

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Os desafios da Responsabilidade Social Empresarial na relação com o
Empowerment Comunitário: Um estudo de caso da Favela do Jardim
Colombo, na cidade de São Paulo

Reinaldo dos Santos Lima

Campinas

2008

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**OS DESAFIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA RELAÇÃO
COM O EMPOWERMENT COMUNITÁRIO: UM ESTUDO DE CASO DA FAVELA DO
JARDIM COLOMBO, NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Autor: Reinaldo dos Santos Lima

Orientador: **Prof. Dr. Salvador Antonio Mireles SAndoval**

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em defendida por Reinaldo dos Santos Lima e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: 26/02/2008

Assinatura:.....

Orientador

COMISSÃO JULGADORA:

2008

© by Reinaldo dos Santos Lima, 2008.

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

L628d	Lima, Reinaldo dos Santos. Os desafios da responsabilidade social empresarial na relação com o empowerment comunitário : um estudo de caso da favela do Jardim Colombo, na cidade de São Paulo / Reinaldo dos Santos Lima. – Campinas, SP: [s.n.], 2008. Orientador : Salvador Antônio Mireles Sandoval. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. 1. Responsabilidade social da empresa. 2. Comunidade. 3. Organizações não-governamentais. 4. Poder (Ciências sociais). 5. Terceiro setor. I. Sandoval, Salvador Antônio Mireles. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.
	08-0521/BFE

Título em inglês: Challenges of Entrepreneurial Social Responsibilities relating to community empowerment.

Case study: Favela Jardim Colombo, in the city of São Paulo.

Keywords: Social responsibility of the company; Community; Non-governmental organizations; Power (Social sciences); Third Sector.

Área de concentração: Ciências Sociais na Educação

Titulação: Mestre em Educação

Banca examinadora: Prof. Dr. Salvador Antônio Mireles Sandoval (Orientador)

Profª. Drª. Nora Rut Krawczyk

Profª. Drª. Soraia Ansara

Profª. Drª. Telma Regina De Paula Souza

Profª. Drª. Márcia De Paula Leite

Data da defesa: 26/02/2008

Programa de Pós-Graduação : **Educação**

e-mail : limars@terra.com.br

A Deus, por ter aberto as portas e mostrado o caminho.

À Memória dos meus pais, Barnabé Damacena Lima e Maristela dos Santos Lima, por me mostrarem desde cedo a importância da educação e do trabalho.

À Josefa, esposa e companheira em todos os momentos. Aos nossos filhos, Ana, Luis e Eduardo, pela paciência com minhas ausências e compartilhamento do computador, nem sempre de forma pacífica.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de parte significativa da minha vida. Seria impossível nomear todas as pessoas que, em diferentes momentos, contribuíram para o meu desenvolvimento. A todas elas, meus agradecimentos, e em especial:

Ao Professor Salvador Sandoval, pela paciência e dedicação com que conduziu o trabalho de orientação, corrigindo os rumos e iluminando o caminho, com suas observações sempre oportunas.

Às professoras Nora Rut Krawczyk, Soraia Ansara e Telma de Souza, que compuseram a banca de qualificação e a banca examinadora, pelas valiosas contribuições que permitiram estabelecer melhor o rumo do trabalho. À Professora Nora, em especial, pela inestimável colaboração durante todo o curso.

Aos colegas do grupo de pesquisa do GPPE e dos Gestores, professores e alunos, com os quais tive a oportunidade de conviver durante os últimos três anos, tempo de muito trabalho e aprendizado. À Bruna Michelman, companhia em praticamente todo o curso e que pacientemente fez a primeira revisão dos textos; à Sônia Selene, Cláudia, Williams, Liliene, Zeca, Marcelo, Candy e Keiko Kanai.

Um agradecimento especial a Evaldo Piolli, amigo e incentivador de todas as horas, pessoa fundamental para a realização deste trabalho.

Para finalizar, quero agradecer aos diretores da União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo, pela receptividade e amabilidade com que fui tratado; aos parceiros da União, o Comitê Verbo Divino, dos funcionários do Banco do Brasil e à Associação Viver em Família, dos funcionários do Banco Votorantim, pela atenção, paciência e disponibilidade de tempo, contribuindo para que este trabalho pudesse ser concretizado.

Muito obrigado a todos.

Reinaldo dos Santos Lima

RESUMO

Com a adoção de um novo modelo de enfrentamento das chamadas questões sociais, o qual amplia o espectro de atuação do setor privado, vários países, dentre eles o Brasil, criaram um espaço para uma nova conformação nas relações entre o público e o privado na área social. Dentro dessa esfera pública ampliada, as ações desenvolvidas por agentes privados na área social enquadram-se dentro da chamada Responsabilidade Social Empresarial, constituindo-se muitas vezes uma nova forma de proteção social paralela àquela oferecida pelo Estado. Muitas empresas, através especialmente de ONGs, atuam em comunidades carentes, claramente substituindo o Estado na oferta de serviços sociais. Dentro deste quadro, a presente dissertação propõe analisar se as comunidades de fato estão conseguindo apropriar-se do conhecimento e das técnicas produzidas durante esse processo, gerando o chamado empowerment comunitário, e também se esse empoderamento é parte constituinte dos projetos das entidades que atuam nessas comunidades.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Empresarial, ONGs, Comunidades, Empowerment

SUMMARY

By embracing a new model to face so-called social issues that expands the private segment operational scope, several countries, like Brazil, created a space for new conformation between the public and the private in the social area. In such expanded public sphere, social actions developed by private agents adjust to the so-called Entrepreneurial Social Responsibility, many times establishing a new way for social protection side-by-side to that offered by the State. Many corporations work with needy communities specially via NGO's, clearly replacing State's offering of social services. Within such scenario, this treatise proposes to analyse if the communities are in fact able to appropriate the know-how and techniques produced during this process –generating the said community empowerment– and if such empowerment is part of the projects such corporations developed along these communities.

Key-words: Entrepreneurial Social Responsibility, NGO's, Communities, Empowerment

Sumário

Apresentação, 01

Capítulo 1

A Responsabilidade Social Empresarial, 07

Introdução, 07

1.1. Conceituação, 09

1.2. Evolução histórica do conceito, 10

1.2.1. Modelo Neoclássico da Teoria da Firma, 14

1.2.2. Responsabilidade Pública, 16

1.2.3. Pirâmide de Responsabilidade Social, 17

1.2.4. Responsividade Social, 21

1.3. A importância dos Stakeholders, 24

1.3.1. Conceituação, 24

1.3.2. Aspectos descritivo, instrumental e normativo da teoria dos stakeholders, 26

1.3.3. Abordagem sistêmica, 30

1.4. A evolução da Responsabilidade Social no Brasil, 35

1.5. Novo cenário, 39

1.6. Considerações sobre a Responsabilidade Social Empresarial, 42

Capítulo 2

Empowerment, 49

2.1. Introdução, 49

2.2. Conceituação, 49

2.3 Considerações sobre o uso do termo “*empowerment*”, 52

2.4 Distinção do uso do termo *empowerment* , 57

- 2.4.1. *Empowerment* psicológico ou individual, 57
- 2.4.2 *Empowerment* comunitário, 60
- 2.5. A Importância do *empowerment* para a comunidade, 62
- 2.6. Desafios ao *empowerment*, 65

Capítulo 3

Procedimentos metodológicos do trabalho de campo, 69

- 3.1. Definição do local de estudo, 69
- 3.2. Estudos de caso, 70
 - 3.2.1. Comunidade da Favela do Jardim Colombo, 71
 - 3.2.2. Comitê Verbo Divino, 75
 - 3.2.3. Projeto Viver, 78
- 3.3. Entrevistas, 81
 - 3.3.1. Entrevistas com representantes da comunidade, 82
 - 3.3.1.1. Quem entrevistamos, 82
 - 3.3.1.2. Assuntos abordados, 82
 - 3.3.1.3. Como se deu a entrevista e em qual local, 83
 - 3.3.2. Entrevistas com representantes do Comitê Verbo Divino, 84
 - 3.3.2.1. Quem entrevistamos, 84
 - 3.3.2.2. Assuntos abordados, 84
 - 3.3.2.3. Como se deu a entrevista e em qual local, 84
 - 3.3.3. Entrevistas com representante da Associação Viver em Família (Projeto Viver), 85
 - 3.3.3.1. Quem entrevistamos, 85
 - 3.3.3.2. Assuntos abordados, 85
 - 3.3.3.3. Como se deu a entrevista e em qual local, 85

Capítulo 4

Análise das entrevistas, 87

4.1. Introdução, 87

4.2. Comunidade, 91

4.2.1. Participação, 91

4.2.2. Consciência, 94

4.2.3. Controle, 95

4.2.4. Poder, 97

4.2.5. Politização, 98

4.2.6. Autogestão, 100

4.2.7. Compromisso, 102

4.2.8. Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais,
104

4.2.9. Identidade Social, 106

4.3. Parceiros, 107

4.3.1. Participação, 108

4.3.2. Consciência, 110

4.3.3. Controle, 112

4.3.4. Poder, 114

4.3.5. Politização, 115

4.3.6. Autogestão, 118

4.3.7. Compromisso, 121

4.3.8. Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais,
122

4.3.9. Identidade Social, 123

Capítulo 5

Conclusão, 125

Bibliografia, 135

Anexos, 141

Siglas utilizadas, 143

Roteiro das entrevistas, 145

*“É glória de Deus ocultar as coisas,
e é glória dos homens investigá-las”
Provérbios, 25,2*

Apresentação

O interesse na elaboração da presente dissertação tomou forma durante a minha participação como presidente da associação de moradores da Vila Rubi, sub-distrito da Cidade Dutra, zona sul da cidade de São Paulo, entre os anos 2000 e 2004. Antes, desde meados dos anos 1980, militei em movimentos ligados a Igreja católica, de moradia, saúde e contra a violência.

Durante o período em que fui presidente da associação de moradores presenciei inúmeras demonstrações da nova formatação que o poder público passou a exigir para relacionar-se com os portadores de demandas sociais.

A principal delas, a institucionalização¹, faz com que as entidades participem dos inúmeros conselhos existentes, exigindo que seus membros disponham de tempo, quase sempre no horário de trabalho dos órgãos públicos. Esse fato dificulta uma real participação dessas entidades, uma vez que seus dirigentes geralmente trabalham nesses horários e a participação destes em tais associações tem caráter voluntário. Este aspecto facilita a atuação das entidades que profissionalizaram seus quadros.

Nesse período, a partir dos anos 1990, aumentou de forma significativa a presença de Organizações Não-governamentais – ONGS -, atuando dentro do chamado Terceiro Setor², muitas vezes como substitutas ao poder público nas chamadas questões sociais.

¹ Estamos entendendo por institucionalização a adoção da forma jurídica por parte das entidades, com registro em cartório e junto aos órgãos das esferas municipal, estadual e federal.

² Gohn (2000), define o Terceiro Setor como “um fenômeno complexo, diferenciado e contraditório. Ele tem gerado um tipo de associativismo que atua no nível do poder local e suas organizações se definem com fins públicos sem fins lucrativos. A natureza do terceiro setor foi construída nos últimos anos a partir de transformações no campos das ONGs, dos movimentos sociais e das associações filantrópicas e comunitárias. A origem dessas transformações advém tanto de alterações amplas, ocorridas internacionalmente no mundo da economia e da política, como de fatores ao nível nacional, advindas de alterações no cenário da sociedade civil brasileira, especialmente na organização popular, em mobilizações e participação popular direta, nas décadas de 1970 e 1980, geradoras de inúmeras ações que vieram a se constituir num grande acervo de experiência acumulada. As transformações das ONGs são também resultados das estratégias políticas contidas nas novas políticas sociais dos Estados e governos nacionais nos anos 1990”.

Muitas dessas ONGS contam com o apoio financeiro de empresas e outras são constituídas através das próprias empresas, como fundações, o que levou um novo ator social, o empresariado, a dividir o espaço da oferta de serviços públicos com os agentes públicos oficiais.

A nossa preocupação em analisar a atuação desses novos atores sociais – o empresariado - deveu-se a dois motivos: o primeiro, em razão das próprias características das empresas privadas, que adotam planos estratégicos na condução dos seus negócios, os quais podem ser revistos rapidamente em razão das oscilações do mercado em que atuam, levando a atuação em uma determinada comunidade ter um ciclo de vida que nem sempre é o adequado – e o esperado – com as necessidades da comunidade em questão.

O segundo ponto diz respeito ao excesso de demanda que essas entidades ligadas à lógica da Responsabilidade Social Empresarial encontram quando decidem abordar a temática social. Dentro de um ambiente social carente como o brasileiro, muitas delas vêem-se com a necessidade de criar uma espécie de rodízio de ajuda às comunidades e/ou projetos.

Essas formas de atuação criam então uma nova relação com as comunidades, as quais precisam aprender a atuar em conjunto com essas entidades, considerando a efemeridade da ajuda e a necessidade de se capacitarem para conduzir os projetos a partir do término dessas parcerias.

Assim, considerando esses dois aspectos, surgiu o interesse em entender como estão sendo conduzidas essas parcerias. Se as comunidades de fato estão conseguindo apropriar-se do conhecimento e das técnicas produzidas durante esse processo, gerando o chamado empowerment comunitário, e também se esse empoderamento é parte integrante dos projetos das entidades que atuam nessas comunidades.

No primeiro capítulo apresentaremos uma evolução histórica do conceito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), destacando a dificuldade na sua

conceituação e ainda as principais contribuições que o conceito teve a partir do início do século XX, na Europa e nos EUA, e que abriu caminho para a atuação empresarial no contexto social de forma sistematizada.

Na primeira parte desse capítulo, iremos abordar algumas características importantes da RSE, como o modelo neoclássico da teoria da firma; o conceito de responsabilidade pública; a pirâmide da responsabilidade social; o conceito de Corporate Responsiveness, ou Responsividade Social; e por fim, a importância dos chamados stakeholders para a construção do conceito da Responsabilidade Social Empresarial.

Em seguida, abordaremos a RSE no contexto brasileiro, considerando primeiro a evolução da participação da sociedade civil na oferta de serviços públicos, onde observaremos que os movimentos sociais e as Organizações Não-Governamentais (ONGS) tiveram papel fundamental na consolidação desse caminho, até chegarmos aos anos 1990, onde a Reforma do Estado brasileiro possibilitou que as empresas passassem a atuar com características diferentes das até então observadas e encontrassem um corpo teórico razoavelmente definido para ancorar essa atuação.

No segundo capítulo abordaremos a importância do *empowerment* dentro do contexto comunitário, assim como suas principais bases metodológicas, procurando entender como esse conceito, surgido na década de 1970, passou a influenciar os trabalhos desenvolvidos na área da psicologia comunitária, em especial aqueles relacionados à participação e organização das comunidades carentes.

Algumas discussões têm sido levantadas em relação a adoção do termo *empowerment* na América Latina, pois se considera que os termos “fortalecimento” ou “potenciação” são equivalentes e já adotados na literatura latino-americana, embora se reconheça a não existência de uma base teórica sólida a esse respeito e também a influência exercida pelos EUA na região, o que explicaria em parte o emprego do termo *empowerment*.

Outro aspecto em relação ao tema do *empowerment* é o desafio que esse conceito traz consigo, uma vez que estão implícitas as relações de poder formal e

informal desfrutados por diferentes grupos socioeconômicos, e o processo de empoderamento deveria buscar justamente intervir nesse desequilíbrio de poder.

No terceiro capítulo apresentaremos os casos estudados para a elaboração dessa dissertação, assim como os procedimentos metodológicos adotados.

No quarto capítulo procederemos à análise das entrevistas à luz das categorias definidas, e no último capítulo apresentaremos a conclusão, sem a pretensão de esgotarmos o assunto, mas sim com o vivo interesse em contribuir com a discussão.

Consideramos no estudo a relação existente entre uma comunidade, que é representada por uma entidade própria e duas outras entidades externas, que atuam em parceria com essa comunidade, desenvolvendo projetos sociais que entendemos fazer parte da lógica da Responsabilidade Social Empresarial.

A comunidade escolhida foi a da Favela do Jardim Colombo, na zona sul da cidade de São Paulo, próximo ao bairro do Morumbi, que é representada pela União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo (UMFJC). Nessa comunidade atuam diretamente duas outras entidades em parceria com a UMFJC, o Comitê Verbo Divino, ligado ao Banco do Brasil, e a Associação Viver em Família por um Futuro Melhor, ligada ao Banco Votorantim.

Na elaboração do trabalho surgiram algumas questões: A atuação das ONGS financiadas ou oriundas do setor empresarial em algum momento inibe a formação de lideranças comunitárias? As comunidades que trabalham em conjunto com essas ONGS conseguem adquirir capacidade própria para levar adiante suas reivindicações ou, na relação com esse novo ator social, passam a submeter-se a essa “nova ordem social”?

Essas questões surgiram porque essas ONGS geralmente trabalham dentro de um marco focalizado, em consonância com as exigências da reforma do Estado brasileiro dos anos 1990, atendendo demandas específicas (trabalho com crianças, adolescentes e jovens, idosos, portadores de necessidades especiais, contra a violência).

Tais trabalhos não têm como característica principal aspectos reivindicatórios³, aqueles que geram pressão universalizante das demandas junto ao poder público e que geralmente leva em consideração toda vulnerabilidade social na qual se encontra a comunidade como um todo.

Como observou Roberto (2006), os gargalos da Responsabilidade Social Empresarial encontram-se nos fatores de sua origem, uma vez que não são obrigações legais e a definição de uma conduta socialmente responsável, de seu monitoramento e das eventuais penalidades a serem aplicadas (em caso de não enquadramento da empresa) não está a cargo do poder público.

³ Em diversos trabalhos encontramos o termo “propositivo” para designar essa nova relação com o Estado. Esse termo é utilizado como forma de mostrar que as novas entidades precisam ser pró-ativas na resolução dos problemas sociais, deixando apenas de reclamar e passando a trabalhar para resolvê-los.

Capítulo 1 - Responsabilidade Social Empresarial

Introdução

O objetivo deste capítulo é o de apresentar uma evolução histórica do conceito da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), destacando os principais aspectos da sua conceituação e ainda as principais contribuições que o conceito teve a partir do início do século XX na Europa e nos EUA, as quais abriram caminhos para a atuação empresarial no contexto social de forma sistematizada.

Na primeira parte desse capítulo, iremos abordar algumas características importantes da RSE, como o modelo neoclássico da teoria da firma; o conceito de responsabilidade pública; a pirâmide da responsabilidade social; o conceito de Corporate Responsiveness, ou Responsividade Social; e por fim, a importância dos chamados stakeholders para a construção do conceito da Responsabilidade Social Empresarial.

Em seguida, abordaremos a RSE no contexto brasileiro, considerando primeiro a evolução da participação da sociedade civil na oferta de serviços públicos, onde observaremos que os movimentos sociais e as Organizações Não-Governamentais (ONGS) tiveram papel fundamental na consolidação desse caminho, até chegarmos aos anos 1990, onde a Reforma do Estado brasileiro possibilitou que as empresas passassem a atuar com características diferentes das até então observadas, as quais eram baseadas na filantropia, e encontrassem um corpo teórico razoavelmente definido para ancorar essa atuação.

A prática de ações com caráter social não é uma atividade recente no meio empresarial. No entanto, podemos apontar o período compreendido entre as décadas de 1960 e 1970 onde tal prática ganhou mais destaque em alguns países europeus e nos EUA, sendo uma resposta às novas reivindicações de alguns setores da sociedade, como os movimentos sindicais e estudantis europeu e as lutas pelos direitos civis nos EUA, os quais levaram para o universo empresarial inúmeras demandas por mudanças na atuação corporativa tradicional, em contraposição a aquelas voltadas exclusivamente para os aspectos econômicos.

Outro aspecto importante que contribuiu para o fortalecimento do tema da RSE nas décadas citadas foi a crise do petróleo em 1973, que abalou os alicerces do Welfare State e gerou uma revisão na participação estatal no oferecimento dos serviços públicos dentro dos chamados países de capitalismo avançado, possibilitando uma nova atuação dos agentes privados, criando um ambiente propício para o desenvolvimento da chamada teoria dos stakeholders, que procurou avaliar a participação das empresas em relação às influências internas e externas.

A partir dos anos 1980, com um cenário de crise econômica e aumento das taxas de desemprego, em especial na Europa, temos, segundo Kirschner (1998, apud TORRES, 2001, p. 130), *“uma valorização das empresas pela sua capacidade de salvar o emprego, valor essencial da socialização na sociedade contemporânea”*. Segundo o autor, o papel da empresa vai além do econômico, pois, além de provedora de emprego, *“é também agente de estabilização social”* (idem).

No Brasil, o desenvolvimento da sociedade civil em relação a sua participação nas questões sociais foi um passo importante para a posterior atuação do setor empresarial. Vários segmentos, como a Igreja Católica, o associativismo desenvolvido nos anos 1950, o sindicalismo e os movimentos sociais nos anos 1970 e 1980, tiveram importante participação para a criação de uma cultura de atuação social paralela ou em conjunto com a atuação do Estado.

Muitas das organizações e dos movimentos sociais que lutaram contra a ditadura militar no Brasil (1964-1985), foram embriões das Organizações Não Governamentais (ONGS) que proliferaram a partir dos anos 1990, algumas buscando recursos junto ao Estado ou ainda junto a ONGS internacionais para continuar com seus projetos, outras aliando-se com empresas privadas.

Temos ainda, nesse período, o surgimento de importantes institutos, fundações e organizações da sociedade civil que se formalizam para atuar de maneira relativamente orgânica e institucionalizada, atuando diretamente com o Estado, em parceria com este

ou apenas usufruindo dos incentivos fiscais que o Estado oferece à sua substituição nas questões sociais.

1.1 Conceituação

O tema sobre a responsabilidade social das empresas vem sendo amplamente discutido e divulgado pelos meios acadêmicos e pela mídia nos últimos anos. Rico (2004) observa que, em especial, nas últimas duas décadas vem aumentando o interesse e o conseqüente investimento do empresariado brasileiro na área social. Temas como gerenciamento social, implementação de projetos sociais comunitários, o empresário ético, balanço social e a responsabilidade social passaram a fazer parte da agenda empresarial.

Muitos trabalhos têm sido realizados abordando a relação entre a questão social e a RSE, fator recente que tem sido discutido em vários aspectos, todos na tentativa de compreender as motivações e alcance desse fenômeno, qual seja a participação empresarial na resolução de problemas que historicamente pertenceram à alçada do Estado. Muitos desses estudos buscam entender em que medida as ações empresariais surtem efeito na área social, uma vez que as ações daí oriundas carregam a lógica de mercado, que é baseada no lucro.

Embora não exista uma definição exata para o termo Responsabilidade Social Empresarial (RSE), alguns dos pesquisadores que tratam do tema – Freeman (1984, 1994), Carroll (1979, 1998), Donaldson e Preston (1995), Wood (1991), Preston e Post (1975), Borger (2001), Ashley (2003) - geralmente a relaciona com a compreensão de que as ações das empresas devem trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e gerar retorno para os investidores.

Borger (2001) aponta que o conceito da RSE está relacionado com diferentes idéias. Para alguns ele está associado à idéia de responsabilidade legal; para outros pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e, para

outros, ainda, pode transmitir a idéia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se, portanto, segundo a autora, de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos.

O Instituto ETHOS (2004) define a RSE como sendo

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

Em outra definição, Ashley (2003), define a RSE como sendo um:

Compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas as suas atividades, mas que possam contribuir para o Desenvolvimento Sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (p. 6).

1.2 Evolução histórica do conceito

A realização de ações de caráter social não é uma prática tão recente no meio empresarial. Considerando a evolução histórica do conceito, as primeiras referências sistematizadas apareceram nos Estados Unidos e na Europa, nas primeiras décadas do século XX. Souza (2004) destaca que nesse período os trabalhos consistiam em apresentar a importância das empresas em oferecer bens e serviços necessários ao bem estar da comunidade. As mais avançadas considerações da época apenas sugeriam basicamente que a administração das empresas fosse guiada pela noção geral de serviço à comunidade, como publicou o inglês Oliver Sheldon, em “The Philosophy of Management”, de 1923 (apud DUARTE, 1985: 71-72).

Nos anos 1940 acontece, segundo Torres (2001), o primeiro apoio empresarial explícito e significativo – por uma parcela dos empresários ingleses do setor industrial. Tal ação resultou na necessidade das corporações atuarem com responsabilidade em relação aos seus funcionários e contribuírem de forma efetiva para o bem estar da comunidade. A esse respeito Duarte (1985, apud TORRES, 2001), comenta:

Em 1942, a idéia aparecia num manifesto subscrito por 120 industriais ingleses, onde se afirmava sem rodeios: A responsabilidade dos que dirige a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidor, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar a maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo (p. 132).

No ano de 1953, Howard R. Bowen, considerado como o precursor da RSE, publicou um trabalho chamado “Social Responsibilities of the Businessman”, o qual procurou avaliar a visão de empresários da época sobre qual papel os homens de negócios deveriam assumir perante a sociedade, uma vez que seus estudos tinham como idéia central que as ações e decisões das empresas influenciam a vida das pessoas em diversos pontos.

Tal estudo estava orientado para considerar se existiam outras aspirações que não apenas o lucro, uma vez que a definição de Bowen para a Responsabilidade Social referia-se às obrigações que os homens de negócios teriam “*de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação compatíveis com os fins – objetivos e valores – da sociedade*” (DUARTE, 1985: 72 e CARROLL, 1999, p. 270).

Borger (2001) observa que outro aspecto associado ao trabalho de Bowen diz respeito à percepção de que as empresas devem conhecer o impacto social das suas ações, sendo que o desempenho ético e social deve ser avaliado através de auditorias e incorporado à gestão dos negócios.

Em uma antecipação ao conceito dos stakeholder, Bowen identificou que os funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros grupos que de alguma forma tivessem vínculo com a empresa poderiam ser beneficiados com a responsabilidade social.

Essa concepção enfatizava a atuação pessoal dos dirigentes (proprietários, administradores ou gerentes) na prática das ações de benevolência. Apenas de forma gradativa é que acontece o deslocamento da figura do empresário para a da pessoa jurídica, porém permanecendo o caráter de caridade associado às ações, sem que houvesse um sentido mais pragmático ligado a essas ações.

Souza (2004) observa que a partir dos anos 1960 muitos autores começam a interessar-se pelo tema, passando a estudar de forma mais sistemática a questão da responsabilidade social empresarial. Entre eles a autora cita Keith Davis (1960); Willian C. Frederick (1960); Joseph McGuire (1963) e Clarence C. Walton (1967).

Tais autores atribuem às empresas a responsabilidade de afetarem amplos interesses na totalidade do sistema social, além dos próprios interesses técnicos e econômicos. Nessa mesma linha, Borger (2001, p. 38) observa que *“passa a predominar então a visão de que a responsabilidade atribuída às empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros; implica, sim, a postura pública perante os recursos econômicos e humanos da sociedade e a vontade de ver esses recursos utilizados para fins sociais mais amplos”*.

Borger (idem) observa que ainda na década de 1960 começam a ser reconhecidos os efeitos das decisões e ações das empresas em todo o sistema social, uma vez que as relações sociais das empresas com os agentes externos começam a ser levadas em consideração.

A atuação dos movimentos estudantis e sindicais europeus⁴, a ação das organizações da sociedade civil norte-americanas, em um movimento por ampliação e efetivação da cidadania, por intermédio de associações, universidades, sindicatos, instituições de caridade e clube de investidores, influenciou, de forma direta e indireta, a

⁴ Torres (2001), destaca ainda dois grandes eventos desse período: a Marcha pela Paz em maio de 1967 nos EUA, com o slogan *“Make love, nor war”*, com uma clara alusão à guerra do Vietnã (1964-1973) e o Movimento estudantil de maio de 1968 na França, com o slogan *“é proibido proibir”*, .

prática e o discurso de muitas empresas e empresários no país, tanto na Europa quanto nos EUA.

Nesse período, afirma Torres (2001), começam a aparecer as primeiras respostas das empresas dos EUA, com a preocupação de prestar informações ao público em geral sobre as atividades desenvolvidas, elaborando e divulgando relatórios com informações de caráter social, tornando públicas as ações politicamente corretas e resultando no que se denomina atualmente de Balanço Social.

Muito embora essas prestações de contas tenham surgido nos EUA, não existe, talvez pelas características do liberalismo econômico deste país, uma legislação específica que obrigue as empresas a publicarem esse balanço anualmente. A obrigatoriedade surgiu na França, através do *Bilan Social*, quando, a partir dos anos 1970 as empresas francesas deram início a publicação de quadros e relatórios contendo dados relacionados à gestão de pessoal e às condições sociais no universo do trabalho (Torres, 2001).

Os anos de 1970 trazem uma nova abordagem sobre a Responsabilidade Social das Empresas. Wood (1991) observa que a partir dos anos 1970 muitos autores contribuíram para a construção da teoria sobre a Responsabilidade Social Corporativa. Entre outros, a autora destaca Ackerman & Bauer (1976); Carroll (1979); Davis (1973); Frederick (1978); Freeman (1984); Miles (1987); Preston & Post (1975) e Wartick e Cochran (1975).

Carroll (1979) observa que um dos primeiros trabalhos sistematizados que consideraram a incorporação dos aspectos econômicos e não econômicos na definição da responsabilidade Social foi o trabalho desenvolvido pelo CED (Committee for Economic Development) em 1971, que considerava a Responsabilidade Social composta pelos Círculos Interno, Intermediário e Externo, os quais eram descritos com as seguintes funções:

i) Círculo Interno, que incluía uma nítida e básica responsabilidade para a execução eficiente das funções econômicas – produtos, emprego, e crescimento econômico;

ii) o Círculo Intermediário, que considerava a responsabilidade para exercer essas funções com uma consciência das mudanças dos valores e prioridades sociais, tendo como exemplo a conservação ambiental e as relações com os empregados;

iii) o Círculo externo, que considerava os novos problemas que estavam emergindo e sobre os quais as empresas deveriam ter um envolvimento social, como a pobreza e os direitos humanos.

Questões relacionadas aos problemas sociais, como a acentuada desigualdade de renda, o desemprego, crescimento econômico e desenvolvimento, passam a fazer parte do contexto da RSE. Segundo Borger (2001), se até então as pesquisas e estudos estavam mais voltados à especificação do que era a RSE, passam agora a refletir

Uma visão da mudança do contrato social entre os negócios e a sociedade, a incorporação das emergentes e novas responsabilidades sociais surgida no contexto do final dos anos 1960 e início dos anos 1970 com os movimentos ambientais, a preocupação com a segurança no trabalho, o consumerismo e a regulação governamental (p. 39).

A autora observa a existência de quatro linhas de análise sobre o debate acerca do conceito de Responsabilidade Social das Empresas. O primeiro é o modelo neoclássico da teoria da firma, que tem em Milton Friedman seu principal defensor; o segundo é o conceito de responsabilidade pública, proposto por Preston e Post (1975); depois temos a concepção estrutural de responsabilidade social, defendido por Archie Carroll (1979); e por fim o conceito de Corporate Responsiveness, ou Responsividade Social, que é encontrado nos trabalhos de Ackerman (1975) e Sethi (1979, apud WOOD, 1996).

1.2.1 – Modelo Neoclássico da Teoria da Firma

Nesse modelo discute-se a organização da sociedade, dividida em segmentos e cada qual com as suas atribuições. Segundo Pereira (2005), Os economistas

neoclássicos, a partir de fins do século dezenove, quiseram tornar a teoria econômica independente da sociedade e da política. Nessa visão, a organização da sociedade é concebida em grandes áreas funcionais, cada uma delas com sua função:

A função política está a cargo das organizações políticas, como sindicatos e representantes dos trabalhadores que apóiam e defendem seus interesses; A função social compete ao governo que é responsável pelo bem-estar geral; E a função econômica compete aos negócios que são responsáveis pela maximização do lucro e pela manutenção de uma competição pujante (BORGER, 2001, p. 18).

Friedman (1962, apud CARROL, 1979, p. 497), um dos expoentes do neoliberalismo, argumenta que a responsabilidade social dos negócios deve estar limitada a maximização dos lucros e obediência às leis. Segundo ele, os negócios são retratados como uma auto-procura do lucro, sendo que outras considerações sociais são estritamente governamentais, não dos negócios. Ele retratou esse pensamento com a frase: “O negócio do negócio é o negócio”.

Dentro desta perspectiva, a doutrina da responsabilidade social seria “fundamentalmente subversiva”, uma vez que poucas tendências poderiam minar as fundações de uma sociedade livre como a aceitação de uma responsabilidade social por parte das empresas que excedessem as suas obrigações para com seus stockholders. Friedman (1975, apud Roberto, 2006), argumenta ainda que

O dever da empresa é gerar lucros, gerar empregos e pagar os impostos que lhes são cobrados. A realização do bem comum se dá a partir da reversão destes impostos em investimentos que beneficiam a coletividade e em políticas de educação, saúde, habitação e cultura, o que está a cargo do governo. Com a geração do lucro, a empresa garante produtos de qualidade, empregos e salários para os trabalhadores, além de benefícios para toda a sociedade, por meio dos impostos e taxas pagos ao governo, o verdadeiro responsável pela gestão das políticas públicas (p. 42).

Essa posição de Friedman encontra, no entanto, algumas discordâncias, entre outros em Peter Drucker e Joseph McGuire. Drucker, respeitado teórico da administração, pondera que as empresas e os empresários são tidos como liderança e essa liderança pressupõe responsabilidade e integridade pessoal (BORGER, 2001). Essa análise está baseada na inconsistência da tese que diz que a Responsabilidade

Social exclui a maximização dos lucros, pois Drucker apresenta a idéia de que lucratividade e responsabilidade social são sim compatíveis, uma vez que é possível, com engenhosidade, converter responsabilidades sociais em oportunidades de negócios. Isso significa a possibilidade de transformar o problema social em oportunidade e benefícios econômicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e, conseqüentemente, em riqueza. Essa idéia traz consigo a possibilidade de que quanto maior for o progresso econômico, maior será o progresso social.

McGuire (1963, apud CARROL, 1979), entende que a importância da economia não deve ser desconsiderada, porém observa que:

A idéia da responsabilidade social supõe que às corporações não tem apenas obrigações legais e econômicas, mas também, certamente, responsabilidades para com a sociedade, as quais aumentam estas obrigações (p. 497).

1.2.2 – Responsabilidade Pública

Preston e Prost propõem o termo responsabilidade pública porque entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. O foco do trabalho estava no gerenciamento das questões sociais por parte das empresas. Os autores assumiram que os gerentes das empresas seguiam estágios de um processo identificado como envolvimento corporativo social. Os estágios foram definidos como: (i) consciência ou reconhecimento de um tema; (ii) análise e planejamento; (iii) resposta em termos de desenvolvimento de políticas e; (iv) implementação (CLARKSON, 1988).

Apesar de não serem responsáveis por resolver todos os problemas da sociedade, os gestores deveriam, na perspectiva da responsabilidade pública, considerar as conseqüências de suas ações, uma vez que são responsáveis em ajudar áreas relacionadas às suas operações e aos seus interesses.

O princípio da responsabilidade pública vai além do cumprimento legal, não compreendendo, no entanto, todas as expectativas da sociedade. Os autores definem duas áreas de gestão da responsabilidade social: a área do envolvimento primário, que compreende o comportamento e as transações que derivam diretamente da característica e da operação intrínseca da empresa; e a área de envolvimento secundário, que inclui os impactos e os efeitos gerados por suas atividades primárias. A responsabilidade social das empresas envolve então, suas áreas primárias e secundárias.

Clarkson(1988) identifica algumas características sociais que o trabalho de Preston e Post abordava, em relação ao desempenho interno das empresas: comunicação com os empregados; treinamento e desenvolvimento; planejamento da carreira; aposentadoria e aconselhamento; preocupação com o ambiente de trabalho; estresse e saúde mental; absenteísmo e rotatividade; equidade entre os empregados e discriminação; mulheres no gerenciamento, entre outros. Como todas estas características eram questões observadas, os autores presumiram que as empresas e seu corpo gerencial deveriam ser sensíveis a elas, uma vez que as estavam avaliando como socialmente responsável. O autor destaca que a matriz da responsabilidade social apresentada por Preston estava limitada por políticas e programas com temas sociais.

Borger(2001) observa que a idéia de responsabilidade pública apresentada por Preston e Post é vaga e pouco aplicável porque é difícil delimitar o que é público e privado; nesse sentido a atuação social sempre será justificável em benefício público. Uma das principais contribuições de Preston e Prost foi reconhecer que os negócios e a sociedade são sistemas interpenetrantes.

1.2.3 – Pirâmide de Responsabilidade Social

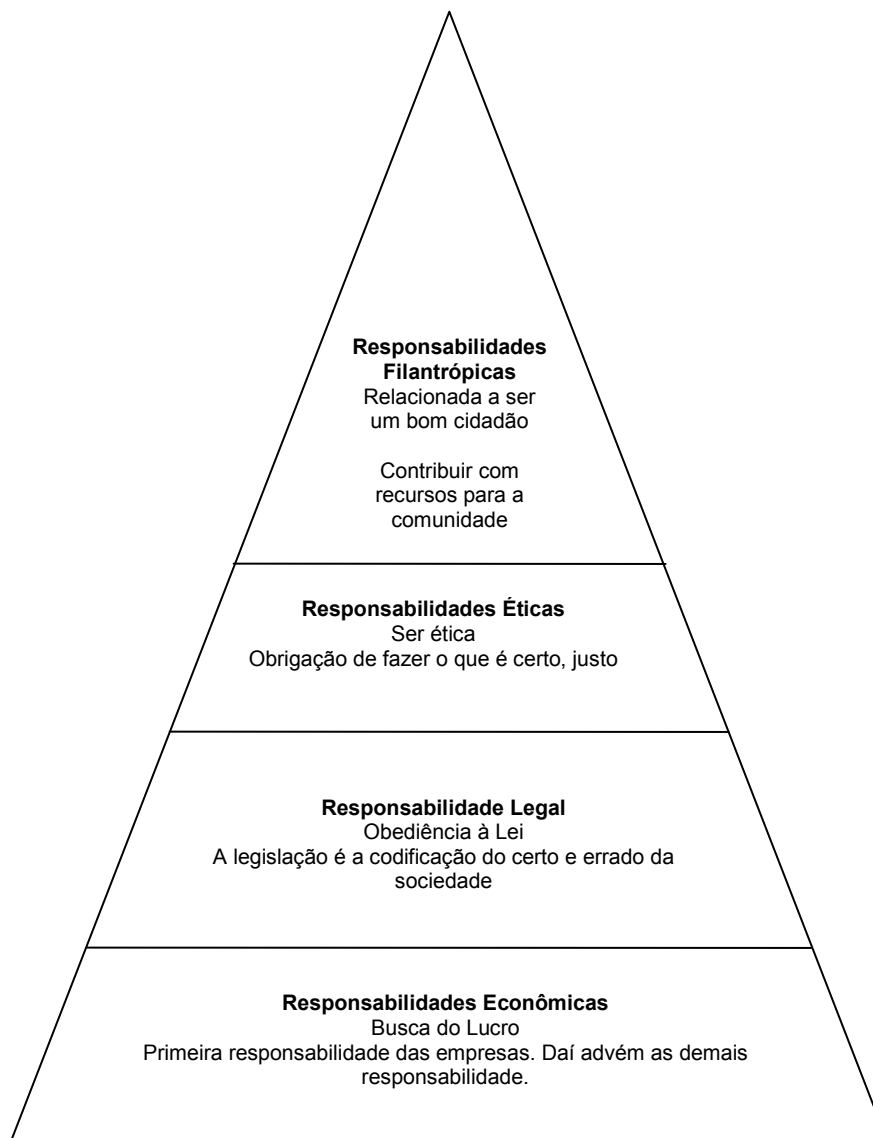
O modelo apresentado por Carroll (1979), apresenta um avanço em relação ao trabalho desenvolvido por Preston e Post, ao propor uma nova conceitualização da Responsabilidade Social Corporativa. Nessa Abordagem, Carroll (idem) propôs uma reconciliação entre os objetivos econômicos e sociais.

Nesse terceiro modelo proposto no debate sobre a RSE, percebemos uma mudança no comportamento dos recursos direcionados pelas empresas à área social. Se antes a filantropia era a regra, a valorização, por parte dos consumidores, de uma postura socialmente responsável das empresas, passa a ter grande influência sobre a aplicação desses recursos. Nesse cenário, a filantropia (lucro dissociado do investimento social), perde espaço para a RSE, que procura considerar os investimentos no social como um fator que influencia e compõe o lucro, sendo um dos componentes do que Porter (1993) chamou de “vantagem competitiva”. A respeito dessas mudanças, Roberto (2006), observa que

A empresa não perdeu sua finalidade última de gerar lucros – ao contrário. Os investimentos sociais é que deixaram de ser contraproducentes na medida em que a postura socialmente responsável é valorizada – e a socialmente irresponsável penalizada. Os investimentos sociais atraem consumidores mais atentos e mais fiéis, promovem trabalhadores mais comprometidos e tornam a relação com o governo mais afável. Tudo isto conjuntamente se reflete em maior produtividade e maior lucro. Desta forma, a prática da RSE vai se combinar com políticas direcionadas ao lucro, se traduzindo num diferencial em termos de competitividade. Será então uma inovação que traz possibilidades de gerenciamento dos recursos da empresa objetivando ganhos de produtividade. Se os valores dados pela cultura de responsabilidade social podem ser uma das motivações para investimentos empresariais socialmente responsáveis, não podemos deixar de condicionar este comportamento a busca do lucro. Ao que tudo indica o papel social da empresa não se esgota, como imaginava Friedman, no pagamento de impostos e taxas que teriam a obrigação de produzir a equidade social sob os cuidados governamentais (p. 43).

Na construção do conceito, Carroll (1979), propôs um modelo conceitual para os administradores, dividida em quatro dimensões, que ficou conhecida como a “Pirâmide de Responsabilidade Social Empresarial”, e que de certa forma aborda o amplo significado da Responsabilidade Social. O autor considera que “[...] *a responsabilidade social dos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) que a sociedade tem da organização [empresa] num dado ponto de tempo*” (p.500). Isso significa que ele procura esclarecer os componentes da RSE que extrapolam a necessidade de gerar lucro e a obediência à lei. Esse modelo, segundo Borger (2001, p. 41), “*integra a maioria dos argumentos do debate da RSE em um modelo único*”.

PIRÂMIDE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL



Fonte:

Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons (July-August, 1991)

Carroll (1979) destaca ainda que as quatro categorias definidas não são mutuamente exclusivas nem tem a intenção de retratar um continuum com considerações econômicas ou ainda ter como consideração final o aspecto social. Antes, continua o autor, elas estão ordenadas na figura apenas para sugerir o que pode ser o termo de suas funções fundamentais na evolução de importância.

O autor observa ainda que, embora todos os quatro tipos de responsabilidade sempre tenham existido simultaneamente nas empresas, a história destas sugere uma ênfase inicial nos aspectos econômicos e legais para mais tarde passarem a considerar os aspectos éticos e filantrópicos (CARROLL, 1979, p. 500).

Essas quatro dimensões são assim explicitadas pelo autor:

Responsabilidade Econômica: Na base da pirâmide temos a consideração que os negócios têm a responsabilidade econômica de produzir bens e serviços, de vender e de lucrar (bens e serviços que a sociedade deseja), sendo a base da responsabilidade sobre a qual derivam as outras, uma vez que produzir e vender bens e serviços para obter lucro é a base do funcionamento do sistema capitalista.

Responsabilidade Legal: Como regras básicas de um jogo, espera-se que as empresas obedeçam à lei, cumprindo sua missão econômica. Nessa dimensão a legislação é a codificação do certo e errado da sociedade. A pirâmide que, embora nós tenhamos a divisão em quatro tipos de responsabilidade, elas precisam ser encontradas simultaneamente, como no caso das responsabilidades legais e econômicas.

Responsabilidade Ética: Relaciona-se à responsabilidade ética e compreende o comportamento e as normas que os negócios devem seguir, atendendo às expectativas sociais além do que é estabelecido pela lei, tendo a obrigação de fazer o que é certo e justo.

Filantropia Empresarial: No topo da pirâmide é abordada a contribuição com recursos para a comunidade, para melhorar a qualidade de vida. Segundo Daft (1999, p.91), tal ação é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa de fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade filantrópica inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos diretos para a empresa. Outro aspecto importante nessa categoria, é que, segundo Carroll, a

sociedade não tem nitidez do que esperar das empresas, ao contrário do que ocorre na questão da ética, sendo as ações fruto de escolhas individual das empresas,

Carroll (1979) denominou essa última dimensão de “discretionary responsibilities”, que era a vontade própria e filantrópica das organizações em escolher sua área de atuação. Souza (2004) observa que

Aqui se encontram as ações desenvolvidas pelas empresas tais como: programas de combate ao uso de drogas, cuidados com gestantes e crianças carentes, incentivo ao voluntariado entre os empregados, etc. (p. 9).

Dentre os autores que trabalham o conceito, Borger (2001) argumenta que a definição de Carroll é a mais abrangente, porque a Responsabilidade Social é um conjunto de dimensões das relações interdependentes entre empresas e sociedade. Embora Carroll destaque que as dimensões estudadas acima não impliquem uma seqüência ou estágios de desenvolvimento da RSE, fica claro que a ênfase da sua definição é na dimensão econômica e legal, e que não é suficiente e sim essencial o desempenho econômico e o cumprimento das leis.

1.2.4 – Responsividade Social

O conceito que veremos agora é o chamado “Corporate Responsiveness”, ou “Responsividade Social”, o qual tem como base a idéia de que as empresas devem responder as demandas sociais para sobreviver, adaptando o comportamento corporativo às necessidades sociais. Esse conceito, segundo Borger, (2001), difere do conceito da Responsabilidade Social na medida em que este último tem suas raízes na ética.

Frederick (1978, apud CARROLL, 1979, 501), define a Responsividade Social como a capacidade da empresa responder às pressões sociais. Segundo ele, o ato literal de responder ou de realizar com uma postura geralmente responsável, através da busca de mecanismos, procedimentos, preparativos e comportamento modelo é que,

realizados coletivamente, poderão marcar a organização como mais ou menos capaz de responder às pressões sociais.

Akcerman e Bauer (1976, apud CARROLL, 1979) propõem a utilização da expressão “social responsiveness” sob o argumento de que a conotação de responsabilidade tem o caráter de obrigação. A Responsividade Social deve ser uma adaptação do comportamento corporativo as demandas sociais, pois, segundo os autores, “responder às demandas sociais é muito mais do que decidir o que fazer”. As empresas devem, nessa visão, articular um processo de responsividade por etapas, de um estágio reativo, para um estágio antecipatório e preventivo.

Outros autores, como Sethi (1975), seguem um caminho ligeiramente diferente, mas relacionado, para definir o porquê do uso de Responsividade Social ao invés de Responsabilidade Social. O autor utiliza um esquema com três possibilidades para classificar a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais (1975, apud CARROLL, 1979):

- (1) as obrigações sociais, que envolvem o comportamento empresarial em resposta às forças de mercado ou às obrigações legais;
- (2) a responsabilidade social, que implica em elevar o comportamento empresarial a um nível congruente com as normas e valores sociais;
- (3) A responsividade social sugere que o que é importante é ‘não como as empresas irão responder às pressões sociais, mas o que deverão ser suas funções em um sistema social dinâmico’.

Borger (2001, p. 45-46) observa ainda outro modelo utilizado pelo autor para classificação do comportamento empresarial em três tipos: as organizações defensivas e reativas, as organizações socialmente responsáveis e as organizações pró-ativas e responsivas⁵.

⁵ Lourenço et al (2002), observa que Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) que também trabalham com esse tema, propõe a utilização do termo “Sensibilidade Social” ao invés de Responsividade Social. Para esses autores, a expressão “Sensibilidade Social” tornou-se largamente utilizada para denominar atos que vão além da mera obrigação e reação social. Uma empresa *socialmente sensível* procura formas de resolver problemas sociais, ou seja, é uma empresa fortemente empenhada numa abordagem pró-ativa. Problemas futuros são antecipados e ações são tomadas a fim de evitar o surgimento de problemas ou minimizar seus reflexos (Montana e Charnov, 1998, p.39). A perspectiva da sensibilidade social é o significado mais lato de responsabilidade social. Coloca os gestores e suas organizações numa posição de responsabilidade, distante do foco tradicional de meios e fins econômicos. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000, p.89).

(i) – Organização defensiva e reativa: São as organizações com uma perspectiva de RSE como obrigações sociais: maximizar lucros dentro da lei. Nas decisões da organização os agentes sociais afetados pela operação das empresas são levados em consideração no limite dos interesses dos acionistas. Um gestor pode afirmar, segundo este ponto de vista, que cumpriu suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei. Esta perspectiva está associada ao economista Milton Friedman e seus seguidores (DONNELLY, GIBSON E IVANCEVICH, 2000, p.86) que afirmam que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos e melhorar as condições de trabalho, e ao contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos.

(ii) – A organização socialmente responsável; Tais organizações com uma perspectiva de responsabilidade social antecipam mudanças nas expectativas sociais, desenvolvem programas de RSE para vários grupos de interesse organizacionais e os integram ao planejamento de longo prazo da organização. Os grupos de interesse considerados legítimos pela alta administração incluem os stakeholders, ou seja, os acionistas, empregados, consumidores, fornecedores e a comunidade local.

(iii) – A organização pró-ativa e responsiva: As organizações que se enquadram nesse perfil são pró-ativas e a RSE faz parte do seu planejamento estratégico-administrativo. Essas empresas desenvolvem uma capacidade de resposta para a manutenção de sua competitividade; nessas organizações os administradores estão sempre alerta às mudanças no ambiente legal e à importância de envolverem-se no processo de formulação de políticas públicas.

Segundo Sethi (1975, apud WOOD, 1996), o conceito de Responsividade abandona o debate ideológico da Responsabilidade Social, pois a incorporação desse conceito, como vimos anteriormente, passa a ser uma questão de sobrevivência da empresa, enquanto que as raízes do conceito da Responsabilidade Social estão na ética.

Borger (2001) observa que a crítica ao modelo de Responsividade está centrada no fato que as empresas procuram dar resposta ao ambiente em mudança como forma

de sobrevivência e não para melhorar o mundo, uma vez que os resultados são dar maior ênfase nas ações políticas corporativas em questões públicas. Este aspecto, de acordo com a autora,

Implica que as empresas são primeiramente reativas às pressões externas, procurando responder a elas em lugar de trabalhar na natureza das suas responsabilidades corporativas, agindo assim porque se sentem forçadas a fazê-lo, o que leva a crer que acabam cedendo às expectativas dos que têm maior poder de pressão, em especial os agentes que têm maior influência na mídia, os que têm maior poder de barganha e os que podem prejudicar mais as empresas (p. 47).

1.3 - A importância dos Stakeholders

Já há alguns anos as empresas estão sendo pressionadas pelos chamados agentes “internos” e “externos” a adotarem, além dos esperados aspectos econômicos-financeiros, um comportamento que leve em consideração os aspectos sociais e éticos, dentro da lógica da Responsabilidade Social Empresarial. A esses agentes, dá-se o nome de *stakeholders*, “denominação referenciada na literatura organizacional, na obra de Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, datada de 1984”.

Considerando a perspectiva da empresa e a influência que os agentes internos e externos exercem, iremos trabalhar com a abordagem dos stakeholders dividida nos aspectos descritivo, instrumental e normativo e com a abordagem sistêmica, que procura relacionar a empresa com o contexto macro onde ela se encontra.

1.3.1 Conceituação

A teoria dos stakeholders trabalha com a noção de que as empresas têm uma obrigação para com os grupos que fazem parte da sociedade além dos acionistas (shareholders) e dos funcionários, pois, dentro deste conceito, o público alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a englobar um número muito maior de pessoas e empresas.

Essa visão contrasta com o pensamento ainda dominante de que a empresa é uma organização controlada por um pequeno número de pessoas e que deve satisfação apenas aos acionistas, e que devem escolher o caminho a seguir com o mínimo de interferência possível.

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 corporativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins.

Em outra definição, Hill e Jones (1998, apud KARKOTLI, 2006, p. 16-17), consideram que os stakeholders são “*representados por atores individuais ou por categorias de atores, que possuem interesses e expectativas na existência da organização*”. Dentre esses atores estariam os Stakeholders de Capital - compostos pelos acionistas e os principais provedores de capital para a empresa, como bancos, agentes financeiros, fundos de investimentos; Os Stakeholders de Produtos e Mercado – compostos pelos clientes, fornecedores, comunidades locais e sindicatos; e por fim os Stakeholders Organizacionais – dos quais fazem parte os empregados, incluindo o pessoal administrativo (executivos) e não administrativo.

De acordo com Goodpaster(1991, apud FREEMAN, 1994, p. 410), a análise dos stakeholders, como ele a denomina, apresenta duas interpretações: a estratégica, na qual o gerenciamento dos stakeholders é um meio, talvez um mero meio, para a realização das finalidades administrativas, onde as empresas podem buscar a maximização dos lucros; e a multi-fiduciária, a qual diz que os gerentes e diretores têm obrigações fiduciárias para com os stakeholders, e que o gerenciamento das relações com os stakeholders não é opcional, mas moralmente requerida.

Boatright (1994, apud FREEMAN, 1994, p. 411), chama a atenção de que a teoria proposta por Goodpaster leva a um paradoxo, pois a interpretação da teoria estratégica traria consigo um conceito de “*negócios sem ética*” e a interpretação multi-fiduciária, ao considerar todos os stakeholders, levaria à “*ética sem negócios*”.

Para resolver esse aparente paradoxo, Goodpaster criou o conceito das “obrigações não-fiduciárias”, onde não deveria haver o entendimento de que a consciência da empresa é uma extensão lógica e moral da consciência dos seus diretores.

Segundo Freeman(1984, apud FREEMAN, 1994), o modelo stakeholder personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos ou as pessoas que os negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. A nomenclatura de stakeholder põe, segundo o autor, nome e face aos membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios e as quais são mais responsáveis.

Baracho (2002:9, apud, ROBERTO 2006), salienta a importância dos stakeholders, ao observar que

Diz-se que se o âmbito de atuação de práticas de responsabilidade social é dentro da empresa, então esta é interna. Ou seja, quando essa executa práticas de responsabilidade que afetam em primeiro lugar seus próprios acionistas, trabalhadores, a saúde e a segurança no trabalho, a gestão de recursos naturais utilizados na própria produção, ela realiza responsabilidade social interna. Já a dimensão externa da responsabilidade social das empresas estende-se ao seu ambiente externo, exigindo além da interação da empresa com seus empregados e insumos de produção, os fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente (p. 46).

1.3.2 Aspectos descritivo, instrumental e normativo da teoria dos stakeholders

Danaldson e Preston (1995) argumentam que a literatura envolvendo os stakeholders apresenta diversas abordagens, como o conceito de stakeholders, o modelo de stakeholders, o gerenciamento dos stakeholders e por fim a teoria dos stakeholders, sendo cada uma delas usada e explicada por diversos autores, com

diferentes visões, sendo estas sustentadas, ou criticadas, com freqüentes evidências ou argumentos contraditórios.

Os autores distinguem três usos para a teoria dos stakeholders: o descritivo, o instrumental e o normativo.

O aspecto descritivo é utilizado para descrever, e algumas vezes explicar, comportamentos específicos e característicos das empresas, que podem capacitar os dirigentes a terem uma visão mais clara de como estas estão organizadas e são gerenciadas, e o que as pessoas pensam sobre o seu papel.

O aspecto instrumental, em conjunto com os dados disponíveis na fase descritiva, é usado para identificar as conexões, ou a falta delas, entre o gerenciamento dos stakeholders e a realização dos objetivos tradicionais das empresas, como por exemplo, a lucratividade e o crescimento. O modelo pode ser usado instrumentalmente como uma ferramenta de gestão para os administradores se relacionarem melhor com os stakeholders e como um meio de melhorar o desempenho da organização. O uso dos modelos descritivo e instrumental sugere que as empresas devem administrar os stakeholders como uma necessidade prática.

O aspecto normativo é utilizado para interpretar as funções das empresas, incluindo a identificação dos princípios morais e filosóficos das operações e gerenciamento destas. Berger (2001) ressalta que a utilização deste modelo leva a administração a reconhecer os interesses dos empregados, clientes e outros com o mesmo grau de importância que preza seus próprios interesses. Nesse modelo os stakeholders possuem um valor intrínseco.

A autora salienta, no entanto, que existem críticas ao uso do modelo normativo, pois para alguns esta visão seria uma restrição aos lucros. Outros acham que os interesses dos acionistas são diferentes e que a administração tem uma obrigação fiduciária com os acionistas, enquanto com as demais partes as obrigações seriam morais. Os freqüentes ataques de Milton Friedman ao conceito da Responsabilidade Social das empresas estavam direcionadas ao modelo normativo.

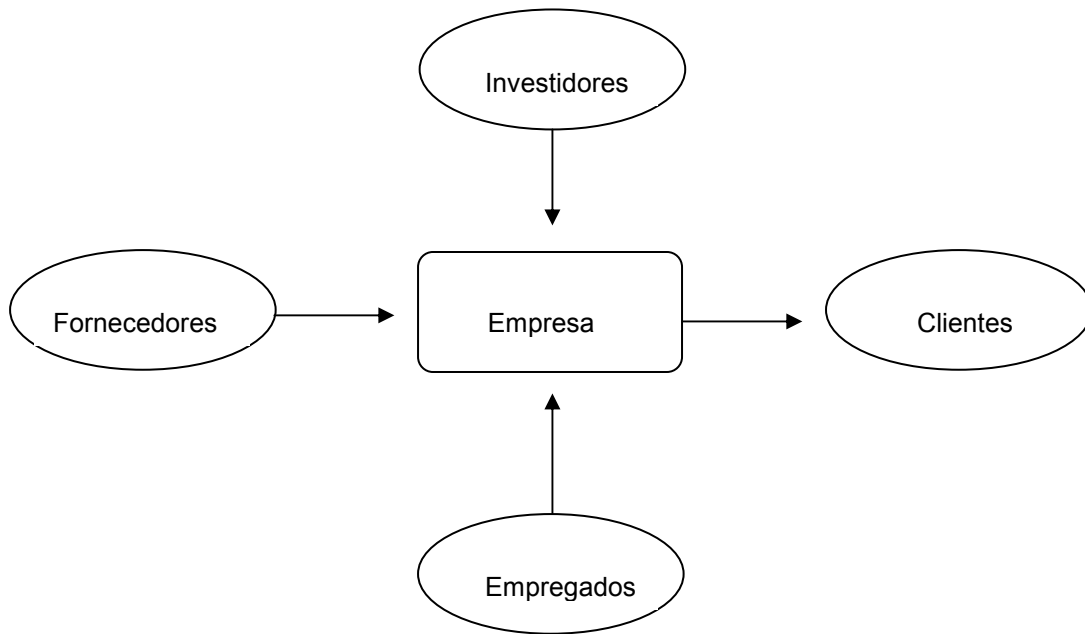
A teoria dos stakeholders reconhece que os interesses são diferentes, mas também são comuns. O importante, para os administradores, é identificar os pontos em comum e os conflitos de interesse, e essa é uma questão-chave porque em muitas situações a administração estará diante de escolhas e dilemas (BORGES, 2001).

Alguns autores, entre eles Kotter e Heskett (1992, apud DONALDSON e PRESTON, 1995), observam que as empresas que trabalham com a abordagem da teoria dos stakeholders, onde o gerenciamento dos clientes, empregados, fornecedores, da comunidade, etc, são feitos com atenção, possuem grandes chances de serem bem sucedidas.

A distinção entre uma concepção dos stakeholders ligados às empresas e uma perspectiva de *input-output* – onde as empresas concentram-se em suas funções internas - é realçada pela oposição dos modelos apresentados nas figuras 1 e 2, apresentada por Donaldson e Preston (1995).

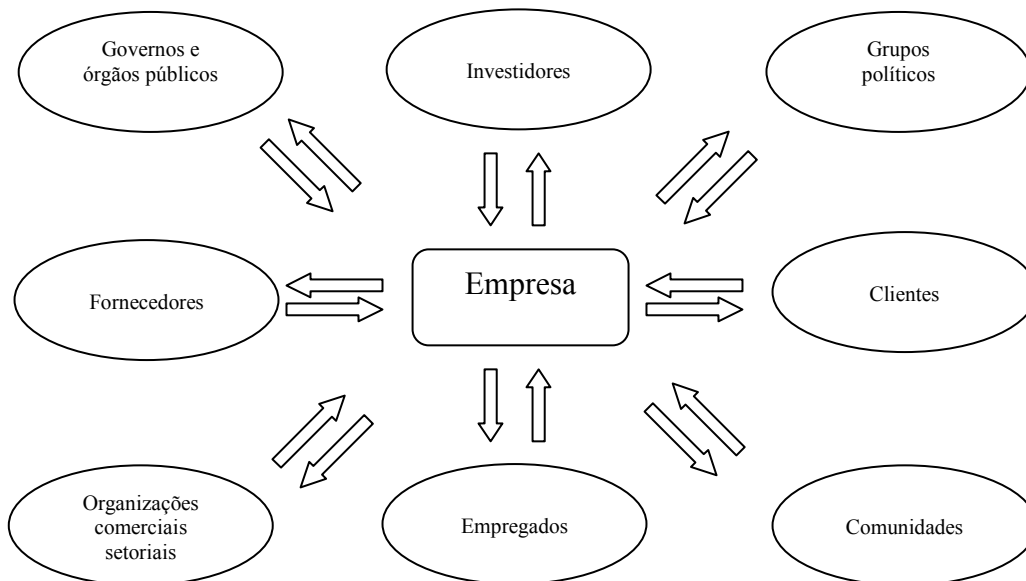
Os autores reconhecem que a teoria dos stakeholders pode ser administrada no sentido amplo do termo. Ela não descreve simplesmente situações ou prediz relações de causa-efeito. Segundo os autores, a teoria também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, tomadas em conjunto, constituem o gerenciamento dos stakeholders.

Figura 1: Modelos opostos das empresas: Modelo Input-output



Fonte: Donaldson, Thomas, Preston, Lee E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 69

Figura 2: Modelos opostos das empresas: O modelo Stakeholder



Fonte: Donaldson, Thomas, Preston, Lee E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 69

Na figura 1, os investidores, empregados e fornecedores são representados como contribuidores de entradas, as quais serão transformadas para o benefício dos clientes. Certamente, cada colaborador espera receber as compensações apropriadas, porém o retorno é considerado normal, dentro de um mercado competitivo. Nesse modelo, os colaboradores individuais que possuem alguma vantagem ou habilidade diferenciada, irão receber rendas superiores em relação aos demais. Porém, como resultado principal, o maior beneficiado será o cliente.

Já o modelo representado na figura 2, contrasta explicitamente com o modelo de Input-Output em todas as suas variações. A análise dos Stakeholders argumenta que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos participam da empresa para obter benefícios e que não existe prioridade de um interessado sobre outro. Portanto, as relações entre a empresa e seus stakeholders constituem um caminho de mão dupla.

1.3.3 Abordagem sistêmica

Vários autores relacionam a abordagem de stakeholders com a teoria geral da administração. Svendsen (1998, apud BORGES, 2001), apresenta o modelo das relações com as partes interessadas dentro da teoria de sistemas. O modelo baseia-se na visão sistêmica das empresas dentro da sociedade e na idéia de que estas estão engajadas, ativas ou passivamente, nas relações com as partes interessadas. As relações das empresas e as partes interessadas são envolventes, mutuamente definidas e governadas por contratos – explícitos e implícitos -, os quais especificam o que ambas as partes esperam da relação e o que dão em troca. Os grupos de interesse provêm as informações, a energia e os recursos necessários para as empresas. Por meio dessas relações as empresas criam o capital social, intelectual, ambiental e financeiro essencial para a sustentabilidade e o crescimento organizacional (BORGES, 2001).

A teoria de sistemas assume que as empresas estão envolvidas numa rede de relações de grupos de interesses interdependentes que são mutuamente definidas. A teoria do sistema de relações das corporações com os grupos de interesse leva à novas

idéias sobre as responsabilidades das organizações, o papel dos gestores e o sistema mais apropriado de gestão.

A evolução das relações entre as corporações e a sociedade na perspectiva sistêmica é reproduzida no quadro a seguir:

Quadro 1 – Evolução da Teoria do stakeholder

Teoria das organizações	Relação das corporações com a sociedade	Responsabilidade da Corporação	Papel dos gestores	Estilo de gestão
Input-Output	Independente	Ter lucro	Agentes dos acionistas	Defensivo
Stakeholder	Interpenetrantes	Responder às partes interessadas	Administrar as relações	Reativo
Sistemas	Interdependentes	Procurar oportunidades para soluções ótimas e éticas com as partes interessadas	Construção de relações de representatividade	Colaborativa

Fonte: Svendsen (1998, apud BORGES, 2001)

O modelo de sistema input-output leva as empresas a focarem suas funções internas; a responsabilidade da corporação é obter lucro, o papel dos gestores é representar os interesses dos acionistas e o ambiente externo está em oposição à empresa. Os stakeholders são considerados fatores de produção, partes da cadeia produtiva, produtos de mercado. O estilo de gestão é defensivo.

No modelo de administração dos stakeholders a relação entre a organização e a sociedade é vista como sistema interpenetrante, a responsabilidade social é definida pela obrigação em relação aos stakeholders e administrada pelos gestores. As empresas devem responder para se adaptar às mudanças ambientais. O estilo de gestão é adaptar-se para sobreviver.

E no modelo sistêmico, em que as relações são interdependentes, a responsabilidade é compartilhada com os stakeholders na procura de oportunidades e

soluções e o estilo de administração é a colaboração. O quadro a seguir resume as características das abordagens para as relações com os stakeholders:

Quadro 2 – Características das Velhas e Novas abordagens para as relações com os stakeholders

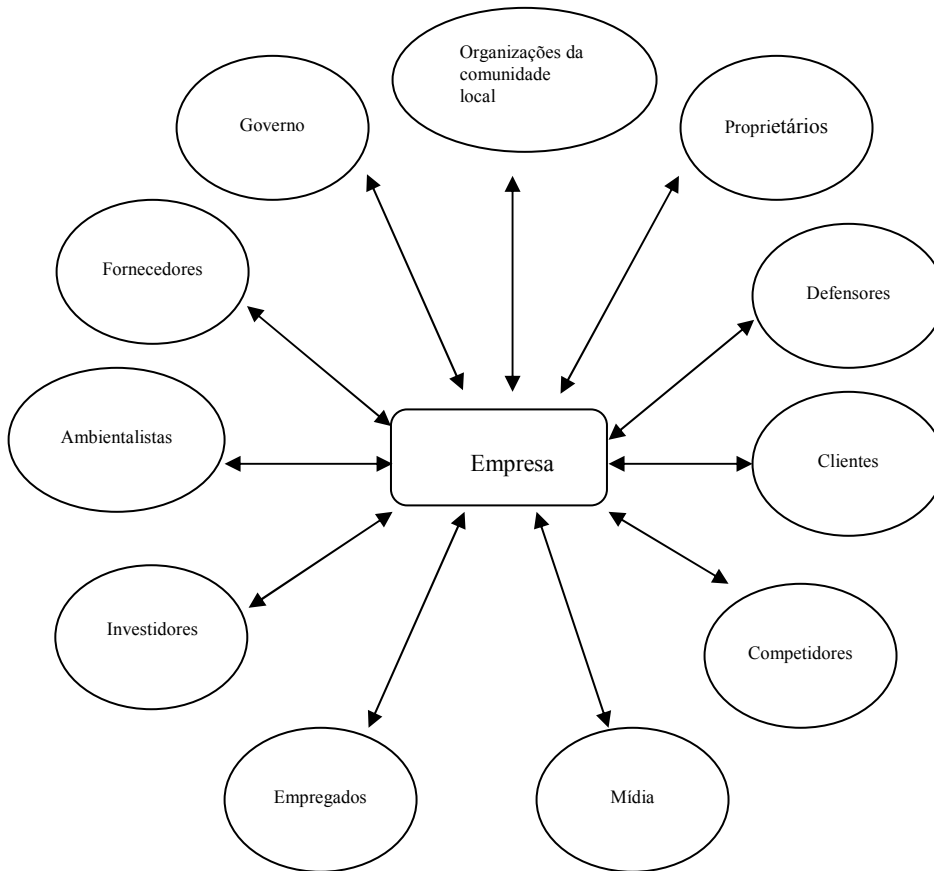
Administração dos stakeholders	Colaboração com os stakeholders
Fragmentada	Integrada
Foco na administração das relações	Foco na construção das relações
Ênfase na defesa da organização	Ênfase em criar oportunidades para mútuos benefícios
Relacionada aos objetivos de curto prazo dos negócios	Relacionada aos objetivos de longo prazo dos negócios
Implementação idiossincrática dependente dos interesses dos departamentos e do estilo pessoal dos gerentes	Abordagem coerente dirigida pelos objetivos dos negócios, missão, valores e estratégias corporativas

Fonte: Svendsen (1998, apud Borger, 2001, p. 59)

Ver as organizações e suas relações com a sociedade sob a perspectiva sistêmica ajuda a entender a corporação como um sistema orgânico, regido pela auto-regulamentação e renovação por meio das interações com as diversas partes do ambiente. Com uma forte rede de relações as companhias podem antecipar, compreender e responder mais rapidamente e com mais facilidade às mudanças do ambiente externo.

A figura 3 apresenta graficamente o modelo da Administração de Stakeholders, onde existe uma interação entre a empresa e os diversos agentes internos e externos que exercem influência.

Figura 3 – Administração de Stakeholders



Fonte: Stakeholder View of the firm

Source: Edward Freeman, Strategic Management: A stakeholder Approach (MARSHFIELD, MASS.: PITMAN, 1984, p. 25), (Apud PERRY, 1995, p. 66)

As considerações apresentadas na discussão a respeito dos stakeholders tiveram o objetivo de entender a importância que eles possuem na definição das políticas de Responsabilidade Social das empresas, uma vez que tais definições dependem não apenas dos interesses próprios das empresas mas também dos seus entendimentos e aceitação dos princípios da responsabilidade social.

Donaldson e Preston(1995) defende que a teoria dos stakeholders é fundamentalmente normativa, pois os administradores deveriam reconhecer a validade dos diversos interesses envolvidos e também tentar respondê-los dentro de um quadro

que considere os interesses mútuos, tanto dos acionistas quanto dos stakeholders, uma vez que esse é um requerimento moral para a legitimação da função gerencial.

1.4 - A evolução da Responsabilidade Social no Brasil

Em uma abordagem histórica, Landim (1993), observa que o desenvolvimento da sociedade civil brasileira em relação à sua atuação social inclui fases marcantes. Entre elas, figura o domínio da Igreja Católica sobre as entidades de serviço social durante os três primeiros séculos do Brasil Colônia; o aumento da presença do governo na prestação de serviços sociais no Estado Novo; a proliferação do associativismo nos anos 1950; nos anos 1960, o movimento do Estado sobre a sociedade civil após o golpe militar, com um amplo processo de privatização orientado pela lógica do mercado na aplicação dos recursos públicos; o fortalecimento do associativismo, do sindicalismo e dos movimentos sociais nos anos 1970 e 1980.

No ano de 1965, com a publicação da *“Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas”* pela ADCE⁶, temos, segundo Torres(2001), os primeiros e isolados discursos em prol de uma mudança de mentalidade empresarial no Brasil. Nesse sentido, prossegue o autor, a carta é um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo responsabilidade social, uma vez que estava *“diretamente associado às empresas e da própria relevância do tema relacionado à ação social empresarial no país, mesmo que ainda limitado ao mundo das idéias e se efetivando apenas em discursos e textos”* (p. 139).

A partir dos anos 1950, as Organizações Não-Governamentais (ONGS), oficialmente constituídas, passam a ter importância como atores sociais no Brasil. Ao longo de sua história, quando do relacionamento com os Movimentos Sociais, as ONGS desenvolveram o papel de “assessoria”, ou seja, trabalhando com a capacitação dos agentes desses movimentos.

⁶ A Carta foi aprovada no II Encontro Nacional das Associações de Dirigentes Cristãos de Empresa do Brasil (ADCE) em Salvador (BA), em maio 1965. Foi reeditada por ocasião do "I Congresso Nacional de ADCE/UNIAPAC Brasil" em Gramado (RS), em maio de 1979 e em Junho de 1988 em São Paulo (SP).

Esta concepção deixa transparecer a distinção entre as ONGS e os Movimentos Sociais, no sentido de garantir a primeira a sua especificidade e legitimação no conjunto da sociedade civil.

As entidades representativas dos movimentos sociais (sindicatos e associações de moradores, por exemplo) têm íntimo envolvimento político com decisões e questionamentos que levantam, ao passo que a bandeira característica das ONGS é a da autonomia com compromisso para com a sociedade civil organizada, ou seja, sendo agentes de capacitação política, normalmente não se comprometem com a organização das estratégias de atuação dos movimentos.

Se, num primeiro momento, as ONGS mantêm uma relação de proximidade com os Movimentos Sociais, a articulação que fizeram - motivadas pela continuidade de suas ações - teve o mérito de lhes conferir um status de atores sociais dotados de um perfil específico que difere da ação dos movimentos sociais. Enquanto para estes, a essência de sua existência é a da *militância*, para aqueles o cerne de suas realizações é o trabalho.

Observou-se então uma gradual mudança do perfil das ONGS: de centros de educação popular passaram a ser entidades de assessoria aos Movimentos Sociais, na medida da limitação de suas atuações. Fortaleciam a luta dos movimentos ao produzir conhecimento sobre suas atividades e a partir delas, além de incentivar a formulação de políticas públicas para os mais diferentes setores sociais.

A condição de autonomia conquistada e atribuída às ONGS também as credenciou para o diálogo com outros atores sociais, a saber: o Estado e o Mercado, na medida em que não representam ameaças a estes, ao contrário da visão atribuída aos movimentos sociais. As ONGS, geralmente desprovidas de uma origem partidária ou mesmo ideológica pelas quais se referenciam, ressaltam princípios conceituais elásticos tais como *democracia* ou *cidadania*.

A partir do processo de abertura política no Brasil, nos anos 1980, as ONGS se viram num impasse, uma vez que muitas delas serviam de apoio, ou mesmo sustentação formal, para a continuidade da ação política durante a ditadura militar (CARVALHO, 2002).

Dentro deste contexto histórico, Gohn (2000, p. 11), observa que a *“partir de 1978 e ao longo dos anos 1980 tivemos um novo ciclo nas relações sociedade-estado, que entrou para a história como sendo de natureza reivindicatória e participacionista”*.

Nos anos 1990, prossegue a autora, *“a nova conjuntura política e econômica forçou os setores progressistas da sociedade civil a se redefinirem”*. As grandes mobilizações que conferiram vitalidade nos anos 1980 aos grupos e movimentos sociais organizados, principalmente no setor urbano, perderam visibilidade, mas surgiram novas formas de fazer política.

Segundo a autora, os setores organizados da sociedade civil

Tiveram que requalificar sua participação, nos termos de um agir estratégico, voltado para a construção de seu próprio caminho, em parceria com os que lhe dão apoio, em práticas sociais mais propositivas do que reivindicativas, sem permanecer mais à espera das eternas promessas não realizadas (idem).

As ONGS começam então a abertura de caminhos para a afirmação de sua identidade. Como condição de existência, necessária para quem estava descobrindo as particularidades de atuação desenvolvidas, as ONGS vão redefinindo seu papel numa conjuntura de reorganização da sociedade civil. Dessa forma é que constroem seus discursos de *“autonomia face ao Estado, às Igrejas, aos movimentos populares, partidos e à Universidade”*.

O Estado, ao estabelecer o chamado núcleo de "serviços não exclusivos", que é

A transferência para entidades denominadas organizações sociais - entidades públicas de direito privado -, da produção de bens e serviços como: escolas, universidades, centro de pesquisa científica e tecnológica,

creches, ambulatórios, hospitais, entidades assistenciais, museus, emissoras de rádio e TV educativas e culturais Simionatto (2002, p.14),

abriu maior espaço para que as ONGS, que historicamente atuavam na assessoria aos movimentos sociais, pudessem encontrar espaço para criar uma identidade própria. Ao mesmo tempo possibilitou o surgimento de inúmeras outras formas da sociedade civil relacionar-se com a área social, seja através do surgimento de fundações, de institutos, do financiamento direto, parcerias ou ainda através do voluntariado, neste terreno do “ativismo social voltado para o benefício público”, (Paoli, 2002), sendo que muitas dessas iniciativas tiveram origem no setor empresarial.

Gohn (2000, p. 62) pondera que dentro dessa amplitude, destacam-se dois modelos de ONGS: as ONGS oriundas ou herdeiras da cultura participativa, “*identitária e autônoma dos anos 1970/1980*”, as quais a autora denomina de militantes; e as ONGS propositivas, “*que atuam segundo ações estratégicas, utilizando-se de lógicas instrumentais, racionais e mercadológicas*”. A autora destaca que

As ONGS militantes tornaram-se , nos anos 1990, minoritárias no universo das ações coletivas desenvolvidas nos espaços públicos sem fins lucrativos. Embora elas participem de atividades e eventos em conjunto com as novas ONGS “terceiro-setoristas”, elas têm origens e matrizes discursivas nos movimentos populares de base da igreja, dos anos 1970/1980, no novo sindicalismo dos anos 1970 e na nova esquerda que deu origem ao Partido dos trabalhadores e outras alas progressistas de alguns partidos políticos (ibidem, p. 65).

Por tudo isso a autora observa que,

O terceiro setor é um tipo de “Frankstein”: grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório, pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatório, estruturado segundo ações estratégico-rationais, pautada pela lógica do mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania (ibidem, p. 60).

1.5 – Novo cenário

De acordo com Paoli (2002), "*essa atuação [do setor empresarial] legitima-se no interior do chamado terceiro setor, que reivindica um modelo de regulação social mais eficaz ao realizado pelo Estado*". Aspecto importante dessa nova fase das ONGS é que elas atuam mais em mobilizações pontuais do que em mobilizações de massa, dentro do que Santos (2002, p. 32) classifica como democracia de baixa intensidade⁷.

Essas novas entidades se voltam para a execução de políticas de parceria entre o poder público e o privado, atuando em áreas onde a prestação de serviços sociais é carente ou até mesmo ausente, como na educação e saúde, para clientela como meninos e meninas que vivem nas ruas, idosos, etc. Tais ações passam a ter um caráter mais propositivo do que reivindicatório.

Essa primeira fase de atuação vem de encontro ao exposto no topo da Teoria da Pirâmide da RSE, proposta por Carroll (1979), como vimos anteriormente, o qual se baseia na idéia da Filantropia Empresarial, que direciona sua atenção para áreas temáticas, sem ainda relacionar essa atuação com o seu planejamento estratégico.

Para subsidiar a atuação empresarial e ainda como sinal de organização dessa participação, temos a criação de vários institutos (não governamentais), como a ABONG⁸, o GIFE⁹, o Instituto ETHOS¹⁰, o FIDES¹¹, e o IBASE¹², entre outros, que procuram sistematizar e orientar o trabalho desses atores sociais.

Bancos de dados com "*benchmarking*"¹³ dos melhores "*cases*" foram elaborados para facilitar não apenas o direcionamento de investimentos, mas também como forma

⁷ Boaventura de Sousa Santos em "Democratizar a Democracia – Os caminhos da democracia participativa", 2002, considera que a democracia de baixa intensidade é aquela onde a representatividade, e não a participação, é a tônica de governo, baseada na privatização do bem público por elites mais ou menos restritas, com uma crescente distância entre representantes e representados e em uma inclusão política abstrata feita de exclusão social.

⁸ Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais (ABONG), fundada em agosto de 1991

⁹ Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), fundado em maio de 1995

¹⁰ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998

¹¹ Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), fundado em 1986

¹² Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), fundado em 1981

¹³ Dentro dessa linha o GIFE propõe o aperfeiçoamento e difusão dos conceitos e práticas do investimento social privado (ISP), contribuindo para que seus associados desenvolvam, com eficácia e excelência seus projetos e atividades, subsidiando-os com informações qualificadas, oferecendo capacitação por meio de oficinas, cursos, encontros com especialistas brasileiros e internacionais, proporcionando espaço para troca de idéias e experiências, e estimulando parcerias na área social entre o setor privado, o Estado e a sociedade civil organizada.

de suscitar novos projetos. Paralelo a esse fenômeno, surgiu também serviços de consultoria às empresas que desejam inserir-se dentro dessa “*ética corporativa*”, tornando-se “*empresas cidadãs*”.

Com a intensificação da participação empresarial surgiram inúmeros estudos e publicações, muitos deles baseados em trabalhos já existentes, resultando num corpo teórico importante de apoio a essas atividades. Nessa linha, um estudo realizado pelo CENPEC¹⁴ (1999), em parceria com o Instituto ETHOS¹⁵, salienta que

O Brasil exibe um conjunto de graves problemas sociais que afetam amplos setores da sociedade. Apesar de ser um país com tantos recursos naturais, com capacidade técnica e uma larga experiência no campo social, continua apresentando os mais deprimentes indicadores de iniquidade e de pobreza. Esta é uma situação que nos convoca e nos desafia, ética e politicamente.

Esse estudo destaca ainda o 22º Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial (WDR) divulgado em 1999 que prevê, apesar de todos os esforços contra, um crescimento da pobreza e do número de necessitados e o aumento da distância entre os países em desenvolvimento e os industrializados. O relatório ressalta ainda que, por um lado, os efeitos da globalização e o modelo econômico vigente no país têm contribuído para o agravamento da situação social.

Por outro, começa-se a ter consciência de que os resultados econômicos não podem ser buscados a qualquer custo e tampouco devem ser analisados isoladamente, sem considerar o bem-estar do ser humano: saúde, educação, condições de moradia, acesso aos bens culturais, participação social, condições ambientais e renda devem estar no centro da agenda do desenvolvimento humano no próximo século.

O instituto ETHOS trabalha basicamente com cinco linhas de atuação:

- 1 - Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial;
- 2 - Aprofundamento de práticas em Responsabilidade Social Empresarial (RSE);
- 3 - Influência sobre mercados e seus atores mais importantes no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE;
- 4 - Articulação do movimento de RSE com políticas públicas;
- 5 - Produção de informação.

¹⁴ Segundo informações constantes no site www.cenpec.org.br o “Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, criada em 1987. As ações desenvolvidas pelo Cenpec têm como prioridade o ensino público e os espaços educativos criados pelo Estado e pela sociedade civil que tenham como objetivo o desenvolvimento humano e as políticas, programas e projetos voltados para a inclusão social”.

¹⁵ Segundo informações constantes no site www.ethos.org.br, “O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”.

Segundo o Instituto ETHOS (2001), duas máximas ganham força entre o empresariado brasileiro quando o tema desenvolvimento vem à tona:

A primeira é a de que o crescimento econômico desvinculado da agenda social não se sustenta. A segunda é que a sociedade civil está protagonizando um papel importante no enfrentamento dos problemas sociais do país, especialmente às organizações sem fins lucrativos voltadas aos interesses públicos e às ações do voluntariado.

Ainda de acordo com o Instituto ETHOS (2001), um olhar pela trajetória das organizações sem fins lucrativos no Brasil sugere que talvez em nenhum outro momento da história a sociedade civil brasileira esteve tão efervescente, ativa, diversa, organizada e focada na busca de formas de inclusão econômica e social.

O setor empresarial, possuidor de imensos recursos financeiros, tecnológicos e econômicos, exerce grande influência política, financia campanhas eleitorais e tem acesso privilegiado aos governantes. Essa extraordinária força implica em uma grande responsabilidade. No Brasil, muitos empresários já perceberam a necessidade de direcionar suas práticas no sentido de alterar o quadro de degradação ambiental, a péssima distribuição de renda, a baixa qualidade dos serviços públicos, a violência e a corrupção, não apenas no discurso, mas fundamentalmente nas ações (INSTITUTO ETHOS, 2003).

Na observação de Pinto (2003, p.16), ao analisar como se deve dar a participação empresarial no social, destaca que:

a participação social se apóia em quatro grandes pilares:

- 1. Programas de assistência social*
- 2. Comprometimento com balanços sociais*
- 3. Comprometimento com procedimentos éticos e*
- 4. Atividades no campo da responsabilidade social*

No cenário delineado acima percebemos a configuração das novas relações entre o público e o privado, na medida em que o setor privado é chamado a atuar no marco das políticas sociais, espaço anteriormente definido como exclusivo do Estado.

1.6 – Considerações sobre a Responsabilidade Social Empresarial¹⁶

As recentes experiências que observamos no Brasil em relação a maior participação de empresas na prestação de serviços nas áreas sociais, através do financiamento de ONGS ou da constituição de fundações, nos levam a perceber que a nova configuração do Estado, dentro do marco neoliberal, tem logrado relativo êxito, ao menos na aceitação por parte das empresas em comporem o que Costa (2002) denomina de “*esfera pública ampliada*”, assim como por parte da parcela da sociedade destinatária dos serviços sociais.

Esta última, por sua vez, devido a diminuição da presença do Estado, aceita tais ações como benéficas, reforçando o que Krawczyk (2006, in MUÑOZ, p.199) denomina como sendo a transferência para a sociedade civil das responsabilidades sobre a área social, uma vez que as funções do Estado restringem-se à regulação do mercado.

Essa nova configuração da atuação da sociedade civil e das empresas, que surge a partir desse contexto nos oferece pelo menos dois pontos de observação. O primeiro, e mais comumente aceito e estudado, diz respeito a uma suposta fragilidade do Estado, dado o seu desmonte em razão da Reforma nos anos 1990. O segundo, trata essa questão como uma nova forma de governar, uma nova tecnologia de governo, onde, segundo De Marinis (2005), o Estado usa cada vez mais os governados para governar.

No primeiro ponto, podemos abordar a grande discussão atualmente existente sobre o papel do Estado nas áreas sociais após a Reforma do Estado brasileiro, ocorrida nos anos 1990. Alguns autores salientam sobre aspectos que levam a percepção de um Estado “mínimo”, Oliveira (2000) e Paoli (2002), uma vez que, segundo esses autores, a abdicação dos investimentos em obrigações públicas de proteção e garantia eficazes dos direitos sociais por parte do Estado configura-se em um desmanche das instituições públicas de direitos sociais (PAOLI, 2002).

¹⁶O Instituto ETHOS considera ainda que a responsabilidade social está se tornando cada vez mais fator de sucesso empresarial, o que cria novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo. Peter Drucker já havia trabalhado com essa possibilidade em 1997.

Gohn (2000), observa que o campo de atuação do chamado terceiro setor expandiu-se e ele *“passou a ser organizado menos como lugar de acesso aos direitos de uma cidadania emancipatória e mais como exercício de uma cidadania outorgada”*, de cima para baixo, que, segundo a autora

Promove a inclusão de indivíduos a uma rede de serviços, na maioria das vezes de forma assistencial. Os novos cidadãos se transformaram em clientes de políticas públicas administradas pelas entidades do terceiro setor (p. 68).

Sobre o segundo ponto De Marinis (2005), ao analisar as transformações ocorridas em especial nos países latino-americanos após as reformas praticadas em razão das políticas neoliberais, aponta para o fato de que o encolhimento do Estado, entendido não como um Estado mínimo, que se omite das suas obrigações, mas sim como um “outro Estado”, flexível e ágil, permitiu que novos atores sociais e políticos emergissem, através da redefinição e delegação de funções, tarefas, incumbências e atribuições.

O autor chama atenção ainda para a nova forma complexa de relacionamento entre o público e o privado, o que leva a uma inédita configuração desses atores sociais e políticos. Tais atores são chamados e incentivados a participar das ações de governo, porém o Estado mantém sua centralidade nas decisões. Citando Garland (1997:115), De Marinis observa que o Estado, embora afastando-se da execução, continua sendo o ponto nodal das práticas de governo.

Nessa mesma direção, Bresser Pereira (1997), justifica assim a necessidade da Reforma do Estado brasileiro:

A globalização impôs uma dupla pressão sobre o Estado: de um lado representou um desafio novo - o papel do Estado é proteger seus cidadãos, e essa proteção estava agora em cheque; de outro lado, exigiu que o Estado, que agora precisava ser mais forte para enfrentar o desafio, se tornasse também mais barato, mais eficiente na realização de suas tarefas, para aliviar o seu custo sobre as empresas nacionais que concorrem internacionalmente (p. 14).

Bresser Pereira assinala que a centro-esquerda social-liberal, ao invés de propor o Estado mínimo, defende a reconstrução do Estado, para que este possa, em um novo ciclo, voltar a complementar e corrigir efetivamente as falhas do mercado. A partir da aceitação dessa nova visão, (idem, 1997) identifica ainda quatro componentes básicos da Reforma do Estado nos anos 1990, que levará, segundo ele, ao Estado Social-Liberal do século XXI, quais sejam:

“ (a) a delimitação das funções do Estado, reduzindo seu tamanho em termos principalmente de pessoal através de programas de privatização, terceirização e “publicização”, (este último processo implicando na transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos que hoje o Estado presta);

(b) a redução do grau de interferência do Estado ao efetivamente necessário, através de programas de desregulação que aumentem o recurso aos mecanismos de controle via mercado, transformando o Estado em um promotor da capacidade de competição do país a nível internacional ao invés de protetor da economia nacional contra a competição internacional;

(c) o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através do ajuste fiscal, que devolve autonomia financeira ao Estado, da reforma administrativa rumo a uma administração pública gerencial (ao invés de burocrática), e a separação, dentro do Estado, ao nível das atividades exclusivas de Estado, entre a formulação de políticas públicas e a sua execução; e, finalmente,

(d) o aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, graças à existência de instituições políticas que garantam uma melhor intermediação de interesses e tornem mais legítimos e democráticos os governos, aperfeiçoando a democracia representativa e abrindo espaço para o controle social ou democracia direta” (p.18-19).

Esses aspectos constantes na Reforma do Estado brasileiro vão de encontro ao que De Marinis (2005) chama de “emagrecimento” ou “economização” do Estado, onde o mesmo se vale dos governados para governar, procurando otimizar a prestação de serviços sociais.

Uma das conseqüências desse novo modelo de relacionamento entre o público e o privado é que essas entidades atingem certo grau de autonomia em relação ao Estado,

ao mesmo tempo em que permanecem ligadas às agências e órgãos estatais através de uma complexa rede de relações, responsabilizações e *empowerment*.

As entidades ganham centralidade nas discussões sobre as políticas sociais, participando de fóruns, seminários e outros espaços onde tais políticas são discutidas. É importante observar que tal participação dá-se em nome de áreas como educação, saúde, cuidado às crianças, entre outras, onde essas entidades representam ou passam a representar tais segmentos.

O Estado, por sua vez, consolida o *empowerment*¹⁷ dessas entidades, na medida em que exige a sua constituição oficial e a demonstração da capacidade de ofertar o serviço ao qual se destina, aceitando-as, a partir daí, como interlocutores privilegiados¹⁸ dentro dessa esfera pública ampliada.

Com uma abordagem mais crítica, Montaño (2002) argumenta que o objetivo da retirada do Estado (e do capital) da responsabilidade de intervenção nas questões sociais e de sua transferência para a esfera do terceiro setor não se dá pelos alegados motivos de eficiência (como se as ONGS fossem naturalmente mais eficientes que o Estado), nem apenas por razões financeiras. Segundo o autor,

O motivo é fundamentalmente político-ideológico: retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de auto-culpa pelas mazelas que afetam a população, e de auto-ajuda e ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por um lado, uma imagem de transferência de responsabilidades e, por outro, a partir da precarização e focalização (não-universalização) da ação social estatal e do “terceiro setor”, uma nova e abundante demanda lucrativa para o setor empresarial (p. 23).

¹⁷ O principal aspecto observado no *Empowerment* de tais entidades diz respeito a força econômica que tais entidades possuem, quando comparadas com entidades comunitárias de bairros carentes. Tal força parece legitimar a preferência por esse “empoderamento”, uma vez que tais entidades parecem ter real possibilidade de execução das tarefas de governo.

¹⁸ Usamos o termo “*privilegiadas*” dado que tais entidades, em razão da sua organização e por vezes serem também financiadas por segmentos importantes do setor privado, são vistas como mais “importantes” do que movimentos sociais ou ainda de moradores de bairro sem o mesmo “background”, mesmo que estes sejam possuidores de reivindicações tão ou mais legítimas.

Sobre esses aspectos, Gohn (2000) argumenta que o ponto crucial que determinou a mudança no tipo predominante de associativismo nos anos 1990, além da crise de identidade e revisão do campo de atuação das ONGS militantes foi

O surgimento e/ou reorganização de outras redes associativistas – como a das novas ONGS do terceiro Setor (que não querem ser chamadas e nem confundidas com as antigas ONGS, autodenominam-se simplesmente como terceiro setor); e as mudanças nas políticas sociais dos Estados nacionais, decorrentes da implantação de um novo modelo de desenvolvimento, da desconcentração de várias atividades estatais na área social, levando a desativação da atuação direta e transferência da operacionalização de vários serviços para o setor privado sem fins lucrativos, etc. (p. 65).

Um novo aspecto que percebemos nessas novas relações entre o público e o privado é que muda a forma de pressão exercida sobre o Estado. Como essas entidades ligadas ao setor privado geralmente não têm ligações político-partidárias e nem foram constituídas por pressão popular, as negociações passam a dar-se mais através de canais burocráticos do que através de movimentos sociais reivindicatórios.

Percebemos então que surge uma nova lógica no relacionamento social entre o público e privado com a atuação desses novos atores sociais - financiados ou mantidos pelo setor privado dentro da lógica da Responsabilidade Social Empresarial - com os beneficiários de seus serviços.

Antes dessa nova configuração do Estado, esses beneficiários mantinham, quase sempre, sua relação diretamente com o Poder Público, através de conflitos, reivindicações e negociações, realizadas através da participação direta ou via representante. Com a entrada desses novos atores, esse espaço de relacionamento passa a ser dividido, quando não substituído.

Esse novo tipo de associativismo surgido nos anos 1990, não deriva, como vimos, de processos de mobilização de massa, mas de processo de mobilizações pontuais. Segundo Gohn (2000), a grande diferença reside em que

No primeiro caso, a mobilização se faz a partir de núcleos de militantes que se dedicam a uma causa seguindo as diretrizes de uma organização. No segundo, a mobilização se faz a partir do atendimento a um apelo feito por alguma entidade plural, fundamentada em objetivos humanitários. Pode ser uma organização internacional (Anistia, Greenpeace), nacional (Campanha contra a fome) ou local. Mas em todos os casos é no local que se desenvolvem as formas de mobilização e sociabilidade. Este tipo de associativismo não demanda dos indivíduos obrigações e deveres permanentes para com uma organização. E a mobilização se efetua independentemente de laços anteriores de pertencimento, o que não ocorre com o associativismo de militância político-ideológica (p. 66).

Uma das facetas visível da atuação desse novo tipo de associativismo, em especial daquelas que são prestadoras de serviços na área social, e em que pese todos os aspectos dignos de louvor de suas ações no combate a pobreza, é que o caráter da maioria de suas ações é emergencial. Gohn (idem), destaca que

As ações não se destinam a acabar com os problemas, ou resolvê-los, mas a equacioná-los de uma forma socialmente aceitável, integrando as clientelas/alvo em programas sociais de caráter compensatório. Fazem isso por meio de atuações de caráter pontual, de curta duração, e dependentes da renovação contínua dos convênios, acordos, etc. Ou seja, as ações são dependentes das verbas e fundos advindos das parcerias com os governos e outras entidades, que, por sua vez, dependem da liberação de verbas e empréstimos dos pacotes internacionais. Resulta disso uma teia de articulações, continuamente realimentada por objetivos/alvos que são paliativos aos problemas sociais em questão (idem, p. 73).

A questão seguinte a ser tratada relaciona-se com o tipo de relação que as ONGS, que atuam dentro da ótica da RSE, mantém com os usuários dos seus serviços e de que maneira essa atuação interfere no desenvolvimento das comunidades onde tais serviços são realizados.

Considerando que o controle e o poder devem estar centrados na comunidade (MONTERO, 2003, p. 35), surge a questão se essas ONGS, dentro desse novo tipo de associativismo, geram condições para que as comunidades¹⁹ atendidas consigam desenvolver-se e encontrar caminhos próprios, ou se tais comunidades permanecem dependentes dessa nova forma de se governar.

¹⁹ A comunidade aqui abordada é aquela delimitada por um espaço geográfico, carente de serviços públicos, onde seus moradores buscam a conquista da sua identidade através de conquistas no campo da educação, da habitação, do saneamento básico, etc, com diálogo permanente com o poder público local, muitas vezes conflituoso.

Capítulo 2 – *Empowerment*

2.1 Introdução

O presente capítulo pretende abordar a importância do *empowerment* dentro do contexto comunitário, assim como suas principais bases metodológicas, procurando entender como esse conceito, surgido na década de 1970, passou a influenciar os trabalhos desenvolvidos na área da psicologia comunitária, em especial àqueles relacionados à participação e organização das comunidades carentes.

Algumas discussões têm sido levantadas em relação à adoção do termo *empowerment* na América Latina, pois se considera que os termos “fortalecimento” ou “potenciação” são equivalentes e já adotados na literatura latino-americana, embora se reconheça a não existência de uma base teórica sólida a esse respeito e também a influência exercida pelos EUA na região, o que explicaria em parte o emprego do termo *empowerment*.

De uma forma geral, o conceito de *empowerment* está relacionado a não considerarmos as pessoas como simples cidadãos membros de uma comunidade cujos direitos devem ser defendidos por agentes estranhos a essa comunidade, mas sim como seres integrais que tem necessidades e direitos e que possuem condições de controlar suas próprias vidas.

O objetivo deste capítulo será o de analisar o conceito de *empowerment* considerando os aspectos de (1) conceituação, observando a dificuldade de uma conceituação única, (2) utilização do termo, (3) distinções encontradas no uso do termo, (4) considerações sobre a importância do *empowerment* para a comunidade e (5) os desafios postos ao *empowerment*.

2.2 - Conceituação

A partir dos anos 1970 passou-se a dar destaque cada vez maior a participação e a organização comunitária, como forma alternativa de resolução dos problemas locais e

de obtenção de cidadania por parte dos moradores dessas comunidades. Oakley e Clayton (2003), observam que na década de 1970 surgiram os primeiros trabalhos analíticos que influenciaram no surgimento do “poder”²⁰ como conceito central que define os processos de desenvolvimento. De acordo com os autores, tais estudos centraram sua atenção na clara relação entre “poder” e “pobreza”.

Carvalho (2004) observa que historicamente o caminho que gerou esta denominação tem sido um caminho que visa à libertação dos indivíduos relativamente a estruturas, conjunturas e práticas culturais e sociais que se revelam injustas, opressivas e discriminadoras, através de um processo de reflexão sobre a realidade da vida humana.

Segundo o autor, o termo *empowerment* é um conceito complexo que toma emprestado noções de distintos campos de conhecimento, tendo raízes nas lutas pelos direitos civis, no movimento feminista e na ideologia da chamada “ação social”, encontradas nas sociedades dos países desenvolvidos na segunda metade do século XX. O autor observa ainda que nos anos 1970 este conceito passou a ser influenciado pelos chamados movimentos de auto-ajuda e, nos anos 1980, pela psicologia comunitária. Já a partir dos anos 1990 tem sua influência originada de movimentos que buscam afirmar o direito de cidadania²¹ sobre diferentes dimensões da vida social.

²⁰ Oakley e Clayton (2003) observam que desde os anos 1990 a literatura sobre o ‘poder’, seu uso e sua distribuição como ponto central para qualquer compreensão de mudança social vem aumentando. Citam os autores - Van Eyken (1990), Friedmann (1992), Criag e Mayo (1994) e Rowlands (1997) – que trabalham com o termo nesse sentido. Porém, ressalta que as análises daí derivadas não são uniformes, pois revela pontos de vista diferentes sobre a importância do poder no contexto de desenvolvimento. Como exemplo, cita duas explicações que oferecem interpretações distintas sobre o significado de “poder” no contexto de desenvolvimento:

- *Poder*, no sentido de transformação radical e confrontação entre os que têm e os que não têm poder, como a dinâmica crucial das mudanças sociais. Esta interpretação argumenta que somente nos centralizando nos padrões de mudança existentes e aplicando-os, será possível uma mudança significativa.

- *Poder* no sentido usado por Paulo Freire, como um aumento da conscientização e desenvolvimento de uma “faculdade crítica” entre os marginalizados e oprimidos. Este é o poder de “fazer” e de “ser capaz”, bem como de sentir-se com mais capacidade e no controle das situações. Refere-se ao reconhecimento das capacidades de tais grupos para agir e desempenhar um papel ativo nas iniciativas de desenvolvimento. Implica superar décadas de aceitação passiva e fortalecer as habilidades de grupos marginalizados para que se envolvam como atores legítimos no desenvolvimento.

²¹ O conceito de cidadania aqui considerado é o utilizado por T.H. Marshall, o qual define a cidadania ancorada pela aquisição dos direitos civis, políticos e sociais. Estes três elementos são definidos em termos de direitos e das instituições sociais que dão o sentido e o contexto onde se exercem esses direitos.

A dificuldade na existência de uma definição exata ao termo *empowerment* pode ser verificada ao consultarmos os dicionários que vertem o termo para o português, os quais traduzem essa expressão como “*empoderamento*” e “*apoderamento*”. Carvalho (idem) observa que “apoderar” é sinônimo de

dar posse, “domínio de”, “apossar-se”, “assenhorar-se”, “dominar”, “conquistar”, “tomar posse”. São definições que diferem do verbo emancipar, que significa por sua vez “tornar livre, independente” (p. 1090).

Observaremos adiante que Montero (2003), deparou-se com a mesma dificuldade ao buscar a equivalência na língua espanhola.

Algumas definições do termo *empowerment*:

·Para Rappaport (apud MONTERO,2003, p.69) um dos pioneiros no uso da terminologia *empowerment* nos EUA, a definição pode ser dada como o processo mediante o qual pessoas, organizações e comunidades adquirem ou potenciam as capacidades de controlar ou dominar suas próprias vidas, ou o domínio de assuntos e temas de seu interesse, para os quais é necessário criar as condições que facilitem esse processo.

·Para Vasconcelos (apud BECKER et al., 2004), *empowerment* significa o aumento do poder e da autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais nas relações inter-pessoais e institucionais, principalmente daqueles submetidos a relações de opressão, discriminação e dominação social. Para o autor, uma dos aspectos fundamentais do *empowerment* diz respeito às possibilidades de que a ação local trabalhe no sentido de ajudar na formação de alianças políticas capazes de ampliar o debate da opressão no sentido da sua contextualização e compreensão como fenômeno histórico, estrutural e político.

Amartya Sen (2000) relaciona a questão do *empowerment* com as oportunidades reais que as pessoas têm a seu favor, com a pobreza estreitamente ligada à falta de acesso a oportunidades para participação e crescimento individual.

Ainda sobre a obra de Carvalho (2004), algumas perguntas levantadas sobre o termo nos parecem pertinentes. Questões sobre o que está por trás da categoria *empowerment*; qual a teoria sobre o poder que sustenta esse conceito; se os processos de *empowerment* devem estar voltados para transformações individuais ou coletivas; sobre a possibilidade de um processo de *empowerment* que não questione as estruturas existentes; sobre qual a relação entre *empowerment* e comunidade e a quem servem o *empowerment*; e por fim a participação comunitária. Segundo o autor, a variação obtida nas respostas a esses questionamentos “irão determinar distintos significados do conceito de *empowerment*”.

2.3 Considerações sobre o uso do termo “*empowerment*”

Reticente ao uso do termo *empowerment*, Montero (2003), observa que desde o final dos anos 1970 o termo “fortalecimento” ou “potenciação” vem sendo utilizado na América Latina, quase sempre com o mesmo significado que *empowerment*. A autora atribui a adoção por este termo em parte devido a influência que os Estados Unidos exerce na região, e em parte pelo fato de não haver sido desenvolvido ainda uma teoria sólida que conceitue o termo “fortalecimento”. Desde já observamos que a autora é mais reticente ainda ao uso da palavra “*empoderamento*”, que seria uma tradução literal do termo em inglês.

Como reforço à sua idéia, a autora elaborou um quadro onde fica claro que na maioria dos casos existe uma equivalência entre o significado de fortalecimento e *empowerment*, o que não justificaria o uso deste. O quadro foi obtido comparando-se trabalhos realizados nos Estados Unidos, Canadá, América Latina, Espanha e Itália.

Fortalecimento	Empowerment
Exercer distintos graus de controle; controle sobre o meio ambiente (ESCOVAR, 1980). Controle residente nas pessoas (MONTERO, 1982;1988)	<i>Locus</i> de controle interno (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988) Aumento do controle pessoal e comunitário (ZIMMERMAN e outros, 1992). Controle de recursos (SERRANO-GARCIA, 1984)

<p>Produzir redistribuição do poder social. Poder na comunidade (ESCOVAR, 1980; MONTERO, 1988). Desenvolvimento do poder político e do poder psicológico (ESCOVAR, 1979).</p>	<p>Intervenções e políticas dirigidas a aumentar o grau de controle que os indivíduos vulneráveis exercem sobre suas vidas (RAPPAPORT, 1981, 1987). Sentido de eficácia política (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988)</p>
<p>Politização: Compreensão da ação comunitária como uma forma de ação política, constitutiva de cidadania (GÓMEZ, 1997; MONTERO, 1998).</p> <p>Desenvolvimento da sociedade civil organizada (MONTERO, 1988).</p> <p>Participação. Aumento qualitativo e quantitativo da participação (SÁNCHEZ, 1983; SALAS SÁNCHEZ e outros, 1984; MONTERO, 1988; GÓMEZ, 1997).</p>	<p>Participação democrática (RAPPAPORT, 1987). Desejo de atuar no campo do público.</p> <p>Participação (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988; ZIMMERMAN e outros, 1992; SÁNCHEZ VIDAL, 1996).</p>
<p>Implicação ativa das pessoas (GÓMEZ, 1997)</p>	<p>Liderança (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988)</p>
<p>Auto-estima (FRANDESCATO, 1998)</p>	<p>Auto-eficácia percebida, sentido de importância causal (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988).</p> <p>Auto-estima e auto-aceitação (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988, KIEFFER, 1984)</p>
<p>Autonomia na ação (FALS BORDA, 1959; SILVA Y UNDURRAGA, 1990; MONTERO, 1991)</p> <p>Autogestão (SALAS SANCHÉZ e outros, 1984; MONTERO, 1988; SILVA e UNDURRAGA, 1990; LEON e outros, 1997; GÓMEZ, 1997).</p> <p>Superação da alienação (ESCOVAR, 1980; MONTERO, 1982).</p> <p>Desalienação (ESCOVAR, 1980; MONTERO, 1982)</p>	<p>Capacidade de determinação sobre sua própria vida (RAPPAPORT, 1987).</p> <p>Autodeterminação pessoal (SANCHEZ VIDAL, 1996).</p> <p>Desenvolvimento de capacidades para lidar com a tensão social (DOHRENWEND, 1978)</p> <p>Desenvolvimento de um forte sentido de si mesmo em relação com o mundo (KIEFFER, 1982)</p>
<p>Superação da desesperança aprendida (ESCOVAR, 1980; MONTERO, 1982).</p>	<p>Confiança em si mesmo (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988).</p> <p>Desenvolvimento de forças e capacidades</p>

	individuais (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988).
Geração de consciência. Conscientização (FREIRE, 1970, 1973; MONTERO, 1988; SILVA e UNDURRAGA, 1990; GÓMEZ, 1997). Consciência histórica (FALS BORDA, 1985; MONTERO, 1982,1998)	Conhecimento e consciência crítica (FAWCETT e outros, 1994). Compreensão crítica do entorno (ZIMMERMAN e outros, 1992). Construção de uma compreensão mais crítica das forças sociais e políticas que atuam na vida cotidiana (KIEFFER, 1984)
Organização comunitária (MONTERO, 1988)	Aumento da capacidade e atividade organizadora (ZIMMERMAN e outros, 1992). Tomada de decisões (KIEFFER, 1984).
Orientação cognitiva positiva (ESCOVAR, 1980)	Capacidades (FAWCETT e outros, 1994). Sentido de competitividade (ZIMMERMAN e RAPPAPORT, 1988)
Compromisso com a comunidade (MONTERO, 1996; LEON e outros, 1997)	Desenvolvimento de estratégias e recursos funcionais para desempenhar funções pessoais e coletivas (KIEFFER, 1982)
Identidade Social (MONTERO, 1988). Apoio social (SERRANO-GARCIA e outros, 1998)	Apoio Social. Valores e crenças (FAWCETT e outros, 1994)
Formação de espírito de equipe, de confiança, pertencimento, independência e diálogo entre os membros de um grupo (FRANCESCATO, 1998).	Formação de espírito de equipe, de confiança, pertencimento, independência e diálogo entre os membros de um grupo (FRANCESCATO, 1998; BURTON y KAGAN, 1996).
Promoção da saúde (SERRANO-GARCIA e outros, 1998; SILVA e UNDURRAGA, 1990)	Promoção da saúde, prevenção de enfermidade (FAWCETT e outros, 1994).
Forma ou estratégia de luta desenvolvida pelas comunidades, mediante organização, reflexão crítica e geração de contra-discursos opostos ao poder dominante (Muñoz Vasquez, 2000).	

Fonte: Montero, Maritza: Teoría y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre comunidad y sociedad, 2003, pág. 65-66

Dentro do quadro acima, a autora destaca alguns aspectos que poderíamos considerar como os elementos fundamentais que permitem descrever um processo de fortalecimento da comunidade. Esses aspectos seriam da:

- **Participação:** Refere-se a ação desenvolvida pelos membros da comunidade em função de objetivos gerados a partir de necessidades sentidas e de acordo com estratégias coletivamente definidas, possibilitando o surgimento de lideranças comunitárias.
- **Consciência:** Refere-se ao processo de conscientização que implica na desideologização, desalienação, desenvolvimento da crítica e autocrítica e a compreensão do caráter histórico dos fenômenos comunitários.
- **Controle:** Este aspecto refere-se desde o crescente autocontrole nas pessoas que integram algum grupo organizado em uma comunidade ou que exercem alguma liderança dentro dela até o controle sobre circunstâncias de ordem social ou outros recursos.
- **Poder:** Está circunscrito ao poder social que a comunidade pode exercer.
- **Politização:** O fortalecimento e todos os processos que implicam levam ao desenvolvimento da cidadania e, por conseguinte, da sociedade civil. Gera ainda eficácia no cumprimento dos deveres e o exercício dos direitos.
- **Autogestão:** Está expressa na autonomia das ações e na tomada de decisões que concernem à comunidade. Inclui auto-eficiência na organização comunitária e, na medida em que as ações comunitárias produzem os efeitos desejados ou contribuem com a solução dos problemas comunitários, fomenta a confiança em si mesmos dos membros da comunidade e o sentimento de segurança como cidadãos.
- **Compromisso:** Refere-se ao sentimento ético de apego e obrigação para com a comunidade, que leva ao envolvimento em ações coletivas que podem produzir benefícios para todos.
- **Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais:** Inclui formas de orientação cognoscitiva positiva a respeito das ações e interesses comunitários, desenvolvimento de recursos até então pouco ou nunca usados, melhoramento daqueles em uso, manejo da tensão social, sentido de competência e capacidade para definir estratégias e soluções.
- E por fim, ao conseguir realizar tudo ou a maior parte dos aspectos anteriores, se desenvolve também uma **identidade social**, neste caso comunitário, ao passo que são gerados valores e crenças e a partir daí se expressam e reivindicam outros desenvolvidos historicamente.

No entanto, a autora enfatiza que nem sempre os dois termos coincidem, ao menos na intenção ou concepção geral do trabalho comunitário realizado sob essas concepções. A diferença fundamental, como observa a autora, radica na origem ou na fonte atribuída ao processo de adquirir ou desenvolver domínio e controle sobre os sucessos de importância para a pessoa e a comunidade.

Ao abordar essa diferenciação, a autora aponta que na práxis comunitária (teoria e prática), o fortalecimento pode ser definido como

O processo mediante o qual os membros de uma comunidade (indivíduos interessados e grupos organizados) desenvolvem conjuntamente capacidades e recursos para controlar sua situação de vida, atuando de maneira comprometida, consistente e crítica, para conseguir a transformação de seu entorno segundo suas necessidades e aspirações, transformando-se ao mesmo tempo a si mesmos (idem, 69).

Já na conceituação de *empowerment*, prossegue a autora, em certas conotações,

As pessoas são depositárias de domínio, controle e capacidade a partir da geração de condições socioeconômicas e políticas por parte de estruturas sociais mediadoras (voluntariado, igrejas, escolas, hospitais, vizinhanças, família), que atuam como enlace com as instituições de caráter macrosocial, tais como as agências governamentais e os organismos encarregados da administração de projetos e políticas de caráter internacional ou nacional. Esses intermediários teriam a seu encargo a mobilização das pessoas e organizariam a sua participação. O fortalecimento das pessoas se realizaria através da participação das estruturas mediadoras na geração e execução da política social (pág. 70).

Concordando com a definição de fortalecimento exposta acima, Irma Serrano-Garcia (apud MONTERO, 2003, p. 70) expressa claramente a posição centrada nos membros das comunidades, especialmente na América Latina, indicando que a ação requer “*que se tomem medidas para que os indivíduos sejam mais capazes de controlar suas próprias vidas*” (1984). Essa posição não exclui, no entanto, a participação de instituições mediadoras entre as comunidades representadas por indivíduos e grupos organizados dentro delas, mas enfatiza e considera, como condição indispensável do fortalecimento, que sejam as pessoas o centro da ação e decisão.

Ainda que considerando os pontos de convergência entre os termos fortalecimento e *empowerment*, o principal aspecto de considerarmos o termo *empowerment* diz respeito a importância que é dada à participação de atores externos à comunidade, como parceiros no desenvolvimento local.

2.4 Distinção do uso do termo *empowerment*

Dentro do estudo do processo de *empowerment* duas linhas de estudo – o *empowerment* psicológico ou individual e o *empowerment* comunitário - parecem destacar-se. Segundo Ritchie et al., (2004) e Carvalho (2004), diversos autores apontam para essa diversidade - Bracht and Tsouros; Bernstein *et al.*, 1994; Israel *et al.*, 1994; Labonte, 1994; Robertson and Minkler, 1994; Robinson and Elliott, 2000; Smith *et al.*, 2001. Zimmermann (2000) aponta ainda uma terceira dimensão do processo de *empowerment*, que é o nível organizacional, porém dada a sua estreita relação com as características do *empowerment* comunitário, optamos pelas duas primeiras.

2.4.1 *Empowerment* psicológico ou individual

Carvalho (2004), destaca que os autores trabalham com os aspectos que hoje conhecemos mais como aqueles que levam o indivíduo a serem autoconfiantes e independentes, e utilizando o neologismo, *empowered*, ou seja, com poder ou “*empoderado*”.

A definição do termo *empowerment* psicológico, para o autor, está relacionado ao

Sentimento de maior controle sobre a própria vida que os indivíduos experimentam através do pertencimento a distintos grupos e que podem ocorrer sem que haja necessidade de que as pessoas participem de ações políticas coletivas (p. 1090).

Percebe-se nessa formulação, continua o autor, uma perspectiva “*filosófica individualista, “que tende a ignorar a influência dos fatores sociais e estruturais, [...] na medida que desconecta, artificialmente, o comportamento dos homens do contexto sociopolítico em que eles encontram-se inseridos”* (idem).

Sen (2000), em uma abordagem sobre a relação do desenvolvimento com a liberdade, observa que o questionamento sobre se as pessoas devem ser inteiramente responsáveis pelo que lhes acontece, assim como se outras pessoas deveriam ser

responsáveis por influenciar a vida dessa pessoa, é algo corrente nos nossos dias. Segundo o autor,

Indo além, há quem afirme que depender de terceiros não só é eticamente problemático, como também derrotista do ponto de vista prático, pois enfraquece a iniciativa e os esforços individuais, e até mesmo o respeito próprio. Quem melhor do que o próprio indivíduo há de zelar por seus próprios interesses e problemas? (p. 321).

Alguns autores, como Weissberg (apud CARVALHO, 2004), observam que o *empowerment* psicológico leva ao sentimento de poder, criando a ilusão da existência efetiva de poder por parte dos indivíduos, no momento em que a maior parte da sua vida é controlada por políticas e práticas macrossociais, que estão fora do seu alcance. O que está em jogo, segundo o autor, não é o poder real, mas sim o senso de empowerment, *“levando à personalização da política que pode favorecer à manutenção do status quo.*

Sen (2000, p. 322) considera, como contraponto ao extremo de deixar o indivíduo adquirir por conta própria o seu *empowerment*, o apoio social em favor da responsabilidade individual, uma vez que esta é muito dependente das condições pessoais, sociais e ambientais.

O autor argumenta que há uma grande diferença entre “pajear” o indivíduo, através do que ele chama de um “Estado-babá”, e criar mais oportunidades de escolhas, sendo que assim esses poderão agir de modo responsável, sustentando-se nessa base. Nas palavras do autor

O comprometimento social com a liberdade individual obviamente não precisa atuar apenas por meio do Estado; deve envolver também outras instituições: organizações políticas e sociais, disposições de bases comunitárias, instituições não governamentais de vários tipos, a mídia e outros meios de comunicação e entendimento público, bem como as instituições que permitem o funcionamento de mercados e relações contratuais (ibidem, p. 322-323).

A visão arbitrariamente restrita de responsabilidade individual, prossegue o autor, como o indivíduo solitário, isolado em uma ilha, sem ajuda e sem ser atrapalhado – deve ser ampliada, reconhecendo-se não meramente o papel do Estado, mas também as funções de outras instituições e agentes. (ibidem, p. 323).

Um problema apontado por Carvalho (2004), diz respeito à utilização que governos e instituições conservadoras podem fazer dessa concepção de *empowerment*, legitimando suas práticas que procuram neutralizar o questionamento da ordem social, pois geralmente a distribuição de poder e de recursos não incide sobre toda a sociedade, o que pode constituir-se, segundo o autor, em mecanismos de regulação social.

Em tom crítico, o autor finaliza observando a forma como o discurso sobre o *empowerment* psicológico é conduzido. Ao afirmar a importância da autonomia das pessoas e da diminuição da dependência em relação às instituições macrossociais, esse discurso é utilizado também para justificar o visível retrocesso que os governos conduzem na prestação de serviços sociais.

Por outro lado, Zimmermann (2000), aponta que a análise do “*empowerment*” individual também pode ser considerada a partir de um ponto de vista que considere a competência própria, esforço pessoal para exercer o controle e uma compreensão do ambiente sociopolítico. Nas palavras do autor,

Processos de empowerment a nível individual podem ser conquistados através da participação em organizações ou atividades comunitárias, participando em equipes de gestão de trabalho, ou ainda aprendendo novas habilidades (p. 54).

O autor observa que tais processos, como trabalhar com outras pessoas em função de um objetivo comum, podem ter um potencial de *empowered* individual. Tais ações, prossegue o autor, estão relacionadas aos aspectos *intra-pessoal* (percepção do locus de controle, da auto-eficiência, motivação de controle no âmbito pessoal, interpessoal e sócio-político), *cognitivo* (o qual aponta como as pessoas usam suas habilidades analíticas para influenciar em seu meio-ambiente) e por último o aspecto *comportamental* (que implica realizar ações para exercer controle, participando em organizações e atividades da comunidade).

Como podemos perceber, a visão de Zimmermann considera como essencial a participação do indivíduo no seu contexto social, aprimorando as suas habilidades à

medida que efetua uma troca de experiência com os demais membros da comunidade. Ademais o autor menciona, como complemento, a importância de organizações comunitárias ou estruturas mediadoras (igrejas, associação de moradores) as quais oferecem oportunidades para o indivíduo adquirir outras habilidades, desenvolver um sentido de comunidade e confiança, melhorando a vida comunitária (ZIMMERMANN, 1995, 2000).

2.4.2 Empowerment comunitário

Em relação ao *empowerment* comunitário, Carvalho (2004) trabalha com a importância da re-significação e a re-politização do termo, contrapondo-se ao sentido de auto-suficiência individual conferido pelo discurso neoliberal.

A noção de poder, enquanto um recurso, material e não material, distribuído desigualmente na sociedade é a base utilizada para o entendimento do *empowerment* comunitário. Montero (2003) observa que o poder atravessa todas as relações humanas, sob múltiplas formas, algumas vezes de forma mais sutis, outras de forma explícitas.

Carvalho (2004, p. 1091), citando Julian Rappaport, Paulo Freire²² e Saul Alinsky, considerados teóricos do *empowerment* comunitário, observa que a sociedade é constituída de diferentes grupos de interesses, os quais detém o poder e os recursos em níveis diferentes, o que implica que o processo de *empowerment*, muitas vezes, levará a uma redistribuição do poder, com a conseqüente resistência daqueles que o perdem.

Esse entendimento, de acordo com o autor, pode levar a algumas conseqüências práticas, ao colocar em questão, por exemplo, que um projeto de transformação social demanda, mais do que discursos inócuos contra a pobreza, uma posição ativa em relação aos problemas sociais encontrados nas esferas macro e microsociais, ao explicitar diferenciais de poder, expressos nas dicotomias entre “*especialistas e não-*

²² Becker et al., (2004), observa que Paulo Freire não utilizou o conceito de *empowerment* explicitamente, porém, julga-se que a sua análise o assume implicitamente. Como exemplo, Paulo Freire, em um ensaio de 1987, analisa o trabalho do extensionista como educador em uma perspectiva que, segundo ele, não é outra senão humanizar ao homem, na ação consciente, que este deve fazer, para transformar o mundo. Assim, Freire explica a educação não como prática de domesticação, mas sim como prática de libertação, na qual “educar e educar-se, não é entender algo desde a sede do saber até a sede da ignorância, para salvar, com este saber, aos que vivem naquela”. (FREIRE, 1987)

especialistas, entre população de países ricos e desenvolvidos e países ricos, entre homens e mulheres e entre heterossexuais e homossexuais” Carvalho (2004, p. 1091).

Nesta perspectiva, o autor define então o *empowerment* comunitário como sendo

Um processo, e um resultado de ações que afetam a distribuição de poder levando a um acúmulo, ou desacúmulo de poder (‘disempowerment’) no âmbito das esferas pessoais, intersubjetivas e políticas. Nessa categoria encontram-se inscritos elementos que caracterizam um patamar elevado de empowerment psicológico ou individual, a participação ativa na ação política e a conquista de (ou possibilidade de) recursos materiais ou de poder por parte dos indivíduos e coletivos (ibidem, p. 1092).

Outro fator importante no desenvolvimento do *empowerment* comunitário é a presença de fatores observados em distintas esferas das relações sociais. Desde fatores presentes no plano individual, como por exemplo, a autoconfiança e a auto-estima, até o aumento da consciência crítica quando compartilhados conhecimentos através das estruturas de mediação. No nível macro desses fatores existe as estruturas sociais como o Estado e a macroeconomia.

O autor observa que o poder convive, constantemente, sob o impacto dos macro e micro-determinantes presentes na vida em sociedade, não sendo possível pensar em um modelo de *empowerment* comunitário que não sofra influência “*das demais instâncias de funcionamento da vida em sociedade, entre as quais: a intrapsíquica, a intersubjetiva, a familiar, a comunitária e a étnico-cultural*” Carvalho (idem).

O aspecto mencionado acima nos leva ao cuidado que devemos ter para não considerarmos as ações coletivas como as únicas que nos levariam a um modelo ideal de *empowerment* comunitário, indo de encontro ao que Carvalho chama de “*tiranía do coletivo*”, pois “*embora o desenvolvimento crítico dos indivíduos não seja suficiente para transformar a sociedade, ele é absolutamente necessário para que ela ocorra*” Carvalho(idem).

Zimmermann (2000), faz uma análise do *empowerment* comunitário considerando duas distinções; a comunidade “*empoderadora*” e a comunidade “*empoderada*”.

Em um trabalho baseado nos estudos de Zimmermann (1995,2000) Carmen et al., (2004), observa que para o autor a primeira categoria refere-se àquela que “*dispõe de recursos acessíveis para todos os seus membros (como parques, serviços de segurança, de saúde e outros), espaços recreativos e participação cidadã nos meios de comunicação*”. Para Zimmermann, nesta concepção

Os processos ‘empoderadores’, existentes em uma comunidade incluem também um sistema de governo aberto, que leva a sério as atitudes e assuntos de interesse dos cidadãos e incluem uma liderança forte que considera conselhos e ajuda dos membros da comunidade. (2000, p. 55)

Tal consideração, ao mesmo tempo em que leva ao “empoderamento” individual, busca primeiro o fortalecimento da comunidade, com a noção do “nós”, através da evolução e das mudanças sociais da comunidade, considerada como um coletivo social e com um claro sentido de pertencimento.

Em relação às comunidades “empoderadas”, Carmen et al., (2004) as define como “*uma comunidade que inicia esforços para melhorar, respondendo a ameaças à qualidade de vida, entre outros*”. Nesse sentido, o contexto “empoderador” dessas comunidades seria formado por sistemas ou estruturas mais ou menos favorecedoras dos processos de *empowerment* de uma comunidade local, podendo tratar-se, por exemplo, de um governo municipal.

Mais do que repassar informações e induzir determinados comportamentos, o processo de *empowerment* comunitário proporciona às pessoas e coletivos a capacidade de realizarem suas próprias análises para que tomem as decisões que considerem corretas, desenvolvendo a consciência crítica e a capacidade de intervenção sobre a realidade.

2.5 A Importância do *empowerment* para a comunidade

Uma das questões mais observada quanto tratamos dos aspectos relacionados ao *empowerment* das comunidades diz respeito à mudança de mentalidade e

comportamento na relação entre os agentes externos, em tese facilitadoras das mudanças, e os membros da comunidade, uma vez que esta última deve ser, ou passar a ser, um participante ativo dessas mudanças.

Oakley e Clayton (2003, p. 60) observam que ao nos referirmos ao processo de *empowerment*, estamos tratando também das posições relativas ao poder formal e informal *“desfrutado por diferentes grupos socioeconômicos, e às conseqüências dos grandes desequilíbrios na distribuição desse poder”*, uma vez que o processo de *empowerment* busca justamente intervir nestes desequilíbrios, ajudando a aumentar o poder dos grupos *“desprovidos de poder, relativamente aos que se beneficiam do acesso e uso do poder formal e informal”*.

Draibe (2005, p. 36) destaca a importância da participação ativa e o comprometimento de vários atores sociais como estratégia para o enfrentamento da pobreza. Essa estratégia, segundo a autora, apóia-se em pelo menos quatro pilares de sustentação, quais sejam:

(1) *a produtividade*, através do aumento da participação das pessoas no processo produtivo, requerendo um inteligente e contínuo investimento nas pessoas, assim como a necessidade da existência de ambientes macroeconômicos favoráveis.

(2), *a equidade*, que trata da ampliação e garantia da igualdade de oportunidades para todos os setores e grupos humanos.

(3) *a sustentabilidade*, que trata dos mecanismos asseguradores do livre e completo acesso às oportunidades, tanto no tempo presente quanto para o futuro. A autora aponta a importância da existência de mecanismos que *“constantemente recomponham e regenerem todos os capitais e recursos utilizados, permitindo às gerações futuras igualdade de opções e no mínimo os mesmos recursos para seu bem estar”*, e

(4) *a potenciação das capacidades das pessoas (empowerment)*. Nesse último aspecto, a autora observa que o desenvolvimento das pessoas não deve se

confundir com o assistencialismo, paternalismo ou caridade, “*tendo antes por referência a dignidade humana, e o suposto que as pessoas têm capacidade para eleger por si mesmas oportunidades. Para tanto devem gozar de liberdade e poder influir nas decisões*”.

A autora observa ainda que estes pilares já supõem uma certa articulação entre o crescimento econômico, o progresso social e o aprofundamento da democracia.

Alguns aspectos são importantes ao considerarmos o *empowerment* das comunidades. Alguns autores, entre eles, Zimmermann, Rappaport e Kiefer (apud MONTERO, 2003, p.71), citam alguns pontos, como o aumento do controle pessoal e comunitário dos recursos; intervenções e políticas dirigidas a aumentar o grau de controle que os indivíduos mais vulneráveis exercem sobre suas vidas; participação democrática; auto-estima e o aumento da capacidade e atividade organizadora.

O que percebemos desses aspectos é a necessidade dos membros que compõem a comunidade serem mais participativos e conseguirem dominar algumas questões básicas na condução das suas vidas. Montero (2003) destaca a importância da geração de situações nas quais os membros da comunidade tenham o controle e a direção das circunstâncias, sendo importante à atuação de agentes externos que atuem como facilitadores. Os membros da comunidade devem então, conduzir o processo, tomando decisões e executando-as.

Dentro desse contexto observamos a importância da influência de condições favoráveis para a realização positiva das pessoas, como as oportunidades econômicas, a liberdade política, o apoio social e ainda por aquelas que dizem respeito à habitação, a saúde e a educação. Como consequência, Sen (2000) observa a mão-dupla dessa consideração, uma vez que

As disposições institucionais que proporcionam essas oportunidades são ainda influenciadas pelo exercício das liberdades das pessoas, mediante a liberdade para participar da escolha social e da tomada de decisões públicas que impelem o progresso dessas oportunidades (pág. 19).

2.6 Desafios ao *empowerment*

Montero (2003, p. 36) argumenta que um dos princípios básicos da psicologia social comunitária é que o controle e o poder devem estar centrados na comunidade. Isso significa que há um longo caminho a ser percorrido em direção ao *empowerment* das comunidades, uma vez que não são poucos os empecilhos encontrados, muitos deles dentro da própria comunidade.

Em primeiro lugar, Montero (idem) observa que muitas vezes os membros de uma comunidade consideram que a fonte das decisões está sempre em local estranho ao seu convívio, sob o controle de instituições, grupos ou pessoas alheias ou distantes da sua realidade.

Depois, a autora cita que muitos moradores dessas comunidades aprenderam a ser submissos, a ter medo de emitir opiniões, a não acreditarem ser capazes de realizar mudanças, muitas vezes devido ao histórico de fracassos, uma vez que não se vêem em igualdade de condições com aquelas pessoas que eles julgam fazer parte das elites.

Por fim, o último aspecto considerado diz respeito ao fato que isto, segundo a autora, não apenas ocorre com os grupos, mas também se manifesta individualmente nas pessoas cujas vidas estão repletas de dificuldades e bloqueios, e também, como ocorre coletivamente, em razão de experiências negativas do passado, julgam-se incapazes ou consideram o esforço para realizar mudanças inúteis. Tais situações vão acompanhadas de noções naturalizadas e generalizadas, que tem um efeito paralisador, de apatia, indiferença e ceticismo (pág. 36).

No entanto, o mesmo contexto que leva a indiferença e a apatia, pode levar os membros da comunidade a uma reação contrária, no que diz respeito a superação das dificuldades. Sobre isso, Padilha (2006), observa que

A situação contrária também se manifesta quando, ao atravessar muitas adversidades, alguns moradores de comunidades se tornam motivados e persistentes. Lideranças comunitárias, por exemplo, demonstram muita força para lutar, acreditando na possibilidade de um futuro melhor e se organizam via associações de moradores, grêmios ou outras disposições

organizacionais. Parte dos moradores, por sua vez, manifesta alegria através de festas populares e outras celebrações locais (p. 14).

Temos então um desafio posto para os agentes externos que atuam nas comunidades, que é o de inverter, segundo Montero, o centro da gravidade das relações sociais, passando estas do exterior da comunidade para o seu interior, criando condições para que as comunidades organizadas exerçam poder e desprendam os esforços necessários para conseguir as transformações desejadas em seu entorno e nas suas relações internas e externas (MONTERO, 2000, p. 35).

Isso implica o reconhecimento de que as decisões sobre o rumo das comunidades são tomadas no exterior dessas, subordinadas a interesses também externos, o que, para nós, aumenta o desafio da comunidade obter *empowerment*, porque muitas vezes estarão atuando com parceiros externos com ideologias e visão de mundo conflitantes com o seu.

Sobre esse aspecto, Padilha (2006), citando Paulo Freire (1970), salienta que

A convivência entre instituições do entorno e a comunidade sugere uma relação entre duas partes. Uma relação implica em comunicação, que por sua vez pressupõe um diálogo, porém, neste caso, o aparente diálogo dos grupos do entorno com as comunidades são meros comunicados, ou aquilo que Paulo Freire denomina de meros depósitos de conteúdos ‘domesticadores’. (FREIRE, 1970, p. 74).

Segundo Freire (1970, p. 74), para melhor dominar é necessário conhecer o dominado. Desta forma, existe uma aproximação para se conhecer as comunidades e, assim, melhor controlá-las. A ação de domínio, desta maneira, se contradiria a si mesma se, ao invés da *prescrição*²³, implicasse em uma comunicação parelha ou diálogo.

Outra observação pertinente sobre os desafios no processo de *empowerment* é feita por Craig e Maio (1995), que comparam a noção de poder à “*soma variável*” e “*soma zero*”. A noção de poder de “*soma variável*” traz consigo, segundo os autores, que “*os que não detém poder podem ser ‘empoderados’ sem alterar a natureza, os*

²³ Um dos elementos básicos na mediação entre opressores-oprimidos é a prescrição. Toda prescrição é a imposição da opção de uma consciência a outra. Daí o sentido alienador das prescrições que transformam a consciência recebedora. Por isso o comportamento dos oprimidos é um comportamento prescrito (FREIRE, 1970).

níveis de poder existentes por parte de outros grupos poderosos”, enquanto que a noção do poder no conceito de “soma zero”, significa que “para que um grupo ganhe poder, inevitavelmente deve ocorrer uma redução de poder por parte dos outros grupos”.

Laverack e Wallerstein (2001), também reconhecem as dificuldades inerentes aos programas de *empowerment* comunitário, citando-os como um velho problema. Segundo os autores, as principais dificuldades estão relacionadas à necessidade de se prover suficiente clareza a este complexo conceito e a de superar o desafio de torná-lo operacional. Becker et alii (2005), cita outro desafio, que seria o de avaliar tais programas (JEWKES, 2000; SYMES, 2004), relacionada à complexidade das intervenções (BODSTEIN & ZANCAN, 2002), caracterizadas pela multiplicidade de iniciativas, propostas, projetos e atores.

Becker et al., (idem), considera ainda que para uma devida abordagem do *empowerment* comunitário, preceitos como o envolvimento de todos os participantes do projeto desde a sua concepção, respeito ao saber local e capacidade da informação gerar novas aprendizagens e, ainda, a idéia de que a tarefa local avaliativa não deve se sobrepor ao processo de intervenção, e sim ser parte inerente a este, são cada vez mais consensuais.

Apoiados no trabalho de J. Raeburn (1993), Laverack e Wallerstein (2001), apontam ainda como questão fundamental o tempo para que o *empowerment* comunitário ocorra. Os autores ponderam que

O *empowerment* é mais bem concebido e avaliado como um processo contínuo, com os participantes passando do nível de fortalecimento pessoal ao desenvolvimento de pequenos grupos de apoio, de organizações comunitárias, parcerias e finalmente à ação política. Do ponto de vista do impacto social, os programas atingem resultados significativos após ao menos sete anos. A percepção do *empowerment* e de seus resultados sociais e políticos pode, portanto, não ocorrer até muito depois do programa ter sido encerrado.

Acreditamos ser importante buscarmos um entendimento sobre como diferentes organizações vêm utilizando a prática do conceito de *empowerment* em suas relações

com a comunidade, mesmo que não se utilizem do termo, e como as comunidades têm reagido a essa relação.

Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos do trabalho de campo

Como procedimentos metodológicos, utilizamos a fase de definição do local de estudo, onde definimos qual entidade estudar e também o método a ser utilizado nas entrevistas.

3.1 – Definição do local de estudo

Para escolhermos o local de estudo, analisamos os projetos sociais constantes na base de dados do site do Instituto Ethos, por considerarmos o reconhecimento que é conferido a tal instituto, bem como a quantidade de informações constantes no mesmo.

No site, analisamos o chamado “Banco de Práticas”, que está dividido em “Benchmarking – Indicadores Ethos”, “Caso Concreto” e “Atitudes”.

A definição de “Benchmarking – Indicadores Ethos”, é dada por

“um espaço de divulgação de experiências de empresas cujas práticas se destacaram nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial²⁴. Estes casos são elaborados de maneira sistematizada e com profundidade, relatando, além das ações desenvolvidas, seus resultados, desafios, aprendizagens, e dicas das empresas que não mediram esforços para transformar seus projetos em realidade”.

Para “Caso Concreto”, o site dá a seguinte definição:

“Reúne os casos jornalísticos divulgados no site como exemplos de empresas que incorporam a Responsabilidade Social Empresarial na gestão do seu negócio, identificando formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com os públicos afetados por suas atividades”.

E finalmente para “Atitude”, temos a seguinte definição:

²⁴ Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade.

“É uma reportagem condensada onde a empresa fornece um exemplo de ação social pontual, ainda não integrada à gestão, mas já dando sinais dos primeiros passos rumo à Responsabilidade Social Empresarial.”.

Ao analisarmos os dados constantes em “Benchmarking – Indicadores Ethos”, o site nos apresenta a possibilidade de escolhermos por Tema, Subtema, Indicador, Local, Setor e por uma Empresa específica.

Os temas apresentados são: Valores e Transparências, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores / Clientes, Comunidades, Governo e Sociedade e Gestão de Responsabilidade Social.

A nossa escolha recaiu sobre o Tema Comunidade, mas como não conhecíamos a base de dados, fizemos uma análise prévia em todos os projetos dos Temas de São Paulo (75 projetos), para termos certeza de que a escolha era a mais adequada.

Após a análise dos projetos, encontramos um cuja descrição nos pareceu adequada para os nossos propósitos, ou seja, analisar a relação entre uma comunidade carente e parceiros oriundos da lógica da chamada Responsabilidade Social Empresarial. As informações datavam de 27 de outubro de 2003.

Chamou-nos atenção o resumo, no site, que destacava a participação da Associação criada e mantida pelo Banco Votorantim e sua relação com a União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo, ou seja, em sistema de parceria. Esse foi o motivo que nos levou a escolher a Favela do Jardim Colombo como caso de estudo.

3.2 – Estudos de casos

O objetivo deste capítulo é o de apresentar os casos estudados para a elaboração dessa dissertação, assim como os procedimentos metodológicos adotados. Consideramos a relação existente entre uma comunidade, representada por uma entidade própria e duas outras entidades externas, que atuam em parceria com essa comunidade, desenvolvendo projetos sociais que entendemos fazer parte da lógica da Responsabilidade Social Empresarial.

A comunidade escolhida foi a da Favela do Jardim Colombo, na zona sul da cidade de São Paulo, próximo ao bairro do Morumbi, que é representada pela União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo (UMFJC). Nessa comunidade atuam diretamente duas outras entidades em parceria com a UMFJC, o Comitê Verbo Divino, ligado ao Banco do Brasil, e a Associação Viver em Família por um Futuro Melhor, ligada ao Banco Votorantim.

3.2.1 Comunidade da Favela do Jardim Colombo

A Favela do Jardim Colombo, localizada no bairro de mesmo nome, na divisa das zonas sul e oeste da cidade de São Paulo, começou a se desenvolver no final dos anos 1970, com o desenvolvimento de várias obras próximas da Avenida Giovanni Gronchi, importante via de acesso da cidade, que liga parte da zona sul (Santo Amaro) à zona oeste da cidade (Cidade Universitária).

Durante as obras da referida avenida, vários alojamentos foram instalados em uma área nas proximidades, pertencente a municipalidade, para abrigar os operários. Após a saída da construtora, alguns operários e outras famílias passaram a ocupar os alojamentos, dando início a ocupação da área municipal e ao que viria ser a Favela do Jardim Colombo.

A Favela do Jardim Colombo tem como vizinhos mais próximos e “famosos” o Estádio do Morumbi, o Cemitério Getsemani e a Favela de Paraisópolis que está localizada, para quem se dirige ao estádio do Morumbi saindo de Santo Amaro pela Avenida Giovanni Gronchi, no lado direito da avenida, ficando, conseqüentemente, a Favela do Jardim Colombo do lado esquerdo.

A principal via de acesso da Favela é a Rua Clementine Brenne, uma transversal da Avenida Giovanni Gronchi. Atualmente a Favela ocupa uma área de aproximadamente 30.000 m² e tem uma população estimada em 17.000 mil habitantes. Não existe nenhum equipamento instalado mantido pelo poder público na Favela (Escola, Posto de Saúde), sendo que as creches existentes foram, segundo os

moradores, iniciativas deles próprios, que procuraram a Prefeitura do Município de São Paulo para estabelecer o convênio.

Em 1984, frente a necessidade de se organizarem para pressionar o poder público em busca de melhorias básicas (água, luz, saneamento) para a comunidade, os moradores fundaram a União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo (UMFJC), entidade sem fins lucrativos, localizada na Rua Pinho Melão, 212, uma transversal da Rua Clementine Brenne.

Em meados dos anos 1990 a UMFJC conseguiu conveniar a chamada Creche Primavera junto à PMSP, para atender cerca de 50 crianças. Esse convênio perdurou até o ano de 1998 quando, por motivos de inadequação predial e pela falta de prestação de contas, o convênio foi cancelado.

Em relação à urbanização, dados da UMFJC (2006), apontam que a utilização da água está em torno de 85% regularizada, a energia elétrica está totalmente irregular e a rede de esgoto conta com 60% de regularização, sendo que em vários trechos o esgoto ainda corre a céu aberto.

A UMFJC mantém atualmente parceria com a Associação Viver em Família para um Futuro Melhor, ligada ao Banco Votorantim e que mantém o Projeto Viver; com o Comitê Verbo Divino, mantido por funcionários do Banco do Brasil; e com a Prefeitura do Município de São Paulo, através de convênio com duas creches existentes na comunidade.

A UMFJC coordena, em parceria, os trabalhos das Creches Girassol e Primavera, do Bazar da Terceira Idade, da Sala de Informática e do Ateliê de Costura. Abaixo segue uma tabela com os equipamentos nos quais a UMFJC tem participação, os parceiros envolvidos e o tipo de parceria. Todos os projetos estão localizados dentro da própria Favela. A UMFJC não tem funcionários registrados. Todos os trabalhos realizados em nome da UMFJC são voluntários e são desenvolvidos por seus diretores ou por membros da comunidade.

No entanto, a UMFJC é a responsável pelos convênios com as creches, uma vez que o valor repassado mensalmente pela PMSP vai para uma conta aberta em nome da UMFJC. Assim sendo, a responsabilidade legal sobre tudo que acontece nas creches é da UMFJC, desde o pagamento dos funcionários, dos tributos e da coordenação pedagógica, esta última juntamente com os coordenadores da Prefeitura do Município de São Paulo.

O quadro abaixo apresenta as atividades desenvolvidas, os parceiros envolvidos e o tipo de parceria existente nos equipamentos sociais da Comunidade da Favela do Jardim Colombo.

Quadro de equipamentos existentes na Favela do Jardim Colombo que contam com a participação direta da UMFJC

Atividade	Parceiro(s)	Tipo de parceria
Creche Girassol	PMSP, Comitê Verbo Divino e Associação Viver em Família para um Futuro Melhor	<p><u>Com a PMSP:</u> A PMSP repassa verba mensal (R\$ 18.000,00) para manutenção de 120 crianças na creche.</p> <p><u>Com o Comitê :</u> O CVD financiou a construção da creche e doou todo o mobiliário. Ajuda com a conservação do prédio e com o mobiliário, além da compra de material de escritório.</p> <p><u>Com a Associação:</u> A Associação ajudou no estabelecimento do convênio com a PMSP, realiza a contabilidade e a parte de RH da creche, além de ajudar com alimentos, quando necessário. A Associação cede ainda o espaço do Projeto Viver para que as</p>

		crianças da creche tenham atendimento médico e odontológicos, nas ocasiões em que esses atendimentos ocorrem.
Creche Primavera	PMSP, Comitê Verbo Divino e Associação Viver em Família para um Futuro Melhor.	<p><u>Com a PMSP:</u> A PMSP repassa verba mensal (R\$ 12.000,00) para manutenção de 60 crianças na creche.</p> <p><u>Com o CVD :</u> O CVD ajuda na reposição do mobiliário e de material de escritório, quando necessário.</p> <p><u>Com a Associação :</u> A Associação ajudou na reforma do prédio, na retomada do convênio com a PMSP, conseguiu as doações dos mobiliários e realiza a contabilidade e a parte de RH da creche, além de ajudar com alimentos, quando necessário. A Associação cede ainda o espaço do Projeto Viver para que as crianças da creche tenham atendimento médico e odontológico, nas ocasiões em que esses atendimentos ocorrem.</p>
Bazar da Terceira Idade	Comitê Verbo Divino	O CVD realizou a reforma no prédio e a doação do mobiliário necessário. O CVD também mantém a responsável pelo bazar com uma ajuda de custo.
Sala de informática	Comitê Verbo Divino	O CVD conseguiu a doação dos equipamentos (computadores e impressoras) e realiza a manutenção dos mesmos, quando necessário.
Ateliê de costura	Comitê Verbo Divino	O CVD conseguiu as doações das máquinas de costura. O projeto do ateliê ainda não começou a funcionar.
Espaço da Terceira Idade	Comitê Verbo Divino	O CVD reformou o espaço

		onde eram realizados os encontros dos moradores da Terceira Idade da comunidade.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------

O Projeto Viver, embora esteja localizado na Favela e conte com uma diretora da UMFJC como supervisora, não tem a participação da UMFJC na sua administração, pois esta é realizada inteiramente pela Associação Viver em Família por um Futuro Melhor, ligada ao Banco Votorantim.

A sede da UMFJC é utilizada ainda para reuniões da sua diretoria e para atividades solicitadas por membros da comunidade. Apesar da concorrência involuntária do prédio do Projeto Viver, o presidente da UMFJC destaca que a sede ainda é um ponto de referência para os moradores da comunidade.

3.2.2 Comitê Verbo Divino

O Comitê Verbo Divino (CVD), entidade criada e gerida por funcionários do Complexo de Tecnologia do Banco do Brasil em São Paulo, assim como os demais comitês²⁵ ligados ao Banco, tiveram como origem externa a campanha do Sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que no início da década de 1990 iniciou uma campanha denominada “Natal sem fome”²⁶. No ano de 1993, praticamente todas as agências do Banco do Brasil transformaram-se em “Comitês de Cidadania”, com a preocupação inicial de prover alimentos aos mais necessitados. No ano de 2000 houve a formatação

²⁵ Praticamente cada uma das 3.800 agências vinculadas às duas principais instituições estatais financiadoras ligadas ao movimento – o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal – se tornaram Comitês da Fome (Rodrigues, 1994).

²⁶ A Ação da Cidadania nasceu em uma época de intensa movimentação política no Brasil. Naquele ano, o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, envolvido com grandes nomes da sociedade brasileira por causa do Movimento pela Ética na Política, movimento que liderou o pedido de impeachment do presidente Collor. Toda a população se mobilizou para lutar pela democracia. Segundo Betinho, "a motivação fundamental da Ação da Cidadania era a certeza de que democracia e miséria eram incompatíveis. A indignação havia alcançado níveis alarmantes, agravando ainda mais o quadro de pobreza que sempre caracterizou a realidade brasileira". O mapa do IPEA (1993) indicava 32 milhões de brasileiros abaixo da linha da pobreza.

Betinho e vários artistas e personalidades foram à TV e aos jornais estimular cada brasileiro a fazer o que estivesse ao alcance de cada um para resolver o problema da fome no país. E, a partir de uma carta, denunciaram a fome e a miséria de milhões de brasileiros como os principais problemas do país. Foi esta carta, chamada de "Carta de Ação da Cidadania" que deu oficialmente origem ao movimento de Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, ao movimento chamado “Natal sem fome”. Em 2006 foi rebatizado de “Natal sem Fome dos Sonhos”, passando a recolher brinquedos e livros, ao invés de alimentos, pois, segundo os coordenadores, “seu papel de reivindicar políticas públicas de combate à fome e à miséria foi cumprido, com a implantação dos programas de transferência de renda pelo governo federal (Bolsa Família, entre outros)”. (www.acaodacidadania.com.br)

legal do Comitê Verbo Divino, com a denominação de Comitê Verbo Divino de Combate à Fome, à Miséria e Pela Vida.

Como cada Comitê era independente do outro e não contavam com uma direção central, o desenvolvimento de cada um dependia muito da disposição dos funcionários das agências. Por esse motivo, segundo um dos responsáveis do Comitê Verbo Divino, muitos desses comitês deixaram de atuar, e aqueles que continuam seus trabalhos o fazem de forma independente.

O Comitê Verbo Divino (ligado à agência Verbo Divino do Banco do Brasil, na Chácara Santo Antonio, zona sul da cidade de São Paulo), tem como filosofia de atuação, segundo os seus coordenadores, o não envolvimento direto nos trabalhos das comunidades. A regra geral de atuação é o de ajudar as comunidades na construção do espaço físico necessário para o exercício de alguma atividade, como a compra dos materiais de construção e por vezes o pagamento da mão de obra, e depois retirar-se, deixando que a própria comunidade exerça a gestão do local.

Um dos entrevistados destaca que a forma de atuação do Comitê Verbo Divino é de “atender prioritariamente creches, asilos, entidades de atendimento a deficientes, sempre com a alocação de recursos financeiros através da doação de equipamentos, alimentos, e nunca doando dinheiro em espécie”.

O contato com a União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo deu-se em meados do ano de 2000, através de alguns contatos que integrantes do comitê possuíam com pessoas ligadas à entidade Casa Assistencial Maria Helena Paulina, organização não governamental que trabalha com crianças com câncer e que por sua vez conheciam alguns membros da UMFJC.

Na época (2000), a UMFJC havia perdido o convênio com a PMSP da única creche existente na comunidade, e precisava fazer uma reforma nessa creche ou construir uma nova, para atender as exigências da PMSP. Com o contato com o Comitê Verbo Divino, a UMFJC solicitou a reforma da creche, mas o Comitê, após avaliar a situação na comunidade, resolveu demolir uma construção existente na comunidade e

construir uma nova creche, que fica em frente à creche antiga. Esta, denominada Creche Girassol, começou a funcionar no ano de 2003 e foi totalmente equipada com doações obtidas pelo Comitê Verbo Divino. O Custo total ficou próximo aos R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais).

Após esse primeiro apoio para a construção da Creche, os responsáveis pelo Comitê, segundo um dos entrevistados, contrariando a sua forma histórica de atuação, que seria de ir para outra comunidade, investiram, no ano de 2004, na reforma de uma outra edificação na Favela do Jardim Colombo, na Rua João Avelino Melão, 115, onde existia um espaço para reuniões de idosos da comunidade. Essa reforma contou com a ajuda do Banco do Brasil e da Conbrás Engenharia.

Dessa reforma resultou uma nova edificação de três andares (térreo e mais dois andares) onde passaram a funcionar uma Sala de Informática, um espaço para as pessoas da terceira idade, um bazar permanente e um espaço destinado para um ateliê de costura. O início das atividades ocorreu em julho de 2005, e o espaço foi denominado "*Espaço Comunitário Comitê Verbo Divino*". Todas as dependências do espaço foram equipadas com doações conseguidas pelo Comitê, desde as máquinas de costura até os computadores para o Sala de Informática.

A gestão deste espaço é compartilhada com a UMFJC. O bazar é mantido com doações do Comitê e por peças produzidas pelas senhoras da terceira idade que freqüentam o espaço. A coordenadora do bazar é mantida com uma ajuda de custo do Comitê. A sala de informática é mantida com doações do Comitê, mas é controlada pela UMFJC, que desloca um de seus diretores para supervisionar o funcionamento. Quando existe qualquer necessidade de troca ou conserto de equipamento, é feita uma solicitação ao Comitê.

Como fontes de origem de recursos, o Comitê tem a doação de tíquetes refeição por parte dos funcionários da agência Verbo Divino do Banco do Brasil, a doação de papéis recicláveis por parte do Banco do Brasil, a contribuição financeira ou de móveis por empresas privadas, ou ainda a arrecadação financeira junto aos funcionários do

banco quando existe a necessidade da realização de alguma obra maior, como foi o caso da construção da Creche Girassol.

3.2.3 Projeto Viver

A outra entidade que atua na Favela do Jardim Colombo, em parceria com a UMFJC, é o Projeto Viver (PV), constituída oficialmente em Dezembro de 2001 com o nome de Associação Viver em Família para um Futuro Melhor, por executivos e funcionários do Banco Votorantim, BV Financeira e Votorantim Asset Management.

Segundo a coordenadora da Associação, a entidade nasceu quando o vice-presidente da Votorantim Finanças e outros executivos do banco manifestaram interesse em desenvolver uma ação social no banco, que não fosse assistencialista. Após a constituição da entidade, os responsáveis fizeram um mapeamento de comunidades que poderiam receber a ajuda, com o auxílio do Centro de Voluntariado de São Paulo, uma vez que ficou definido que a Associação Viver em Família iria atuar apenas em uma comunidade, pois, segundo a coordenadora, o objetivo da atuação seria o de *“desenvolver uma ação transformadora e não assistencialista, pois não pretendemos distribuir cestas básicas ou dar dinheiro e outros objetos, mas ajudar a comunidade a encontrar melhorias”*.

A partir desse mapeamento, foi escolhida a comunidade da Favela do Jardim Colombo, pois fatores como a proximidade da sede do banco e o baixo índice de violência registrado na comunidade (para não expor os funcionários que poderiam trabalhar como voluntários), pesaram a favor. Outro aspecto a favor, segundo a coordenadora, foi que a comunidade já contava com uma entidade legalmente constituída, o que facilitaria as relações de entidade para entidade.

Ao visitar a Favela do Jardim Colombo, foi exposto para o presidente da UMFJC o objetivo da Associação. O presidente pediu então um prazo de 15 dias para que ele pudesse apresentar a proposta à sua diretoria. Apresentada a proposta, a diretoria aceitou e iniciou-se o trabalho em conjunto.

Como primeira ação, no ano de 2002, a Associação Viver em Família ajudou na reforma da edificação onde ficava a Creche Primavera, a qual estava desativada em razão da UMFJC haver perdido o convênio com a PMSP, por não atender as condições mínimas para funcionamento. Após a reforma, a Associação, juntamente com a UMFJC, procurou a Secretaria da Educação para reativar o convênio.

Após conseguirem a retomada do convênio da Creche Primavera, foi solicitado, tanto pela UMFJC, quanto pelo Comitê Verbo Divino, que a Associação ajudasse também no estabelecimento do convênio para a Creche Girassol, que estava sendo construída com a ajuda do Comitê.

Após o estabelecimento dos convênios, a Associação Viver em Família ficou encarregada de cuidar da contabilidade e da folha de pagamento das duas creches, através dos funcionários do Banco Votorantim, que atuam como voluntários para a Associação Viver em Família.

Paralelo a essas atividades com as creches, a Associação Viver em Família começou a desenvolver, no ano de 2002, atividades em um terreno baldio que existia na rua principal da Favela, de cerca de 1.500m². As principais atividades desenvolvidas estavam relacionadas, segundo a coordenadora do projeto, à comemoração de datas como dia da saúde, da cidadania, das crianças e outros; bazares; encaminhamento das pessoas da comunidade para cursos de capacitação; incentivo à participação das mães nas atividades da creche e formação de grupos de geração de renda. Fisicamente, essas atividades eram desenvolvidas em tendas montadas no terreno baldio.

Os coordenadores da Associação sentiram a necessidade de possuírem um espaço com atividades permanentes, e, em maio de 2003, adquiriram o terreno onde realizam as atividades. Para fortalecer o apoio à construção do espaço, em julho de 2004 a Votorantim Finanças adotou a política de doar R\$1 para cada real doado por seus funcionários.

De acordo com a coordenadora do projeto, o custo total – compra do terreno, planta e construção - foi de aproximadamente R\$ 1.680.000,00 (hum milhão, seiscentos e oitenta mil reais), arrecadado junto a funcionários da Votorantim Finanças (70%) e ao Banco Votorantim, (30%).

A inauguração do espaço, denominado de Projeto Viver, com cerca de 750m2 construídos, foi no ano de 2005. A partir de então, segundo a coordenadora, o projeto passou a oferecer serviços mais regulares à comunidade.

Houve uma conseqüente profissionalização, mas sem abandonar o potencial dos voluntários. Atualmente o projeto conta com 17 funcionários e cerca de 400 voluntários cadastrados. Os voluntários encarregam-se do atendimento odontológico, psicológico, orientação nutricional e jurídica, bem como palestras sobre economia doméstica, direito trabalhista, entre outros.

A coordenadora destaca que regularmente são oferecidos cursos de informática, educação para o trabalho, reforço escolar, artes, contação de histórias, artesanato e limpeza profissional. Há também uma biblioteca com 7500 exemplares, uma quadra poliesportiva e uma brinquedoteca. As atividades sempre gratuitas, mantidas praticamente com a venda de lanches para a Votorantim Finanças, por funcionários do banco e outras empresas.

Para garantir a presença da comunidade no Projeto Viver, constantemente são espalhados pelas creches, bares e outros pontos de encontro do bairro anúncios com as atividades que estão sendo realizadas e a prestação pública - para a comunidade - mensal de contas. São 15 quadros de anúncios instalados na região.

Como fonte de recursos, as obras e ações promovidas pela Associação Viver em Família para um Futuro Melhor contam com recursos doados pelos próprios funcionários da Votorantim Finanças (Banco Votorantim, BV Financeira e Votorantim Asset Management). Este valor doado, como vimos antes, é sempre mantido na mesma proporção pela empresa.

O Projeto Viver, segundo sua coordenadora, encontrou o ponto de auto-sustentabilidade ao criar uma cozinha para a produção de lanches, que são consumidos pelos funcionários do Banco Votorantim, sendo vendidos aproximadamente 9 mil lanches por semana. O consumo de lanches já era uma prática dos funcionários do banco, que compravam de um outro fornecedor. Como o Projeto Viver contava no seu projeto com a cozinha industrial, foi realizado um acordo para que o Projeto passasse a produzir os lanches, gerando a partir daí renda própria, a qual é utilizada para pagar os custos com a produção e entrega dos lanches, despesas com funcionários e de manutenção do prédio, não sendo repassada para a Associação.

As principais atividades mantidas no espaço do Projeto Viver atualmente são: a cozinha industrial, o convênio com o Curso ESPRO²⁷, os atendimentos psicológicos e jurídicos, prestados por voluntários, a quadra poli-esportiva, a biblioteca e a brinquedoteca.

3.3 – Entrevistas

Antes de definirmos o roteiro das entrevistas, realizamos cerca de seis visitas à Comunidade, para conhecermos sua realidade e como a mesma estava estruturada. Durante essas visitas podemos colher informações que nos foram muito úteis na definição do roteiro, pois entendemos melhor qual a posição de cada ator dentro da comunidade.

Optamos por realizar primeiro as entrevistas com os membros da comunidade, fazendo a divisão pelos equipamentos e entrevistando o(s) responsável (eis) de cada um. Após as entrevistas com a comunidade, entrevistamos os coordenadores do Comitê Verbo Divino e por último a coordenadora da Associação Viver em Família por um Futuro Melhor. Todos os nomes utilizados na análise das entrevistas são fictícios.

²⁷ A ESPRO - Associação de Ensino Social Profissionalizante é uma entidade sem fins lucrativos, fundada em 1979, que, de acordo com informações constantes no seu site, investe na educação não formal para jovens com idade entre 14 e 24 anos incompletos, através de cursos gratuitos de capacitação para o trabalho.

3.3.1 – Entrevistas com representantes da comunidade

3.3.1.1 – Quem entrevistamos

Foram entrevistados o(s) responsável(is) por cada equipamento da comunidade, conforme tabela abaixo:

Equipamento	Entrevistado(s)
União de Moradores do Jardim Colombo	Presidente e Diretoras
Creche Primavera	Diretora
Creche Girassol	Diretora
Bazar dos Idosos / Terceira Idade / Ateliê de costura	Supervisora
Informática	Supervisora

3.3.1.2 – Assuntos abordados

No questionário elaborado para as entrevistas, procuramos fazer um histórico da UMFJC e dos equipamentos, abordando como a comunidade lida com o equipamento e também a percepção de como o(s) responsável(is) pelo equipamento estavam lidando com a questão das parcerias. No caso específico da UMFJC, que é a responsável dos demais equipamentos, procuramos saber ainda como se iniciaram as parcerias, quais as principais mudanças ocorridas na comunidade e como eles vêem um possível processo de saída dos parceiros, tendo a UMJC que assumir os projetos existentes. Sobre esta última questão, procuramos saber se a comunidade, através da UMFJC, realiza ou não algum processo interno de formação de lideranças (para a continuidade das atividades) ou se o surgimento das lideranças é espontâneo.

3.3.1.3 - Como se deu a entrevista e em qual local

Em todas as entrevistas com o(s) responsável(is) dos equipamentos foi utilizado um roteiro de perguntas (anexo) como norteador e um gravador, que foi utilizado com anuência dos entrevistados, além de anotações, que serviram para subsidiar a transcrição das gravações. As entrevistas foram realizadas nos próprios equipamentos, em horário normal de funcionamento e contou com total colaboração dos entrevistados.

Antes das entrevistas formais foram realizadas várias visitas à comunidade, onde podemos conhecer antecipadamente todos os equipamentos e conversar informalmente com os membros destas.

A duração de cada entrevista foi de cerca de duas horas para cada equipamento, sendo que para a UMJC foram utilizadas aproximadamente quatro horas de entrevista, pois algumas das pessoas entrevistadas não podiam estar presentes no mesmo horário.

3.3.2 – Entrevistas com representantes do Comitê Verbo Divino

3.3.2.1 – Quem entrevistamos

Entrevistamos o responsável do Comitê Verbo Divino pelo projeto junto à comunidade e sua esposa, que embora não seja membro do CVD, participa ativamente nos projetos desenvolvidos na comunidade.

3.3.2.2 – Assuntos abordados

No questionário elaborado para a entrevista, procuramos abordar os aspectos relacionados à chegada do CVD na Comunidade, a visão de como a comunidade estava e de como está atualmente, a possibilidade de uma possível saída do CVD da comunidade e a conseqüente continuidade dos projetos.

3.3.2.3 - Como se deu a entrevista e em qual local

Para realizar a entrevista com o responsável do projeto, após o primeiro contato telefônico, onde expusemos a nossa intenção, o responsável nos solicitou que enviássemos um “e-mail” com o roteiro das perguntas para que ele pudesse fazer uma primeira avaliação. Feito esse procedimento, ele nos retornou com as respostas às perguntas constantes no roteiro e marcou uma data para a entrevista.

Durante a entrevista, na qual também participou sua esposa, utilizamos o roteiro no qual ele havia respondido as perguntas e acrescentamos mais algumas, para esclarecer alguns pontos que não estavam claros e ouvir outras observações. Foi combinado previamente o uso do gravador, o qual ele concordou sem problemas. A entrevista foi realizada, por sugestão do responsável, na sua própria residência (que é a sede do CVD), e durou cerca de duas horas e meia.

3.3.3 – Entrevistas com representante da Associação Viver em Família (Projeto Viver)

3.3.3.1 – Quem entrevistamos

Entrevistamos a Coordenadora da Associação Viver em Família, que está na liderança do projeto desde a sua fundação, em dezembro de 2001.

3.3.3.2 – Assuntos abordados

No questionário elaborado para a entrevista, procuramos abordar os aspectos relacionados à chegada da Associação na Comunidade, a visão de como a comunidade estava e de como está atualmente, a possibilidade de uma possível saída da Associação da comunidade e a conseqüente continuidade dos projetos.

3.3.3.3 - Como se deu a entrevista e em qual local

Para realizar a entrevista com a responsável do projeto, após o primeiro contato telefônico, onde expusemos a nossa intenção, a responsável, a exemplo do responsável do Comitê Verbo Divino, nos solicitou que enviássemos um “e-mail” com o roteiro das perguntas para que ele pudesse fazer uma primeira avaliação. Feito esse procedimento, ela solicitou que ligássemos depois de vinte dias para marcarmos a data da entrevista. Ela não retornou com as respostas ao questionário, preferindo fazer isso durante a entrevista.

Durante a entrevista com a responsável da Associação Viver em Família, que foi realizada na sede do próprio projeto, utilizamos o roteiro que havíamos enviado antes como norteador e o gravador, cujo uso foi combinado previamente, sem problemas de consentimento. A entrevista durou cerca de duas horas.

Capítulo 4 - Análise das entrevistas

4.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é o de analisar as entrevistas realizadas na comunidade do Jardim Colombo com os representantes da comunidade e também com os parceiros que atuam na comunidade, à luz das categorias definidas para análise.

Durante a presente análise, observamos que muitas das categorias propostas mantêm uma dependência mútua, tornando difícil a análise de uma sem considerar aspectos de outra. Acreditamos que este fato deve-se ao dinamismo encontrado no seio da comunidade, onde não existe homogeneidade – e como bem aborda Montero (2005), essa homogeneidade existe apenas no imaginário popular – e onde os processos dão-se de acordo com o tempo dos membros da comunidade, não sendo sujeitos a controles rígidos.

Sobressaíram-se ainda importantes diferenças de visão sobre o que pensam os representantes da comunidade e dos parceiros sobre as mesmas categorias. Observamos esses aspectos também entre os representantes dos parceiros, dado as diferenças na forma de atuação dos parceiros.

A respeito da heterogeneidade encontrada nas comunidades, Montero pondera que quando falamos de comunidade, estamos nos referindo a grupos compostos por pessoas que compartilham

Conhecimentos, sentimentos, necessidades, desejos e projetos cuja atenção beneficiará o coletivo, beneficiando assim a seus membros. A esse respeito convém dizer que, de fato, nenhum grupo é perfeitamente homogêneo, a menos que sobre ele se exerça uma força uniforme de caráter autoritário (ibidem, p. 201).

A existência de uma comunidade pressupõe algumas características que a tornam comum, como as relações e interações no seu interior. De acordo com Montero, essas relações não se realizam a distância, mas sim acontecem em um âmbito social no qual

se tem desenvolvido histórica e culturalmente determinados interesses ou ainda certas necessidades, sendo ainda

Um âmbito determinado por circunstâncias específicas que, para o bem ou para o mal, afetam em maior ou menor grau a um conjunto de pessoas que se reconhecem como partícipes, que desenvolvem uma forma de identidade social devido a essa história compartilhada e que constroem um sentido de comunidade, igualmente definido em maior ou menor grau entre os componentes deste grupo social, mas identificável no pronome pessoal da primeira pessoa do plural: nós (ibidem, p. 198).

Montero (ibidem, p. 206), destaca ainda a importância de considerarmos que uma comunidade é feita de relações entre as pessoas e também entre as pessoas e um lugar que, junto com as ações compartilhadas, com os problemas vivenciados e algumas vezes superados, criam um sentimento de lembrança, um espaço à memória coletiva e individual. Um local, segundo a autora, *“construído física e emocionalmente do qual nos apropriamos e que nos apropria, para o bem ou para o mal”*.

Outro aspecto importante que Montero (ibidem, p. 199) observa é a criação da identidade social e do sentido de comunidade, construída por seus membros, em um processo contínuo, dinâmico e de constante transformação, não sendo um ente fixo e estático, com uma forma e estrutura definida. Aliada com esses dois aspectos, a autora destaca a construção da história social da comunidade, *que transcende as fronteiras interativas da comunidade e lhe outorga, às vezes, um nome e um lugar nos sistemas de nomenclatura oficial e informal da sociedade*.

Como contraponto à construção histórica das relações no interior da comunidade, Montero pondera que

Finalmente, deve ficar claro que certas práticas nas quais se propõem formas de ações pré-determinadas de maneira inconsulta por organizações estranhas à comunidade não podem considerar-se como participação comunitária. Em tais casos o que existe é a cooptação ou designação a dedo em relações autoritárias, clientelistas ou populistas nas quais a participação é nominal e sua condição democrática é inexistente (Montero, 1996a:10). Essas práticas geram dependência e fomentam a passividade. Isto não significa que não possam haver iniciativas louváveis por parte de instituições governamentais ou não-governamentais, mas para que exista participação é necessário que nesses casos ocorram um encontro de vontades, decisões e reflexões entre as instituições externas e

a comunidade, quem deve ter acesso ao controle a decisão sobre o que é feito, fortalecendo-se dessa maneira e desenvolvendo seus próprios recursos (ibidem, p. 233).

Para a análise, foram consideradas algumas categorias pesquisadas e encontradas durante a fase das entrevistas, tanto na comunidade, através dos seus representantes, quando dos parceiros. Algumas categorias, como a Participação, a Consciência, o Controle e a Politização apareceram de forma mais nítida, sobressaindo-se sobre as demais, provavelmente devido ao entendimento mais comum que se tem sobre as mesmas.

Tomando como base as definições realizadas por Montero (2003, p. 65-66) especificamos abaixo as definições das categorias adotadas:

- **Participação:** Refere-se à ação desenvolvida pelos membros da comunidade em função de objetivos gerados a partir de necessidades sentidas e de acordo com estratégias coletivamente definidas, possibilitando o surgimento de lideranças comunitárias.
- **Consciência:** Refere-se ao processo de conscientização que implica na desideologização, desalienação, desenvolvimento da crítica e autocrítica e a compreensão do caráter histórico dos fenômenos comunitários.
- **Controle:** Este aspecto refere-se desde o crescente autocontrole nas pessoas que integram algum grupo organizado em uma comunidade ou que exercem alguma liderança dentro dela até o controle sobre circunstâncias de ordem social ou outros recursos.
- **Poder:** Está circunscrito ao poder social que a comunidade pode exercer.
- **Politização:** O fortalecimento e todos os processos que implicam levam ao desenvolvimento da cidadania e, por conseguinte, da sociedade civil. Gera ainda eficácia no cumprimento dos deveres e o exercício dos direitos.

- **Autogestão:** Está expressa na autonomia das ações e na tomada de decisões que concernem à comunidade. Inclui auto-eficiência na organização comunitária e, na medida em que as ações comunitárias produzem os efeitos desejados ou contribuem com a solução dos problemas comunitários, fomenta a confiança em si mesmos dos membros da comunidade e o sentimento de segurança como cidadãos.
- **Compromisso:** Refere-se ao sentimento ético de apego e obrigação para com a comunidade, que leva ao envolvimento em ações coletivas que podem produzir benefícios para todos.
- **Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais:** Inclui formas de orientação cognoscitiva positiva a respeito das ações e interesses comunitários, desenvolvimento de recursos até então pouco ou nunca usados, melhoramento daqueles em uso, manejo da tensão social, sentido de competência e capacidade para definir estratégias e soluções.
- E por fim, ao conseguir realizar tudo ou a maior parte dos aspectos anteriores, se desenvolve também uma **identidade social**, neste caso comunitário, ao passo que são gerados valores e crenças e a partir daí se expressam e reivindicam outros desenvolvidos historicamente.

Dividimos a apresentação das categorias com as entrevistas realizadas com representantes da comunidade e dos parceiros, procurando observar a visão de ambos nas categorias citadas.

4.2 - Comunidade

Como aspecto geral, observamos que o modelo adotado na comunidade segue as características do que Santos (2002: 32) denominou como sendo de uma democracia de baixa intensidade. Em vários momentos dos depoimentos encontramos elementos que deixa caracterizado o modelo da representação, onde aqueles que foram eleitos, juntamente com seus diretores, é que são os responsáveis pela condução do “destino” da comunidade.

4.2.1 - Participação

Os representantes da comunidade entrevistados consideram que este é um aspecto que precisa ser melhor desenvolvido. A participação dos membros da comunidade em alguns dos equipamentos está auto condicionada à obtenção de algum benefício, não sendo um gesto espontâneo nem tampouco algo que vise o desenvolvimento coletivo, mas sim ações com caráter marcadamente individualista.

Apesar da quase unanimidade dos representantes da comunidade em reconhecer o baixo nível de participação, ao menos de forma ativa, dos moradores da comunidade de uma maneira geral, encontramos indícios de que estes agem no mesmo sentido àquele da política mais geral, ou seja, participam no momento da eleição e deixam as demais decisões para os representantes eleitos. Como exemplo, temos as observações de Angélica, Diretora da UMFJC, que disse:

“A mudança do estatuto para mudar a duração do mandato do presidente foi a comunidade que decidiu. O estatuto antes permitia eleição e reeleição. Como a maioria da diretoria iria sair em razão do término do segundo mandato, a comunidade tanto pediu que o Pedro, atual Presidente, convocou uma assembléia geral com os moradores e resolveu por bem aumentar a duração do mandato e também acabar com o limite das reeleições. É bom lembrar que todos os que votaram são associados da UMFJC. Então, sempre que há uma decisão deste porte, é convocada uma assembléia com a comunidade. Tivermos a presença de cerca de duzentos e sessenta moradores, sendo que apenas quatro votaram contra. Se você coloca um tema que seja de interesse da comunidade, os moradores comparecem. As demais decisões, como aquelas que referem-se às creches, por exemplo, é a própria diretoria que toma”.

Segundo os representantes da comunidade entrevistados, em alguns aspectos a participação da comunidade dá-se mais por interesses individuais do que por motivações coletivas. Um exemplo é um programa da doação de cestas básicas às mães que ajudam nas atividades das creches. De acordo com um relato, “*não existe muita disposição da comunidade em participar das atividades das creches, salvo quando existe alguma 'bonificação'*”.

Montero (2005) observa que, para muitos pesquisadores, em especial os novos, pode ser uma descobrimento surpreendente, e às vezes uma aprendizagem dura de aceitar,

O fato de que as comunidades tenham seu próprio tempo, seu ritmo, sua linguagem, seus fluxos e refluxos de ação e de passividade; que as coisas não sucedam quando os agentes externos as planejam, mas sim quando a comunidade considera e sente que deve, quer e pode fazê-las. Que o tempo de latência, o tempo de preparação e o de atuar respondam a condições internas da comunidade, intrínsecas à comunidade e a maneira que a comunidade tem de assimilar os fatores externos (p. 212).

A participação direta nas decisões que dizem respeito aos destinos da comunidade é outro aspecto que merece atenção. Montero (ibidem) observa que em alguns momentos, seja no trabalho com comunidades carentes ou de classe média, a participação dos moradores é relativa. A autora observa que

Quando existem grupos de estudantes que levam a cabo seus trabalhos praticados nelas, estes se surpreendem porque nas reuniões com a comunidade poucas pessoas comparecem. Eles se perguntam então: São apenas essas pessoas que fazem parte da comunidade? Da mesma forma eles ficam espantados quando, em outras ocasiões, após trabalhar com um determinado número de pessoas em alguma atividade específica, esse número de pessoas duplica ou triplica, e em algumas situações tornam-se uma pequena multidão. E se averiguam um pouco mais, percebem que boa parte da comunidade está a par do assunto que eles estão tratando. Ou ainda, que quase ninguém tem conhecimento sobre o que eles estão fazendo (p. 212-213).

Isso pode significar, prossegue Montero, que a idéia homogeneizante e unificadora da comunidade, mais que gerar-se na literatura especializada, é parte do imaginário popular. Usando de uma metáfora sobre este assunto, a autora observa que

A comunidade de expande e se contrai e também repousa e parece não ouvir nem ver, vendo e ouvindo. Por isso a participação aumenta ou diminui segundo as atividades, de acordo com a atividade dos grupos e as pessoas dirigentes. E os limites dependerão do alcance das relações e redes que possam tecer dentro delas mesmas (idem).

Ainda de acordo com relatos obtidos durante as entrevistas, um dos representantes da comunidade mencionou que *“a participação da comunidade é limitada, pois os moradores não demonstram muito interesse em participar, preferindo ‘encontrar’ as coisas prontas”*.

Sobre a participação dos moradores em um dos equipamentos mantido em parceria, Maria, Diretora da UMFJC e responsável pelo equipamento de informática, destaca a utilização do mesmo por “usuários” da comunidade, quando questionada sobre a forma de participação da comunidade no referido equipamento:

“Apenas como participantes dos cursos ou em horários livres para fazer currículos, etc, Mas como era começo, não era todo mundo que sabia que podia usar. Por exemplo, agora que vai ter a Lan-house, eu estou fazendo um monte de panfletos para estar abrangendo as escolas e avisar as pessoas para virem”.

Em um dos depoimentos de Pedro, Presidente da UMFJC, encontramos uma observação sobre a visão de como, mesmo membro da comunidade, provavelmente como reflexo da forma representativa, alguns moradores vêem aqueles que os representam:

“Uma moradora me perguntou: Como funciona a “panelinha” de vocês? Eu disse: Nossa “panelinha” funciona de forma super-aberta e eu aproveito para saber se você está preparada para contribuir com essa “panelinha”, com esse desafio dessa panelinha. Não para defender o Presidente, mas sim a comunidade. Caso você queira, amanhã estaremos juntos. Estamos às ordens, concordo com você que é uma “panelinha” pequena, que é diferente de um tacho. Mas o nosso sonho é virar um tacho, uma coisa bem maior. Então quer dizer, que são críticas que se pensa assim mesmo.

Na realidade a equipe que nós temos não consegue dar conta das tarefas. Tenho que fazer levantamento de um terreno, tenho que ir até a secretaria para ver se o Secretário vai vir para a reunião, como que vai ser, se eu sentir que ele não vai vir, tenho que me preparar, tenho também uma reunião com o pessoal que mora perto da bica para por água da Sabesp, tinha que ligar ontem para a Sabesp e esqueci, então você tem um dia muito corrido. Você viu, na UMFJC o dia todo é muito corrido, é um barraco que cai, é outro problema. Tinha que ter uma assessoria maior”.

4.2.2 - Consciência

O que percebemos na análise dos depoimentos é que existe conflito na visão dos representantes da comunidade, entre a participação e a conscientização, uma vez que as duas categorias estão diretamente relacionadas. De uma forma geral, consideram que a participação é que levará ao processo de conscientização.

Alguns representantes da comunidade relacionaram o processo de conscientização à participação da comunidade nos equipamentos existentes, pois, segundo esses representantes, a participação é que levará ao processo de conscientização, uma vez que, deparados com a realidade, os moradores da comunidade terão uma visão mais clara do que acontece e quais as exigências que a comunidade demanda.

De acordo com Montero (ibidem), um aspecto fundamental é a consciência, não apenas aquela inerente ao sentido de comunidade, mas igualmente aquela referida em circunstâncias de vida compartilhadas. Este, segundo a autora, é um ponto particularmente importante, pois

Talvez o aspecto mais identificador da comunidade é esse reconhecer-se como participante de um processo historicamente vivido, que afeta a todos, apesar das múltiplas diferenças que pode haver entre as pessoas que constituem a comunidade e, ademais, justamente por essa diversidade (p. 209).

No entanto, um aspecto observado pelos representantes da comunidade é que a participação como representantes propicia um ganho de conscientização para eles, na medida em que a exposição que sofrem em relação aos diversos contatos, tanto na esfera pública quanto na esfera privada, os levam a um outro patamar de entendimento

sobre os problemas que os cercam. Como exemplo, temos a fala de Pedro, Presidente da UMFJC, que diz:

“Eu já tentei pedir para eles (a Prefeitura do Município de São Paulo) mandarem verba para a UMFJC, mas eles disseram que não é possível, porque toda a documentação deve estar em ordem. Quer dizer, eu tentei entender a razão deles, mas também pensei na carência que eles deixam a nossa comunidade. Para qualquer creche de um bairro mais evoluído o convênio da creche está lá. Mas para vir para nós, temos que ter uma creche construída com X metros, com X de segurança”.

Em outro momento, falando sobre a tentativa de formar lideranças, através da conscientização, Pedro observa que:

“Olha, desde quando você tem uma coisa que é do povo e está de portas abertas, você tem essa possibilidade (de conscientização). Mas é que o povo está um pouquinho em cima de interesse. Quando a UMFJC convoca reunião para jovens que venham nos ajudar, porque precisamos de pessoas que nos ajudem no esporte, na cultura, que venham saber sobre reciclagem, esses jovens até se aproximam, mas depois eles querem ter um ganho, um salário. A empresa grande quando pensa em mudar, ela pensa em um X de investimento. Ela pensa em contratar mais pessoas para dar conta do investimento. Como somos sem fins lucrativos, não temos um cofrinho que nos ajude. Nós falamos que queremos conscientizar esses jovens, que para eles entenderem isso aqui eles precisam ir ao SEBRAE ou em outro lugar. Você tem que ter alguma coisa para envolver ele. Porque se ele vier apenas ficar sentado na cadeira na reunião, dificilmente ele vai ficar lá. Falta um pouco de conhecimento da nossa parte para envolver essas Pessoas”.

4.2.3 - Controle

Os representantes da comunidade entrevistados deixaram transparecer que o atual controle sobre as atividades e sobre os recursos (equipamentos) existentes sofre grande influência de aspectos técnicos e financeiros, uma vez que foi voz comum entre eles que a comunidade carece – em maior ou menor medida, dependendo do equipamento - tanto de competência técnica quanto de recursos financeiros para manter o funcionamento dos equipamentos.

No entanto, percebemos que a comunidade consegue manter um equilíbrio razoável nas negociações com os parceiros, fato este expresso no número de equipamentos existentes na comunidade.

Alguns dos representantes da comunidade observam que, em relação à um dos parceiros, o CVD, o controle sobre os recursos é razoavelmente equilibrado, uma vez que a UMFJC precisa demonstrar que possui condições, junto à Prefeitura do Município de São Paulo, para manter as creches em funcionamento e que a característica de atuação desse parceiro é a de deixar os equipamentos existentes sob a responsabilidade da comunidade. A esse respeito Angélica, Diretora da UMFJC, teceu o seguinte comentário:

“O CVD tem uma filosofia bem objetiva, já chegou e já construiu a Creche Girassol, que é a creche maior, depois passou um tempo e construiu o prédio do bazar e da informática. Esses dois prédios hoje pertencem a UMFJC e o PV auxilia na parte burocrática. A UMFJC tem hoje a documentação completamente em ordem, não deve nada e não tem nada que descumpra a lei. É difícil você encontrar associações de bairro legalmente constituídas e que estejam funcionando 100% e que ainda por cima tenham creche conveniada em nome dela”.

Alguns aspectos que apareceram durante as entrevistas, relacionados ao controle, tratam diretamente com a possibilidade de executar os serviços sem a interferência direta dos parceiros, mas de qualquer forma com uma anuência dos mesmos, mesmo que implícita. Assim, Josiene, representante da comunidade e responsável pelo Bazar dos Idosos, observou que,

“Eu presto contas, tanto da parte financeira quanto da parte pedagógica com a Prefeitura do Município de São Paulo. Antes nós tínhamos que dar satisfação sobre o que fazíamos para os parceiros. Agora está mais tranqüilo. Nós fazemos o trabalho e acredito que eles têm confiado no trabalho, que eles têm gostado do que vêm”.

Em outro momento, percebemos a necessidade da afirmação do controle sobre o equipamento, quando Marta, Diretora da Creche Girassol, observa que:

“Aqui dentro, acredito que nós temos que saber das nossas responsabilidades e eles (os parceiros) tem que aceitar. Até acompanhar, dar certas opiniões tudo bem, mas nós que estamos aqui no dia-a-dia é

que sabemos, não é verdade? Qual a nossa rotina, o que temos que fazer; então, eles precisam confiar no nosso trabalho”.

Uma característica que percebemos e que afeta de forma clara o controle sobre os equipamentos por parte da comunidade diz respeito às questões financeiras, como podemos perceber pelo depoimento de Angélica, Diretora da UMFJC, conforme abaixo:

“Em relação às fontes de recursos, a maior parte da verba das creches é da Prefeitura do Município de São Paulo. Assim, os salários, fundo de garantia e impostos, são pagos com essa verba. Mas essa verba não é suficiente para passar o mês inteiro. Quando precisamos comprar frutas e verduras, fazer a contabilidade, pagar a conta do telefone, comprar material de limpeza, essas coisas, nós precisamos da ajuda dos parceiros, tanto do CVD quanto do PV, senão nós não conseguimos chegar no fim do mês”.

Em outro depoimento, percebemos a busca de alternativas para a conquista do controle sobre um dos equipamentos da comunidade, forçada pela eminência do término de uma das parcerias, conforme observa Maria, Diretora da UMFJC e responsável pelo equipamento de informática:

“Eu, como coordenadora, estava pensando em ver o projeto do Telecentro. Estava organizando toda documentação. Tem um Telecentro na favela de Paraisópolis, que a moça que é a responsável lá estava para me passar a lista dos documentos necessários e com quem eu posso falar (um político) para me ajudar. Estou terminando de juntar os documentos. Seria um bom caminho. Se eu tiver espaço para entrar seria muito bom. Eu vou fazer o possível para que isso dê certo”.

4.2.4 - Poder

A comunidade, através da UMFJC, consegue manter um nível de poder restrito aos equipamentos onde a mesma tem ingerência, mais ainda assim um poder limitado, dado a importância dos aspectos financeiros já citados.

Sobre esse aspecto, Pedro, Presidente da UMFJC, observa que:

Nós sofremos muita pressão da comunidade no sentido de que eles acham que basta pedirmos alguma coisa que os parceiros vão nos ajudar. Na

verdade, nós precisamos de um parceiro que nos pergunte: O que vocês precisam para caminhar com as pernas de vocês? O que eles fazem é caminhar junto com a gente, no coletivo. Eu acredito que eles pensaram certo em investir aqui, mas com eles participando. Por enquanto nós não achamos nenhum parceiro que pergunte qual a nossa necessidade para caminhar sozinho - a UMFJC - até agora nós temos achado parceiros para ajudar a creche, para ajudar uma criança que passa necessidade, mas não para ajudar a UMFJC a seguir sozinha. Por exemplo, eu que sou o presidente da favela, se eu sair daqui agora, não que eu seja o único, mas se eu sair daqui hoje, terá um impacto para a comunidade, porque até o outro que entrar pegar o macete, pode ser que o parceiro fique, pode ser que não fique, então quer dizer, eu mesmo saindo pode ser um impacto, imagine se a parceria sair. Mas eu nunca desisti de bater nessa tecla, que a UMFJC deve, sei lá, ter uma fábrica de bloco que gere sua independência financeira. Por exemplo, uma fábrica de bloco vende 10 caminhões por mês e 2 desses caminhões seria o lucro que serviria para comprar mistura, pagar a conta de telefone, contabilidade, tirar esse sufoco. Uma fábrica de bloco caseira, digamos assim. Um mercadinho da UMFJC, que teria o sistema de vender para os moradores. Um carro para poder comprar as coisas mais baratas no interior, se associar ao SEBRAE, a associações que ajudem o pequeno comércio. Esse é um projeto que não achamos ainda como fazer.

Observamos, no entanto, que existe a preocupação com que a comunidade se manifeste através de legítimas demandas junto ao poder público, exercendo seu papel de cidadania, conforme podemos observar no comentário feito por Sônia, Diretora da Creche Primavera, ao falar sobre a possibilidade da saída dos parceiros:

“Para nós seria interessante que eles ficassem e que nós conseguíssemos mais parceiros. De qualquer forma, nós também temos que aprender a nos virar. Se eles saírem, vamos sofrer um pouco mais temos que nos adaptar e cobrar do poder público, que está deixando muito nas mãos das empresas e das ONGS o trabalho que ele deveria fazer. E a própria comunidade, por achar quem faça, deixa de cobrar do poder público as suas obrigações”.

4.2.5 - Politização

Este aspecto tem forte ligação com as categorias participação e consciência. Como o modelo de gestão da comunidade segue o modelo de representação, a politização da comunidade fica prejudicada, pois apenas aqueles que participam como dirigentes têm oportunidades de adquirirem um maior grau de politização. Nada os

impede, porém, de obterem um sentido de politização de outra forma, fora das relações existentes na comunidade.

Assim mesmo, como já observou Montero (1995a, 1998a, 2002b), a participação comunitária tem um efeito político no sentido de que forma cidadãos, desenvolvendo e fortalecendo a sociedade civil, uma vez que aumenta a responsabilidade social.

Encontramos, dentro da comunidade, algumas observações que minimizam e outros que de certa forma têm um olhar mais crítico a esse respeito, como os dos depoimentos abaixo, dados por representantes da comunidade. No primeiro, Angélica, Diretora da UMFJC, observa que:

“Tem momentos que temos que brigar, independente se temos a parceria aqui ou não. Eu acho que não atrapalha em nada. Não adianta ficar batendo de frente (com o poder público) toda hora, chegar lá na frente da Subprefeitura e fazer agitação. Se a gente chegar lá e falar que queremos projetos de saúde, educação, eles vão perguntar: Vocês tem algum projeto? Não adianta você ir lá e brigar sem ter um direcionamento da sua briga. Não, eu estou indo lá porque nós já mandamos isso ou aquilo para vocês e vocês não responderam. Então nós temos o direito de vir aqui e protestar, trazer algumas pessoas. Então, eu acho que a presença dos parceiros não inibe, mas sim auxilia. Um exemplo foi a conquista do convênio das creches, que a comunidade já havia perdido e com a ajuda dos parceiros nós conseguimos novamente”.

Já Sônia, Diretora da Creche Primavera, observa que:

“Eu não acredito que inibam, mas sim que as lideranças ficaram acomodadas, pois se eles acham quem faça, por que brigar? Aqueles movimentos que fazíamos, como por exemplo, quando faltava merenda na creche e nós parávamos tudo, não existe mais, pois agora nós recorremos aos parceiros. Outro exemplo é a verba que nós recebemos atualmente para as creches, que é insuficiente. Se não existissem os parceiros, nós iríamos pressionar o poder público, mas como eles existem, é mais fácil tentar conseguir com eles do que brigar na porta da Prefeitura. O parceiro se tornou muito amigo da comunidade e as comunidades deixaram de brigar. Temos alguns exemplos de parceiros que ajudam a pagar os salários dos professores. É obrigação das empresas fazerem isso? Se formos pensar bem, é obrigação do poder público. De qualquer forma, enquanto os parceiros estiverem na comunidade, temos que aproveitar o momento”.

Em outro momento, Pedro, Presidente da UMFJC, relata um fato que envolve a negociação da reurbanização da favela, o qual envolve a Prefeitura do Município de São Paulo e suas relações partidárias:

“Por exemplo, o projeto de reurbanização aqui da favela está “quadrado”. Dificilmente vai ser “redondo”. Nós já pedimos a presença do Secretário de Habitação do município aqui. Se ele não vier, vamos convocar a imprensa. Então, os moradores afetados vão diretamente à UMFJC obter informações. E o que você pode fazer em nível de Presidente da UMFJC? Os moradores estão perdendo suas moradias e sem saber para onde vão. Então nós falamos que o que podemos fazer é convocar o Subprefeito e o Secretário da habitação. E se eles não vierem? Bom, aí a gente toma outro caminho, que é convocar a imprensa. O ofício nós já enviamos. Eu acho que as coisas mudaram. Os moradores ganham mais em convocar a imprensa e mostrar o que precisa ser feito do que ir até a Subprefeitura e passar o dia inteiro lá, em pé. Foi assim que conseguimos o asfalto. Eu pertencia ao partido X e o governo do município era do mesmo partido. Eu ia lá, conversava, conversava e nada. Parece que tinham posto um poste no lugar do secretário. Eu ia lá falar com o cidadão, mas ele me fazia passar por humilhação. Lembrou até de uns pães que doou no começo do nosso trabalho, dos documentos que nos ajudou a tirar. Então eu falei para ele que estava lá por causa do asfalto. Ele falou: Está bem, mas você passa para o nosso lado ainda hoje? Aí eu tive, sendo do partido e com o coração magoado, convocar o povo, chamar a imprensa e fechar a rua, prejudicando inclusive um colégio, que não tinha nada a ver com a situação, para brigar por nossos direitos. Eu quase fui expulso do partido, porque disseram: Que partidário é esse, que prejudica a administração? Agora, que estou em outro partido, que está administrando a cidade, estou passando pela mesma situação, em relação à reurbanização. Se o secretário não vier, terei que chamar a imprensa e aí eles vão perguntar: Que partidário é esse? Mas o que eu possa fazer? Tenho que mostrar para o povo que o meu jogo é eles e não a política partidária”.

4.2.6 - Autogestão

O modelo construído no relacionamento da comunidade com os seus parceiros foi o de uma gestão compartilhada, onde predominam os aspectos financeiros, pois, apesar do fato de que a comunidade tenha adquirido experiência na gestão da maior parte dos equipamentos existentes, reconhece-se que ainda falta capacidade financeira para administrá-los. Em alguns momentos percebemos uma maior autonomia na gestão e em outras uma autonomia menor, mas sempre as questões financeiras influenciando essa categoria.

Como exemplo, temos os seguintes comentários, feitos pelas Diretoras das Creches Girassol e Primavera, Marta e Sônia, quando o assunto diz respeito à capacidade da comunidade em administrar os equipamentos:

“A parte pedagógica é feita em conjunto com a Prefeitura do Município de São Paulo, com a coordenação da educação. Quando estamos precisando de alguma palestra sobre algum tema específico, nós geralmente falamos com a Coordenadora do PV e ela consegue para nós. Eles não interferem no nosso dia-a-dia, na rotina. O PV nos ajuda na contabilidade, folha de pagamento e encargos, sendo que a prestação de contas nós fazemos diretamente com a Prefeitura”.

“A Prefeitura envia duas vezes por ano verba para reforma da creche. Essa verba é sempre insuficiente e precisamos de ajuda dos parceiros. A diretoria da UMFJC é que toma a decisão de como vai usar. Por exemplo, os extintores, quando vencem, nós temos que arrumar dinheiro para recarga, pois a verba não vem destinada para isso. Temos que arrumar dinheiro com festas ou de outra forma”.

Em outro momento, Josiene, responsável pelo Bazar dos Idosos, faz o seguinte comentário quando questionada sobre o destino do dinheiro que entra com a produção de alguns artigos:

“Depois que vendemos, (a produção de peças de costura) o lucro é revertido para o próprio bazar. O CVD disse que o dinheiro deve ser reinvestido. Então, uma parte vai para quem fez e uma parte reverte para o Bazar. Essa é uma decisão que tomamos com os coordenadores do CVD. Já a UMFJC ajuda com reformas, etc.”.

Mais adiante, no mesmo equipamento, podemos perceber como a influência financeira afeta de forma decisiva a autogestão. Quando questionada se as decisões eram tomadas pela equipe do próprio equipamento, obtivemos a seguinte resposta de Josiene:

“Não. Antes de fazer as coisas eu falo com os coordenadores do CVD, para que eles tomem conhecimento. Por exemplo, esta porta que você vê aqui, era do outro lado. Então eu falei com o coordenador do CVD e ele autorizou a mudar, até por questão de segurança. O coordenador passou para o grupo dele e eles autorizaram o gasto. Tudo o que é preciso fazer eu comunico para ele e, na medida do possível ele autoriza”.

Em relação aos aspectos operacionais, percebemos que a autogestão se manifesta de forma mais clara, como a resposta que Josiene deu em relação sobre quem decide sobre qual tipo de trabalho realizar no equipamento:

“A decisão sobre o que fazer é nossa. Nós é que decidimos de acordo com a habilidade de cada uma. Uma gosta de fazer costura, outra de fazer flores, essa coisas. Eu deixo elas livres, para fazer o que gostam , pois não pode ter imposição. Por exemplo, o coordenador do CVD chegar aqui e dizer que nós temos que fazer isso ou aquilo, nunca existiu. Cada um aqui tem sua habilidade e não daria certo e ainda assim eu não poderia obrigá-las”.

Quando questionada sobre a possibilidade do término da parceria, Sônia, Diretora da Creche Primavera, expressou preocupação, pois, apesar do domínio sobre como executar as tarefas, a questão financeira permeia todas as relações:

“Estamos pensando nisso. Acho que vai ser um impacto muito grande e impossível de estarmos preparados, porque se a gente conseguisse uma fonte, de gerar uma renda própria, seria mais fácil. Nós já temos uma carência muito grande em razão das creches. Nós temos que buscar parceiros não só para fazer, mas para continuar com aquilo que já existe, como no caso das creches, pois a verba do convênio é insuficiente. Nessa de ajudar a continuar eles fizeram mais. Agora, como dar conta de tudo isso?”.

4.2.7 - Compromisso

Esta categoria também diz respeito diretamente à categoria participação, uma vez que a não-participação, em grande parte devido ao modelo de representação adotado, prejudica o sentido de compromisso com os objetivos coletivos da comunidade.

Montero (2005: 236), observa que em relação à comunidade, o compromisso está unido a aspectos éticos e políticos que lhe outorgam direção, consistência e apoio. Assim, prossegue a autora, *“a presença ou ausência de compromisso em relação com o trabalho comunitário não depende somente da declaração verbal da sua existência, mas que se prove na ação e reflexão”.*

O sentido de compromisso pode ser encontrado, no entanto, nas situações em que observamos algumas formas de solidariedade ou, ainda, naquelas em que estão presentes interesses sociais, não sendo, algumas vezes, necessariamente uma ação planejada.

Montero (ibidem) define assim o compromisso:

A consciência e o sentimento de responsabilidade e obrigação a respeito do trabalho e dos objetivos de um grupo, comunidade, projeto ou causa, que conduz a pessoa a acompanhar, atuar e responder ante eles pelas ações executadas (p. 236).

Em alguns depoimentos, os representantes da comunidade mostraram preocupação com o destino dos equipamentos ao término das parcerias e da falta de compromisso/participação dos moradores para com a UMFJC, conforme podemos observar nos trechos abaixo, de Pedro (Presidente) e Angélica (Diretora), respectivamente:

“Na verdade nós temos dois dilemas: o primeiro é quando os parceiros forem embora, e o outro diz respeito a quem irá assumir a diretoria da UMFJC quando nós também sairmos. Muitos diretores já estão a três mandatos e alguns diretores já querem sair. Agora, quem nós iremos colocar no lugar? É difícil acharmos pessoas que tenham um pensamento comum. Uma pessoa que não pense só no eu”.

“Na verdade, antigamente nós não tínhamos sequer candidatos. Nas primeiras eleições que o Presidente participou, era só ele e a pessoa que estava antes, como concorrentes. Nessa última, que teve cinco chapas, infelizmente as pessoas não estavam com a intenção de que a gente gostaria que estivessem. Não eram pessoas que estavam trabalhando na entidade. Muitas vezes era até por ingenuidade. Eles olhavam de fora e viam que aparentemente tudo está funcionando sem problemas, então não era com o intuito de se comprometer. Eram pessoas que infelizmente não tinham conhecimento com a UMFJC, independente se a gente gostasse delas ou não, mas estavam meio que caindo de paraquedas. Eles não sabiam nem como era o convênio das creches, quais eram as responsabilidades, como lidar com a Prefeitura. Nós tentamos conversar com essas pessoas, mas parece que elas tinham uma fantasia na cabeça, não viam isso como um trabalho comunitário. Nós falamos que isso era uma eleição comunitária, não para prefeito ou governador. Nós sempre falamos que eles podiam vir até a sede e perguntar como funciona as creches, isso ou aquilo. Mas eles não vinham”.

4.2.8 - Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais

Os dirigentes da UMFJC são aqueles que estão mais afeitos aos benefícios desta categoria. O fato de estarem em constantes negociações com os parceiros e com o poder público proporciona para eles possibilidades de desenvolvimento.

Estes contatos os levam, não apenas na visão dos demais moradores da comunidade, mas concretamente, a terem uma atuação mais qualificada nas ações sociais.

Em dois depoimentos de Pedro, Presidente da UMFJC, percebemos a visão que o mesmo tem sobre a importância dos equipamentos para a comunidade:

“Mas a maioria precisa de informações, de emprego, de consciência, para saber que, se ele se instrui ele vai, porque ele tem a mesma qualidade que qualquer outro que esteja morando no bairro da Vila Sônia. No PV nós temos catorze funcionários que moram aqui na comunidade. Na UMFJC nós temos as creches que empregam mais 28 funcionários, sendo que 90% são daqui da comunidade. Só não pegamos os professores que não tiverem aqui. E está tudo funcionando Então nós temos capacidade. A creche daqui é muito bem cotada. Existem até pessoas da Vila Sônia que querem se inscrever aqui, sendo que normalmente até teriam medo de entrar aqui. As nossas creches são muito boas, estamos sempre procurando reformá-las. Existe a preocupação de fazer e fazer com qualidade. O pessoal daqui já se acostumou com isso. No bazar nós temos um exemplo disso. Se as pessoas perceberem que o produto não é de qualidade, eles não compram. Mesmo quando é dado, muitas vezes eles não aceitam. É uma forma deles dizerem que são carentes mas tem o direito de ter algo bom. Não é porque eu não tenho condições de comprar aquela roupa que eu vou engolir uma porcaria. Aos poucos eles estão aprendendo a ter respeito próprio”.

“Antigamente os parceiros injetavam um X de valor. Hoje eles não fazem mais isso. Apesar de eles serem de grandes empresas, eles são funcionários que se juntaram para tomar aquela iniciativa. Eles precisam controlar o investimento, saber que o dinheiro está sendo bem administrado. E nessa parceria deles virem ajudar a administrar é que funciona. Claro que eles estão investindo na comunidade. O PV, por exemplo, faz a contabilidade da UMFJC, mantendo tudo em ordem. Nós temos quase trinta funcionários, tudo fichado, tudo em ordem. A UMFJC não tem o perfil para administrar trinta funcionários. Nós não temos esse conhecimento ainda. Graças a essa parceria que temos essa garantia. E como podemos querer que eles deixem os valores aqui para a agente administrar? Por isso acredito que seja necessário a participação deles aqui. Eu acho que empresa nenhuma vai investir em um lugar onde eles

não tenham espaço para saber o que está acontecendo. É a mesma coisa, se eu tiver que lhe entregar R\$ 10.000,00 reais e for obrigado, eu lhe entrego, mas se não for, eu não entrego. Eles querem transparência. Caso eles saibam onde foi investido e ver o resultado, tem a possibilidade de amanhã não ser mais 10, ser 20. Mas se eu exigir que você me entregue os seus 10, isso não vai dar certo. Hoje o PV já tem uma possibilidade de pagar os funcionários e a quadra com a renda que é gerada através da fábrica de lanche que tem aqui, os quais são consumidos pelos próprios funcionários da BV Financeira. O Banco Votorantim aposta na comunidade e agora come o lanche que é feito aqui”.

Em outro momento, Pedro dá a entender que eles (a UMFJC) já possuem condições de trabalhar em igualdade com novos parceiros:

“Para você ter uma idéia, se a gente conseguir novos parceiros, nós temos projetos. Nós temos aqui 17.000 mil habitantes. Eles consomem de tudo, então nós temos condição de levar as coisas adiante, agora precisamos achar esse caminho. O ideal era conseguir pagar as despesas das Creches, das frutas e verduras. A conta de telefone, por exemplo, é o CVD que paga para nós, que dá R\$ 300,00 reais por mês. A contabilidade é o PV quem faz. Nós somos muito dependentes das coisas. As frutas e a Contabilidade é o PV quem dá, já as geladeiras, a ajuda para reformar as creches e a conta de telefone, é o CVD”.

No entanto, em dados momentos das entrevistas, percebemos que o desenvolvimento da comunidade pode conviver, na opinião de alguns dos representantes, sem maiores problemas com outros tipos de intervenção que não sejam controlados pela comunidade. Ao ser questionado sobre a importância dos parceiros para o desenvolvimento da comunidade, Maria, Diretora da UMFJC e responsável pelo projeto de informática, contribuiu com o seguinte comentário:

“Em relação ao PV eu achei uma ação muito boa. Deu trabalho para os moradores aqui do bairro, pois eles trabalham lá, fazendo lanches. Pelos menos seis pessoas conseguiram trabalho. As crianças têm espaço para brincar, os pais também usam a quadra, tem espaço para fazer festa. Em relação ao que acontece lá dentro, não me incomoda em nada. Antigamente, quando tinha uma outra coordenadora, que não era daqui, pode ser que existiam alguns problemas. Agora tem a Angélica, que é daqui do bairro e que é a Coordenadora. Ela conhece as necessidades da comunidade. Isso fez que a comunidade se aproximasse do PV. Antes, com a outra coordenadora, os espaços não eram muito abertos. Existia a quadra mais as crianças brincavam do lado de fora. Isso mudou bastante com o trabalho da atual coordenadora. Nós sentamos com ela e conversamos que estava assim e que poderia ser de outra forma. Colocou um segurança, que é da comunidade, que conhece todo mundo. Quando entrou uma pessoa da comunidade para coordenar o projeto, melhorou

bastante. Hoje em dia as crianças estão bem felizes. Tem a brinquedoteca. Onde existe uma favela que esteja assim tão bem estruturada?”

4.2.9 - Identidade Social

Esta é outra categoria que sofre influência direta do modelo de gestão baseado na representatividade adotado pela comunidade. Como apenas os dirigentes da UMFJC conseguem transitar de alguma forma pelas categorias anteriormente citadas, apenas eles conseguem adquirir algum tipo de Identidade Social.

Como a grande maioria dos membros da comunidade não participa do dia-a-dia da UMFJC e atuam apenas como beneficiários dos serviços dos equipamentos, percebemos que haverá dificuldade para que essa categoria se realize, uma vez que, sendo o resultado da obtenção das demais categorias, apenas uma pequena parcela da comunidade, como dissemos acima, será beneficiada.

Montero (ibidem) observa, em relação à construção da identidade social que,

É necessário, então, ter em conta que o conceito de identidade não se refere a um processo ou fenômeno estático e único, mas sim que, como tem sido estabelecido nos estudos psico-sociais sobre este tema, as pessoas, ademais de ter essa forma de auto-definição que nos permite reconhecer-nos através de múltiplas transformações que desenvolvemos ao longo das nossas vidas, construímos assim mesmo múltiplas identidades segundo as várias diferentes afiliações e circunstâncias de vida que formam parte da rede de relações e interações cotidianas (identidades de gênero, de grupos etários, profissionais, religiosas, políticas, étnicas, etc.) (p. 200-201).

4.3 - Parceiros

De uma forma geral, observamos que as duas parcerias existentes na comunidade têm um modelo de atuação diferente. Enquanto uma (Comitê Verbo Divino) tem por característica a construção de espaços físicos para as comunidades, a segunda (Associação Viver em Família – Projeto Viver) optou por ser ela mesma gestora do espaço físico construído.

Essas características são fundamentais no relacionamento com a comunidade e com os representantes desta, pois a primeira procura, mesmo com a visão de quem é externo à comunidade, deixar que esta, a partir de um dado momento, assuma a responsabilidade pela condução dos equipamentos, enquanto que o segundo modelo cria uma dependência maior da comunidade em relação à parceria.

A respeito dos trabalhos desenvolvidos em comunidades por agentes externos Perdomo (1998, apud MONTERO, 2003, p. 237), abordou quatro características que podem influenciar de forma perigosa o compromisso: o ativismo, o povo, o especialista e o conscientizador.

No primeiro aspecto, alertou que o trabalho comunitário poderia degenerar-se em ativismo (político, religioso, social) com ausência de reflexão teórica e de rigor metodológico. Ou seja, em uma ação irreflexiva, imediata, sem planejamento, de mãos sem cérebro.

Em relação ao povo, alertou para a crença de que qualquer coisa que provenha das pessoas da comunidade é uma verdade absoluta, em contraponto a consideração gramsciana de que o sentido comum popular está repleto de ideologia como qualquer outro âmbito da sociedade.

A respeito do especialista ou “expert”, adverte que este, separado da comunidade por um suposto saber superior que o capacita para ser o único a decidir o que fazer.

Finalmente, em relação ao conscientizador, alerta que este se vê a si mesmo como o salvador de pessoas alienadas, às quais mobilizará e iluminará com seu saber e bondade, ao passo que as controla e dirige.

4.3.1 - Participação

Os representantes dos parceiros, os quais são responsáveis pela relação com a comunidade, consideram que a participação dos moradores dá-se mais para o aproveitamento dos serviços oferecidos, ficando a participação nas decisões sobre o que fazer apenas para os representantes da comunidade.

Em razão principalmente de aspectos ligados àqueles de conhecimentos técnicos, Marcos, o representante do CVD entrevistado, relata o seguinte:

“Bom, as comunidades mais pobres, que são aquelas que a gente atende prioritariamente, elas são compostas de pessoas assim muito pouco esclarecidas. São pessoas extremamente simples. É até difícil de entender, que dentro de uma capital como São Paulo, haja pessoas com uma visão tão simples, tão sem recursos, tão limitada. Só que ninguém conhece melhor a sua realidade, a sua necessidade, do que a própria comunidade. Então quando a gente desenvolve um projeto, a gente leva a nossa experiência e a nossa capacidade de discernimento, com as experiências das pessoas. Existe sempre uma parceria. Nós não impomos nada. Tanto é que nós estamos agora envolvidos com um arquiteto ligado ao CVD, numa reforma e ampliação de uma outra creche, em outra comunidade, no Real Parque. A primeira coisa que nós fizemos foi ir até lá, estudar toda a realidade da comunidade, ouvir com muita atenção o que a presidente da creche tem para nos dizer e a partir daí fizemos um ante-projeto e esse ante-projeto foi primeiro apresentado para eles, para que eles criticassem, fizessem sugestões e depois para o resto da diretoria do comitê. Funciona assim. Nós procuramos ter uma interação muito grande com a comunidade. Primeiro: Eles sabem melhor da sua necessidade. Segundo: A gente tenta manter um patamar de qualidade e principalmente mudar a realidade deles. Uma coisa que a gente já notou nesses anos todos, é que eles estão muito mais preocupados com a sobrevivência do que com a evolução social”.

Já a visão que Karina, representante do PV, tem em relação à participação tem uma característica mais restrita, significando apenas a utilização do espaço físico por parte da comunidade, como podemos observar no trecho abaixo:

“É tranqüila e geralmente é via UMFJC. E mesmo com a Secretaria Assistência Social. Nós geralmente emprestamos o espaço para festa junina, festa de casamento, etc. Nós já oferecemos para a campanha de vacinação, mas não deu certo, porque eles preferiram a creche, talvez pela referência das crianças. Nós já fomos procurados pela Secretaria da Assistência Social para ver se podíamos receber crianças para receber menores em Liberdade Assistida. O nosso pensamento é o de que se estamos aqui e no que puder atender, não tem porque não. A UMFJC não tem um espaço adequado, então tem reunião, nós já cedemos o espaço para a Secretaria da Habitação fazer reunião aberta para a comunidade para explicar o plano de reurbanização, não tem o menor problema. Esse é um papel que temos que fazer. Estamos aqui para atender as necessidades da comunidade. Se a Secretaria tem informação para dar a comunidade, não tem porque não. Com o maior prazer, a gente mexe daqui, dá um jeito dali e cede o espaço”.

Outro aspecto importante a ser observado é o modelo de participação dentro dos moldes do voluntariado, que geralmente um dos parceiros, o PV, utiliza. Os voluntários são utilizados em etapas específicas do projeto e não são membros da comunidade, o que cria um outro tipo de participação sem vínculo comunitário. Karina, do PV, observa que:

“Bom, como eu já disse, existem os voluntários da empresa, que são vários. O critério de escolha vai mais pela disposição de cada um. Quando eu preciso de alguma coisa específica, por exemplo, da área jurídica, procuro um voluntário do departamento jurídico ou ainda quando preciso montar uma programação. Por exemplo, vamos fazer uma oficina de artesanato e culinária uma vez por mês. Soltamos uma divulgação dizendo que vamos fazer isso na comunidade para jovens e adultos uma vez por mês. Então na divulgação a gente diz: olha, se você tem algum conhecimento e quiser fazer. Nós precisamos de pessoas com esse perfil. Algumas vezes acontece o contrário. A pessoa chega para a gente e fala assim: olha eu sei fazer isso, pode ser útil para você? A semana passada eu fiz uma chamada assim: o fulano faz isso, o cicrano faz isso, o beltrano faz isso. Pode ser na sua área de trabalho, pode ser na sua casa, pode ser no espaço do projeto. Tem muitas maneiras de ajudar. Como você pode ajudar? Eu recebi um monte de sugestões. Um falou: Olha, eu já fui instrutor de informática. Como posso ajudar? Eu disse que ele podia me ajudar a capacitar melhor minha instrutora aqui, então ele vai montar uma assessoria para mim. Outro disse que conhece Corel Draw, um pouco de publicidade. Eu disse, faz um logo para mim, para boletim interno. Outras vezes eu solto um comunicado, como por exemplo, dizendo que vai haver um bazar e preciso de voluntários para ajudar no caixa, no atendimento ao cliente, etc. Ou ainda aviso que vamos fazer um dia da cidadania e preciso de voluntários para ajudar na organização da fila do poupa-tempo, disso, daquilo”.

Em outro momento, podemos perceber a mudança ocorrida em relação à participação dos representantes da comunidade quando o PV instalou-se, através da construção de um prédio, na comunidade, conforme observa Karina:

“No começo tudo, tudo que a gente fazia a gente sentava e conversava com a UMFJC. Mas depois que nós começamos aqui (no prédio construído)... e quando nós estávamos discutindo aqui, nós conversávamos muito com a UMFJC, dizendo: olha, nós estamos pensando em fazer isso, fazer aquilo, o que vocês acham? Sempre conversamos muito, sempre aprendemos muito com a UMFJC. Tem algumas situações assim, quando a obra foi iniciada, esse terreno seria fechado. Mas esse terreno era o principal acesso da comunidade, era onde ficava o container do lixo e onde parava a perua escolar. De uma tacada só a gente ia criar três problemas. E o presidente da nossa Associação, me disse: Quando formos fechar o terreno para fazer a obra, que demorou seis meses para sair o alvará, já estava com tudo pronto, decidimos colocar umas faixas na comunidade, pedindo desculpas pelos transtornos, estamos trabalhando pelo seu bem-estar, igual às faixas que a gente vê no Shopping Morumbi. Então comentamos com o Presidente da UMFJC. Então tudo que a gente pensa em fazer eu comento com o Presidente da UMFJC, porque eu sou o contato. Então eu falei com ele, olha a gente está pensando em colocar umas faixas pedindo desculpas pelos transtornos e tal. O Presidente da UMFJC falou comigo assim: Antes de você escrever, você fala comigo o que você vai escrever? Eu falei que sim. Depois eu fui para o banco e comecei a bolar o que iria escrever. Cheguei no banco, pensei em algumas frases e liguei para o Presidente e disse que iria escrever uma frase pedindo desculpas, etc. Então o Presidente da UMFJC me disse que não estava bom, porque vocês não estão causando problema. Se vocês escreverem que estão causando problemas, amanhã vai ter uma fila de pessoas atrás de vocês dizendo que vocês estão causando problemas. Você tem que escrever assim: A União e a Associação comunicam que as obras vão começar no dia tal. Não tem que dizer que estamos causando problemas. Em muitas situações percebemos que a nossa visão era diferente da visão deles. Sempre tivemos o cuidado de discutir.”

4.3.2 - Consciência

As questões relacionadas à conscientização da comunidade são vistas de forma estigmatizada pelos representantes dos parceiros, uma vez que eles entendem que o assistencialismo esperado pela comunidade acaba prejudicando-a.

Podemos observar isso nos trechos abaixo, quando o representante do CVD, Marcos, e a representante do PV, Karina, questionados sobre a preocupação dos moradores em relação as possibilidade de futuro e sobre como a comunidade aceitou a presença da parceria, fizeram o seguinte comentário:

“Infelizmente, o brasileiro não tem a preocupação de ascender socialmente. Ele não se respeita, não se valoriza. Se ele estiver sobrevivendo, tudo bem. Uma prova disso é de que se você andar pela comunidade você vai ver que mais da metade do comércio de lá, como eles chamam, é boteco. Cerveja e pinga, para todo lado. Padaria, quase não tem. Mercearia quase não tem. Agora, boteco, um do lado do outro. Infelizmente o nosso povo é assim. Uma das coisas que a gente está tentando sair é ter certeza que a gente não está estimulando. Porque quando você ajuda, quando você monta uma creche e alimenta o filho dele, você resolveu o problema dele. Ele não tem que ir atrás de comida para o filho. E ele tem o direito daquilo lá. Eu não sei até onde vai esse direito. Eu acho que a criança tem o direito. Mas o pai e a mãe, que não vão atrás, não têm esse direito.

Então nós estamos mudando um pouco o foco de atuação do comitê, para a gente ajudar aqueles que realmente precisam e não tem ninguém responsável por eles. É o asilo de velhinhos, é atendimento a entidades que cuidam de deficientes físicos e mentais, que não tem para onde se virar. Nós não damos mais nenhuma ajuda para pessoas que dizem: A minha casa está caindo, tenho dez filhos, não dá para melhorar? A muito custo a gente faz isso. Com muito contragosto nós fazemos. Mas só se tiver criança. Se não tiver, que ele arque com as consequências. Nós estamos tentando melhorar isso. “Mas infelizmente o brasileiro é assim, nós somos assim”.

“Nós dissemos: A gente quer vir aqui ajudar vocês a encontrar caminhos para resolver os problemas. Nós não vamos chegar aqui com um caminhão de dinheiro, nós não vamos chegar aqui e resolver todos os problemas de vocês, nós vamos chegar aqui junto com vocês e descobrir caminhos para resolver, ajudar vocês a resolver, mas não somos nós que vamos resolver. Vocês topam? E o Presidente ficou de perguntar para a diretoria da União para ver se faz a parceria com vocês. E nós achamos isso muito bacana., porque eles foram discutir se eles aceitavam a ajuda ou não. Não era porque a gente estava querendo ajudar que eles tinham que aceitar. Eles pediram um tempo e gastaram quinze dias para decidir se queriam a nossa ajuda ou não. E a gente achou super bacana. E nós fizemos um termo de parceria”.

Em outro momento, Karina, representante do PV, relata o ocorrido quando da chegada deles na comunidade, como alguns membros desta, ressabiados com o

histórico de outras intervenções, se portaram. Observamos ainda no trecho abaixo um estilo de “conscientizar” a comunidade sobre a importância da parceria:

“E essa diretoria que tinha assumido, logo quando assumiu o convênio foi cortado, porque a diretoria anterior tinha deixado de recolher os encargos, enfim, tinha deixado de prestar contas adequadamente. E eles não estavam conseguindo retomar o convênio. A proposta que a gente fez para eles, a primeira, foi: A gente vai ajudar vocês a restabelecer o convênio, porque aí é até um tempo para vocês conhecerem qual o nosso propósito e a gente a conhecer vocês também. Até porque no início existia, não da parte do Presidente da UMFJC em si, mas pairava no geral uma dúvida assim: O que essas pessoas de fora querem? Algumas pessoas chegavam a perguntar: Depois das eleições vocês vão embora (porque era ano de eleições). Vocês estão aqui porquê? O que vocês querem. A gente não quer nada (nós dizíamos). Pairava algo assim. No início as pessoas tinham muita dificuldade, não é dificuldade, elas tinham, eu percebo assim, não querer acreditar que pode ser uma ajuda para não ter um desapontamento. Elas estão tão acostumadas a acreditar nas promessas e se desencantar e não ver quando precisar. A promessa da urbanização que nunca chega, a promessa da regularização das terras que nunca chega, a promessa da melhoria do emprego, disso, daquilo, que nunca chega. Então Elas chegam num ponto que é melhor não acreditar para não se desapontar. Então quando a gente falava que estava aqui para buscar melhorias de vida para eles, meio que eles falavam: é melhor eu não acreditar, porque não vai dar certo. Então assim, no começo, o descrédito, não é nem descrédito, eles pensavam assim: É melhor eu não acreditar, não criar expectativa para não me desapontar de novo. Então esse começo foi uma conquista devagarzinho, dia-a-dia, de mostrar para eles o tempo todo que não é fácil, que não é assim do dia para a noite que se consegue as coisas, que não é fácil, que tem que batalhar, e que iríamos fazer as coisas da forma correta. Chamei o Presidente da UMFJC e falei: nós vamos lá na Secretaria da Assistência Social, você vai comigo e vamos descobrir como reativar o convênio”.

4.3.3 - Controle

Nos dois modelos de parcerias encontradas na comunidade, percebemos características distintas em relação à categoria controle. Em um dos projetos, do CVD, a preocupação maior do parceiro era ajudar a comunidade com a construção dos equipamentos necessários e depois passar o controle para a comunidade. Já no segundo projeto, do PV, não existe explicitamente essa vontade, sendo que o equipamento construído tem o controle total do parceiro.

No entanto, mesmo no primeiro projeto, do CVD, com a clara intenção de deixar o equipamento sob os cuidados da comunidade, percebemos que, enquanto o parceiro permanecer na comunidade, existe uma preocupação em manter as coisas sobre “controle”, como percebemos na fala abaixo de Marcos, Coordenador do projeto:

“É da comunidade, todos eles, mas com participação nossa. É a UMFJC quem administra, mas nós temos uma participação, principalmente quando precisa consertar alguma coisa, ampliar outra. E eventualmente eles pedem a nossa sugestão, do que poderia fazer, mas é assim que a gente quer mesmo. É como eu disse, nós fazemos e doamos. Nada daquilo é nosso. Todos eles têm o mesmo grau, são eles quem administra. O nosso é um trabalho totalmente voluntário, nenhum de nós recebe qualquer tipo de remuneração. Nós e o Projeto Viver temos enfoques diferentes, mas o jardim Colombo tem a sorte de ambos estarmos ali”.

Já o PV, parceiro que mantém um equipamento sob o seu controle, preocupa-se em administrá-lo utilizando-se de todo ferramental empresarial, como podemos perceber na fala de Karina, no trecho abaixo:

“Antes de chegar aqui no Jardim Colombo nós já possuíamos uma Associação, já tínhamos discutido qual o nosso público, se iríamos trabalhar com crianças, deficientes, idosos ou adultos, se vamos trabalhar com isso ou aquilo. Então nós decidimos que o nosso foco seria a família, porque a gente entendia que não adianta cuidar só de criança em idade pré-escolar se eu não der o atendimento também para a família, não adianta eu só resolver também a questão da empregabilidade do adulto se eu não der atenção na educação da criança, então a gente entendeu que o ideal seria fazer uma atuação com foco na família. Onde a gente pudesse ter ação na área da saúde, da educação, de recreação, do lazer, da infraestrutura, da capacitação profissional e na inserção no mercado de trabalho. Isso tudo foi discutido antes de pensarmos onde fazer”.

No trecho abaixo, quando questionado sobre qual critério utilizado para escolher a comunidade do Jardim Colombo, Karina, representante do PV, deu a seguinte declaração:

“Nós encontramos muitas coisas. Encontramos comunidades com várias entidades. Encontramos entidades com vários parceiros, que aí dificultava a nossa ação, porque elas nos diziam que se a gente fosse ajudar teria que entrar nas regras da outra empresa, então tem também essa história de que esses “pobres” são meus, se você quiser ajudar tem que ser nas minhas regras. Tem essa disputa que é medonha, mas têm. Encontramos lugares muito longe, lugares com índice de violência muito grande. Essa foi uma questão considerada porque a gente ia mobilizar os funcionários da

empresa, então tínhamos que avaliar onde seriam levados esses funcionários. Então também esse aspecto foi considerado para a escolha da comunidade. Então, já respondendo o porquê da escolha do Jardim Colombo, por que nós escolhemos esse local? Porque reunia várias questões que consideramos importantes. Primeiro porque já existia uma entidade representativa da comunidade, que é a União dos Moradores, que era reconhecida e já existia há mais de 10 anos”.

Em outro momento, percebemos a influência dos aspectos financeiros na relação de controle, de acordo com a declaração de Karina, a respeito da necessidade da existência de recursos financeiros para a realização das atividades:

“A Associação, porque a Associação, quando foi constituída foi feita uma doação para ela, como capital inicial, custeamos a reforma da creche Primavera. Fizemos uma grande campanha para arrecadação de doação dos funcionários, doação de recursos e de materiais e equipamos a creche inteira, fizemos como uma lista de casamento. Preciso de um fogão, prato, etc., um me deu dinheiro, outros compraram. Montamos a creche com a doação dos funcionários. Aí nós conseguimos o convênio. A Secretaria de Assistência Social viu que existia um grupo de pessoas comprometidos realmente em ajudar a União, existia uma predisposição muito positiva da secretaria, não em liberar nada que fosse fora do que era exigência legal, mas quando a União ia lá e pedia para reaver o convênio eles tinham certeza que esse convênio de novo, do jeito que eles estavam organizados, certamente dali a uns dois meses ia dar problema de novo, e quando nós falamos: olha, vamos ajudar, vamos cuidar da contabilidade, vamos cuidar da prestação de contas, da documentação, então assim, demos uma certa credibilidade e as coisas fluíram até rapidamente. O nosso primeiro contato com a Secretaria foi em março de 2002 e a gente conseguiu por a creche para funcionar em maio. Foi super-rápido. Em maio a creche começou a funcionar, então aí as pessoas começaram a acreditar, esse pessoal realmente... E o pessoal da UMFJC falou assim: Vocês realmente trabalham, né? Fizemos mutirão para pintar, mutirão para arrumar a creche, para montar, inauguramos a creche com festa, com voluntários, com tudo”.

4.3.4 - Poder

Nesta categoria encontramos, em relação aos parceiros, a dificuldade que os mesmos possuem para fazer com que a comunidade consiga encontrar alternativas à sua presença e a partir daí possa - a comunidade – crescer e ampliar os projetos existentes. Percebemos que tais dificuldades encontram-se principalmente em razão das questões financeiras.

Esse aspecto é melhor observado na relação entre o CVD e a UMFJC, dado as características de intervenção temporária já salientadas do primeiro, pois em diversos momentos Marcos, representante do CVD, salienta a clara intenção em deixar à comunidade a condução dos equipamentos que ajudou a construir e como eles observam o ponto de partida que a comunidade terá, como nos trechos abaixo:

“O Projeto Viver, o prédio é deles, a administração é deles, tudo isso. O CVD atua de uma forma diferente. Não só lá, mas como em outras comunidades. A gente vai, faz o que tem que fazer e sai fora. Então aquela creche (a Girassol) foi construída, foi doada para eles. A outra creche foi reformada (a Primavera) e foi doada para eles, o prédio onde tem o trabalho da Terceira Idade, o Telecentro, foi construído e equipado e doado para eles. Nós não temos nada lá, nada daquilo é nosso. A gente continua trabalhando com eles, além outras atividades, para manter o projeto vivo e também ajudar em novas atividades deles”.

“Já era para termos saído. Só não saímos por minha causa, pois criei uma relação afetiva com eles. A diretoria do Comitê, que não tem essa relação que eu tenho, está me cobrando, cobrando, cobrando. E eu, pessoalmente, até o final deste ano, 2007, eu fico lá. E aí, definitivamente, nós vamos sair e parar de pagar todas as contas, parar de pagar tudo. Por isso que eu quero dar as condições. A conta de telefone, é por volta de R\$ 480,00, R\$ 500,00 por mês. Porque o pessoal não liga de casa, liga de lá. Com um PABX eu consigo colocar uma senha, só vai ligar autorizado. Todo mundo vai receber vai poder receber, mas não fazer. Os computadores, eu dei dois novos para as creches, mas botei senha. Porque era uma festa, todo mundo entrava e mexia nos computadores. Então eu vou ficar até o final. Em janeiro de 2008, nós vamos cortar os laços. Só vamos lá para uma visita”.

4.3.5 - Politização

De uma forma geral não existe, por parte das entidades parceiras da comunidade a intenção de abordar aspectos relacionados à política.

Como condição para o estabelecimento da parceria com o PV, Karina relatou o seguinte:

“Nós temos alguns princípios. Primeiro, nós não temos posicionamento político partidário, nós não temos nenhum posicionamento religioso e não

temos nenhum posicionamento em relação à questão de drogas. São três pontos que não vamos abordar, não vamos tratar, nosso posicionamento é neutro em relação a esses três pontos. E nós temos um compromisso com a legalidade e com a transparência. A gente tem que fazer tudo de acordo com a lei. Se vocês concordarem nós gostaríamos de ficar”.

Percebemos que a questão da politização não está na ordem do dia, ficando as questões mais relacionadas a uma prática assistencialista, ainda que os parceiros não considerem sua atuação neste modelo.

Abaixo temos um trecho sobre uma atuação específica realizada em conjunto pelos dois parceiros na comunidade, relatada pelo representante do CVD, Marcos:

“Em uma ocasião o PV levou para a comunidade um grupo da prefeitura para fazer diversos trabalhos. O Poupa-tempo para tirar documentos. Depois nós conseguimos médicos de uma associação evangélica que fez vários exames lá, papa-nicolau, diabetes, visão, todos esse exames nós conseguimos e nós doamos os equipamentos e cedemos o espaço. E toda a despesa foi por conta do Comitê Verbo Divino. Para ir buscar algumas pessoas para fazer os exames físicos, nós tivemos que pegar nossas velhinhas lá da terceira idade e ir visitar as pessoas que a gente achava que seria interessante fazer aqueles exames, como diabetes, e intimar as pessoas a ir. Teve outro evento, que foi o Projeto Viver que desenvolveu. Ele levou o pessoal da Prefeitura, o pessoal do Estado, aquele poupa-tempo. Muita gente lá tem direito a auxílio alimentação, auxílio gás, auxílio leite para as crianças e não vão atrás. Ficaram uma semana lá, fazendo o cadastramento dessas pessoas. E nós ficamos sabendo que a mãe de uma criança da nossa creche, era displicente, ela não foi fazer o cadastramento. Ela tinha três filhos, não tinha marido e as crianças viviam com bastante dificuldade, para receber isso de graça, receber comida de graça, cesta básica. Aí eu insisti com a nossa diretora da creche para falar com ela para ela ir. Mas não teve jeito. No último dia, eu tive que pegar um guarda municipal. Foi um guarda e uma guarda feminina, que pegaram ela pelo braço com os documentos para fazer a documentação. Quer dizer, você tem que pegar pelo braço para ela receber de graça a comida. Nós temos outro caso, uma criança da nossa creche que nós descobrimos que ela não ia fazia três meses porque estava com sarna. Mas sarna se cura fácil. Aí eu falei com a diretora e fomos lá visitar a casa. A casa era indescritível. Ela tinha tido nove filhos, com três maridos diferentes e com ela só estavam dois, esse da creche e mais uma menina que já tinha passado na creche. E descobrimos que o menino da sarna não estava curado porque o remédio estava lá e ela não dava o remédio. E a menina, um pouco mais velha que ele, tipo seis, sete anos, estava com a cabeça cheia de berne, e ela também não cuidava. Aí nós fizemos um mutirão, fizemos uma limpeza na casa dela, fizemos as mães da região cuidar das crianças, fizemos um esforço muito grande. Depois de dois meses eu fui ao conselho tutelar e fiz tirar as crianças, porque percebi que ela não cuidava dos próprios filhos. Hoje as crianças não estão com ela, estão com o conselho tutelar, em um orfanato, embora não sejam órfãs”.

Em outro momento, temos um trecho que deixa claro a distância que tais parcerias procuram manter com questões relacionadas à politização da comunidade, conforme relata Marcos, representante do CVD:

“Ah sim. Uma vez eu peguei uma reunião, aliás, foi a única reunião da UMFJC que nós participamos. Metade da reunião foi pedindo coisa. Então é aquela coisa: Mostrar o problema, pedindo socorro. Então não existe aquela preocupação, do que eu posso fazer para ajudar? Nem o pessoal da UMFJC, sabe? Estavam ali para sugar. Essa foi a primeira que participamos, e quando acabou eu disse que não iria mais participar de reuniões, porque como ela disse, é só pedir, pedir, pedir. Um dos problemas mais sérios que eles têm lá é o gerenciamento. O Presidente da UMFJC, ele é um sub-sub-prefeito. Ele tem que cuidar de casa que está caindo, casa que o sujeito está brigando, ele tem que cuidar de tudo lá”.

A seguir, quando questionado sobre como vê o processo político interno da comunidade em relação à preparação de lideranças, Marcos, representante do CVD, fez o seguinte comentário:

“Primeiro, preparação de liderança, nenhuma. Ou a liderança aparece espontaneamente, ou não aparece. Segundo, todas as lideranças lá são políticas, todas. Sempre que surge uma outra liderança, ela é uma liderança concorrente com aquela que está lá. Quando surgiu uma liderança lá, ela foi uma concorrência e na maioria das vezes ela foi antagônica à do Presidente da UMFJC. Gera desgaste muito grande, uma briga muito grande. Não se envolve. Embora muitas vezes nós tenhamos sido chamados a tomar partido, eu deixo bem claro que nós não nos envolvemos. E quando a coisa aperta, eu falo que se continuarem assim nós não vamos mais aparecer lá. E como o Comitê é forte lá, eles querem o apoio do Comitê, porque se o Comitê falar alguma coisa todos vão dizer que é por aí. Então a gente não se envolve. A gente até estimularia, ajudaria, por exemplo, se aparecesse alguma liderança para o gerenciamento, que não tivesse nenhuma intenção política. Pode ter certeza que a gente daria curso de treinamento para ele, para ele fazer todo trabalho de gerenciamento. Mas não aparece”.

A representante do PV, quando questionada sobre se iria se envolver ou não nas questões relacionadas às eleições da UMFJC, teceu os seguintes comentários:

“Não sei como a gente vai lidar. O Pedro está na presidência desde que nós chegamos. O ano que vem (2008) tem eleições na UMFJC. Não sabemos como é que vai ser. Pode ser pessoas que a gente tenha afinidade, pode ser que não. A nossa atuação aqui dentro do espaço continua independente de quem quer que seja. Dependendo, isso pode dificultar ou não as nossas relações com a UMFJC. Com a comunidade acredito que não, porque temos uma relação que transcende a própria UMFJC. Com relação à creche nós temos um estabelecido, o nosso apoio se mantém e se manterá enquanto houver transparência e legalidade na gestão dos recursos e na questão política”.

“Não. Nós não podemos apoiar ninguém. Podemos até desejar que seja reeleito, mas não podemos apoiar. Vemos que, eticamente, não podemos. Não fizemos campanha na última eleição, até desejamos que o Presidente fosse reeleito, mas eram duas chapas e esperamos para ver o resultado. E torcemos para que a comunidade entendesse e visse qual seria o melhor”.

P – A comunidade - não a UMFJC -, pediu a opinião de vocês?

Não. Eles mesmos é que tomaram a decisão. O nosso apoio foi na alteração do estatuto, para adequar ao novo código civil; ajudamos também na impressão das cédulas eleitorais, isso eu mandei fazer. O nosso apoio na eleição foi para a própria eleição, não para chapas. Eu não mandei folheto para ninguém. De acordo com o novo código civil e com o estatuto era preciso fazer um cadastro de todos os associados, mandamos fazer, a Associação custeou a cópia de mil e poucos folhetos. Então, o que foi de investimento para o processo eleitoral, que não foi nem para essa nem para aquela chapa, a Associação bancou. Nós esperamos para ver o resultado da eleição. A eleição foi impugnada. O que eu pude fazer foi pedir que uma pessoa, uma advogada lá do banco viesse aqui para ajudar a orientar a diretoria da UMFJC sobre o que eles deveriam fazer. Sobre o que eles deveriam fazer legalmente. Eu pedi para ela vir aqui, para que orientasse a UMFJC, por que estão pedindo recontagem dos votos. Enfim, eu nem me lembro mais. Mas o nosso apoio foi no sentido de orientar, para ver como seria feito o registro da ata, o que tem que fazer para que o processo seja legal.

4.3.6 - Autogestão

Também nesta categoria percebemos dois modelos distintos de comportamento em relação aos parceiros. No primeiro caso, temos claramente, assim como na categoria controle, uma vontade explícita do parceiro em passar a gestão do equipamento para a comunidade, enquanto que no segundo caso essa hipótese ainda não foi discutida. No

entanto, a questão financeira, ou seja, como as comunidades conseguirão recursos para dar continuidade aos trabalhos, fica como preocupação latente.

Os trechos abaixo, obtidos com Marcos, representante do CVD, procuram retratar as duas abordagens sobre o assunto:

“Sempre vemos um projeto como temporário. Infelizmente, no caso específico do Jardim Colombo, nossas tentativas de passar-lhes a auto-suficiência financeira e organizacional, ainda não renderam frutos, o que nos obriga a lá permanecer além do desejado”.

“Naquela reunião que nós participamos, onde apareceu aquele rapaz que nós convidamos para o gerenciamento, nós participamos justamente porque a diretoria do Comitê tinha definido que a gente já deveria ter saído de lá, e isso já faz mais de um ano. E eu avisei que o pessoal disse que nós teríamos que sair de lá, que nós já havíamos feito muito mais do que pretendíamos lá e que então eles precisavam assumir aquelas coisas todas. E dei um prazo de 6 meses a partir daquela data. Vocês têm seis meses para assumir isso. Já faz um ano e meio”.

Em um dos projetos, a gestão é entendida dentro do modelo proposto para o Terceiro Setor, com o uso preferencialmente de mão-de-obra voluntária, e com a questão financeira e o conhecimento técnico norteando a gestão do equipamento, como podemos perceber no trecho abaixo, citado por Karina, do PV:

“Os funcionários do banco, como voluntários. Quem prepara toda a folha de pagamento, pagamento de guias, admissão, demissão, CCM, tudo isso, são os funcionários que fazem isso, dentro do horário de trabalho. Agora, o pagamento dos salários, das guias, essas coisas, é pago pela União, com o dinheiro do convênio. Mas a parte burocrática, dos documentos, quem faz são os funcionários do banco. Mas a União sabe. Antigamente não sabia. Hoje o Presidente da UMFJC me liga e pergunta: A guia já está pronta, qual o valor, essas coisas. No começo eu que tinha que falar que tinha que pagar tal dia. Hoje não. Ele já sabe. É capaz até dele me ligar hoje e perguntar se já temos o valor do FGTS, INSS, disso, daquilo. Nós sempre tivemos a preocupação de ensinar, de mostrar a importância e o que está sendo feito. A gente não faz por ele. Nós fazemos mas cuidamos de que eles saibam o que estamos fazendo. Então a Creche Girassol começou a funcionar e a Associação cuida das duas creches, fazendo a mesma coisa. E aí em 2003 seguimos fazendo a mesma coisa, fazendo uma festa das crianças, de natal. A gente alugava as barracas e colocava aqui. E aí conversando com alguns diretores, comentando que precisa ter um lugar para ter um curso mais demorado, para ações mais permanentes”.

Em outro momento, ainda dentro do modelo de gestão das entidades do Terceiro Setor, temos a introdução de um outro elemento, que é a busca da auto-sustentabilidade, sem a geração de lucro, como podemos perceber no trecho abaixo, observado por Karina, do PV:

“Isso foi em 2004. Em 2005 foi a inauguração. E aí começamos um pouco cada coisa. O grande diferencial daqui foi que, quando chamamos aquele grupo para decidir se vamos construir, o principal idealizador de todo projeto, que foi o primeiro, nosso vice-presidente. Ele falou: Nós temos que fazer, mas temos que ter uma forma de gerar renda, nós não podemos fazer uma coisa que não seja sem custo, então, foi até sugestão dele, a BV Financeira, uma empresa do Grupo, da Votorantim Finanças, já fornecia café da manhã para os funcionários e comprava de um fornecedor. E aí ele sugeriu, pensa se você não pode montar uma cozinha semi-industrial e produzir isso lá. E se você produzir isso lá e vender com um preço competitivo você ganha o contrato da BV financeira. Então nós pensamos o projeto todo com o espaço da cozinha. Acho que esse é o grande diferencial. Esse espaço hoje é praticamente auto-sustentável. O que a gente produz de lanche eu tenho recurso para manter hoje praticamente todas as atividades aqui. Pagamos todos os funcionários. Hoje nós temos 17 funcionários e produzimos 2 mil lanches por dia. Temos um faturamento mensal de 50 e poucos mil reais por mês. Temos também a prestação de contas estampado aqui no quadro e em 15 lugares da comunidade, aberto para toda comunidade. A Associação é que administra os recursos. A Angélica faz as compras aqui, eu sou a Gerente Geral e eu tenho mais três pessoas que me ajudam lá na Associação. E aí hoje temos aqui a brinquedoteca, o atendimento no consultório odonto, em parceria com o Comitê, o Consultório foi montado pelo Comitê, estamos negociando uma parceria com a Associação odonto-criança para manter o consultório funcionando a semana inteira com ações de prevenção. Temos atendimento com psicóloga voluntária e advogada voluntária, uma artística plástica que faz aula de artesanato com reciclagem, a gente tem uma voluntária que faz aula de teatro e um voluntário para aula de inglês”.

A questão da captação de recursos para as entidades que atuam no terceiro setor é um problema que vem tornando-se cada vez um ponto central para o desenvolvimento das atividades. Montaño (2002, p. 208) observa que,

“a atividade de “captação de recursos”, no “terceiro setor”, pode levar a uma perda de identidade, perda de rumo, descaracterização da “missão” da organização. Em concordância com isto, para Petras (1999, p. 79), “um dos efeitos do fluxo de recursos internacionais foi a perda freqüente de várias características das ONGs latino-americanas (com seu caráter participativo, agilidade burocrática etc.)”; no entanto, o “outro efeito foi a proliferação de ONGs, que passaram a ser criadas com o único propósito

de absorver parte do fluxo de dinheiro internacional devido à persistente escassez na oferta de empregos em outros setores”.

4.3.7 - Compromisso

Esta categoria, na visão dos representantes dos parceiros, guarda relação direta com aspectos comportamentais dos moradores da comunidade, os quais, segundo as observações, não parecem ter compromisso com o desenvolvimento comunitário.

Quando questionado sobre a preservação dos equipamentos, Marcos, representante do CVD, foi cético a esse respeito, com o seguinte comentário:

“Não. Infelizmente não. É muita coisa que quebra, é muita coisa que não se mantém, eles não têm uma cultura de asseio, não tem uma cultura de preservação, a casa deles tem um monte de... Quebrou uma coisa, joga em cima do telhado. Passeia lá e você vai ver a casa deles cheia de tranqueira em cima, ou encostado em um canto, ou em algum lugar. Eles, na casa deles, não têm preocupação com a preservação. Em uma coisa que é comum, ou seja, não é de ninguém, para que eles vão cuidar? Menos ainda. Em uma reunião que participamos, de formatura, da creche Girassol, eu fiz esta solicitação para os pais. Estava todo mundo lá. Eu perguntei: De quem é essa creche que os seus filhos estão saindo hoje? Eles responderam: É do Banco do Brasil. Eu disse: Não é do Banco do Brasil. Outros disseram, é de vocês? Eu disse: Não, também não é nossa. Outros disseram ainda: É da UMFJC? Eu disse: Não também não é da UMFJC. É de vocês, é sua, seu filho está lá dentro, preserva. Na hora que eu precisar de um encanador aqui, tem algum encanador aqui? Ninguém levantou a mão. Então eles não se preocupam. A preservação daquelas coisas lá é uma despesa que a gente tem e não gostaria de ter mais. A gente gostaria de fazer uma vez só, e deixar. Mas infelizmente, eles não cuidam. Eles não depredam. Eles não depredam. Agora, preocupação com a manutenção? Não. Eles fizeram uma ampliação a pouco tempo atrás, e o que sobrou da reforma está tudo jogado lá, dentro da creche. Aí eu tive que ir lá, aprontar uma briga, dizer que não queria aquilo lá dentro, mas o problema é que eu não posso ir lá e dizer que não quero, pois aquilo não é meu, é deles. Mas acontece que se eu sair de lá eles perdem um parceiro forte. Aí eles dizem que vão tirar. Então eles não preservam. Mas não é só esse patrimônio. A própria casa deles eles não se preocupam em preservar”.

A abordagem sobre a participação dos voluntários (externos), e seu compromisso, ganha destaque na fala de Karina, representante do PV, que destaca o compromisso

que os mesmos assumem, evidenciando esse modelo de participação sem vínculo comunitário:

“Muito boa. O pessoal cumpre o combinado. Eventualmente alguém se inscreve e não aparece, mas sempre justifica. Nós nunca tivemos problema com voluntário. Deixamos bem claro a responsabilidade e o compromisso que eles devem ter. Não é assim, ah, eu quero fazer isso. Algumas vezes alguns vêm com algumas idéias, querendo fazer isso ou aquilo, mas a gente sempre negocia e acaba chegando a um denominador comum, que atende tanto a necessidade daqui quanto a do voluntário, porque eu também não posso deixar o voluntário frustrado. Eu também não posso dizer ‘não’ de cara, mas geralmente funciona”.

Em relação ao compromisso percebido dos membros da comunidade em relação aos trabalhos comunitários, a reação é de que não existe um compromisso efetivo, conforme podemos observar na fala de Karina, representante do PV, no trecho abaixo:

“Eu acho que é muito difícil, porque dá muito trabalho ser presidente da UMFJC, dá muito trabalho ser diretor da União, porque é um trabalho não remunerado. Não tem muita gente que está disposta. Essa questão da liderança me preocupa, porque não tem muita gente. Na verdade o que a gente vê é que é cada um para si”.

4.3.8 - Desenvolvimento e expressão concreta de capacidades individuais

A perspectiva que os representantes dos parceiros têm em relação ao desenvolvimento está relacionada à visão deles sobre como deveria ser a comunidade. Vêm como importante à presença dos projetos na comunidade em substituição ao poder público ausente e que não gera desenvolvimento, ao contrário do que ocorre com a presença das parcerias.

Podemos perceber esse aspecto nos trechos abaixo, quando Marcos, representante do CVD, questionado sobre se a presença dos parceiros poderia afastar o poder público, tece os seguintes comentários:

“Não. Isso não. Ao contrário. Como o poder público é distante e muitas vezes omisso, nós acabamos atraindo o poder público. Por exemplo, as creches não existiriam se nós não tivéssemos construindo e feito o convênio. O convênio da Prefeitura cobre 70% das despesas. De 25 a 30%

nós é que temos que suprir todos os meses. Mas a Prefeitura sabe disso, e ela fala: aquela creche não é deles, é apenas um convênio. Eu até acho que isso daí é correto. Porque o dinheiro que ela nos dá, dá para pagar o salário dos professores, registrados em carteira, décimo terceiro, FGTS, tudo certinho. Eles doam o mantimento não perecível e uma boa parte do dinheiro para comprar carne, verduras, essas coisas. Então a verba que dá é por criança. Esse dinheiro dá para fazer mais ou menos isso. Nós é que temos, eventualmente, acrescentar um pouco mais de comida. A manutenção do prédio é toda por nossa conta. Por que isso? Porque o prédio não é deles, é um convênio. Agora, se nós não tivéssemos construído as creches eles não estariam lá. Nenhuma das duas creches. Esse trabalho que a gente faz, de levar pessoas, poupa-tempo que o PV levou, não teria ido lá, se o PV não estivesse lá. Então ocorre o contrário, nós estamos atraindo o poder público para lá”.

“Também não. Não vejo isso não. Tanto é que o Projeto Viver foi para lá porque nós estávamos lá. Eles mesmos falaram isso. Eles pesquisaram várias entidades e como eles não queriam partir do zero absoluto, eles foram para lá. Não há concorrência de jeito nenhum, são complementares e é uma parceria muito salutar. Ganhamos nós, ganham eles e ganha muito mais a comunidade do Jardim Colombo. Aqui na escola que eu lhe falei, aconteceu o contrário. O Jornal Estado de São Paulo, que é aqui perto, queria fazer um trabalho ligado a educação, e como não queriam começar do zero, vieram conhecer a escola. Quando eles conheceram a escola ficaram tão impressionados, que disseram que a escola não precisava de mais ajuda. Então nós perdemos essa parceria. No nosso caso lá no jardim Colombo, o que percebemos é que a nossa presença até facilita, como o caso da Associação Evangélica que foi desenvolver um trabalho lá porque nós estávamos lá”.

4.3.9 - Identidade Social

Assim como observamos nesta categoria em relação à comunidade, também percebemos que a construção da identidade social dos membros da comunidade como resultado da intervenção dos parceiros fica um tanto prejudicada, muito em razão do modelo de parceria adotado, onde existem poucas pessoas participando efetivamente e muitas sendo beneficiárias dos serviços oferecidos, com características - mesmo que não intencionais segundo o discurso dos parceiros - notadamente assistencialistas.

5 - Conclusão

O relacionamento entre as comunidades carentes e as entidades que atuam em parcerias com elas, apoiadas por empresas, criou um novo campo de conformação social. A diminuição da responsabilidade estatal tem criado um vazio na esfera pública, preenchido por ações e interesses variados, que vão do retorno ao assistencialismo/filantrópico às iniciativas estruturadas segundo regras do mercado, lastreadas muitas vezes em práticas individualistas.

Dentro desse contexto, os movimentos e organizações do Terceiro Setor desenvolveriam uma prática “não-política”, mas harmônica, integradora, de parceria, visando ao bem comum, e não aos interesses de classe. Enquadram-se nesse contexto as ONGS “cidadãs”, as empresas “cidadãs” ou participativas, os indivíduos solidários, o Estado parceiro (GOHN, 1998, p. 14; RICO, 1998, p. 28, apud MONTAÑO, 2002, p. 149).

Essa questão envolve, de um lado, as comunidades que são demandatárias de serviços sociais e as parcerias que estas estabelecem com as organizações não-governamentais e, por outro, mesmo que de forma encoberta, o Estado, ator destacado na promoção do terceiro setor, *“que atua tanto no plano legal quanto no âmbito financeiro, como contrapartida à retirada paulatina da responsabilidade estatal no trato à ‘questão social’”* Montaño (2002, p. 15).

Com essas ações, um novo modelo no trato das questões sociais é levado às comunidades carentes, que se vêem obrigadas a adotar tal modelo, sob o custo de ficarem “esquecidas” ou terem suas reivindicações relegadas *ad eternum* pelo poder público, dentro de um espectro maior, que refere-se à perda de direitos de cidadania e com ênfase na focalização do atendimento.

Questões que dificilmente fariam parte do dia-a-dia das comunidades, como gestão estratégica, relacionamento com os stakeholders, captação de recursos e marketing, começam a fazer, juntamente com os velhos problemas relacionados à saúde, emprego, educação, violência, moradia e saneamento básico, parte das preocupações das comunidades, muitas vezes em um grau maior de importância.

Paralelo a essas preocupações, os representantes das comunidades precisam aprender a lidar com entidades ligadas ao setor empresarial, em um tipo de relacionamento enviesado por características nitidamente mercadológicas, onde o discurso e a lógica das ações são quase sempre determinados por preocupações relacionadas ao custo/benefício das atividades.

Os representantes das comunidades parecem necessitar, nesse novo modelo de relacionamento, de outro perfil, além daquele que os possibilitaram ser reconhecidos pelos seus pares como líderes comunitários. Precisam aprender a ser propositivos ao invés de apenas reivindicativos; precisam aprender a pensar em “projetos” no lugar de mobilizar os moradores para pressionar o poder público; precisam aprender a ser “administradores”.

Esse novo perfil “exigido” aos líderes comunitários é algo que, a nosso ver, dificultará às comunidades desenvolverem novas lideranças. Como bem observou um dos representantes dos parceiros, existe uma grande dificuldade das comunidades em encontrar pessoas tecnicamente capacitadas para transitarem dentro desse novo modelo, para adaptarem-se a um modelo onde, segundo as palavras deste representante, exige a *“necessidade de se entender de gerenciamento”*.

Esse fato também foi observado pelos representantes da comunidade, quando ressaltaram as dificuldades em conseguir que membros da comunidade se interessassem pela condução dos destinos da União de Moradores, em um processo normal de alternância de poder.

Dois motivos foram apontados: Primeiro, porque se trata de uma atividade não-remunerada e que requer muito tempo de dedicação. Segundo, os moradores – e voltamos novamente à questão de uma democracia de baixa densidade – por não participarem das atividades, não conseguem compreender todos os aspectos envolvidos no relacionamento com os parceiros.

O problema apontado acima diz respeito diretamente à efemeridade dos projetos, característica marcante nessa nova fase de prestação de serviços sociais. Quando do modelo tradicional de intervenção social realizado pelo Estado, todos os aspectos relativos à administração dos equipamentos instalados nas comunidades eram de responsabilidade do primeiro, ficando as comunidades com o papel de usuários e de tentar influenciar nas decisões, procurando participar através de colegiados e conselhos, mas sem o ônus técnico e financeiro.

Além dos aspectos apontados acima, não é hábito do Estado o encerramento do funcionamento de uma creche ou de uma escola que esteja sob sua administração direta. As comunidades, em razão das parcerias e da efemeridade supra, estão tendo que aprender a conviver com a não continuidade das ações sociais e com a obrigação delas (comunidade) darem continuidade a tais ações.

Esse modelo de intervenção social que ora analisamos, referenciado por projetos com datas de início e término razoavelmente definidas, deixa para a comunidade, após o encerramento dos prazos, tarefas que entendemos a mesma não está preparada para assumir, além de não termos a convicção de que elas deveriam estar.

Segundo um dos representantes da comunidade, a comunidade não tem o perfil para administrar funcionários. Ele observa que *“graças a esses parceiros que temos essa garantia (de administrar os funcionários das creches). E como podemos querer que eles deixem os valores para a gente administrar? Por isso acredito que seja necessária a participação deles aqui”*.

Afinal, assumir o papel de administradores, adotando características mais afeitas a profissionais que atuam em mercados privados, competitivos, visando lucro, não são, ou não deveriam ser, assim o entendemos, tarefas das lideranças comunitárias, que antes deveriam esforçar-se por atuar dentro de espaços públicos e coletivos.

O estabelecimento das organizações não-governamentais como lócus privilegiado nas relações entre o Estado e as comunidades pode ser sentido na fala de um dos representantes da comunidade, quando observa a diferença na forma de tratamento

quando a comunidade, legítima demandatária dos serviços sociais, se apresenta em determinado órgão público “sozinha”, e quando o faz na companhia de um dos parceiros.

“Depois de quase dois anos é que os parceiros vieram. Nesse meio tempo o Presidente da UMFJC ficava batendo na porta da Prefeitura. Ia o Presidente para lá, com mães e crianças em idade de creche, para tentar ser atendido. Eram protestos pacíficos, só pra tentar ser atendido mesmo. E eles não abriram as portas. As portas só foram abertas a partir do momento que as parcerias vieram para cá. O que eu senti é assim, é que quanto mais parceiros, isso é uma visão minha, acho que a prefeitura pensa que se tem mais credibilidade por causa dos parceiros. Acho que, na visão preconceituosa da prefeitura, e de muitos também, se o favelado vai lá, o que ele está indo fazer lá? Eu não vou dar projeto para ele, ele não vai saber administrar, mas se vai uma parceria de nome lá, aí a coisa muda de figura, aí eles começam a nos enxergar diferente”.

Como já vimos, o estabelecimento das organizações não-governamentais como interlocutoras privilegiadas das demandas sociais foi fruto de um convencimento da ineficiência, incapacidade financeira, entre outras mazelas, do setor público. Esses aspectos parecem ter ficado marcados na sociedade, ou pelo menos em parte dela. Em um dos depoimentos dos representantes da comunidade, encontramos claramente essa posição:

“O CMDCA, por exemplo, já faz mais de ano que temos que provar que temos adolescentes, quer dizer, não há nada de especial, nada que nos favoreça. Assim, nós não queremos que seja nada especial. Mas queremos que a coisa funcione. Por exemplo, nós fazemos um pedido para a Prefeitura do Município de São Paulo para uma coisa e vem um técnico que não tem nada a ver, chega aqui sem conhecimento nenhum, depois mandam outro grupo de pessoas para ver outra coisa, que não tem nada a ver. Eles são muito confusos. É essa confusão que tem lá entre eles, porque metade do pessoal é fixo, metade entre e sai todo ano. Não tem como funcionar. Na minha visão pessoal, eu não vejo na Prefeitura do Município de São Paulo um trabalho em parceria. A UMFJC tem que se virar com os parceiros dela e levar tudo mastigado para a Prefeitura do Município de São Paulo. Se não levar tudo mastigadinho, na minha visão, ela não ajuda em nada. Ela não explica o que tem que fazer. Ela só fala assim: Olha, tem que trazer isso amanhã. Mas eu não posso levar isso amanhã! Aí eles respondem: Eu não posso fazer nada. É mais ou menos isso. A gente liga pra lá e fala: Olha o dinheiro do convênio não veio. Mas ninguém sabe de nada, não é comigo, eles dizem. Aí eles pedem para você ligar para tal pessoa e essa pessoa fala que não é com ela e aí vai enrolando e enrolando. Não sei, acho que é necessário ter algum vínculo político, porque é tudo emperrado, tudo é demorado”.

Um ponto que se apresenta como um desafio, como observamos no capítulo 2 (Empowerment), diz respeito a forma de relação a ser estabelecida entre as comunidades e seus parceiros. As questões financeiras e técnicas, que permeiam as relações, tendem, em um primeiro momento, a levar os parceiros a uma posição de “superioridade”, pois, como observa Montaño (2002), *“o compromisso unilateral com os necessitados e os desamparados (de qualquer nível sócio-econômico), com os pobres, os marginalizados, os apresentam como menos capacitados, como passivos ou como carentes de recursos”*.

Os agentes externos, então, aparecem como a fonte de mudança social e, portanto, em um nível superior. Esta é uma característica que deve ser mudada. Ao reconhecer que *“o compromisso deve estar presente em ambos tipos de agentes de transformação, tem-se em consideração suas diferenças e se reconhece que a motivação e os valores podem e devem estar presentes (ou ausentes) em ambos”* Montaño (ibidem, p 20). A mudança no paradigma do relacionamento é um dos desafios que está posto a esse novo tipo de associativismo.

Em uma visão crítica sobre esse modelo de intervenção social, Montaño (2002), apesar do reconhecimento da legitimidade de determinados atores, tece as seguintes considerações:

Efetivamente, para além das diferenças entre as diversas organizações, uma questão é real, e só pode ser determinada com certo nível de generalização: o conjunto de organizações e atividades que compreende o chamado “terceiro setor”, para além dos eventuais objetivos manifestos de algumas organizações ou da boa intenção que move o ator solidário e voluntário singular, termina por ser instrumentalizado, pelo Estado e pelo Capital, no processo de reestruturação neoliberal, particularmente no que refere à formulação e implementação de uma nova modalidade de trato à “questão social”, revertendo qualquer ganho histórico dos trabalhadores nos seus direitos de cidadania (p. 19).

Outro aspecto que observamos nesse modelo de intervenção social é o caráter mais propositivo que reivindicativo que essas entidades possuem. Gohn (2003, p. 78), destaca que se trata geralmente de *“um grande número de entidades novas, compostas de dirigentes e participantes sem experiência associativa/comunitária anterior, ou qualquer tipo de militância político-partidária ou sindical”*.

Muitas dessas entidades caracterizam-se, segundo Gohn (idem) por trabalharem dentro de uma lógica midiática, onde as ações de marketing contam quase mais que as ações práticas realizadas. Segundo a autora,

Eles trabalham a partir dos valores de uma cultura política propositiva, baseada numa lógica que não possui muitos elementos de ordem crítica-demandatória, de pressão-reivindicativa. Eles se colocam na esfera pública numa perspectiva mais de associacionismo, de colaboracionismo com quem quer que atuem. Neste sentido, o tipo de cultura política que gera tende a reforçar as políticas assistenciais e compensatórias. E os repertórios discursivos que são construídos passam pelo filtro da mídia, porque ela é quem legitima e confere notabilidade às ações. Ter uma reportagem na Globo, no canal Futura, ganhar manchete ou qualquer tipo de reportagem nos jornais e revistas de grande circulação nacional passa a ser curriculum para aquelas entidades. As ações das entidades não são julgadas ou avaliadas pelo que elas fazem, mas pelo que outros falam delas (p. 78).

Um dos representantes dos parceiros argumentou da seguinte maneira quando questionado sobre a utilização do trabalho como marketing:

“Nós utilizamos. Porque nós temos que divulgar o nosso trabalho até para conseguir mais colaboração, mais voluntários, então a gente usa, entre outros, o trabalho desenvolvido no Jardim Colombo, até como uma forma de prestação de contas para aqueles que nos fazem a doação. O trabalho maior foi feito lá, então ele virou um pouco como referência”.

Uma das preocupações reside no aspecto do empoderamento que essas parcerias levam à comunidade. Como essas comunidades, geralmente carentes em todos os aspectos, sejam educacionais, de saúde, financeiros, podem apropriar-se de técnicas de gestão comuns aos seus parceiros? Como, ao encerramento das parcerias, dado o caráter efêmero das mesmas, essas comunidades, cujos membros precisam continuar no seu labor diário, terão condições de fazer uso de técnicas como a captação de recursos, técnica esta desenvolvida no seio empresarial, estranha ao dia-a-dia da comunidade e que exige especialização?

A respeito desse aspecto específico – a captação de recursos – Montaño (idem), aborda sobre os perigos – ainda que consideremos que dentro da lógica do modelo de parcerias esse é um assunto vital – que esse assunto esconde:

Com essas características, uma atividade – a captação de recursos – que deveria ser funcional torna-se essencial, e, ainda mais, torna-se o fundamento da “missão” organizacional. Assim, as organizações do “terceiro setor”, como num frenesi, voltam-se para a captação de recursos. O que deveria ser atividade auxiliar torna-se atividade central, tamanha a dependência dessas organizações por esses recursos externos (p. 210).

Montaño (idem), sugere que essas mudanças culturais, valorativas e institucionais levam o cidadão, a empresa, a ONG, a desconsiderarem ou minimizarem o papel do Estado como responsável pela resposta às seqüelas da “questão social”, e a investirem nas organizações e atividades do chamado “terceiro setor”.

Em lugar de financiar essa função social e essas atividades mediante impostos compulsórios, financiam-se mediante “doações” espontâneas e voluntárias. Deixa-se à boa vontade e sensibilidade de cada um o financiamento (e, portanto, a possibilidade) da função de resposta às necessidades e demandas sociais.

Como sua própria denominação sugere, as organizações sem fins-lucrativos, as fundações filantrópicas, as associações comunitárias, parecem não desenvolver uma atividade geradora de lucro.

Na maioria dos casos elas também não geram receitas suficientes para se manter em operação. Assim, essas entidades têm extrema necessidade em captar recursos fora de suas atividades fundantes. Essas atividades e sua característica de “gratuidade” levam a uma falta de auto-sustentabilidade tal que a captação de recursos, torna-se não apenas uma atividade essencial da organização, mas ainda pode passar a orientar a filosofia e a condicionar a sua “missão”.

Observamos essa preocupação com a necessidade de se conseguir fundos tanto com os representantes da comunidade quanto com os representantes dos parceiros.

No primeiro caso, a necessidade estava mais orientada para uma visão de auto-sustentabilidade da comunidade com a criação de cooperativas (jardinagem e fábrica de blocos), as quais teriam parte da renda destinada aos projetos que a UMFJC mantém

sob sua condução. Mas ainda aqui percebemos as dificuldades que a comunidade encontra, pois o Presidente da UMFJC mostrou a dependência que os mesmos se encontram em relação aos parceiros:

“Eu acredito que eles pensaram certo em investir aqui, mas com eles participando. Agora quando a gente acha algum que pergunte qual a nossa necessidade para caminhar sozinho, a UMFJC, até agora nós temos achado parceiros para ajudar a creche, para ajudar uma criança que passa necessidade, mas não para ajudar a UMFJC a seguir sozinha. Por exemplo, eu que sou o presidente da favela, se eu sair daqui agora, não que eu seja o único, mas se eu sair daqui hoje, terá um impacto para a comunidade, porque até o outro que entrar pegar o macete, pode ser que o parceiro fique, pode ser que não fique, então quer dizer, eu mesmo saindo pode ser um impacto, imagine se a parceria sair. Mas eu nunca desisti de bater nessa tecla, que a UMFJC deve, sei lá, ter uma fábrica de bloco que gere sua independência financeira. Por exemplo, uma fábrica de bloco vende 10 caminhões por mês e 2 desses caminhões seria o lucro que serviria para comprar mistura, pagar a conta de telefone, contabilidade, tirar esse sufoco. Uma fábrica de bloco caseira, digamos assim. Um mercadinho da UMFJC, que teria o sistema de vender para os moradores. Um carro para poder comprar as coisas mais baratas no interior, se associar ao SEBRAE, a associações que ajudem o pequeno comércio. Esse é um projeto que não achamos ainda como fazer”.

Em relação a um dos parceiros, existiu uma orientação parecida, mas tomada de forma estratégica e apoiada pelas condições financeiras dos seus patrocinadores, conforme podemos observar pelo trecho abaixo:

“O grande diferencial daqui foi que, quando chamamos aquele grupo para decidir se vamos construir, o principal idealizador de todo projeto, que foi o primeiro, nosso vice-presidente. Ele falou: Nós temos que fazer, mas temos que ter uma forma de gerar renda, nós não podemos fazer uma coisa que não seja sem custo, então, foi até sugestão dele, a BV Financeira, uma empresa do Grupo, da Votorantim Finanças, já fornecia café da manhã para os funcionários e comprava de um fornecedor. E aí ele sugeriu, pensa se você não pode montar uma cozinha semi-industrial e produzir isso lá. E se você produzir isso lá e vende em um preço competitivo você ganha o contrato da BV financeira. Então nós pensamos o projeto todo com o espaço da cozinha. Acho que esse é o grande diferencial. Esse espaço hoje é praticamente auto-sustentável. O que a gente produz de lanche eu tenho recurso para manter hoje praticamente todas as atividades aqui. Pagamos todos os funcionários. Hoje nós temos 17 funcionários e produzimos 2 mil lanches por dia. Temos um faturamento mensal de 50 e poucos mil reais por mês”.

Como podemos perceber com os dois casos acima, existe uma óbvia questão técnica e financeira envolvida nesse modelo de resolução das questões sociais. Frente a isso, as comunidades ficam com reduzidas capacidades de reação.

Montaño (ibidem) ressalta a importância da mobilização da sociedade em programas como o que aconteceu a partir de 1993, contra a fome e a miséria, comandada por Betinho. No entanto, ressalta o autor, existe o perigo de se ignorar que se tratam de ações emergenciais que, ao dar respostas imediatas e assistencialistas, não abordam de forma adequada a médio e longo prazo as causas da fome e da miséria. Por outro lado, prossegue Montaño, o problema

Consiste em acreditar que nestas ações devem-se concentrar e esgotar todos os esforços reivindicatórios e as lutas sociais. Ao esquecer as conquistas sociais garantidas pela intervenção e no âmbito do Estado, e ao apostar apenas/prioritariamente nas ações dessas organizações da sociedade civil, zera-se o processo democratizador, volta-se à estaca zero, e começa-se tudo de novo, só que numa dimensão diferente: no lugar de centrais lutas de classes, temos atividades de ONGS e fundações; no lugar da contradição capital/trabalho, temos a parceria entre classes por supostos “interesses comuns”; no lugar da superação da ordem como horizonte, temos a confirmação e ‘humanização’ desta (p. 18).

Em uma das entrevistas, um dos representantes da comunidade, ao comentar sobre a possibilidade do fim das parcerias, observou:

“Para nós seria interessante que eles ficassem e que nós conseguíssemos mais parceiros. De qualquer forma, nós também temos que aprender a nos virar. Se eles saírem, vamos sofrer um pouco mais temos que adaptar e cobrar do poder público, que está deixando muito nas mãos das empresas e das ONGS o trabalho que ele deveria fazer. E a própria comunidade, por achar quem faça, deixa de cobrar do poder público as suas obrigações”.

O pensamento expresso acima se encontra na contramão do que observamos na comunidade. A sensação de que o poder público tem obrigações, as quais estão sendo delegadas para instituições da sociedade civil, não é uma visão comum.

No entanto, mesmo com a visão do poder público omissa, percebemos que a própria comunidade, através dos seus representantes, entende que o modelo atual para tratar das questões sociais os leva a necessitar das parcerias. Esse mesmo

representante, ao ser indagado sobre qual a importância dos parceiros para o seu equipamento, não hesitou em responder que era “*financeira*”.

Como resultado das nossas observações nesta dissertação, acreditamos que o relacionamento entre as comunidades carentes e as entidades que atuam dentro deste modelo de associativismo, ligadas à lógica da Responsabilidade Social Empresarial, apresentam algumas questões que surgiram durante a nossa investigação.

A primeira diz respeito sobre as dificuldades que as comunidades carentes encontram para atuar dentro das condições discutidas acima, uma vez que parece dado que as parcerias são necessárias e as comunidades, apesar de conseguirem algumas competências técnicas na administração de alguns tipos de equipamentos não conseguem independência financeira. A questão que fica é: será se esses devem ser os objetivos das comunidades carentes, adquirirem saber técnico e capacidade financeira para substituir o Estado na resolução das questões sociais?

A segunda questão diz respeito sobre como cobrar das entidades que atuam dentro desse modelo de associativismo do terceiro setor um novo tipo de relacionamento, onde prevaleça a discussão aberta e igual sobre as reais possibilidades do *empowerment* comunitário. Acreditamos que estas entidades atuam, mesmo que o discurso contradiga, dentro de uma lógica empresarial, obedecendo às pressões de mercado e dos seus stakeholders, que é contrária a este *empowerment* – uma vez que este é lento e segue seu ritmo próprio -, trabalhando com conceitos como clientes e não cidadãos, com a racionalização envolvida na relação custo/benefício e não com a efetiva necessidade social.

Por fim, consideramos que serão muitas as dificuldades para a realização do *empowerment* das comunidades carentes dentro do modelo estudado, que obedece a lógica da Responsabilidade Social Empresarial, em especial considerando a racionalidade mercadológica que as entidades que atuam dentro de tal contexto aplicam na resolução dos seus problemas.

Bibliografia

ASHLEY, P. Responsabilidade Social nos Negócios. São Paulo, Saraiva, 2003.

BECKER, Daniel, EDMUNDO, Kátia, NUNES, Nilza Rogéria *et al.* Empowerment and participatory evaluation: lessons from a territorial health promotion program. *Ciênc. saúde coletiva*. [online]. Vol. 9, no. 3 [cited 2007-06-30], pp. 655-667, 2004.

BORGER, Fernanda Gabriela. Responsabilidade Social: efeitos da atuação na dinâmica empresarial. São Paulo: USP, 2001. Tese. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2001.

CARROLL, Archie B. "A three dimensional model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, N. 4, pp.497-505, 1979.

CARVALHO, José Murilo de. Cidadania no Brasil: O longo caminho. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2003.

CARVALHO, Sérgio Resende. Os múltiplos sentidos da categoria "empowerment" no projeto de Promoção à Saúde. *Cad. Saúde Pública*. [online]. Vol. 20, no. 4 [citado 2007-06-23], pp. 1088-1095, 2004.

CENPEC, ETHOS, Instituto. O que as empresas podem fazer pela educação. São Paulo. Internet (www.cenpec.org.br), 1999.

CLARKSON, Max B E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 92. Retrieved July 28, 2007, from ABI/INFORM Global database, 1995.

COSTA, Sergio. As Cores de Ercília: Esfera pública, democracia, configurações pós-nacionais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

DAFT, Richard L. *Administração*. Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

De MARINIS, Pablo. 16 comentários sobre la(s) sociología(s) y la(s) comunid(es). Papeles del CEIC, 2005.

DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1), 65.

DRAIBE, Sonia M. Virtudes e limites da cooperação descentralizada em prol da coesão social e do enfrentamento da pobreza: reflexões e recomendações. Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Unicamp. Caderno 64, Campinas, 2005.

DRUCKER, Peter. As novas realidades. No governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo, Thomson Pioneira, 1997.

ETHOS, Instituto. Internet (www.ethos.org.br).

_____. Como as empresas podem implantar programas de voluntariado. São Paulo, 2001.

_____. Práticas empresariais de responsabilidade social. Relações entre os princípios do global compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social. São Paulo, 2003.

FREEMAN, Edward R. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4. pp. 409-421, 1994.

FRIEDMAN, Milton. Capitalismo e Liberdade. São Paulo. Coleção Os Economistas. Ed. Nova Cultural. 2ª Edição, 1985.

GOHN, Maria da Glória. Mídia, Terceiro Setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2000.

_____. (Org). Movimentos Sociais no Início do Século XXI: antigos e novos atores sociais. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2003.

KARKOTLI, Gilson R. Responsabilidade social empresarial. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 2006.

LANDIM, Leilah. A Invenção das ONGs, do Serviço Invisível à Profissão sem nome”. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: PPGAS, Museu Nacional, UFRJ, 1993.

LAVERACK, Glenn; WALLERSTEIN, Nina. Measuring community empowerment: a fresh look at organizational domains. UK. Health Promotion International, Vol. 16, No. 2, 179-185, June, 2001.

LOURENÇO et al. Ganhos e perdas relacionados ao comportamento social das empresas. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.*

MONTAÑO, Carlos. Terceiro Setor e a questão social. Crítica ao padrão emergente de intervenção social, Cortez, 2002.

MONTERO, M. *Teoría y Prática da la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad.* Buenos Aires: Paidós, 2003.

_____. *Introducción a la psicología comunitaria: desarrollo, conceptos y procesos.* Buenos Aires: Paidós, 2005.

MUÑOZ, V. (Org.) (2006). *El Oro por las cuentas.* Miradas a la mercantilización de la educación. San José, Costa Rica, Vernor Muñoz.

PADILHA, Bruno da Graça Leite. Organização comunitária em rede: um estudo do processo de integração e fortalecimento associativo da favela do Real Parque. Dissertação de Mestrado. PUC-SP, 2006.

PAOLI, Maria Celia. In: SANTOS, Boaventura Souza (Org.). *Democratizar a Democracia. Os caminhos da Democracia Participativa.* Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Reforma do Estado dos anos 90. Lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Cadernos MARE da reforma do estado; v.1), 1997.

_____. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. In: “Revista de Administração Pública” 34(4): 55-72, 2000.

_____. Instâncias da Sociedade e Ciências Sociais, IN: Nota para discussão na disciplina de Metodologia Científica para Economistas, Curso de Pós-Graduação, GV-Economia, 2005.

PINTO, Carla. In *Política Social* – Lisboa, ISCSP, pp. 247-264, 1998.

PINTO, Luiz Fernando Silva. *Gestão-Cidadã: ações estratégicas para a participação social no Brasil.* 2ª. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro. Campus, 1993.

RAEBURN, J. How effective is strengthening community action as a strategy for health promotion? *ParticiACTION*. No. 3. University of Toronto, Toronto, 1993.

RAPPAPORT, J. In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-21, 1981.

RITCHIE, Deborah; PARRY, Odette; GNICH, Wendy; PLATT, Steve. Issues of participation, ownership and empowerment in a community development programme: tackling smoking in a low-income area in Scotland. UK. *Health Promotion International*, Vol. 19, No. 1, 51-59, March, 2004.

ROBERTO, Aline Aparecida. Responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as maiores instituições financeiras privadas no Brasil. Dissertação de Mestrado. UNICAMP, 2006.

RODRIGUES, C. *A Ação da Cidadania, História Exemplar*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, 1994.

SANDOVAL, Salvador A. M. Considerações sobre aspectos micro-sociais na análise dos movimentos sociais. In: *Educação e Sociedade*. Campinas, 1989.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Democratizar a Democracia. Os caminhos da Democracia Participativa*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002.

SILVA, Carmen and MARTINEZ, María Loreto. Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhé*. [online]. Nov., vol.13, no.2, p.29-39, 2004.

SIMIONATTO, Ivete. *Reforma do Estado e políticas públicas: implicações para a sociedade civil e para a profissão*, UFSC, 2002.

SOUZA, Dânia de Paula. *Comunicação organizacional e responsabilidade social corporativa: A construção dos conceitos*. UFMG, 2004.

TORRES, Ciro. Responsabilidade social das empresas e balanço social no Brasil. In: Balanço Social: Teoria e prática. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

WOOD, Donna J. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718, 1991.

WOOD, Donna J. & RAYMOND, Jones. Research in Corporate Social performance, in BURLINGAME, Dwight F. & YOUNG, Dennis R. Editors. Corporate Philanthropy at the Crossroads, Indiana University Press, p.41-86, 1996.

ZIMMERMAN, M. Empowerment theory. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds). *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). New York, NY: Kluwer, 2000.

_____. Psychological empowerment: issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581–599, 1995.

Sites consultados:

ABONG. Internet (www.abong.org.br)

Ação da Cidadania - <http://www.acaodacidadania.com.br>

ADCE - Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa de São Paulo - ADCE-SP.
Endereço eletrônico: <http://www.adcesp.org.br/>

Casa Assistencial Maria Helena Paulina - amhp.hpg.ig.com.br/

ESPRO - Associação de Ensino Social Profissionalizante <http://www.espro.org.br/>

GIFE – Grupo de Instituto Fundações e Empresas. Internet (www.gife.org.br).

Instituto Ethos – www.ethos.org.br

ANEXOS

SIGLAS UTILIZADAS

CVD – Comitê Verbo Divino

PMSP – Prefeitura do Município de São Paulo

PV – Projeto Viver

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

UMFJC – União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo

Roteiro para entrevistas com os representantes da União dos Moradores da Favela do Jardim Colombo

Utilizamos o roteiro abaixo como norteador das entrevistas:

- 1 - Levantar informações sobre a formação do bairro e em quais condições os patrocinadores começaram sua relação nas áreas de atuação (educação, saúde e esporte);
- 2 - Importância do equipamento pesquisado para os moradores (visão do dirigente);
- 3 - Relação do(s) dirigente(s) do equipamento com os moradores;
- 4 - Como o responsável pelo equipamento percebe a relação dos moradores com a direção do equipamento;
- 5 - Como se dá a escolha dos dirigentes dos equipamentos;
- 6 - Verificar se existe a participação da comunidade nos equipamentos e em qual nível (decisório, operacional, etc...); Verificar as formas utilizadas pelos dirigentes do equipamento para fomentar a participação dos moradores.
- 7 - Existem trabalhos comunitários (voluntários) dentro dos equipamentos ou apenas profissionais remunerados?
- 8 - Como o dirigente do equipamento vê a relação com os patrocinadores (como se discute a necessidade de investimentos, se as decisões são em conjunto, etc..);
- 9 - Quais as principais mudanças ocorridas após a intervenção dos patrocinadores no bairro;
- 10 - Qual a expectativa do dirigente em relação aos patrocinadores (como parceiros operacionais, apenas investidores, etc...)
- 11 - Como os dirigentes vêem a relação de forças (poder econômico) do patrocinador para com o equipamento; Existe imposição devido ao desequilíbrio de forças?
- 12 - Qual a expectativa de tempo que os dirigentes pensam em relação à presença dos patrocinadores;
- 13 - Existe a preocupação com um possível afastamento dos patrocinadores? Caso isso ocorra, como serão obtidos recursos?;
- 14 - Existe a preocupação dos patrocinadores em transferir conhecimento/técnicas para a comunidade no caso de um possível afastamento?
- 15 - Como o dirigente do equipamento vê a presença de um projeto com coordenação externa dentro da comunidade e qual a sua relação com tal projeto.
- 16 - Existe a preocupação na formação de lideranças para dar continuidade aos trabalhos?

Roteiro para entrevistas com os representantes do Comitê Verbo Divino

Utilizamos o roteiro abaixo como norteador das entrevistas:

- 1 – Quando o Comitê Verbo Divino foi fundado? Quais as suas principais motivações?
- 2 - Quais são os pontos norteadores do projeto? Esses pontos são seguidos por todos os comitês ou cada um pode ter sua linha de conduta?
- 3 - A partir de quando teve início o contato com o Jardim Colombo?
- 4 - Quando houve o início do trabalho, o projeto já estava estruturado?
- 5 - Qual o critério de escolha para atuar no Jardim Colombo e não em outra comunidade?
- 6 - Qual era o retrato da comunidade do Jardim Colombo quando teve início o trabalho?
- 7 - Qual(is) o(s) critério(s) de escolha para as áreas de atuação e para o investimento?
- 8 - Em quais projetos o Comitê participa no Jardim Colombo? Todos eles têm o mesmo grau de participação da UMFJC ou em alguns a UMFJC participa mais e outros menos?
- 9 - Quais os benefícios que se esperava alcançar na comunidade? E para a empresa?
- 10 - O Comitê ou o Banco do Brasil utiliza, via Marketing, o trabalho executado no Jardim Colombo? Caso afirmativo, existe alguma publicação, site, etc, com essas informações?
- 11 - Esse tipo de projeto já foi desenvolvido em outra comunidade?
- 12 - Existem voluntários da empresa atuando no projeto? Caso exista, quais os critérios para a escolha dos voluntários?
- 13 - Como são tomadas as decisões sobre os trabalhos a serem desenvolvidos na comunidade?
- 14 - Existe um tempo previsto para o projeto? Esse projeto terá continuidade em outra comunidade?
- 15 - A equipe do projeto tem experiência no trabalho conjunto com outros parceiros privados/públicos que atuem em uma mesma comunidade?
- 16 - Caso existam trabalhos com outros parceiros dentro da comunidade, estes trabalhos refletem-se em reuniões para definir áreas de atuação ou apenas nos momentos de convergências dos projetos?
- 17 - Como é a relação atual com a comunidade (aquela que apenas utiliza o espaço e aquela que é tida como parceira)?
- 18 - A comunidade preserva o patrimônio?
- 19 - Existe algum tipo de relacionamento do Comitê com o poder público (municipal, estadual ou federal) que possa ser caracterizado como parceria?
- 20 - O Comitê participa de algum tipo de reunião com agentes do poder público em razão dos trabalhos realizados na comunidade? Existe algum tipo de prestação de conta sobre os trabalhos realizados?
- 21 - Como os coordenadores do projeto vêm à atuação do poder público na comunidade?
- 22 - O Comitê percebe se, devido a sua presença na comunidade, isso faz com que o poder público não atue de forma mais concreta na comunidade, uma vez que a comunidade já está sendo atendida?

- 23 - O Comitê já percebeu alguma vez se a sua presença na comunidade afasta outros parceiros privados, pelo sentimento de que a comunidade não precisa mais de ajuda?
- 24 - Depois desse tempo de atuação, quais as principais mudanças notadas na comunidade?
- 25 - O Comitê tem algum indicador de avaliação sobre o trabalho realizado na comunidade?
- 26 - Existe algum plano em preparar a comunidade para assumir o projeto no caso de um possível afastamento?
- 27 - Qual o custo mensal aproximado para a manutenção do projeto?
- 28 - Qual(is) a(s) fonte(s) dos recursos do Comitê?
- 29 - Quais são os aspectos positivos e negativos da parceria com a comunidade?
- 30- Como o Comitê percebe a Comunidade (UMFJC) no que diz respeito a preparação de lideranças para dar continuidade aos projetos?
- 31 – Em razão da relação financeira existente entre os agentes (Comitê levando o nome de um Banco) e uma comunidade carente, o Comitê percebem algum tipo de inibição por parte da comunidade?
- 32 - Como o Comitê percebe essa maior participação da sociedade civil na área social?
- 33 - O Comitê já ganhou algum prêmio pelo trabalho realizado no Jardim Colombo?

Roteiro para entrevistas com os representantes do Comitê Verbo Divino

Utilizamos o roteiro abaixo como norteador das entrevistas:

- 1 - Como teve início o projeto? Quais as suas principais motivações
- 2 - Quem são os coordenadores do projeto?
- 3 - A partir de quando teve início o contato com o Jardim Colombo?
- 4 - Quando houve o início do trabalho, o projeto já estava estruturado?
- 5 - Qual o critério de escolha para atuar no Jardim Colombo e não em outra comunidade?
- 6 - Qual era o retrato da comunidade quando teve início o trabalho?
- 7 - Qual(is) o(s) critério(s) de escolha para as áreas de atuação e para o investimento?
- 8 - Quais os benefícios que se esperava alcançar na comunidade? E para a empresa?
- 9 - O Comitê ou o Banco do Brasil utiliza, via Marketing, o trabalho executado no Jardim Colombo? Caso afirmativo, existe alguma publicação, site, etc, com essas informações?
- 10 - Esse tipo de projeto já foi desenvolvido em outra comunidade?
- 11 - Existem voluntários da empresa atuando no projeto? Caso exista, quais os critérios para a escolha dos voluntários?
- 12 - Como são tomadas as decisões sobre os trabalhos a serem desenvolvidos na comunidade?
- 13 - Existe um tempo previsto para o projeto? Esse projeto terá continuidade em outra comunidade?
- 14 - A equipe do projeto tem experiência no trabalho conjunto com outros parceiros (públicos ou privados) que atuem em uma mesma comunidade?
- 15 - Como é a relação atual com a comunidade (aquela que apenas utiliza o espaço e aquela que é tida como parceira)?
- 16 - Existe algum tipo de relacionamento com o poder público (municipal, estadual ou federal) que possa ser caracterizado como parceria?
- 17 - Caso existam trabalhos com outros parceiros dentro da comunidade, estes trabalhos refletem-se em reuniões para definir áreas de atuação ou apenas nos momentos de convergências dos projetos?
- 18 - Como os coordenadores do projeto vêem a atuação do poder público na comunidade?
- 19 - Depois desse tempo de atuação, quais as principais mudanças notadas na comunidade?
- 20 - Existe algum plano em preparar a comunidade para assumir o projeto no caso de um possível afastamento?
- 21 - Devido a relação financeira presente entre os agentes (Associação levando o nome de um Banco) e uma comunidade carente, a Associação percebe algum tipo de inibição por parte da comunidade?
- 22 - Qual o custo mensal aproximado para a manutenção do projeto?
- 23 - Qual(is) a(s) fonte(s) dos recursos do Projeto?
- 24 - O Projeto viver tem algum indicador de avaliação sobre o trabalho realizado na comunidade?

25 - Quais são os aspectos positivos e negativos da parceria com a comunidade?

26 – A Associação percebe se, devido a sua presença na comunidade, isso faz com que o poder público não atue de forma mais concreta na comunidade, uma vez que a comunidade já está sendo atendida?

27- Como a Associação percebe a Comunidade (UMFJC) no que diz respeito a preparação de lideranças para dar continuidade aos projetos?

28 - Como a Associação percebe essa maior participação da sociedade civil na área social?

29 – A Associação já ganhou algum prêmio pelo trabalho realizado no Jardim Colombo?