele destinadas;
VIII - os empréstimos junto ao setor financeiro e a organismos nacionais e internacionais de financiamento ao desenvolvimento econômico, científico e tecnológico;
IX - os rendimentos financeiros auferidos de investimentos que compõem ou venham a compor seu patrimônio;
X - as subvenções sociais que lhe forem transferidas pelo Poder Público;
XI - as contribuições dos sócios mantenedores nos termos e montantes definidos no Regimento Interno;
XII - outros recursos que porventura lhe forem destinados.
Parágrafo Único – Os resultados positivos das aplicações dos recursos públicos investidos no Porto Digital, em proporção nunca inferior à metade do lucro líquido, deverão ser investidos

em projetos de formação de capital humano para gestão, desenvolvimento e operação de produtos e processos inovadores na área de tecnologia da informação e comunicação em Pernambuco e nos termos definidos no Regimento Interno.

CAPÍTULO III – DO EXERCÍCIO FINANCEIRO

Artigo 34 – O Diretor Presidente, no prazo de 30 (trinta) dias antes do final do exercício financeiro da Entidade, apresentará ao Conselho de Administração a proposta orçamentária de cada exercício, referente ao custeio e aplicação de recursos da Entidade, assim como a prestação anual de contas, de acordo com o estabelecido no Regimento Interno.

Parágrafo Primeiro – O exercício financeiro da entidade coincidirá com o ano civil, com término no dia 31 de dezembro de cada ano.

Parágrafo Segundo – Por solicitação do Diretor Presidente e sempre com a prévia anuência do Conselho de Administração o orçamento poderá ser revisto e modificado durante o correspondente exercício.

Artigo 35 – Uma vez aprovada a proposta orçamentária, ou esgotado o prazo para que o Conselho de Administração delibere sobre ela, o Diretor Presidente ficará autorizado a realizar as despesas nela prevista.

Artigo 36 – O Conselho de Administração terá um prazo de 30 (trinta) dias para deliberar sobre a prestação de contas apresentada e retorna-la ao Diretor Presidente.

Artigo 37 – Dos resultados líquidos provenientes das atividades da entidade em cada exercício, retirada a percentagem a que se refere o Parágrafo Único do Artigo 34, parte será constituída em reserva patrimonial e parte será usada na manutenção de suas atividades, tudo de conformidade com o decidido pelo Conselho de Administração e de acordo com as normas legais vigentes.

Artigo 38 – A prestação de contas da Instituição observará os princípios fundamentais de contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade, a publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal.

Artigo 39 – Os relatórios financeiros e o relatório de execução do Contrato de Gestão, obrigatoriamente, serão publicados de forma anual no Diário Oficial do Estado.

TÍTULO V – DOS RECURSOS HUMANOS DO PORTO DIGITAL

CAPÍTULO I: DISCIPLINAMENTO

Artigo 40 – O funcionários do Porto Digital serão regidos pelas normas contidas na Consolidação das Leis do Trabalho.

Artigo 41 – O disciplinamento da relação empregatícia do Porto Digital com seu pessoal dar-se-á por meio de um Manual de Recursos Humanos, que integrará o Regimento Interno e cuidará dos princípios da gestão do pessoal e disporá sobre os procedimentos quanto:

I. à seleção para admissão de pessoal;
II. aos direitos e deveres dos seus empregados;
III. ao regime disciplinar, às normas de apuração de responsabilidades e às penalidades;
IV. à formação e ao treinamento de pessoal;

V. ao plano de carreiras e cargos;
VI. aos salários, benefícios e vantagens para os empregados.

TÍTULO VI – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS
CAPÍTULO I: Da Aprovação deste Estatuto e outras medidas
Artigo 42 – O primeiro mandato do representante dos associados no Conselho de Administração, previsto no inciso VIII, do artigo 17, será exercido pelo associado eleito na reunião de deliberação e aprovação deste Estatuto.
Parágrafo único – O representante de que trata este artigo deverá solicitar que as entidades previstas nos incisos I a VII e XIV do Artigo 17 indiquem seus representantes, devendo, assim que dispuserem de todas as indicações, convocar a primeira reunião do Conselho de Administração, para eleição dos conselheiros, previstos nos incisos IX a XIII do Artigo 17, bem como do Presidente do Conselho de Administração.
Artigo 43 – Na reunião de que trata o Parágrafo Único do Artigo 42 será constituída Diretoria provisória, composta pelo Presidente do Conselho e, por escolha dos membros do Conselho, de um Secretário Executivo ad hoc, competindo a este assessorar o Presidente e praticar os atos de administração que se fizerem necessários, inclusive movimentar contas bancárias, em conjunto com o Presidente.
Parágrafo Único – A Diretoria provisória gerirá a entidade até a contratação, pelo Conselho de Administração, do Diretor Presidente, na forma do inciso V do Artigo 21.
Artigo 44 – No caso de extinção ou desqualificação do Porto Digital como Organização Social, o patrimônio existente da entidade, assim como os legados e doações que lhe forem destinados e os excedentes financeiros decorrentes de suas atividades serão integralmente incorporados:
a) ao patrimônio de outra Organização Social qualificada na mesma área de atuação; ou
b) ao patrimônio do Estado,
na proporção dos recursos e bens alocados através dos recursos provenientes dos Contratos de Gestão.
Artigo 45 – As eventuais dúvidas e omissões serão solucionadas pelo Conselho de Administração.
Artigo 46 – O exercício social coincidirá com o ano civil, com término no dia 31 de dezembro de cada ano.
Artigo 47 – Este Estatuto entre em vigor na data do seu registro.

Recife, 18 de Dezembro de 2001

_____ _____

Fabio Queda Bueno da Silva — Diretor Presidente
Sheyla de Moraes Maciel — Diretora Executiva

ANEXO B

ESTATUTO SOCIAL DO INSTITUTO PORTO DIGITAL