



***A força dos laços - Empresas, Poder Público e Sociedade Civil Organizada: Uma união que salva crianças e adolescentes***

Este manual foi elaborado pela Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD), para que seja veiculado na internet.

**Texto:** Admilson Vieira

**Revisão:** Eduardo Ravasini

**Projeto gráfico:** Bruno Piesco

# ***A FORÇA DOS LAÇOS***

Empresas, Poder Público e  
Sociedade Civil Organizada: Uma  
união que salva crianças e adolescentes

**Registro - Biblioteca Nacional: 545.436**  
É permitida a reprodução desde que citada  
a fonte: Manual A Força dos Laços -  
Empresas, Poder Público e Sociedade  
Civil Organizada: Uma união que salva  
crianças e adolescentes - Associação  
Comunidade de Mãos Dadas (ACMD).



**ASSOCIAÇÃO** COMUNIDADE DE MÃOS DADAS

EM DEFESA DOS DIREITOS E DEVERES DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

## **Sumário**

### **Introdução**

### **Parte I - Construção de redes**

#### **Redes Familiares**

#### **Redes Empresariais**

#### **Redes Sociais**

**Características Negativas das Redes Empresariais**  
**Dicas para a Articulação de Redes**

### **Responsabilidade Social Empresarial, mito ou realidade?**

#### **O que é o Terceiro Setor?**

A ação social

A responsabilidade social

Sociedade Civil Organizada

Quais as formas de atuação

Uma nova regularização para as organizações do Terceiro Setor

#### **Poder Público, como envolver?**

O poder é público?

Quem é quem na área social do governo?

A articulação com o governo

#### **Como envolver os três setores da sociedade?**

Como articular?

Responsabilidade compartilhada

## **Parte II - Caso de Sucesso**

### **Núcleos Multinso da Pastoral da Criança**

**Como surgiu o Projeto**

**Mais sobre a ACMD**

**Mais sobre Pastoral da Criança**

**Passo-a-passo dos Núcleos**

**Multinso**

### **Integração com o Projeto "Café da Manhã"**

**Passo a passo do Café da Manhã**

### **Exemplos práticos do Trabalho em Rede**

**Resultados**

## **Parte III – Anexos**

### **Listagem completa dos Núcleos Multinso**

### **Matérias jornalísticas**

### **Conclusão**

### **Sobre o Autor**

### **Fontes**

### **Bibliografia**



## **Introdução**

Essa é a segunda publicação da Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD) - uma ONG que atua, há mais de dez anos, na Baixada Santista, focada na Defesa dos Direitos e Deveres da Criança e do Adolescente. Este Manual faz parte de um dos Programas da Associação, intitulado “Conhecimento em Suas Mãos”.

A obra foi escrita pelo Publicitário e Consultor de Marketing de Relacionamento, que também é Associado da ACMD, Admilson Vieira. Já a revisão e a complementação foram feitas pelo Jornalista e Assessor de Comunicação da ACMD, Eduardo Ravasini.

A principal finalidade de “A Força dos Laços” é demonstrar a importância do trabalho em rede. E como essa união de esforços – entre Organizações da Sociedade Civil, as Empresas e o Poder Público – é capaz de transformar positivamente a realidade. Esse Manual também traz um Caso de Sucesso: o Projeto, da ACMD em parceria com a Pastoral da Criança, de Instalação dos Núcleos Multiuso. Isso comprova que é possível aplicar, na prática, o conteúdo aqui abordado.

Assim, esperamos servir de estímulo para que outras redes também se articulem em diferentes localidades – contribuindo, portanto, direta e indiretamente para a melhoria da qualidade de vida de inúmeras pessoas.

***Boa Leitura!***

## **Parte | - Constituição de redes**

Segundo Fritjof Capra (5), uma das mais importantes considerações da compreensão sistêmica da vida é a do reconhecimento que redes constituem o padrão básico de organização de todo e qualquer sistema vivente. Ecossistemas são entendidos em forma de teias de alimento (i.e., redes de organismos); organismos são redes de células; e células são redes de moléculas. Rede é um padrão comum a todo tipo de vida. Onde quer que nos deparemos com vida, constatamos redes.

Um exame mais próximo destas redes de vida demonstra que sua característica chave implica autogeração. Em uma célula, por exemplo, todas as estruturas biológicas são produzidas, reparadas e regeneradas de forma contínua por uma rede de reações químicas. Similarmente, ao nível de um organismo multicelular, as células do corpo são continuamente regeneradas e recicladas pela rede metabólica do organismo. Redes vivas de forma contínua criam ou recriam a si próprias, quer transformando, quer substituindo seus componentes.

A vida no campo social também pode ser compreendida em termos de rede, mas não estamos aqui abordando reações químicas, e sim comunicações. Redes vivas em comunidades humanas são as redes de comunicação. Assim como



as redes biológicas, são também autogeradoras, mas o que geram é especialmente o impalpável. Cada comunicação cria pensamentos e significados, os quais por sua vez dão lugar a comunicações posteriores, e assim uma rede inteira gera a si própria.

À medida que comunicações continuam a se desenvolver na rede social, eventualmente produzirão um sistema compartilhado de crenças, explicações, e valores — um contexto comum de significados, conhecidos como cultura, que é continuamente sustentada por comunicações adicionais. É por meio da cultura que os indivíduos adquirem identidade como membros da rede social.

Todos nós participamos de redes em diversas situações.

### ***Redes Familiares***

A primeira rede de que participamos é a família. Não são todas as pessoas da família que necessariamente fazem parte desta rede. A rede familiar é uma rede que nós acionamos e somos acionados quando acontece alguma coisa, ou quando temos algum objetivo, desde fazer uma festa de Páscoa, até resolver problemas de um dos membros. Quando isso acontece sabemos a quem recorrer e quem pode ter a solução.

Cada um de nós também tem a sua rede pessoal, que pode ter membros da família, amigos, parceiros, comunidade, bairro, trabalho etc. A rede pessoal é muito grande e acaba formando uma teia que é um conjunto de redes. São várias redes que se relacionam de forma interdependente. Portanto cada membro de uma mesma família tem suas próprias redes e todas elas se convergem.

O que produz essas redes é o fluxo de comunicação. Redes humanas

são redes de comunicação. São comunicações que se estabelecem e se mantêm ao longo do tempo entre pessoas com objetivos comuns.

Elas são extremamente caleidoscópicas e se alteram diariamente, não são um conjunto de relações formalmente estabelecido. Elas são dinâmicas por natureza e têm a estabilidade necessária para realizar um determinado objetivo comum. Quando não conseguem ter estabilidade elas se rompem e aí são formadas outras redes.

### ***Redes Empresariais***

Podemos classificar as redes Empresariais atualmente em dois modelos que diferem da rede familiar em:

- Rede Piramidal
- Rede de Mercado

A Rede Piramidal, que é a existente na maioria das empresas hoje, caracteriza-se por uma hierarquia rígida de poder pré-estabelecido e com papéis estáticos, onde existem os operadores e na ponta da pirâmide está quem tem o poder de mando.

Esse modelo piramidal rígido está sendo questionado, porque inibe a iniciativa e a criatividade tão necessárias para a empresa moderna.

O modelo de rede de mercado, que é o segundo tipo de rede empresarial, está sendo adotado pelas empresas modernas dentro de uma sociedade



capitalista contemporânea e globalizada. As redes de mercado são interdependentes, mas ainda orientadas pelo poder. São compostas por vários agentes: produtores, intermediários, setor financeiro, econômico, empresas, clientes etc.

Essas escalas de relações comerciais fragmentaram a produção. Por exemplo, quando analisamos a rede do leite, alguém faz a ração, alguém cuida do bezerro, outro extrai o leite da vaca, a transportadora leva o leite in natura, outro que pasteuriza, embala, distribui no mercado etc. Tudo isso acontece através de uma grande relação de interdependência, mas, ao mesmo tempo, é uma interdependência contaminada pelo poder de alguns grandes grupos.

Na rede de mercado a empresa cresce, mas sem que cresça a oportunidade de compartilhamento da riqueza. Os agentes desse tipo de rede são guiados por interesses econômicos e extremamente dependentes deste poder. Quem não atende os requisitos necessários exigidos é excluído do mercado.

## ***Redes Sociais***

O terceiro tipo de rede, que são as redes sociais, é diferente da rede familiar e Empresarial. São redes que se mobilizam por uma ideia, uma paixão e objetivos comuns, onde as pessoas trabalham pelo mesmo resultado.

São pessoas com a sua identidade própria, que tem a sua própria rede de relações, mas que se articulam nesta outra rede que tem uma determinada missão. Todos nós participamos de várias redes, mas com níveis de envolvimento diferente em cada uma delas.

Redes de relações são inerentes às atividades humanas. Se pensarmos

no nosso cotidiano, com o foco nas relações que sustentam nossas rotinas, veremos emergir conjuntos de redes. Pensemos na teia de relações que tecemos na vida escolar: professores, colegas, o motorista do ônibus ou metrô, o vendedor de passes, os funcionários da escola etc.

Pensemos na rede de relações que estabelecemos para abastecer a casa. Na nossa vida profissional. Na nossa rede de afetos, as pessoas que amamos. Vamos percebendo como todas as nossas atividades dão origem a redes de relações. São redes espontâneas, que derivam da sociabilidade humana. Estão aí o tempo inteiro, apenas não costumamos focar nosso olhar sobre elas, vendo-as como um sistema vivo e dinâmico, mas são elas que dão sustentação às novas vidas e a produzem diariamente (12).

As redes sociais emergiram nos últimos anos como um padrão organizacional capaz de expressar, em seu arranjo de relações, as ideias políticas e econômicas inovadoras, nascidas do desejo de resolver problemas atuais. Representam um grau de complexidade política de uma determinada comunidade ou grupo e não devem (não deveriam) ser criadas artificialmente, pois emergem de processos culturais e políticos. Manifestam um desejo coletivo em inovar na forma de organização política, numa desorganização consciente e intencional de estruturas que não mais correspondem às demandas e aspirações do grupo. E revela a existência de problemas que não conseguem ser resolvidos com as antigas estruturas e formas de



gestão.

Apesar das diferenças de configuração, podemos identificar nas redes as seguintes características: objetivos compartilhados, construídos coletivamente; múltiplos níveis de organização e ação; dinamismo e intencionalidade dos envolvidos; coexistência de diferentes; produção, reedição e circulação de informação; empoderamento dos participantes; desconcentração do poder; multi-iniciativas; tensão entre estruturas verticais & processos horizontais; tensão entre comportamentos de competição & cooperação & compartilhamento; composição multi-setorial; formação permanente; ambiente fértil para parcerias, oportunidade para relações multilaterais; evolução coletiva & individual para a complexidade; configuração dinâmica e mutante.

A responsabilidade das pessoas na rede social é muito maior do que nas organizações tradicionais, porque exige mobilização de todos os envolvidos. Se uma pessoa se desmobiliza afeta toda a rede.

Nas instituições (empresas) piramidalmente hierarquizadas há maior estabilidade nas redes, quando uma pessoa não colabora, ela é simplesmente substituída, mas em contra partida, são redes estáticas e regidas pelo poder.

### ***Características Negativas das Redes Empresariais***

- Fragmentação do saber.
- Falta de compromisso e comprometimento.
- Vício da hierarquização trazida pela sociedade.
- Hábitos enraizados.
- Transferência de poder.
- Falta de horizontalização do poder.
- Falta de direcionamento estratégico.

- Falta de tempo.

### ***Dicas para a Articulação de Redes***

A articulação de uma rede pode dar ênfase a:

- Incentivos a articulações regionais: estas articulações podem render bons frutos, pois organizações de uma mesma região tendem a ter problemas similares e por estarem geograficamente próximas têm maiores possibilidades de realizarem reuniões presenciais.
- Encontros presenciais: estes encontros reforçam os elos de confiança da rede e a tornam mais propícia a comunicação e trabalho conjunto. Embora nem sempre todos os integrantes de uma rede possam comparecer a reuniões presenciais, as comunicações aumentam significativamente após os encontros. Se houver tecnologia disponível, é interessante transmitir estes encontros via Internet para toda a rede e ainda estimular a participação on-line.
- Construção de um informativo: o objetivo é manter os participantes atentos às ações da rede. A tônica deste tipo de comunicação pode ser bastante informal e algumas notícias podem ser de caráter corriqueiro e por vezes jocoso, para fortalecer outros tipos de vínculos entre os participantes.



## **Responsabilidade Social Empresarial, mito ou realidade?**

### ***O que é o Terceiro Setor?***

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que geram bens, serviços públicos e privados. Todas elas têm como objetivo o desenvolvimento político, econômico, social, ambiental e cultural na realidade em que atuam.

O primeiro setor é o governo, que é responsável pelas questões sociais. O segundo setor é o privado, responsável pelas questões individuais. Com a falência do Estado, o setor privado começou a ajudar nas questões sociais, através das inúmeras instituições que compõem o chamado terceiro setor. Ou seja, o terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais, que têm como objetivo gerar serviços de caráter público, porém, sem substituí-los.

Exemplos de organizações do Terceiro Setor são as organizações não governamentais (ONGs), as associações e fundações.

- O Estado é o Primeiro Setor
  - O Mercado é o Segundo Setor
  - Entidades da Sociedade Civil formam o Terceiro Setor
- Diferenças entre ação social e responsabilidade social (2).

### ***A Ação Social***

É basicamente uma atividade filantrópica externa da empresa, que

tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, entidades assistenciais etc) e organizações.

### ***A Responsabilidade Social***

É focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre discurso e prática.

A responsabilidade social é um processo que nunca se esgota. Não dá para dizer que uma empresa chegou ao limite de sua responsabilidade social, pois



sempre há algo a fazer. O primeiro passo é uma auto-avaliação que possa indicar em que pontos é necessário melhorar as políticas e práticas da empresa e, a partir daí, estabelecer um cronograma de ações que devem ser realizadas. É um processo educativo que evolui com o tempo.

## ***Sociedade Civil Organizada***

### ***Quais as formas de atuação?***

Como em outros contextos nacionais, também na sociedade brasileira as áreas mais extensas de organizações privadas registradas sem fins lucrativos são as dedicadas à educação, saúde e assistência social, seguidas de perto pelas recreativas/esportivas.

As três primeiras são áreas antigas e tradicionais, nas quais durante quase quatro séculos, a prestadora de serviços de ação social foi na sua maciça maioria a Igreja Católica, com o mandato do Estado. A partir dos anos 30, a centralização e intervenção do Estado na sociedade - caracterizadas pelo autoritarismo e corporativismo, em que os sindicatos e a previdência tiveram papel estratégico - têm como contraparte a exclusão de grandes contingentes da população de qualquer mecanismo de proteção social.

Muitos ficam de fora desse sistema analisado por cientistas sociais brasileiros como sendo de "cidadania regulada". Representam um papel nada desprezível, nesse contexto, as organizações privadas sem fins lucrativos prestadoras de serviços diversos na área social.

A aliança de fé e Pátria, entre a Igreja Católica e o governo populista e ditatorial de Getúlio Vargas (1930 – 1945), foi o pano de fundo para o repasse de recursos públicos às escolas, hospitais e obras sociais

católicas espalhadas pelo país. Não é, portanto, por acaso que data desse período a espinha dorsal da legislação, mantida até hoje, que regula as relações entre Estado e organizações privadas sem fins lucrativos. Ou seja, a centralização e a provisão direta de serviços pelo Estado na área da educação, saúde e assistência, não deixou de reservar um lugar para as organizações privadas sem fins lucrativos.

Com o tempo, essas três áreas de organizações vão-se diversificar quanto à origem, somando-se ao campo outras religiões, assim como entidades crescentemente secularizadas. Educação/cultura, saúde e assistência social são áreas caracterizadas historicamente por funcionarem em colaboração com o Estado, sendo tradicionais receptoras de fundos públicos, mesmo que jamais houvesse políticas claramente definidas nesse sentido - sendo essa uma história pouco estudada. Perpassam parte desse campo, os vícios históricos que marcam as relações entre sociedade e Estado no Brasil: clientelismos e favorecimentos políticos, com a transferência de recursos públicos para usos privados.

As entidades de recreação/esportes são também tradicionalmente muito numerosas, um tipo de associativismo que compreende, sobretudo, clubes sociais e esportivos espalhados pelos bairros urbanos das pequenas e grandes cidades, sendo na sua quase totalidade registradas como sem fins lucrativos.

Em primeiro lugar, surpreende o crescimento do



associativismo de bases ocupacionais. Mas, além disso, aponta-se para o fato de que um campo vigoroso e crescente de organizações, mais recentes e comprometidas com ideários modernos e igualitários, referidas à defesa de grupos de interesses ou interesses difusos, à promoção de direitos e cidadania e às iniciativas de tipo comunitário.

Portanto, apesar de não ser tão significativo em termos de seu peso econômico, esse novo campo de iniciativas, que cresce no contexto brasileiro, representa de modo especial a ideia da atuação no sentido público e de conformação de uma esfera pública ampliada. As chamadas ONGs encarnam, de forma paradigmática, esse novo campo, surgido nos últimos 20 anos, reflete as tendências recentes de organização da sociedade civil brasileira. Embora pouco numerosas, seu peso social e político é significativo. No entanto, é importante lembrar que, quanto ao crescimento numérico continuado, não ficam para trás as entidades de assistência social - as quais, ao que tudo indica, transformam-se e se reposicionam no cenário contemporâneo.

As Organizações da Sociedade Civil (OSCs), que são associações que estão ligadas ao campo empresarial, voltadas para a ação social, ainda são pouco estudadas, mas vem ganhando cada vez mais visibilidade.

Uma das justificativas e objetivos da nova legislação é exatamente o de contemplar um melhor reconhecimento oficial, com as conseqüências que isso acarreta, sobretudo, quanto às possibilidades de obtenção de fundos públicos, para todas essas formas organizativas de origem recente. Conforme consta do documento do Conselho da Comunidade Solidária, "a nova Lei, ao contrário da legislação vigente, abriga adequadamente várias das novas ações sociais das organizações da sociedade que surgiram na última década como a defesa dos direitos de grupos específicos da população, como

mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza, experimentação de novos modelos sócio-produtivos e modelos alternativos de crédito, promoção do trabalho voluntário etc." (Comunidade Solidária, 1999).

A Constituição Federal Brasileira garante a mais ampla liberdade de associação, vedando qualquer forma de interferência estatal sobre o funcionamento de associações civis. O quadro de ordenamento legal existente no país facilita a criação de Organizações da Sociedade Civil de uma maneira geral, mas essa facilidade de registro garante reduzido acesso aos mecanismos de isenção fiscal e menos ainda a fontes de financiamento público.

Nossa Constituição estabelece limitações ao poder de tributar da União, Estados e Municípios o que, no direito brasileiro, é chamado de imunidade tributária. Pela Constituição é assim vedado instituir impostos sobre o patrimônio, renda ou serviços das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei.

Além disso, a Lei brasileira garante a isenção de imposto de renda para as seguintes categorias de OSCs: "as sociedades e fundações de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, instrutivo, científico, artístico, literário, recreativo, esportivo, e as associações e sindicatos



que tenham por objetivo cuidar dos interesses dos seus associados", desde que não remunerem suas diretorias nem distribuam "lucros sob qualquer forma", aplicando "integralmente os seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos objetivos sociais".

São necessários registros adicionais, aos quais nem todas as organizações têm direito, para que o gozo da imunidade seja garantido. Os principais são o reconhecimento da organização, como sendo de Utilidade Pública (Federal, Estadual e Municipal), e o registro no CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social), que permite o reconhecimento da organização como Filantrópica.

O acesso a esses registros - que chegam, no caso das Filantrópicas, à possibilidade de receberem subvenções públicas sem contrapartida e à isenção da cota patronal do imposto previdenciário - é extremamente burocratizado e complicado, o que dá margem, evidentemente, a distorções, falta de transparência e jogos de favores na obtenção desses benefícios. Finalmente, como foi dito, as parcerias com órgãos governamentais são feitas através das figuras jurídicas de Contratos e Convênios, ambos extremamente burocratizados.

A nova lei, como se falou, tem suas justificativas no sentido de desburocratizar, requalificar e moralizar as formas de acesso aos fundos públicos pelas OSCs, instituindo - ao lado das antigas formas de Subvenções, Contratos e Convênios - o Termo de Parceria.

### ***Uma nova regularização para as organizações do Terceiro Setor***

Conforme visto, até recentemente, a legislação brasileira não fazia distinção entre as diferentes organizações genericamente incluídas no terceiro setor, todas abrigadas sob o mesmo estatuto jurídico, mas

podendo assumir diferentes formatos legais. Este fato gerava uma série de distorções e barreiras ao crescimento das instituições que efetivamente tinham finalidade e ação pública, sem fins lucrativos. Por conta disso, a partir de 1996, intensificaram-se os debates e a movimentação da sociedade civil organizada, liderados pelo Conselho do movimento Comunidade Solidária, que culminou com a aprovação de uma nova regulação para o setor.

A Lei 9.790, de março de 1999, também conhecida como novo marco legal do terceiro setor, introduziu importantes alterações, dentre as quais destacam-se: os novos critérios de classificação das entidades sem fins lucrativos de caráter público, inclusive reconhecendo outras áreas de atuação social antes não contempladas legalmente; as novas possibilidades no sistema de articulação entre as instituições de direito privado e público; e, a possibilidade de remuneração dos dirigentes das instituições sem fins lucrativos.

A fim de qualificar juridicamente as organizações do terceiro setor, a nova lei criou a figura da "Organização da Sociedade Civil de Interesse Público" (OSCIP), título que objetiva diferenciar aquelas instituições privadas de interesse público. Para tornar-se uma OSCIP, as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas com base em outros diplomas legais - título de utilidade pública e certificado de fins filantrópicos.



A qualificação como OSCIP não dispensa, para a utilização de benefícios fiscais, o credenciamento junto aos órgãos governamentais: registro de Declaração de Utilidade Pública Federal, concedida pelo Ministério da Justiça, e registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), vinculado ao Ministério da Previdência, para obtenção do Certificado de Fins Filantrópicos.

Podem ser qualificadas como OSCIP as organizações que realizam assistência social, atividades culturais, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, educação e saúde gratuita, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do voluntariado, dentre outras. Dessa maneira, admitindo a existência de entidades de direito privado com objetivo público, foram excluídas da composição do terceiro setor, para efeitos legais, as instituições estatais, as organizações de mercado, as cooperativas, as organizações sindicais, as entidades representativas de profissão ou partido político, os fundos de previdência e de pensão e as instituições vinculadas a igrejas ou práticas devocionais, com exceção daquelas que visam apenas o bem-comum.

Pela legislação tributária, para que as instituições sejam habilitadas a receber doações passíveis de dedução, é necessário obter o título de utilidade pública federal junto ao Ministério da Justiça. A imunidade tributária concedida ao setor, isenta o pagamento de imposto de renda, sobre o patrimônio e serviços às instituições de educação e de assistência social, desde que estas apliquem todos os seus recursos no país, na manutenção dos objetivos institucionais e que não distribuam parcela do patrimônio ou rendas como lucro.

Quanto às novas possibilidades de articulação entre Estado e Terceiro Setor, foi criado o Termo de Parceria, instrumento que estabelece cláusulas que definem objetivos, metas, resultados a serem atingidos,

cronograma de execução, critérios de avaliação de desempenho, indicadores e previsão de receitas e despesas, das ações a serem realizadas.

A ideia foi de conferir maior transparência aos processos de negociação, facilitar o controle administrativo e a avaliação da utilização dos recursos públicos e proporcionar uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, ao induzir as atividades de planejamento e gestão das organizações. Ao Estado caberá fiscalizar a utilização dos recursos públicos pelas mesmas, através da observação dos resultados das atividades desenvolvidas. É importante ressaltar ainda, que a escolha de uma OSCIP por um órgão governamental para a celebração do Termo de Parceria poderá ser realizada por meio de concurso de projetos.

Outros modos de atuação entre o Estado e terceiro setor são os convênios e contratos. Os contratos são regidos pela Lei 8.666/93, também conhecida como lei das licitações, pela qual a celebração de contratos deve ocorrer mediante processo de concorrência. Já os convênios, forma dominante no relacionamento entre governos e organizações do terceiro setor, são regidos pela Instrução Normativa nº 1, de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional.

Vale destacar ainda que a nova lei abre a possibilidade de as entidades sem fins lucrativos remunerarem seus dirigentes. Pela Lei 9.790/99, a remuneração dos dirigentes de uma instituição poderá constar de seu estatuto, desde que compatível



com os valores praticados no mercado de trabalho local.

Nos sites da Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS ([www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)) e da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais – Abong ([www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)) podem ser encontradas orientações para as instituições do Terceiro Setor.

### ***Poder Público, como envolver?***

#### ***O poder é público?***

Segundo Roberson Campos, em artigo publicado na Folha de São Paulo (6) com frequência, os meios de comunicação no Brasil veiculam notícias e informações que tratam de suspeitas e, às vezes, de fatos que comprovam a utilização de esferas do poder republicano em benefício de interesses privados. Esse problema não é novo e se constitui num dos impasses centrais do Estado republicano brasileiro desde os momentos iniciais de sua organização.

Num sentido mais geral, república designa um regime que se orienta pela defesa do bem comum e pela promoção do interesse da coletividade. A afirmação desse regime implica a delimitação clara do "espaço" privado e do público e a necessária subordinação do interesse privado ao interesse público, sem o que a vida em sociedade se inviabiliza. Sempre que uma medida favorece um grupo ou uma família e prejudica toda a comunidade, é o próprio fundamento do regime republicano que é abalado e traído.

O Brasil orgulha-se de ter conquistado campeonatos em várias modalidades e de ser reconhecido como um dos melhores em diversas áreas. Ao mesmo tempo, o País também carrega o título de ser um dos mais, se não o mais socialmente injusto. Estamos

mantendo esta situação vergonhosa ao longo dos séculos, mesmo com um dos maiores índices de crescimento do mundo. Embora a solidariedade, a fraternidade e o combate à desigualdade venham sendo as prioridades das religiões, dos movimentos humanistas, éticos e espirituais, ao longo da História, estes nunca foram prioritários na sociedade brasileira. É como se não conseguíssemos entender e praticar aquilo que as grandes lideranças da Humanidade sempre pregaram. Todas elas, sem exceção, não clamaram pelo "crescimento" ou "desenvolvimento"; sempre lutaram pela Justiça, arriscando e, muitas vezes, sacrificando a própria vida.

No Brasil, não temos sido sequer suficientemente sábios e competentes para entender que sociedades justas são mais prósperas, competitivas, sustentáveis e desenvolvidas. Nossa desigualdade cria mecanismos que a reproduzem. Crianças pobres frequentam escolas públicas, quase sempre sucateadas. Os filhos dos nossos governantes (responsáveis pela qualidade dos serviços públicos) vão para escolas particulares, pagas. As campanhas eleitorais, cada vez mais caras, levam ao Legislativo, parlamentares que, na maioria das vezes, tomam decisões privilegiando os financiadores de suas campanhas, geralmente integrantes da camada mais rica da população.

É importante que os empresários estejam conscientes da obrigatoriedade do poder público, em prestar contas à população através de suas demandas



específicas. No entanto no mundo atual, fica evidente que o governo não deve ser o único responsável por estas demandas. Cada vez mais se torna claro que a sociedade civil é também responsável pelo cumprimento de suas necessidades. O combate à mortalidade infantil é uma delas.

Historicamente, no Brasil, o poder sempre foi dos políticos, que legislaram em seu próprio interesse, com poucas e raras exceções. O público sempre foi deixado para segundo plano. Quem está no poder público, salvo poucos exemplos, ainda não se sensibilizou em relação ao fato de que o “público” é de todos. E o cidadão ainda não se conscientizou da importância da sua participação, por meio dos mecanismos da democracia participativa, na fiscalização das ações do Estado.

A democracia deverá ser algo aprofundado e com a participação da cidadania, o que se chama de “cidadania participativa”, segundo o sociólogo Sergio Norte (8). Exemplo dos EUA que tem esse tipo de democracia com uma tradição muito grande de trabalhos voluntários, assim como a Inglesa e Australiana. O problema é que o Brasil não tem esta tradição.

A tradição da política brasileira é a do autoritarismo. É a tradição de se deixar que os outros façam por você. Um exemplo é que, um dos motivos do descalabro da educação pública em nosso país, é que os pais não se preocupam com a escola em que os filhos estudam e ignoram a existência da Associação de Pais e Mestres, que é co-gestora da educação. Portanto não há a tradição da participação cidadã no Brasil e esse é um problema sério.

Mesmo havendo na letra da constituição em vigor de 1988, mecanismos de democracia participativa, Conselhos Tutelares,

Conselhos Municipais de Educação, Criança e Adolescente, Saúde, Idosos, Populações Negras, dentre outros, ainda assim, a participação é baixíssima e minoritária e, muitas vezes, essa participação se faz de uma forma equivocada, porque acaba sendo trampolim para pessoas com interesses nitidamente políticos, como candidatos à vereador e deputados estaduais, só para citar alguns exemplos.

Para mudar esse estado de coisas temos que nos voltar mais uma vez para a questão da educação – é necessária uma educação voltada para disseminar esse compromisso de democracia participativa e cidadania participativa e essa é uma questão que não será resolvida da noite para o dia, será necessária uma geração (no mínimo).

### ***Quem é quem na área social?***

Segundo Ronald Luiz Monteiro, Conselheiro da Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD), o primeiro passo é conhecer a estrutura que existe na sociedade. As informações podem ser levantadas nas Secretarias de Saúde, Educação, Ação Social e ONGs voltadas para atendimento à infância. Outra atitude recomendável é conversar com o Promotor da Infância, Juiz da Vara da Infância – a fim de perguntar a eles quais são as necessidades mais emergentes da região.

Deve-se também conhecer o Conselho Tutelar e o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do



Adolescente (CMDCA). É importante frisar que em alguns municípios, o CMDCA pode ainda não existir ou estar desativado. Se for esse o caso, procure os responsáveis na Secretaria de Assistência Social e verifique o que é possível ser feito para que o CMDCA volte a atuar. No caso do Conselho de Direitos estar funcionando, procure informações sobre a sua atuação e qual a realidade na região sobre as questões relacionadas à criança.

Em muitos municípios, é encontrada sempre a mesma situação: Conselhos de Direitos desestruturados e inoperantes e poucas ONGs que realmente fazem um trabalho bem estruturado e eficiente.

Com essas informações, é possível ter um quadro do que o governo e a sociedade civil fazem. Agora, o empresário terá que decidir onde e como ele deseja atuar.

### ***A articulação com o governo***

A melhor alternativa para quem pretende se envolver com questões da área social é através da participação em rede. O empresário pode ser o articulador dessa rede, saber o que existe nas prefeituras, o que está acontecendo na cidade, nas ONGs que atuam na área da desnutrição infantil, por exemplo.

“Está comprovado, através da experiência, que o governo não tem a agilidade necessária para atender as emergências na área social, devido, principalmente, aos interesses políticos e lentidão da máquina pública. Se o empresário se engajar em um projeto do governo ele vai ficar atrelado a estes interesses e totalmente dependente da vontade política, que normalmente, tem outras prioridades”. Afirmou o Conselheiro da Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD), Ronald Luiz Monteiro.

“O empresário tem que articular a ação e chamar o governo pontualmente. Por exemplo, pode chamar o governo quando precisar de um espaço para o seu projeto. O governo deve estar junto e não à frente. Isso é muito importante.”, acrescentou Ronald.

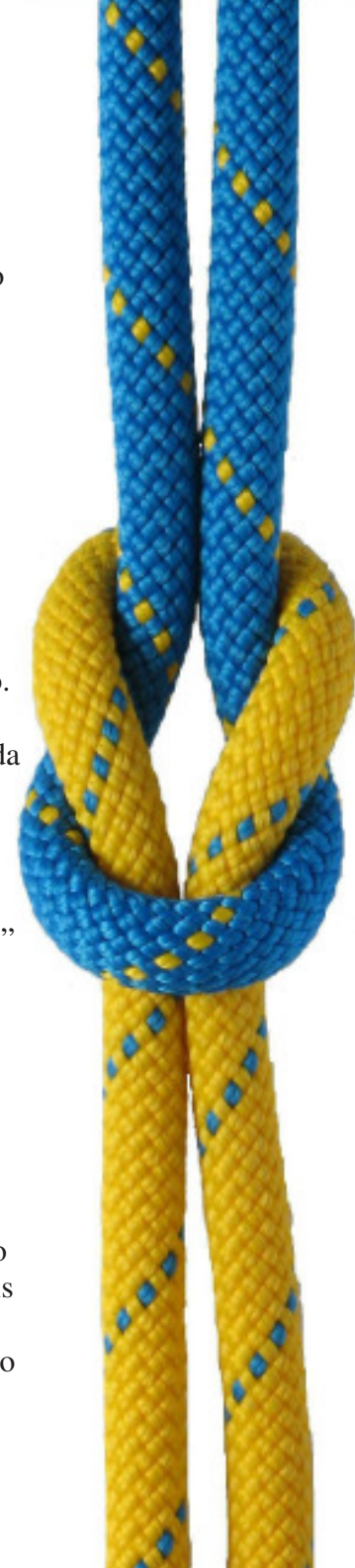
Entretanto, se o empresário optar por apenas uma ação pontual: uma doação, por exemplo, deve ficar claro que este tipo de ação não resolve o problema, apenas o ameniza.

No caso de uma ação ampla, é importante o empresário envolver os seus funcionários no projeto. Por exemplo, ele pode envolver os funcionários na pesquisa sobre as possíveis áreas de atuação social da empresa. Pode fazer um trabalho de sensibilização dos funcionários para a participação social e estimulá-los a se engajarem em uma ação social. A partir daí, ele pode dividir com os funcionários o levantamento das informações sobre o que já existe.” Finaliza Ronald.

### ***Como envolver os três setores da sociedade?***

#### ***Como articular?***

Segundo Eduardo Vianna Jr, Presidente do Conselho Deliberativo da ACMD 2008/2010, o primeiro e mais importante passo é as pessoas e as instituições dos três setores perceberem que os problemas sociais não



serão resolvidos enquanto continuarem atuando como espelhos, ou seja, prestando atenção somente aos seus próprios interesses, ao invés de janelas, olhando para fora e entendendo que os problemas atuais são absolutamente maiores que qualquer interesse individual.

Como exemplo, diz Vianna Jr., podemos citar o caso em questão da mortalidade infantil: todos nós sabemos que toda criança tem direito à vida, e todos sabemos também que este direito não é totalmente cumprido. Um dos caminhos para revertermos esse quadro é levarmos este assunto para o empresário, de maneira que ele entenda que também é co-responsável por esta situação, e que o lucro não pode ser o único parâmetro de resultados. É preciso que ele entenda que a Responsabilidade Social, hoje, não é apenas mais uma questão de estratégia empresarial, mas uma necessidade emergente, para reverter o atual quadro social em nosso país e que, para isso, a empresa precisa ir além das suas próprias fronteiras e ter uma atuação efetiva nestas questões. Para isso acontecer é necessário que o empresário perceba que este tipo de atuação da sua empresa, certamente trará dividendos para a sua imagem corporativa, fortalecendo o seu diferencial competitivo no médio e longo prazo, enfatiza Vianna Jr.

### ***Responsabilidade Compartilhada***

Ao mesmo tempo, é preciso explicar, ao setor público, que o empresário não está atuando dessa forma para substituir o papel do Estado ou dos políticos, mas que faz isso, porque entende que também é da sua responsabilidade a solução desses problemas. E que pode contribuir muito - devido a sua experiência no âmbito empresarial - não porque seja mais profissional, mas apenas por praticar uma gestão mais ágil, mais articulada e otimizada, orientada para resultados, que faz uso de indicadores de mercado etc. Podendo,

desta forma, catalisar e potencializar a força do Estado.

“Não é fazer por ele, mas ganhar tempo, economizar recursos e energia para que seja possível resolver todos os problemas de maneira mais rápida, e com muito mais eficácia”, explica Vianna Jr.

“Já no caso das Organizações do Terceiro Setor, quando os empresários se articulam com elas, ao mesmo tempo, possibilitam que elas consigam olhar mais a floresta, do que a árvore, ou seja, que também percebam todas as dimensões do problema”, diz Vianna.

“Muitas vezes, as Organizações ficam preocupadas em olhar para o seu próprio quintal e esquecem de buscar uma visão mais holística da realidade. Então, quando falamos em atuação em rede, isto significa que não estamos aqui para “carregar pedras”, mas sim para “construir catedrais”, ou seja, é necessário uma visão mais ampla de todas as dimensões do problema”, argumenta Vianna Jr.

Uma vez que as pessoas e suas instituições passem a olhar novos horizontes e sonhar com uma nova realidade, a segunda grande etapa, dentro de um novo paradigma, é considerar que estas instituições e as pessoas dessa rede possam oferecer aquilo, que elas efetivamente conseguem - e não o que, muitas vezes, entendemos que seja o necessário e ideal. Podemos citar um caso real como exemplo, diz Vianna Jr.: na construção de um núcleo multiuso no município de



São Vicente, a prefeitura fez a locação de uma casa e cedeu em regime de comodato para a implantação do Núcleo, pagando a energia, água e telefone, e a Pastoral da Criança assumiu a responsabilidade para que todo o serviço social e todo trabalho com a comunidade voltasse a ser incrementado. O que, certamente, a Prefeitura devido a amarras fiscais e Lei da Responsabilidade Fiscal, não poderia fazer mais.

## **Parte II - Caso de Sucesso**

### **Núcleos Multingso da Pastoral da Criança**

#### **Como surgiu o Projeto?**

Por entender que o primeiro direito fundamental das crianças é o “Direito à Vida”, a ACMD começou a pesquisar formas de atuação através de alianças estratégicas para reverter o quadro de desnutrição infantil, bastante grave na Baixada Santista, que abrange nove municípios do litoral paulista. A região apresenta, na média, um dos mais altos índices do Estado de São Paulo, cerca de 20,7 mortes por nascidos vivos.

Veja a seguir dados atuais sobre a mortalidade infantil na Baixada

	2004	2005	2006	2007	2008	Média 2008/2008
<b>DRS 04 - Baixada Santista</b>	18,2	18,8	17,6	18,4	16,5	17,9
Bertioga	22,6	17,9	14,1	25,3	17,4	19,5
Cubatão	20,6	17,7	16,5	18,1	13	17,1
Guarujá	17,5	16,1	17,6	17,8	16	17
Itanhaém	11,4	24,4	22,7	16,2	13,2	17,5
Mongaguá	32,5	24,3	9,1	21,6	21,8	21,8
Peruibe	25	20,3	23,3	16	24,3	21,9
Praia Grande	17,8	19,2	14,8	22,6	17,1	18,3
Santos	15,5	14,5	15,8	15,9	12,5	14,8
São Vicente	19	23,9	20,9	18,3	20,3	20,5

Fonte: [http://www.seade.gov.br/produtos/mortinf/tabelas/2008/pdf/tabela02\\_2008.pdf](http://www.seade.gov.br/produtos/mortinf/tabelas/2008/pdf/tabela02_2008.pdf)

Santista divulgados no site da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE).

O primeiro passo foi fazer um diagnóstico com levantamento de informações para identificação da real dimensão do problema a ser resolvido. Para isso, iniciou-se uma pesquisa através de levantamento de dados no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA, Secretaria de Ação Social, Secretaria da Educação e Secretaria de Saúde, no município de Santos.

O resultado dessa pesquisa levou ao conhecimento do trabalho desenvolvido pela Pastoral da Criança, que já vinha aplicando metodologia própria de comprovada eficácia para reverter o quadro de desnutrição infantil nos bolsões de pobreza em toda a região da Baixada Santista e Brasil. O segundo passo foi entender o trabalho da Pastoral e identificar pontos de sinergia onde houvesse oportunidade de participação da ACMD.

Por meio desse envolvimento, verificou-se que, apesar da eficácia do método utilizado pela Pastoral, havia muita dificuldade na sua aplicação devido à falta de infraestrutura nas comunidades atendidas, além da necessidade urgente de abrir novas frentes de atendimento a outras comunidades em várias regiões e municípios da Baixada Santista.

Essa aproximação resultou em uma visita à sede da Pastoral da Criança em Curitiba. Em meados de 2003, a ACMD esteve reunida com a Dra. Zilda Arns,



Ao ser questionada sobre a forma que o empresariado poderia colaborar com a Pastoral da Criança, Dra. Zilda citou o sonho de implantar Núcleos Multiuso nas comunidades e também o apoio às líderes comunitárias.

Os Núcleos Multiuso são locais onde as atividades da Pastoral da Criança são desenvolvidas. Contam, basicamente, com uma cozinha, um banheiro e um espaço para capacitações. O diferencial é que ficam localizados dentro das áreas atendidas pela entidade, facilitando o atendimento e aproximando as famílias. Dentre as atividades realizadas estão capacitações, atendimento às famílias, pesagem das crianças (acompanhamento do crescimento de crianças de zero a seis anos), entre outras.

Em 11 de novembro de 2003, em visita a Santos, Dra. Zilda inaugurou o primeiro Núcleo Multiuso, na Zona Noroeste. Na ocasião, foi assinado um termo de cooperação buscando unir esforços para fortalecer o trabalho da Pastoral da Criança. Com esse desafio em mãos, a ACMD procurou as coordenadoras da Pastoral na região e iniciou-se um levantamento das áreas mais necessitadas para viabilização dos Núcleos.

### ***Mais sobre a Associação Comunidades de Mãos Dadas (ACMD)***

A Associação Comunidade de Mãos Dadas (ACMD) é uma Organização Não-Governamental fundada em 1996 por empresários da Baixada Santista. A ACMD atua na área de defesa dos direitos e dos deveres da criança e do adolescente, buscando a sensibilização e a mobilização dos diversos segmentos da sociedade, especialmente o empresariado, em relação à importância da responsabilidade e da participação social.

coordenadora nacional da Pastoral da Criança. Desse encontro, surgiu o projeto de implantação dos Núcleos Multiuso. Um dos seus grandes objetivos estratégicos é atender a criança em ampla escala, ou seja, através de ações e projetos que abrangem o maior número possível de crianças. A sua vocação sempre foi atuar através da construção de redes.

“Sensibilizar e engajar a sociedade, ampliando o seu nível de consciência, atuando como facilitadores na construção de redes com o poder público, empresas e organizações, criando as condições para garantir e defender os direitos e os deveres da criança e do adolescente”.

### ***Mais sobre a Pastoral da Criança***

A Pastoral da Criança nasceu de um sonho: salvar a vida de milhares de crianças. Sua história teve início em 1983, quando a CNBB confiou à Dra. Zilda Arns Neumann e ao Arcebispo Dom Geraldo Majella Agnelo a tarefa de criar uma entidade para trazer vida em abundância para as crianças pobres do País.

A metodologia da Pastoral da Criança sustenta-se na ideia de que a solução dos problemas sociais necessita da solidariedade humana, organizada e animada em rede, com objetivos definidos, e que o principal agente de transformação são as lideranças das comunidades mais carentes.

Na Pastoral da Criança, mais de 90% dos voluntários



são mulheres que vivem em bolsões de pobreza, o que reforça a importância de seu envolvimento na mudança social. Ao transformar suas próprias famílias e comunidades, elas realizam uma verdadeira revolução, resgatando valores e práticas de valorização da vida.

Fazendo a união entre a fé e o compromisso social, a Pastoral da Criança organiza as comunidades em torno de um trabalho de promoção humana no combate à mortalidade infantil, à desnutrição, à violência doméstica e à marginalidade social. Com isso, ajuda eficazmente na educação para uma cultura de paz e na melhoria da qualidade de vida de mais de um milhão de famílias que são acompanhadas todos os meses.

A Pastoral realiza um trabalho ecumênico e de transformação social. O trabalho essencial é a organização da comunidade e a capacitação dos líderes voluntários que ali vivem e assumem a tarefa de orientar e acompanhar as famílias vizinhas, para que elas se tornem sujeitos de sua própria transformação pessoal e social.

O foco do trabalho é o combate à desnutrição e mortalidade infantil em crianças de zero a seis anos, melhorando dessa forma, a qualidade de vida não apenas da criança, mas de toda a família e comunidade. A Pastoral atua em aproximadamente 4.000 municípios. A rede tem mais de 260 mil voluntários e auxilia quase 2 milhões de crianças de 0 a 6 anos. Onde está presente, a mortalidade infantil é reduzida em até 70% e a desnutrição em 50%.

### ***Passo-a-passo dos Núcleos Multiuso***

As coordenadoras da Pastoral da Criança escolhem a comunidade que deve ser atendida e identificam o local apropriado para a implantação do Núcleo Multiuso. Este local muitas vezes já tem alguma infraestrutura.

Pode ser uma associação de bairro, igreja, um terreno, casa etc.

A ACMD e a Pastoral definem o investimento ou recursos que serão necessários para a construção, que podem variar para cada Núcleo, dependendo da infraestrutura já existente no local, por exemplo:

- Comprar terreno e construir;
- Já tem terreno e precisa da construção;
- Já tem construção e precisa de reforma;
- compra de equipamentos;
- Recursos Humanos.

A maioria dos recursos financeiros que viabilizaria os Núcleos Multiuso da Pastoral da Criança viria através de outro projeto da ACMD, chamado “Café da Manhã para Empresas”, o qual vem sendo realizado desde 2001 (mais detalhes sobre essa iniciativa nas próximas páginas).

Com as informações sobre os investimentos necessários para a implantação do Núcleo é elaborado o projeto que deverá ser apresentado no “Café da Manhã”. O custo total do projeto é dividido em cotas de participação, com valores adequados ao perfil do público alvo.

Após o fechamento das cotas de participação são definidas as responsabilidades entre os parceiros envolvidos no projeto, Pastoral, ACMD e empresa/instituição ou grupo de pessoas, através de elaboração de termo de compromisso. Depois da assinatura, são realizadas as obras e/ou



compra de equipamentos.

A ACMD criou uma planilha, onde há um retrato da situação de cada Núcleo, informando sobre os recursos. Após a conclusão de cada unidade, a ACMD realiza um evento de entrega e prestação de contas, do qual participam os parceiros responsáveis pela viabilização. Também comparecem representantes de órgãos de imprensa e demais interessados. O evento de prestação de contas é muito importante, pois dá credibilidade ao projeto, facilitando, assim, o aparecimento de novos parceiros para as etapas seguintes.

### ***Integração com o Projeto “Café da Manhã”***

A ideia do projeto “Café da Manhã” surgiu durante uma reunião da diretoria da Associação Comunidade de Mãos Dadas – ACMD para elaboração dos planos de ação de 2001, dentro da diretriz de Responsabilidade Social Empresarial.

A ACMD buscava uma forma de aproximação das empresas para abordar a questão da Responsabilidade Social, atingindo os principais executivos e cargos de gerência. Chegou-se a conclusão que um evento realizado pela manhã seria adequado, pois na maioria das empresas, as reuniões de objetivos e metas são realizadas neste horário. Assim, haveria mais garantia da presença dos funcionários. Ao final do “Café da Manhã” acontece um tour social – que passou a ser o grande diferencial do evento. Veja abaixo o público alvo do Café da Manhã:

Empresas da região preocupadas com o bem-estar da sociedade, e com seus funcionários. É um projeto que envolve a alta gerência e executivos da empresa. Os funcionários destas empresas, participando como pessoas físicas; A empresa em si, como contribuinte pessoa

jurídica ou financiando projetos; Entidades de classe patronal como: SEBRAE, CIESP, CDL, Sindicato do Comércio Varejista entre outros.

### ***Passo-a-passo do “Café da Manhã”***

Identificação das empresas/instituições que podem participar do projeto. Convite e reunião com representantes da empresa e da ACMD para organizar o evento, definição de datas, horário, visitas, segurança e definição dos convidados da empresa/instituição e da comunidade. Neste momento a empresa/instituição recebe um passo a passo para as providências que deve tomar.

A empresa envia uma carta-convite para os diretores, gerentes e um folder da ACMD explicando a situação da criança e do adolescente. O convite é um teaser, ou seja, com poucas informações criando uma expectativa. Os convidados, ao chegarem, encontram na mesa apenas uma faca e um queijo, fazendo alusão ao folder que receberam: “Você tem a faca e o queijo na mão para resolver uma questão”

Em seguida, são realizadas três palestras: a primeira sobre Valores Humanos, onde é feita a sensibilização para questões como ação-correta, solidariedade, compromisso social de cada ser humano etc. A palestra é focada na área de atuação da empresa, mostrando que todo segmento da sociedade tem sua parcela de contribuição para dar.



A segunda palestra é sobre Responsabilidade Social e a apresentação do trabalho da ACMD onde os participantes compreendem a simbologia da faca e do queijo, pois são mostradas as formas de atuação. Esta alusão procura demonstrar que individualmente ou através da empresa podemos modificar a situação social do entorno da instituição e da cidade.

A terceira palestra tem como objetivo orientar o empresário sobre quais os caminhos para ser uma Empresa Socialmente Responsável. Primeiro, por meio uma ação imediata e pontual, contribuindo assim, para a construção do Núcleo Multiuso da Pastoral da Criança. Além disso, são apresentados outras ferramentas, como por exemplo: oficinas de capacitação para Inclusão Social e Responsabilidade Social, Vivência em Valores etc.

Enfim, é servido um Café da Manhã completo numa outra sala. Neste momento, as pessoas podem conversar, tirar dúvidas e trocar informações. Em alguns Cafés, houve a presença de Prefeitos, Promotores, Juizes da infância e representantes de outras OSC's.

A seguir, os convidados embarcam num ônibus e participam de uma vivência chamada “tour social”, na qual irão vivenciar a paisagem das crianças, através de tecnologia desenvolvida pela Pastoral e conhecer o local onde será construído o Núcleo Multiuso. O objetivo do tour social é fazer com que as pessoas conheçam de perto a realidade da comunidade e seus problemas sociais. Se a empresa/instituição já desenvolve algum “trabalho social”, pode aproveitar o momento para mostrá-lo a seus Diretores, Gerentes, Colaboradores etc.

Durante o percurso feito pelo ônibus (que deve ter sistema de som interno e ar condicionado), na ida, são passadas mais informações sobre o projeto da ACMD com a Pastoral. Na volta, as pessoas são

“convocadas” a participar. As interessadas recebem uma pasta com a descrição do projeto e valor da contribuição.

A participação pode também ser através de prestação de serviços ou fornecimento de material. Exemplo: empreiteiro, arquiteto, pedreiro, eletricista etc. no caso de serviços. Ou fornecimento de cimento, pedra, areia, tinta, telhas, equipamentos de cozinha etc.

Após o evento, é feita uma análise dos questionários do Café da Manhã que possibilita identificar possíveis colaboradores e fazer o encaminhamento de solicitações feitas, como maiores informações etc. Todas as pessoas cadastradas na Central de Atendimento que foram convidadas, “participantes” e “não participantes” do Café, serão acompanhadas através de follow up ao longo do tempo. É realizada também uma reunião de avaliação com a empresa/instituição.

### ***Exemplos Práticos do Trabalho em Rede.***

“O empresário pode colaborar com as reformas com muito mais rapidez, com baixo custo devido à negociação com fornecedores de materiais, sem intermediários. Então, agilmente, é possível colocar o imóvel em condição de uso, com um parceiro do setor empresarial custeando o dia-a-dia, e outro parceiro fazendo o serviço a baixíssimo custo e com



grande impacto”, enfatiza Eduardo Vianna Jr. “Em um dos Núcleos, no município de Santos, por exemplo, a prefeitura, cedeu os paralelepípedos para a construção, o que reduziu significativamente o custo da obra”, complementa Vianna.

É possível concluir quando a rede entende que para alcançar um grande objetivo, os desafios se apresentam durante o processo de desenvolvimento e a rede começa a se articular. Cada parceiro verifica seus potenciais e assim as coisas começam a acontecer, e as dimensões e desdobramentos tomam um corpo absolutamente inesperado, positivamente.

“O grande desafio da rede é o gestor perceber que este processo requer paciência, com um relacionamento humano muito intenso, e aceitar o desafio no tempo que ele pode ser equacionado, e não no seu próprio tempo pessoal. Mesmo porque os resultados tendem a ser muito maiores do que se prevê no começo, desde que se atue com muita ética, transparência, prestando contas de tudo, envolvendo lideranças sérias e dispostas a construir e conquistar esse horizonte maior do que foi idealizado”, finaliza Eduardo Vianna Jr.

## **Resultados**

O projeto de instalação dos Núcleos Multiuso da Pastoral da Criança é, até então, inédito. Só foi possível graças a uma parceria que demonstra, na prática, que o trabalho em rede, quando bem feito, é capaz de transformar verdadeiramente a realidade.

Esse projeto proporcionou à Pastoral da Criança uma melhor infraestrutura que possibilitou a otimização do trabalho já desenvolvido pela entidade: o eficaz combate à desnutrição e à mortalidade infantil. Os Núcleos foram sempre viabilizados através de

parcerias locais, utilizando-se de dependências já existentes – localizadas em igrejas, sociedades de melhoramento, além de outros lugares. Há também um caso diferenciado, no qual um Núcleo foi instalado dentro de um contêiner.

De 11 de novembro de 2003 a 7 de agosto de 2006, foram inaugurados, no total, 30 Núcleos em diferentes cidades da Baixada Santista. Levando-se em consideração a duração do projeto, veremos que foi alcançada uma impressionante média de cerca de uma unidade instalada a cada mês. Isso mostra que é perfeitamente possível agilizar as transformações sociais. E, mais ainda, que atuar em rede é uma maneira eficiente para catalisar esses processos de mudança.

Investimentos – Foram investidos, no geral, cerca de R\$ 311 mil (uma média de R\$ 10,3 mil por unidade). Esses recursos vieram de doações de pessoas físicas e jurídicas e também através do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA) de Santos.

A ACMD também criou um "Protocolo de Intenções Contra a Mortalidade Infantil". Essa foi a forma que a Associação encontrou para formalizar um compromisso público entre os diversos atores sociais envolvidos com a questão da mortalidade infantil.

O Protocolo foi assinado pela própria Dra. Zilda Arns, pela Coordenadora Executiva da ACMD,



Deborah Okida, e também por seis dos nove Prefeitos da Região Metropolitana da Baixada Santista.

Esses foram alguns dos resultados do projeto, porém, estamos cientes de que suas repercussões acontecerão de forma contínua. Na maioria das vezes, não temos como mensurar essas repercussões, mas sabemos que elas são positivas.

### **Parte III - Anexos**

#### **Listagem completa dos Núcleos Multiuso.**

##### **I - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração 11/11/2003

Endereço PRAÇA BRUNO BARBOSA Nº 150

Paróquia SÃO TIAGO APÓSTOLO

Comunidades JD. PIRATININGA

##### **II - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração 19/12/2003

Endereço RUA UM, 131

Bairro VL. EMA/PQ. DAS BANDEIRA - S. VICENTE

Paróquia N. SRA. AUXILIADORA BEATO JOSÉ DE ANCHIETA

Comunidades PQ. DAS BANDEIRAS/ GLEBAII / VL. EMA / N. S.

VICENTE / SAMARITÁ / VL. PONTE NOVA / JD. RIO NEGRO /

JD. RIO BRANCO / CAMINHO DA VIDA

##### **III - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração 24/04/2004

Endereço RUA ANTONIO LUIZ BARREIROS, 137

Bairro JAPUÍ - SÃO VICENTE

Paróquia SANTO ANTÔNIO - PRAIA GRANDE

Comunidades JAPUÍ

##### **IV - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração OUTUBRO / 2004

Endereço AV. RANGEL PESTANA, 397

Bairro JABAQUARA - SANTOS

Paróquia JESUS CRUCIFICADO

Comunidades JESUS CRUCIFICADO

##### **V - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração 20/11/2004

Endereço AV.: CONS. RODRIGUES ALVES, 224

Bairro MACUCO - SANTOS

Paróquia SÃO JOSÉ OPERÁRIO

Comunidades SÃO JOSÉ OPERÁRIO

##### **VI - Núcleo Multiuso**

CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA

Inauguração DEZEMBRO / 2004

Endereço RUA SÃO MIGUEL DOS CAMPOS, 81

Bairro JD. NOSSO LAR / CATIAPOÃ - S.

VICENTE

Paróquia N. SRA. DAS GRAÇAS

Comunidades CRISTO REI



VII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração DEZEMBRO / 2004  
Endereço AV.: AFONSO PENA, 614  
Bairro APARECIDA - SANTOS  
Paróquia N. SRA. APARECIDA  
Comunidades N. SRA. APARECIDA

VIII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração JANEIRO / 2005  
Endereço PRAÇA GUADALAJARA, S/Nº  
Bairro NOVA CINTRA - SANTOS  
Paróquia SÃO JOÃO BATISTA  
Comunidades NOVA CINTRA

IX - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração JANEIRO / 2005  
Endereço RUA UM, 70  
Bairro STA. MARIA - SANTOS  
Paróquia SÃO JOÃO BATISTA  
Comunidades SANT'ANA / SÃO JOAQUIM

X - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração JANEIRO / 2005  
Endereço RUA TRÊS, 17 / 29  
Bairro VILA PROGRESSO - SANTOS  
Paróquia SÃO JOÃO BATISTA  
Comunidades VILA PROGRESSO

XI - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 28/04/2005  
Endereço AVENIDA ANA COSTA, 74  
Bairro VILA MATHIAS - SANTOS  
Paróquia IMACULADO CORAÇÃO DE MARIA  
Comunidades VILA MATHIAS / VILA SANTA  
CASA

XII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 04/06/ 2005  
Endereço RUA MARQUES DE HERVAL, 24  
Bairro VALONGO - SANTOS  
Paróquia N. SRA. DO ROSÁRIO – CATERDRAL  
SANT. STO. ANTONIO DO VALONGO  
Comunidades VALONGO

XIII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 30/07/ 2005  
Endereço AV.: AFONSO PENA, 360  
Bairro EMBARÉ - SANTOS  
Paróquia SÃO BENEDITO  
Comunidades SÃO BENEDITO



XIV - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 12/08/ 2005  
Endereço RUA JOSÉ JOÃO JORGE, S/Nº  
Bairro JD. PIRATININGA - SANTOS  
Paróquia SÃO TIAGO APÓSTOLO  
Comunidades JD. PIRATININGA

XV - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 05/09/ 2005  
Endereço PRAÇA RUBENS FERREIRA MARTINS, 41  
Bairro ESTUÁRIO - SANTOS  
Paróquia SÃO JORGE MÁRTIR  
Comunidades ESTUÁRIO / SANTISTA

XVI - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 13/09/ 2005  
Endereço RUA JOÃO PINHO, 15  
Bairro GONZAGA - SANTOS  
Paróquia SENHOR DOS PASSOS  
Comunidades SENHOR DOS PASSOS

XVII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 27.09.05  
Endereço AV. DO CANAL 209  
Bairro VILA MARGARIDA – SÃO VICENTE  
Paróquia SÃO JOÃO EVANGELISTA  
Comunidades SAQUARÉ

XVIII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 19.10.05  
Endereço PRAÇA MONS LINO DOS PASSOS, S/N  
BairroCENTRO – PERUÍBE  
Paróquia SÃO JOÃO BATISTA  
Comunidade RAINHA DA PAZ

XIX - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 19.10.05  
Endereço RUA VALDOMIRO PEDRO LUZ, 27  
Bairro OÁSIS - ITANHÁEM  
Paróquia NOSSA SENHORA DA CONCEIÇÃO  
Comunidade OÁSIS

XX - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 20.10.05  
Endereço RUA DR. GASPAR RICARDO, 226  
Bairro JOSÉ MENINO SANTOS  
Paróquia SÃO PAULO APÓSTOLO  
Comunidade SÃO PAULO APÓSTOLO

XXI - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 15.12.06  
Endereço LARGO SÃO BENTO  
Bairro MORRO SÃO BENTO- SANTOS  
Paróquia NOSSA SENHORA ASSUNÇÃO  
Comunidade MORRO SÃO BENTO



XXII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 16.12.05  
Endereço RUA SANTA CECÍLIA, 2215  
Bairro AGENOR DE CAMPOS - MONGAGUÁ  
Paróquia NOSSA SENHORA APARECIDA  
Comunidade IMACULADO CORAÇÃO

XXIII - Núcleo Multiuso  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 06.01.06  
Endereço Rua CAIMORÊ, 547  
Bairro VILA MARGARIDA – SÃO VICENTE  
Paróquia SÃO JOÃO EVANGELISTA  
CAPELA CRISTO OPERÁRIO  
Comunidade CRISTO OPERÁRIO

XXIV – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração 12/01/2006  
Endereço: RUA NICOLAU PATRICIO MOREIRA, 225 (LAM)  
Bairro: CIDADE NÁUTICA – SÃO VICENTE  
Paróquia SÃO JOÃO EVANGELISTA  
Comunidade: MÉXICO 70 / SAQUARE

XXV – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração: 07.02.06  
Endereço: RUA ANTERO LOUREIRO  
Bairro: VILA (MORRO) SÃO BENTO – SANTOS  
Paróquia: NOSSA SENHORA ASSUNÇÃO  
Comunidade: VILA SÃO BENTO

XXVI – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração: 30.03.06  
Endereço: PÇA ANDRADE SOARES, S/N  
Bairro: CARUARA – SANTOS  
Paróquia: S.J. BATISTA  
Comunidade: CARUARA

XXVII – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
INAUGURAÇÃO: 07.04.06  
ENDEREÇO: MORRO JOSÉ MENINO  
BAIRRO: JOSÉ MENINO - SANTOS  
PARÓQUIA: SÃO PAULO APÓSTOLO  
COMUNIDADE: SÃO PAULO APÓSTOLO

XXVIII – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
INAUGURAÇÃO: 04.06.06  
ENDEREÇO: RUA PROF. FRANCISCO MEIRA, 85  
BAIRRO: JD. SÃO MANOEL – SANTOS  
PARÓQUIA: SANTIAGO APÓSTOLO  
COMUNIDADE: JD. SÃO MANOEL

XXIX – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração: 22.07.06  
Endereço: Rua Belo Horizonte, 672 à 682  
Bairro Vila Atlântica – MONGAGUÁ  
Paróquia Nossa senhora Aparecida



XXX – NÚCLEO MULTIUSO  
CASA DA PASTORAL DA CRIANÇA  
Inauguração: 07.08.06  
Endereço: Rua José Ferreira Canais, 29  
(Soc. Melhoramentos – Nova Primavera)  
Bairro Santo Antonio - GUARUJÁ

### ***Matérias Jornalísticas:***

Texto publicado em 18 de Novembro de 2005,  
Boletim Eletrônico de Notícias da ACMD; Eduardo  
Ravasini

#### ***Zilda Arns diz que parceria entre ACMD e Pastoral é um modelo para o Brasil***

A ACMD e a Pastoral da Criança da Diocese de Santos estão comemorando os resultados positivos de uma parceria inédita no Brasil. Essa união bem sucedida ficou definitivamente marcada pela vinda a Santos da Dra. Zilda Arns, Coordenadora Nacional da Pastoral da Criança, em 11 de novembro.

A parceria consiste em um projeto de instalação de Núcleos Multiuso da Pastoral em comunidades carentes por toda a Baixada Santista. Já foram implementadas 20 unidades e, até o final deste ano, estão previstas mais nove inaugurações. Os Núcleos Multiuso são espaços onde a Pastoral desenvolve suas atividades, através da atuação solidária de seus voluntários. Nos Núcleos, são realizadas capacitações, pesagens periódicas das crianças assistidas, dentre outras atividades que a comunidade julgar necessárias.

Durante a vinda da Dra. Zilda, foi assinado um Protocolo de Intenções Contra a Mortalidade Infantil.



Além da Dra. Zilda Arns, também assinaram o documento Dom Jacyr Braido (Bispo Diocesano de Santos), Deborah Okida (Diretora Executiva da ACMD) e seis Prefeitos (das seguintes cidades: Santos, São Vicente, Guarujá, Cubatão, Praia Grande e Mongaguá). Os Prefeitos de Bertioga, Itanhaém e Peruíbe também foram convidados a assinar, porém não compareceram. O principal objetivo era engajar, cada vez mais, o maior número possível de lideranças contra a Mortalidade Infantil.

A intenção da ACMD é que este documento sirva para os nove municípios como uma ferramenta norteadora para que cada cidade formalize convênios de apoio à Pastoral da Criança - inclusive com subsídio financeiro proporcional ao número de crianças atendidas pela entidade.

A assinatura do Protocolo ocorreu durante um café da manhã, na residência da Presidente do Conselho Deliberativo da ACMD, Terezinha Calçada Bastos. Participaram do encontro cerca de 50 pessoas. "Tenho certeza de que todos vocês podem fazer muito pela comunidade e pelo Brasil. Que Deus abençoe a todos", disse Terezinha.

A Dra. Zilda Arns demonstrou uma enorme satisfação referente aos resultados do projeto. "É uma grande alegria ver que Deus intuiu o dom dos empresários para alavancar a Pastoral da Criança", afirmou. Ela ainda acrescentou que "inteligentes são os Prefeitos que apóiam a Pastoral". Dra. Zilda também fez questão de ressaltar o pioneirismo da iniciativa: "Santos é um modelo para o Brasil. Nós precisamos fazer um fascículo para divulgar isso".

No Café da manhã, Eduardo Vianna Junior, Conselheiro da ACMD, apresentou um histórico da parceria, existente há dois anos, entre a

ACMD e a Pastoral. "Os resultados positivos não são méritos só da ACMD. São méritos de um grupo de empresários e, principalmente, da Pastoral da Criança", ressaltou.

Eduardo também exibiu um apanhado geral dos propósitos, missão e os mais importantes projetos da ACMD. "Precisamos mostrar o que estamos fazendo para, que assim, possamos ampliar nossa rede de relacionamento em prol de nossas crianças e adolescentes", comentou.

A ACMD demonstrou, durante o café, dados da Fundação Seade sobre a Mortalidade Infantil no Estado de São Paulo. Segundo esse levantamento, a Baixada Santista é a região com o pior índice. Aqui, a cada mil crianças nascidas vivas, 18,17 delas morrem antes de completar um ano. A Organização Mundial de Saúde (OMS) preconiza que o Índice de Mortalidade Infantil seja de 8 mortes para cada mil nascidas vivas.

Ao expor esse dado às pessoas presentes no café, Eduardo Junior frisou que "a sociedade precisa saber que na nossa região há várias crianças que morrem desnecessariamente".

Após o café, a Dra. Zilda Arns foi, juntamente com alguns participantes, visitar o Núcleo do Valongo, onde houve uma demonstração inédita de um Núcleo Alternativo - que foi instalado em um container (6m de comprimento por 2,40m de largura). O



equipamento dispõe de instalações para energia elétrica e água. É uma oportunidade para as comunidades que não podem disponibilizar imóveis para a implementação dos Núcleos convencionais (os quais dispõem de cozinha, banheiro e sala de capacitação).

A visita da Coordenadora da Pastoral da Criança em Santos também teve a finalidade de comemorar os 20 anos de atuação da entidade na Baixada. Dra. Zilda fez uma analogia entre as ações da Pastoral e o milagre da multiplicação dos pães. Como parte das atividades, foi celebrada uma missa pelo Bispo Dom Jacyr Braido, na Catedral de Santos.

## **Conclusão**

Ao fim dessa empreitada, é muito gratificante ter a sensação de “Missão Cumprida”. Porém, tão importante quanto atingir o objetivo, é poder olhar para trás e perceber o quanto evoluímos no decorrer da caminhada. O que reforça a nossa certeza de que o trabalho em rede e a troca de experiências entre os parceiros são fundamentais.

Assim sendo, cada contribuição tem uma relevância no resultado final. Mostra que a atuação conjunta é muito mais eficaz do que atos isolados e pontuais. Logo, se queremos realmente transformar nossa realidade, devemos nos unir em prol de uma meta coletiva.

Outra lição que devemos tirar de tudo isso é que cada indivíduo é, na verdade, co-autor do mundo em que vivemos. E, justamente por isso, temos condições de alterá-lo para melhor. Se estivermos unidos, essas melhorias acontecerão mais rápido. Junte-se a nós para somar com todos!

## **Sobre o Autor**

Admilson Vieira é Comunicólogo Social. Pós Graduando em Arquitetura da Informação. Mais de 25 anos de experiência nas áreas de Publicidade e Marketing em empresas de comunicação e do Terceiro Setor, além da atuação como consultor na aplicação da metodologia de Gestão de Relacionamento Humano – CRM, no ambiente empresarial. Pesquisador e desenvolvedor de novos processos de marketing com visão holística - antropomarketing. Atuante em programas de responsabilidade social.

## **Fontes**

- (1) [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmtes\\_out2002.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_out2002.cfm)  
Artigo de Bruno R. C. Ayres - Título: Redes Organizacionais no Terceiro Setor - um olhar sobre suas articulações – (Esta dica devo ao Cássio Martinho, que me falou desta possibilidade em uma das nossas conversas sobre articulação de redes. Cássio é Coordenador de Redes da Rits (Rede de Informações para o Terceiro Setor)).
- (2) <http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,2660-p-N-210005-0-11730,00.html> - Artigo da equipe editorial - Fonte: Instituto Ethos.



(3) [http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_novembro2001.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_novembro2001.cfm) - Artigo de Dalberto Adulis - Título: Marketing Social: Usos e Abusos.

(4) <http://www.pastoraldacrianca.org.br>.

(5) Palestra de Fritjof Capra realizada em São Paulo no dia 11 de agosto de 2003 sobre o seu livro "As Conexões Ocultas" - [http://www.ecoar.org.br/novo/download/palestra\\_capra.pdf](http://www.ecoar.org.br/novo/download/palestra_capra.pdf) - [www.fritjofcapra.net](http://www.fritjofcapra.net).

(6) <http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u8783.shtml> - Roberson Campos é autor dos livros "História do Brasil: Análise e Reflexão" e "As Rebeliões Regenciais" (Editora FTD) e professor no Colégio Rio Branco e na Universidade Grande ABC.

(7) <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3345&Lang=pt-B&Alias=Ethos&itemNotID=7194> - Oded Grajew é presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, presidente do Comitê Brasileiro do Pacto Global; idealizador do Fórum Social Mundial; idealizador e ex-presidente da Fundação Abrinq (período 1990-1998); membro do Conselho de Desenvolvimento Social e Econômico; ex-assessor do Presidente da República (2003). Artigo publicado no jornal Valor Econômico, em 14 de março de 2005.

(8) Sergio Norte – Sociólogo

(9) <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf> - Terceiro Setor e Desenvolvimento Social - Elaboração: Gerencia de Estudos Setoriais – GESET - Claudete Soares Costa – gerente Gabriel Rangel Visconti – economista.

(10) Raquel Bocato (colaboradora Folha de São Paulo) - <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2005/metassociais/fj3103200510.shtml>.

(11) Fonte: IBGE, Síntese de Indicadores Sociais 2003.

(12) Vivianne Amaral, facilitadora da Rede Brasileira de Educação Ambiental – Rebea: [http://www.rits.org.br/redes\\_teste/rd\\_tmes\\_fev2004.cfm](http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2004.cfm).

### ***Bibliografia:***

Kotler, Philip e Armstrong, Gary (1991). Principles of Marketing. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Mendonça, P. M. E. e Schommer, P. C. (2000). O Marketing e suas Relações com o Social: Dimensões Conceituais e Estratégicas, Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas em Administração (ENANPAD). CD-ROM, ANPAD: Florianópolis.

