

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL**

Raquel Winter Reali

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL EM ESCOLAS DO VALE DO TAQUARI**

Porto Alegre

2005

Raquel Winter Reali

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL EM ESCOLAS DO VALE DO TAQUARI**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

Porto Alegre

2005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R288d Reali, Raquel Winter

Diagnóstico das práticas de responsabilidade social em
escolas do Vale do Taquari / Raquel Winter Reali
175 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, Porto Alegre, 2005.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering.

1. Responsabilidade social. 2. Comprometimento
organizacional. 3. Interação social. 4. Desenvolvimento social.
I. Título.

CDU 316.66

Bibliotecária responsável: Ana Maria Mattos – CRB10/930.

Raquel Winter Reali

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM
ESCOLAS DO VALE DO TAQUARI**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ____ de outubro de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Luis Humberto M. Villwock – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

*Dedico este trabalho ao meu irmão Emerson,
que é o maior aprendizado da minha vida.
E à minha sobrinha Raíssa, que desde o seu nascimento
trouxe mais vida aos nossos dias.*

AGRADECIMENTOS

Sinceramente, agradeço a todas as pessoas que me apoiaram durante a etapa de elaboração desta dissertação. Em especial, agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, aos revisores do roteiro de coleta de dados, ao meu colega Joel, às pessoas que representaram as escolas que foram objeto de estudo e também à minha colega de trabalho Andréia.

Agradeço a paciência e o carinho dos meus familiares e amigos, principalmente pela compreensão que tiveram com minha ausência. Por fim, expresso um agradecimento todo especial ao meu marido Christiano, à minha mãe Clari, à minha irmã Roseli, à minha sobrinha Raíssa, ao meu cunhado Paulo e ao meu irmão Emerson, que acompanharam passo a passo a evolução deste esforço.

RESUMO

O presente estudo visa diagnosticar as práticas de responsabilidade social em escolas situadas em municípios do Vale do Taquari (Rio Grande do Sul, Brasil). Este esforço foi implementado a partir da busca de compreensão dos princípios da responsabilidade social empresarial e do conceito de sustentabilidade, e com base nas diretrizes dos indicadores Ethos de responsabilidade social 2004, adaptados às escolas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa (interpretativa e baseada em estudo de casos múltiplos) visando a identificar as práticas de responsabilidade social às quais os diversos *stakeholders* estão expostos, bem como os fatores que levam as escolas a adotar estas práticas. Também foi verificado se as práticas existentes nas escolas são implementadas com um planejamento adequado, e onde estão as lacunas de responsabilidade social destas instituições. Como efeito do estudo, foi constatado que as práticas evidenciadas, relacionadas a cada *stakeholder*, diferem de uma escola para outra, e que há planejamento para a implementação da maioria das práticas constatadas. As lacunas de responsabilidade social das escolas, em diversas circunstâncias, se mostram bastante similares. No entanto, estas instituições apresentam diferentes desempenhos em relação aos blocos temáticos da pesquisa, os quais abordam distintos aspectos da responsabilidade social.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Sustentabilidade. *Stakeholders*. Escolas.

ABSTRACT

The present study aims to diagnose the social responsibility practices existing in schools in Vale do Taquari (Taquari Valley) cities (Rio Grande do Sul, Brasil). This research effort was made, based upon a quest of the comprehension of the principles of business social responsibility and of the concept of sustainability, and based on the Ethos social responsibility indicators, applied to schools. Accordingly, an interpretative and based on multiple cases study research was made, aiming to identify to which social responsibility practices the different stakeholders are exposed, as well as to point out the determining factors that lead the schools to adopt these practices. It was also verified if the school existing practices are implemented upon adequate designing, and where are the social responsibility gaps on these institutions. As a result of this study, it was evidenced that the established practices, related to each stakeholder, differ among these schools, and that there is a planning for the implementation of most of the identified practices. The social responsibility gaps detected on these schools, in different circumstances, were very similar among each other. However, these institutions present different performances, related to the research thematic blocks, which analyze distinct aspects of the social responsibility.

Key words: Social responsibility. Sustainability. Stakeholders. Schools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Fases da coleta de dados	65
Quadro 01 – Blocos temáticos e variáveis por blocos	72
Quadro 02 – Auto-regulação da conduta: práticas e lacunas evidenciadas	126
Quadro 03 – Relações transparentes com a sociedade: práticas e lacunas evidenciadas . 128	
Quadro 04 – Diálogo e participação: práticas e lacunas evidenciadas	130
Quadro 05 – Respeito ao indivíduo: práticas e lacunas evidenciadas	132
Quadro 06 – Trabalho decente: práticas e lacunas evidenciadas	135
Quadro 07 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais: práticas e lacunas evidenciadas	137
Quadro 08 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores: práticas e lacunas evidenciadas	138
Quadro 09 – Aspectos diversos: práticas e lacunas evidenciadas	142
Quadro 10 – Relação com a comunidade local e ação social: práticas e lacunas evidenciadas	144
Quadro 11 – Transparência política e liderança social: práticas e lacunas evidenciadas ..	146
Gráfico 01 – Auto-regulação da Conduta	148
Gráfico 02 – Relações transparentes com a comunidade	148
Gráfico 03 – Diálogo e participação	149
Gráfico 04 – Respeito ao indivíduo	150
Gráfico 05 – Trabalho decente	150
Gráfico 06 – Responsabilidades frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	151
Gráfico 07 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	152
Gráfico 08 – Aspectos diversos	152
Gráfico 09 - Relação com a comunidade local e ação social	153
Gráfico 10 – Transparência política e liderança social	154
Quadro 12 –Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola A (Estadual)	154
Quadro 13 –Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola B (Municipal)	155
Quadro 14 – Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola C (Particular)	155

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- AIDS – Acquired Immunodeficiency Syndrome*
- APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
- APPA – Associação de Pais, Professores e Amigos
- CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
- CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
- COREDES – Conselho Regional de Desenvolvimento
- CPM – Círculo de Pais e Mestres
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- ONGs – Organizações não Governamentais
- PDCA – Plan, Do, Check, Act*
- PIB – Produto Interno Bruto
- PPP – Plano Político-Pedagógico
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SESI – Serviço Social da Indústria
- SINEP – Sindicato das Escolas Particulares
- SOE – Serviço de Orientação Educacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVO GERAL.....	18
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
3	FATORES QUE MOTIVARAM A EMERGÊNCIA DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	22
3.1	A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA	23
3.2	A REVOLUÇÃO DOS MERCADOS	24
3.3	A REVOLUÇÃO NA DEMOGRAFIA E NO DESENVOLVIMENTO	26
3.3.1	Novas necessidades das empresas	27
3.3.2	Riqueza desigual e pobreza	28
3.3.3	O mercado de empregos	28
3.4	A REVOLUÇÃO DOS VALORES	29
4	NOÇÕES E PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE	32
5	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	35
5.1	DEFINIÇÃO DE STAKEHOLDERS	38
5.1.1	Público interno	39
5.1.2	Comunidade	39
5.1.3	Fornecedores	40
5.1.4	Acionistas, proprietários e investidores	40
5.1.5	Governo	41
5.1.6	Concorrentes	41
5.1.7	Clientes	42
5.1.8	Sociedade e meio ambiente	42
5.2	TRANSIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
5.2.1	Dimensão física	44
5.2.2	Dimensão emocional	44
5.2.3	Dimensão mental	44
5.2.4	Dimensão afetiva	45
5.2.5	Dimensão expressiva	45
5.2.6	Dimensão visionária	46

5.2.7	Dimensão integradora	46
5.3	PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	47
6	O PAPEL SOCIAL DAS ESCOLAS	51
7	MÉTODO	62
7.1	ETAPAS DA PESQUISA	63
7.2	COLETA DE DADOS	64
7.2.1	Roteiro de orientação da pesquisa	68
7.2.2	Seleção das escolas e dos entrevistados	69
7.3	ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA	70
7.4	VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS RESULTADOS	73
7.4.1	Validade do constructo	73
7.4.2	Validade interna	74
7.4.3	Validade externa	74
7.4.4	Confiabilidade	75
8	ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA	76
8.1	ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA A	76
8.1.1	Aspectos gerais e questões iniciais	76
8.1.2	Bloco 1: Valores, transparência e governança	78
8.1.2.1	Auto-regulação da conduta.....	78
8.1.2.2	Relações transparentes com a sociedade	80
8.1.3	Bloco 2: Público interno	81
8.1.3.1	Diálogo e participação	81
8.1.3.2	Respeito ao indivíduo	82
8.1.3.3	Trabalho decente	83
8.1.4	Bloco 3: Meio ambiente	84
8.1.4.1	Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	84
8.1.5	Bloco 4: Fornecedores	85
8.1.5.1	Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	85
8.1.6	Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis	86
8.1.6.1	Aspectos diversos	86
8.1.7	Bloco 6: Comunidade	89
8.1.7.1	Relações com a comunidade local e ação social	89
8.1.8	Bloco 7: Governo e sociedade	89
8.1.8.1	Transparência política e liderança social.....	89
8.2	ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA B	90
8.2.1	Aspectos gerais e questões iniciais	90

8.2.2 Bloco 1: Valores de transparência e governança	93
8.2.2.1 Auto-regulação da conduta.....	93
8.2.2.2 Relações transparentes com a sociedade	95
8.2.3 Bloco 2: Público interno	96
8.2.3.1 Diálogo e participação	96
8.2.3.2 Respeito ao indivíduo	97
8.2.3.3 Trabalho decente	98
8.2.4 Bloco 3: Meio ambiente	100
8.2.4.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	100
8.2.5 Bloco 4: Fornecedores	101
8.2.5.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	101
8.2.6 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis	101
8.2.6.1 Aspectos diversos	101
8.2.7 Bloco 6: Comunidade	105
8.2.7.1 Relações com a comunidade local e ação social	105
8.2.8 Bloco 7: Governo e sociedade	106
8.2.8.1 Transparência política e liderança social.....	106
8.3 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA C	106
8.3.1 Aspectos gerais e questões iniciais	107
8.3.2 Bloco 1: Valores de transparência e governança	109
8.3.2.1 Auto-regulação da conduta.....	109
8.3.2.2 Relações transparentes com a sociedade	112
8.3.3 Bloco 2: Público interno	114
8.3.3.1 Diálogo e participação	114
8.3.3.2 Respeito ao indivíduo	115
8.3.3.3 Trabalho decente	116
8.3.4 Bloco 3: Meio ambiente	118
8.3.4.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	118
8.3.5 Bloco 4: Fornecedores	119
8.3.5.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	119
8.3.6 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis	119
8.3.6.1 Aspectos diversos	119
8.3.7 Bloco 6: Comunidade	123
8.3.7.1 Relações com a comunidade local e ação social	123
8.3.8 Bloco 7: Governo e sociedade	124
8.3.8.1 Transparência política e liderança social.....	124

8.4	ANÁLISE INTERPRETATIVA CONJUNTA.....	124
8.4.1	Bloco1: Valores, transparência e governança.....	125
8.4.1.1	Auto-regulação da conduta.....	125
8.4.1.2	Relações transparentes com a sociedade	128
8.4.2	Bloco 2: Público interno	129
8.4.2.1	Diálogo e participação	129
8.4.2.2	Respeito ao indivíduo	131
8.4.2.3	Trabalho decente	133
8.4.3	Bloco 3: Meio ambiente	136
8.4.3.1	Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	136
8.4.4	Bloco 4: Fornecedores	138
8.4.4.1	CrITÉrios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	138
8.4.5	Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis	139
8.4.5.1	Aspectos diversos	139
8.4.6	Bloco 6: Comunidade	143
8.4.6.1	Relação com a comunidade local e ação social.....	143
8.4.7	Bloco 7: Governo e sociedade	145
8.4.7.1	Transparência política e liderança social.....	145
9	CONCLUSÕES.....	147
9.1	PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	147
9.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE AÇÕES.....	156
9.3	DIRECIONAMENTO PARA OUTRAS PESQUISAS	160
	REFERÊNCIAS	162
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	166
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ORIENTAÇÃO PARA DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DO VALE DO TAQUARI	167

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, a cidadania tem assumido distintas formas, adaptadas aos diversos contextos culturais. Evoluindo no tempo, a cidadania se compôs dos direitos de primeira geração, ou seja, dos direitos civis (direito de ir e vir, de liberdade, de igualdade, de segurança, etc.) e dos direitos políticos (liberdade de associação, de organização política e sindical, de participação política e eleitoral, etc.). A estes, seguiram-se os direitos de segunda geração, que chegaram via conquista de direitos sociais (direito ao trabalho, à saúde, à educação, à aposentadoria e aos demais meios de vida e de bem-estar social). Depois, na segunda metade do século XX, o conceito de cidadania foi ampliado com os chamados direitos de terceira geração, que deixam de ter como titular o indivíduo, e abrangem o povo, a nação, as coletividades étnicas ou a própria humanidade. Em outras palavras, abrangem todos aqueles direitos relacionados ao desenvolvimento, à paz, ao meio-ambiente, aos direitos dos consumidores, das mulheres, jovens, crianças, minorias, etc. (VIEIRA, L., 2001). Desta forma, a cidadania (LIBANIO, 1995) evoluiu para um conceito que sugere um processo onde a razão e os interesses individuais se submetem à razão e aos interesses públicos ou coletivos, lançando suas raízes na pauta central das reflexões empresariais.

Estas reflexões, que movimentam cidadãos e empresários para a adoção de uma nova postura de cidadania, foram incitadas no Brasil por uma seqüência de eventos sociais e políticos que ocorreram a partir da década de 80, envolvendo os temas de sustentabilidade e responsabilidade social (GRAYSON; HODGES, 2003; MELO NETO; FROES, 1999, 2001). Tais reflexões também são decorrentes da atribuição de crescentes competências ao poder público. Este, por sua vez, não possui capacidade suficiente para corresponder às necessidades sociais nas áreas da saúde, educação, segurança, habitação, transporte, previdência social e outras. Tal situação leva os governos, em sua incapacidade institucional, à busca de soluções, busca esta que envolve a formação de novas parcerias, privatizações e o estabelecimento de medidas inovadoras que busquem lograr maior eficiência e qualidade nos serviços prestados aos cidadãos (DI PIETRO, 1999).

Para a contextualização destes temas, os Capítulos 3, 4 e 5 desta dissertação apresentam uma análise teórica dos conceitos e dos acontecimentos que levaram a esta nova consciência, e que estão intimamente relacionados aos temas de injustiça social, da fome, da

ética política e empresarial, da preservação do meio-ambiente, dentre outros. Todos estes temas são debatidos por diferentes grupos que englobam entidades das esferas civil, pública e privada (GRAYSON; HODGES, 2003; MELO NETO; FROES, 1999, 2001; ALMEIDA, 2002; SACHS, 1993; NOBRE, 2002; VARGAS, 2002; FISCHER, 2002; TOLDO, 2002; DRUCKER, 2001; FÉLIX, 2003; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; GOMES, 2004).

Como efeito destes debates e desta nova consciência, os cidadãos e diversos grupos que interagem com as empresas têm adquirido maior força política. Igualmente, têm gerado novas expectativas a respeito do comportamento do Estado e do setor privado, pressionando estes a adotar novos sistemas de gestão e de atitude organizacional, que possuam como premissas fundamentais o desempenho econômico pautado na ética, na transparência e no equilíbrio de compromissos entre os interesses dos diversos atores sociais envolvidos (TOLDO, 2002; GRAJEW, 2001; FÉLIX, 2003; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; GOMES, 2004; MELLO NETO; FROES, 1999; FISCHER, 2002; GRAYSON; HODGES, 2003).

Organizações não-governamentais (ONGs), bem como diversas outras instituições da sociedade civil, são criadas com o propósito de esclarecer e disseminar, entre outros, os fundamentos da responsabilidade social empresarial, como uma nova ideologia de gestão, para que haja a consolidação de uma consciência hegemônica e politicamente capaz de promover mudanças reais no cenário social (MELO NETO; FROES, 1999, 2001; GRAYSON; HODGES, 2003). No entanto, para que ocorram mudanças decorrentes da consolidação desta nova consciência, é necessário que, além das instituições criadas especificamente para este fim, empresários e outras instituições da sociedade civil – e entre estas, as escolas – pratiquem os conceitos de uma gestão socialmente responsável. Devem operar como agentes de disseminação, conscientizando e capacitando os indivíduos que serão os gestores e demais profissionais do futuro, para que atuem neste novo cenário de reivindicações de maior equidade e sustentabilidade social (GRAYSON; HODGES, 2003; MELO NETO; FROES, 1999; MELLO, 2000; DRUCKER, 2001).

Com o propósito de contextualizar o papel e o potencial das escolas neste processo de transição de consciência e de preparação dos cidadãos do futuro, o Capítulo 6 apresenta uma análise teórica que leva a diversas proposições sobre as funções essenciais das escolas (FREITAG, 1986). Divergindo entre si na formulação de conceitos, podem ser encontrados autores que apresentam as escolas como instituições que essencialmente reproduzem o que o mercado de trabalho necessita. Outros apresentam as escolas como sendo um dos principais

meios estratégicos para a promoção de novas consciências, capazes de auxiliar na criação de uma nova estrutura societária nas relações de classes (SACRISTÁN; GÓMEZ, 1998; DURKHEIM, 1978; ALTHUSSER, 1985; MANNHEIM; MERTON; MILLS, 1967; DEWEY, 1959; BOURDIEU, 2004; MELLO, 2000; SILVA; GENTILI, 1996; DRUCKER, 2001; CARNEIRO, 1998).

Desta forma, sem o intuito de adotar um posicionamento em relação à função social das escolas segundo a abordagem destes diversos autores, a problemática do presente estudo nasce a partir da consideração de que as escolas são assumidas, não como as únicas instituições, mas sim como mais um conjunto de instituições essenciais para a disseminação dos aspectos de responsabilidade social. No presente trabalho, estes são entendidos como aspectos que direcionam a postura das organizações para uma conduta ética e transparente, e que buscam o desenvolvimento econômico de forma equilibrada em relação aos interesses de todos os atores sociais abrangidos por seus processos, produtos e demais atividades.

Analisando sob esta perspectiva o cenário atual, fica evidente que o tema de Responsabilidade Social Empresarial está fortemente exposto pela mídia, publicações, palestras, seminários e fóruns de administração (MELO NETO; FROES, 1999). O que não está igualmente evidente é se as escolas estão contribuindo para este processo de transformação cultural, de forma que desempenhem seu papel fundamental participando do esforço de todas as demais instituições. Tal soma de esforços deve visar atender uma demanda social que necessita de profissionais que compreendam a nova postura dos cidadãos e dos demais grupos de interesse que interagem com as empresas. Do mesmo modo, não está evidente se as escolas estão adotando os aspectos da responsabilidade social nas suas próprias práticas, de forma que exponham os indivíduos com quem interagem aos fundamentos e requisitos desta nova ideologia de gestão (MELLO, 2000; DRUCKER, 2001). Em suma, a interrogação central do presente trabalho é: As escolas estão incorporando os aspectos da responsabilidade social em suas práticas?

Partindo desta problemática, o presente estudo buscou diagnosticar as práticas de responsabilidade social em escolas do Vale do Taquari (Rio Grande do Sul, Brasil). Foram selecionadas, por conveniência, três escolas, sendo uma municipal, uma estadual e uma particular, todas localizadas em diferentes cidades. O Vale do Taquari, segundo informações do site da Fundação de Economia e Estatística do governo do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2005), compõe um dos vinte e quatro COREDES do Estado, sendo o Vale constituído por 37 municípios que totalizam uma população de 316.923 habitantes, com

um PIB total de R\$ 4.105 bilhões, o que representa 4 % do PIB total do Estado. Com uma economia bastante diversificada, destacando-se a agroindústria e as indústrias alimentícia, de vestuário, e de artefatos de tecidos e calçados, o Vale do Taquari é considerado o 3º pólo econômico do Rio Grande do Sul (O INFORMATIVO, 2005). O site da Fundação de Economia e Estatística do governo do Rio Grande do Sul também informa que a taxa de analfabetismo no Vale do Taquari é de 6,73 % e que o Coeficiente de Mortalidade Infantil é de 11,60 por mil nascidos vivos.

Para viabilizar os diagnósticos em escolas, foi utilizado um questionário semi-estruturado que serviu de roteiro para entrevistas e observação de evidências. O roteiro foi elaborado com base na fundamentação teórica e especialmente com base nos indicadores Ethos de responsabilidade social 2004 (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2004) adaptados para o contexto escolar, conforme detalhado no Capítulo 7. Por fim, os Capítulos 8 e 9 trazem as análises e conclusões viabilizadas pelos estudos de caso de escolas do Vale do Taquari, atingindo os objetivos do presente estudo, que são:

1.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar as práticas de responsabilidade social em algumas escolas do Vale do Taquari.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São seis os objetivos específicos desta pesquisa:

- a) identificar as razões que levam as escolas avaliadas a adotar ou não as práticas de responsabilidade social em questão;
- b) identificar se as práticas de responsabilidade social foram incorporadas à gestão das escolas estudadas de forma planejada;

- c) identificar quais são as práticas de responsabilidade social que as escolas estudadas expõem para cada uma das partes interessadas com quem interagem;
- d) aplicar as diretrizes dos indicadores Ethos de responsabilidade social em escolas;
- e) identificar lacunas de responsabilidade social nas escolas;
- f) propor sugestões de melhoria na abordagem de responsabilidade social das escolas estudadas.

2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Voltados à sobrevivência e ao crescimento sustentável das organizações, os administradores devem identificar as tendências e buscar novos conceitos capazes de fomentar a inteligência empresarial. Analisando a questão sob uma perspectiva diversa, um novo tema tem ocupado espaço nos meios acadêmicos, na mídia, nos fóruns, seminários e congressos de administração: o da Responsabilidade Social Empresarial. Este é um tema cujo conceito ainda aguarda definições e desperta controvérsias, mas que, no entanto, tem sido abordado para apoiar a gestão organizacional, com o propósito de manter as empresas, no mínimo, capazes de cumprir de forma parcialmente eficaz a sua finalidade social.

Para que possam tomar decisões e agir, os gestores e demais profissionais de hoje, e também do futuro necessitam compreender e incorporar os aspectos de responsabilidade social empresarial no cotidiano e gestão das empresas em que atuam ou irão atuar. Para que este aspecto seja viabilizado, as escolas, um dos mais importantes tipos de agentes de socialização dos indivíduos, não podem ficar à margem deste novo processo de conscientização e mudança de valores que emerge no mercado global.

Desta forma, o presente trabalho é justificado do seguinte modo: Para os empresários, administradores e gestores, ele serve de alerta, em relação à necessidade de reflexão ou adequação dos atuais sistemas de gestão, e também oportuniza a ampliação do conhecimento a respeito das diretrizes da gestão socialmente responsável e dos meios pelos quais esta política pode se consolidar.

Para as escolas diagnosticadas, esta é uma oportunidade para crítica e aprimoramento de suas práticas de responsabilidade social, sob uma contextualização teórica e com base nas percepções dos *stakeholders*. Para os grupos focais estudados durante a coleta de dados, representa uma oportunidade de manifestação de suas percepções e expectativas em relação às escolas.

Para a comunidade do Vale do Taquari, o trabalho apresenta conclusões que oportunizam uma reflexão a respeito das necessidades de apoio, mobilização e incentivo às instituições escolares, durante este processo de transição de consciência social.

Para o pesquisador, o trabalho traz uma maior amplitude de conhecimento a respeito dos aspectos de responsabilidade social e ferramentas de diagnóstico existentes, proporcionando a transferência do aprendizado para suas práticas profissionais.

Por fim, a conclusão geral do trabalho faz, do estudo de caso de escolas do Vale do Taquari, um trabalho passível de comparações, e que demonstra os fatos relacionados à contribuição das escolas neste novo cenário de consciência social.

3 FATORES QUE MOTIVARAM A EMERGÊNCIA DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O movimento em torno do conceito de sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa, segundo Oded Grajew (2001), se originou de uma seqüência de eventos sociais e políticos ocorridos no Brasil nos anos 80. Alguns eventos podem ser citados como fatos relevantes para o desencadeamento deste movimento, tais como o restabelecimento da democracia com a nova Constituição de 1988, o *impeachment* do presidente Collor, em 1992; a conferência Rio 92, que impulsionou a questão ambiental para a agenda mundial de discussões; campanhas apoiadas por empresários de todo o Brasil, como campanhas contra a fome, pela ética na política e contra a pobreza (GRAYSON; HODGES, 2003).

Todos estes acontecimentos, além de diversos outros, provocaram a difusão da idéia de que as empresas poderiam ampliar seu papel público (LETTIERI, 2004), marcando uma modificação na atitude de cidadãos brasileiros e da comunidade empresarial pelo amplo envolvimento popular e de organizações da sociedade civil (GRAYSON; HODGES, 2003).

Frente ao desafio de gerenciar as organizações neste novo contexto social, Melo Neto e Froes (2001) propõem uma administração baseada no balanceamento das ações econômicas, políticas, sociais e culturais, conjuntura esta (GRAYSON; HODGES, 2003) onde os empresários e gestores equilibram a gestão dos negócios. Desta forma, não apenas atenderiam às exigências da competitividade, como baixo custo e alto padrão de qualidade, mas também contemplariam aspectos de desenvolvimento sustentável e atenderiam a reivindicações da sociedade civil.

Neste panorama, segundo citação de Oded Grajew, na obra de Grayson e Hodges (2003), nasce uma missão para professores e formadores dos profissionais do futuro: nasce a missão de preparar os gestores e demais profissionais para que atuem neste novo cenário de reivindicações de sustentabilidade e responsabilidade social. Segundo Grayson e Hodges (2003), para que o tema de responsabilidade social se torne inerente às práticas dos gestores, e conseqüentemente, à gestão das organizações, é necessário que primeiramente os indivíduos tenham uma compreensão mais clara dos fenômenos e das forças que impulsionaram as mudanças de posicionamento e de atitude em diferentes grupos, em diferentes locais do mundo.

Desta forma, com o intuito de facilitar a compreensão destes fenômenos, são apresentadas as principais causas, que levaram ao crescimento do Terceiro Setor (MELO NETO; FROES, 1999) e a esta nova racionalidade econômica (MELO NETO; FROES, 2001). A contextualização é organizada com as revoluções ou forças de mudança que segundo os autores apresentados, impulsionaram a emergência dos temas de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.

3.1 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Segundo os autores Grayson e Hodges (2003), a inter-relação geral criada pela convergência das tecnologias de telecomunicação e de informação modifica a atuação das organizações de maneira que, nas primeiras décadas do século 21, não serão limitações tecnológicas que definirão a capacidade produtiva das empresas, mas sim, o apoio público ao uso das novas tecnologias. O uso da tecnologia da informação é um exemplo de tecnologia que levanta muitas questões éticas, que abrangem desde o monitoramento da correspondência eletrônica até uma potencial invasão de privacidade de milhões de clientes, cujos dados estão armazenados em bancos de dados públicos ou privados (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004).

Dilemas éticos também estão sendo desencadeados em função da capacidade humana de inovação nas áreas médica, e em particular, genética. Muitas pessoas acreditam que a humanidade possui maior capacidade de desenvolvimento tecnológico do que capacidade de alcançar um consenso social e ético quanto à utilização das tecnologias que desenvolve. Exemplos desta situação estão nos debates gerados pelo desenvolvimento da soja transgênica e da clonagem (GRAYSON; HODGES, 2003).

Entre os efeitos das novas tecnologias está o impacto direto da Internet sobre os negócios e os costumes das pessoas, que leva governos a priorizar o desenvolvimento do comércio eletrônico e o acesso ao mesmo. Além disto, nas organizações, toda esta tecnologia da informação intensifica a cultura do trabalho excessivo, exercendo maior pressão sobre os funcionários e causando desequilíbrio entre trabalho e lazer (GRAYSON; HODGES, 2003).

O efeito é estendido às novas tecnologias, que criam ou dão suporte a substitutivos de produtos, alternativas de serviços e qualidade superior às atuais, e que amanhã poderão estar

entre os obsoletos. As tecnologias atualizadas aceleram as forças competitivas, proporcionando maior acessibilidade e gestão do crescente número de informações e conhecimentos armazenados nas empresas, que são utilizados nos processos decisórios e que também estão disponibilizados praticamente de forma gratuita pela Internet e pelas redes de telecomunicação (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004).

Segundo os autores Grayson e Hodges (2003), a revolução tecnológica abrange também as tecnologias de extração e de logística, que tornam os recursos naturais fisicamente mais acessíveis e a um custo mais baixo. A extração de combustíveis aumenta, provocando desenvolvimento para alguns mercados e ao mesmo tempo ameaçando ambientes naturais. O aumento do número de carros e caminhões nas estradas, e o aumento de aeroportos e canais marítimos, intensificam a necessidade de alternativas que minimizem os prejuízos ambientais como a emissão de gases (o “efeito estufa”) e a poluição do ar urbano. A capacidade de criar tecnologias limpas e fontes alternativas de energia permite aos governos que imponham novas regulamentações, responsabilizando as companhias pelo impacto social de seus produtos e processos, onde, segundo Melo Neto e Froes (2001) prevalece a ampla aplicação de tecnologias poupadoras de mão de obra e com altos custos ecológicos e sociais.

3.2 A REVOLUÇÃO DOS MERCADOS

Conforme Grayson e Hodges (2003), a queda do muro de Berlim fortaleceu o desencadeamento de uma revolução no mercado, que incentivou a globalização do capital e do conhecimento, e que, segundo Melo Neto e Froes (2001), deixou empresários e governo conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da nova lógica econômica global. Turban, McLean e Wetherbe (2004), entendem que as pressões de mercado provêm de uma economia globalizada e com muita concorrência, pressões estas que são originadas na natureza da força de trabalho e de consumidores mais poderosos. Em consequência destes fatos, Grayson e Hodges (2003) acreditam que as organizações passam por uma reinvenção constante que as leva a alterar suas relações institucionais. A revolução do mercado produziu e produz – pois este é um processo que ainda não findou – um meio bastante complexo para a vida das pessoas.

Entre muitos fatores que impulsionaram esta revolução no mercado, podem ser citadas as mudanças na economia mundial, as quais, por sua vez, foram provocadas, entre outros, pela queda do comunismo, que facilitou a disseminação tecnológica no mercado global, potencializando um processo de globalização, liberalização e privatização. Desta forma, tal revolução provocou um gigantesco fluxo de recursos financeiros em todo o mundo (GRAYSON; HODGES, 2003). O colapso do socialismo, também impulsionou a emergência do tema de responsabilidade social e o crescimento do Terceiro Setor, deixando um lastro de problemas sociais nos países europeus do leste (MELO NETO; FROES, 1999).

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004), dentro do contexto de mudanças da economia mundial, a concorrência global fica ainda maior quando ocorre o envolvimento dos governos com subsídios diretos, incentivos fiscais, regulamentação de importações e de exportações, etc. Estes autores afirmam que os meios de comunicação e de transporte rápidos e baratos aumentam a magnitude do comércio internacional, tornando a concorrência verdadeiramente globalizada, ultrapassando as fronteiras regionais.

Grayson e Hodges (2003) levantam o fato de que as companhias multinacionais são os principais atores da economia mundial, detendo um significativo poder econômico, sendo que algumas destas empresas possuem seus indicadores anuais de venda maiores do que o PIB anual de muitos países. Segundo Melo Neto e Froes (2001), não é incomum o fato de as estratégias das multinacionais deixarem a ordem social debilitada, gerando desemprego, exclusão social, quebrando a coesão comunitária, dissipando a idéia de solidariedade social. Em contrapartida, Grayson e Hodges (2003) apresentam estas mesmas empresas como a principal força de crescimento e desenvolvimento social, em uma realidade onde o investimento público está em queda, tornando cada vez mais importante o destino dado aos investimentos privados.

O setor das pequenas empresas também aparece como fomentador deste desenvolvimento social, sendo este o maior provedor de empregos. Nesta condição, torna-se merecedor de grande atenção por parte dos governos dos países em desenvolvimento, inclusive no que diz respeito ao aumento da informalidade dos pequenos negócios. Em muitos casos, grande número destas mantêm este *status quo* pelos péssimos sistemas de registro de empresas, que não compensam o esforço de legalização (GRAYSON; HODGES, 2003). Além da informalidade, a natureza mutante do mercado de trabalho também acontece no que diz respeito à sua força de trabalho, que aumenta as suas particularidades na medida em que absorve mais mulheres, pais separados, minorias, portadores de necessidades especiais e

pessoas que adiam cada vez mais sua aposentadoria (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004).

Outro fator que leva à revolução dos mercados, além dos anteriormente citados, é o crescente poder das ONG's e de instituições religiosas. Segundo Melo Neto e Froes (1999), as organizações religiosas crescem em todo o mundo, e promovem, paralelamente ao seu crescimento, as iniciativas sociais associadas ao trabalho voluntário. Além das instituições religiosas, de acordo com Grayson e Hodges (2003), as organizações não-governamentais são instituições que têm crescido economicamente e gerado muitos empregos, tornando-se marcas mundiais e em alguns casos, sendo mais legitimadas do que governos e empresas.

3.3 A REVOLUÇÃO NA DEMOGRAFIA E NO DESENVOLVIMENTO

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que o crescimento das necessidades socioeconômicas decorre do crescimento populacional e das demais mazelas do capitalismo de mercado que geram má distribuição de renda, desemprego, fome e violência. Para Grayson e Hodges (2003) as mudanças demográficas, e sua relação com o desenvolvimento, têm muita relevância para as atividades empresariais, pois abrangem aspectos como o crescimento e a composição da população, a distribuição de renda, acesso à educação e saúde, oferta de empregos e segurança.

Estas questões interessam às organizações na medida em que atuam em comunidades com recursos públicos escassos, infra-estrutura ruim e muitos problemas sociais. Estas são limitações importantes, e que impedirão o crescimento dos negócios se não forem corrigidas. As principais conseqüências da revolução na demografia e no desenvolvimento abrangem as novas necessidades das empresas, a riqueza desigual e pobreza e o mercado de empregos (GRAYSON; HODGES, 2003).

3.3.1 Novas necessidades das empresas

Para Melo Neto e Froes (2001), o processo de globalização é responsável pela emergência de uma nova racionalidade econômica, onde surge uma nova ordem social, que possui características relacionadas à crescente consciência e educação para cidadania, resultando no crescimento do Terceiro Setor e na necessidade de as empresas atuarem em parceria com outras instituições (MELO NETO; FROES, 1999). Grayson e Hodges (2003) abordam a questão de que as necessidades das empresas abrangem o desejo de crescimento econômico e de estabilidade no mercado. Para alcancem estas expectativas, as empresas necessitam de pessoal competente, confiável, saudável e eficiente.

Outro fator inerente à revolução demográfica e ao desenvolvimento, e que cria novas necessidades para as empresas, está relacionado à gestão ambiental, na qual estão inclusas as diversas formas de agressão ao meio ambiente (MELO NETO; FROES, 1999). O desequilíbrio ambiental representa uma grave ameaça à sobrevivência de grandes contingentes populacionais, resultando em efeitos danosos, como por exemplo, a perda de saúde decorrente da poluição ambiental (GRAYSON; HODGES, 2003).

No aspecto econômico, as empresas também necessitam que o mercado, e por sua vez, o número de consumidores, esteja em expansão. No entanto, é importante que seja compreendido que em muitas partes do mundo não prevalecem estas condições, e nem as citadas anteriormente, cedendo espaço para pobreza. Desta conjuntura de fatores fazem parte questões como a falta de acesso a saúde, a falta de água e de saneamento, e o baixo nível de escolaridade. Todos estes fatos podem ser diretamente decorrentes de questões demográficas e de desenvolvimento e apresentam-se como uma ameaça às empresas, representando um custo real para estas (GRAYSON; HODGES, 2003). Em contrapartida, a todas estas dificuldades, Melo Neto e Froes (1999) afirmam que as empresas já descobriram o filão do marketing social, o que as leva a investir em programas e projetos sociais, que são revertidos em retorno de imagem e de vendas junto aos atores sociais, transformando dificuldades em oportunidades.

3.3.2 Riqueza desigual e pobreza

Segundo Grayson e Hodges (2003), a distribuição desigual de riquezas e outros recursos, tais como terra e comida, geram extrema pobreza. Em todo o mundo, a distribuição desigual de renda causa disparidade nas oportunidades de vida. Segundo os autores, saúde e educação precárias também representam uma barreira ao desenvolvimento, fazendo com que fatos como a falta de água tratada, poluição e dietas pobres contribuam significativamente para o aumento de doenças. Complementam com a sugestão de que todos estes fatores, aliados ao baixo padrão de educação, deveriam ser considerados pelas empresas, quando estas decidem atuar em um determinado mercado. Conforme Melo Neto e Froes (1999) é pertinente lembrar que, em consequência da pobreza surge a violência, desde a violência das gangues de rua até a institucionalizada do aparelho policial, fazendo vítimas que abrangem pobres, detentos, mulheres, crianças, idosos, imigrantes e negros. Os autores mencionam que movimentos sociais contra a violência e em defesa das vítimas deste tipo de ato têm crescido exponencialmente em todo o mundo.

3.3.3 O mercado de empregos

O mercado de empregos é dividido entre os setores “formal” e “informal”, o que estimula o crescimento econômico e gera empregos, possibilitando a erradicação da pobreza (GRAYSON; HODGES, 2003). Se por um lado o crescente setor informal, caracterizado por não recolher impostos e não ser submetido a fiscalização, oferece meios de vida aos trabalhadores que não conseguem ingressar no setor formal, por outro, não proporciona aos mesmos qualquer assistência médico-hospitalar, aposentadoria e demais direitos trabalhistas. Outro agravante das características problemáticas do mercado de trabalho, nas regiões de grande pobreza, é o trabalho infantil (MELO NETO; FROES, 1999; GRAYSON; HODGES, 2003). Segundo os autores, nestas regiões, as crianças trabalham para o sustento da família. Quando isto não ocorre, estas crianças correm riscos ainda maiores, como por exemplo, o de

serem inseridas na "indústria do sexo", cabendo às organizações que atuam em comunidades com este contexto, implementarem boas práticas de trabalho, estendendo-as aos fornecedores e demais empresas que ainda abusam dos trabalhadores ou usam o trabalho infantil.

3.4 A REVOLUÇÃO DOS VALORES

Quando relatam a revolução dos valores, Grayson e Hodges (2003) afirmam que os níveis de confiança dos cidadãos no governo e nas empresas diminuíram. Suas autoridades foram abaladas por escândalos, corrupção e falta de responsabilidade social e ambiental. Melo Neto e Froes (1999) confirmam a decadência moral vivenciada pelo governo, quando atribuem à crise do setor público uma das principais causas da crescente atuação social do Terceiro Setor e da iniciativa privada. A falta de recursos, corrupção, empreguismo, gestão deficiente e déficits crônicos fazem do Estado um setor incapaz de entregar à população os serviços sociais básicos. Em relação à interferência do governo na revolução dos valores, Turban, McLean e Wetherbe (2004) esclarecem que diversas questões de responsabilidade social derivam de normas governamentais relativas à saúde, segurança, controle ambiental e política de oportunidades iguais. Os autores entendem que ao mesmo tempo em que tais regulamentos representam custos e dificultam a concorrência com países onde não existem estas normas, estas normas governamentais favorecem o surgimento de uma nova atitude organizacional.

Segundo Grayson e Hodges (2003), os atores sociais sentem cada vez mais a necessidade de questionar o que é dito, inclusive pelas organizações privadas. Pontos de vista divergentes, e informações sobre o funcionamento das instituições chegam a todos, gerando um movimento de reflexão que têm mudado os valores, a opinião, o padrão de vida e os conceitos em que as pessoas acreditam. Melo Neto e Froes (1999) entendem que por ser a principal força de crescimento e desenvolvimento, a iniciativa privada passou a ocupar o centro das atenções do público e da imprensa, passando a carregar consigo maiores responsabilidades e novas expectativas atribuídas pelos grupos com quem interagem direta ou indiretamente.

De forma geral, no Brasil e no mundo, a revolução dos valores, desencadeada pela perda de respeito ou de confiança nos governos e empresas privadas aumenta em decorrência

de vários acontecimentos, como por exemplo, (GRAYSON; HODGES, 2003; MELO NETO; FROES, 1999):

- a) grandes carências sociais do país;
- b) crescimento do Terceiro Setor e da organização da sociedade para causas de interesse coletivo;
- c) ação social dos concorrentes;
- d) crescente divulgação, pelos meios de comunicação, das ações sociais empresariais;
- e) crescimento das expectativas dos funcionários e da comunidade em relação ao engajamento social da empresa;
- f) descaso, por parte dos partidos políticos, pelas causas de interesse dos eleitores;
- g) inflexibilidade por parte de empresas em relação à mudança de atitudes decorrentes de fatos tecnológicos e sociais, como por exemplo, o feminismo e a sexualidade;
- h) discriminação racial, sexual, quanto à orientação sexual, à idade, etc.;
- i) o desrespeito aos direitos das minorias, que já reagem mais em sua própria defesa;
- j) diminuição da lealdade das pessoas em relação às autoridades do país;
- k) o fim do comunismo e a abertura de sociedades mais democráticas;
- l) cidadãos com maior acesso a informações;
- m) uma imprensa mundialmente mais livre para divulgar acontecimentos com precisão e pluralidade de pontos de vista;
- n) o aumento das fontes de informações, o que permite às pessoas avaliar e formar sua própria opinião;
- o) maior liberdade de expressão.

Neste contexto, ONGs surgem como grandes líderes do século 21 (GRAYSON; HODGES, 2003). Melo Neto e Froes (1999) acreditam que uma das causas que leva à ascendência do Terceiro Setor é o desempenho deficiente das tradicionais políticas sociais, onde populações marginalizadas estão desassistidas e sem perspectivas de estratégias ou planos de ação, por parte do governo, que visem reverter o quadro. Em lugar das estratégias sociais, prevalecem as velhas práticas de assistencialismo social.

Paralelamente ao crescimento do Terceiro Setor, ocorre o questionamento do papel das empresas na sociedade. Os objetivos do negócio são comparados com as responsabilidades empresariais. A globalização e o apoio à liberalização dos mercados requerem destas empresas uma maior participação na solução dos problemas de desigualdade e exclusão social. Os impactos negativos decorrentes da globalização estão presentes na mídia, levantando diversos questionamentos a respeito de suas vantagens e desvantagens (GRAYSON; HODGES, 2003). Melo Neto e Froes (1999) consideram que a mídia também tem cumprido o seu papel, não só na divulgação do cenário global, mas também como promotora do Terceiro Setor, divulgando pesquisas e iniciativas sociais importantes oriundas das empresas, governos, comunidades.

Com maiores informações, que impulsionam a mudança dos valores, as pessoas estão aderindo a uma cultura comum, mais popular e global; no entanto, isto não significa que todos os valores estejam mudando e conforme comprovado por pesquisas, os valores morais fundamentais são universais em culturas, religiões e diversos países, sendo que todos levam ao preceito de “fazer aos outros o que gostaríamos que nos fizessem” (GRAYSON; HODGES, 2003).

4 NOÇÕES E PRINCÍPIOS DE SUSTENTABILIDADE

A noção de desenvolvimento sustentável tem se caracterizado como uma via onde transitam diferentes grupos sociais e de interesses diversos, como por exemplo, políticos, ecologistas, economistas e empresários. A noção de sustentabilidade é vista como portadora de uma nova consciência capaz de garantir a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza, no presente e no futuro. Esta miscigenação de interesses exige cautela ao se abordar o conceito ou idéia de desenvolvimento sustentável (ALMEIDA, 2002).

Já nas obras de Taylor (1970) pode ser percebida a atribuição da ineficiência nacional na contenção do devastar das florestas, no desperdício dos recursos hidráulicos, na erosão do solo e no desgaste das minas naturais. Pontualmente citada em sua obra, está a ineficiência das ações desastradas e mal-orientadas dos homens, e dos esforços humanos, decorrentes de erros.

Pode ser dito, contemporaneamente, que os princípios do desenvolvimento sustentável se deram a partir de 1984, quando a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) tornou público um documento intitulado “Mandato para Mudança”. Este documento serviu de base para a súmula dos Princípios Legais Propostos para a Proteção Ambiental e o Desenvolvimento Sustentável, adotados pelos especialistas em direito ambiental da CMMAD (1991). Estes princípios foram fortalecidos na Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e o Desenvolvimento (também conhecida como Eco-92) e pelo projeto Agenda 21 (SACHS, 1993).

Em 1987, a Organização das Nações Unidas, representada pela Comissão de Brundtland, constituída por 23 comissários de 22 países, propôs normativamente a noção de desenvolvimento sustentável, constituindo o relatório que ficou conhecido como o Relatório de Brundtland (NOBRE, 2002). Neste relatório, o termo desenvolvimento sustentável foi utilizado pela primeira vez com a seguinte definição:

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46).

Nobre (2002) entende que, apesar de o relatório propor uma noção mais política e internacional do que um tratado científico – e de ser amplamente criticado por este aspecto –

este relatório trouxe uma importante contribuição para a politização dos problemas ambientais e de sua inter-relação com problemas de desigualdade, pobreza e políticas de comércio exterior. Justamente por suas imperfeições, torna-se estratégico para uma abordagem do tema na política internacional.

Segundo Almeida (2002), a noção de desenvolvimento sustentável tem como uma de suas premissas fundamentais o reconhecimento da “insustentabilidade” ou inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Esta noção nasce da compreensão da finitude dos recursos naturais, bem como das injustiças sociais provocadas pelo modelo de desenvolvimento vigente na maioria dos países. Segundo Melo Neto e Froes (2001), o desenvolvimento sustentável é formado por três pilares, contemplando a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental.

A geração de empregos, os investimentos e o pagamento de impostos se refletem na dimensão econômica. A atuação da empresa, nos campos da educação ambiental, da tecnologia de sistema e de proteção ambiental se refere à dimensão ambiental. A dimensão social é composta por seus diversos elementos, como direitos humanos, direito dos empregados, direito dos consumidores, envolvimento comunitário, relação com fornecedores, direitos dos diversos grupos de interesse e monitoramento de desempenho em relação a estes elementos. A responsabilidade social está inserida nas dimensões citadas, sendo então, parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável (MELO NETO; FROES, 2001). Vargas (2002) complementa a noção de sustentabilidade quando afirma que se dá o nome de “desenvolvimento sustentável” à nova perspectiva aberta à sociedade moderna, embasada a partir da análise de suas diferentes dimensões, quais sejam: social, econômica, política, cultural e ambiental. Os autores Gladwin, Kennelly e Krause (1995) sugerem componentes da sustentabilidade, que são abrangentes em relação às noções até então apresentadas pelos demais autores, e as apresentam como cinco unidades de significado, sendo:

- a) inclusividade: as definições de desenvolvimento sustentado apresentam uma perspectiva expansiva do tempo e do espaço, devendo incluir, além da eficiência ecológica, a suficiência social;
- b) conectividade: os objetivos econômicos, sociais e ambientais de uma nação devem ser compreendidos de forma interconectada, sistêmica e interdependente;
- c) equidade: trata da distribuição justa dos recursos e dos direitos de propriedade dentro e entre as gerações. A compensação apropriada deve dar-se ao ocorrer o deslocamento de recursos ou outros interesses humanos, no presente ou no futuro;

d) prudência: fortalece a conservação do suporte à vida dos ecossistemas, exigindo precaução e proteção em relação ao impacto humano e às capacidades regenerativas destes sistemas;

e) segurança: visa assegurar a qualidade de vida das gerações, no presente e no futuro. Deve considerar as condições de saúde do ecossistema, o capital natural crítico (recursos insubstituíveis), a auto-organização dos sistemas vivos, a capacidade de carga correlacionada entre os sistemas biofísicos e sociais para o suporte das escalas físicas da atividade humana e a liberdade humana na articulação democrática e transparente em busca da satisfação de suas necessidades básicas.

5 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Ainda em busca de uma definição, desde a revolução industrial o tema relacionado à função social das empresas causa polêmicas e debates, em especial, quando aborda o desequilíbrio da distribuição de renda e da distância social entre os incluídos e os excluídos do mercado econômico (FISCHER, 2002).

A questão social *versus* a questão econômica, é questionada quando verificamos que o mercado realmente não cumpriu a promessa de ser a solução para os problemas sociais (TOLDO, 2002). Fischer, 2002 aborda que alguns analistas consideram que a solução dos problemas sociais acontece naturalmente quando as empresas cumprem sua responsabilidade, que deve ser restrita à produção de riqueza. A riqueza produzida é disponibilizada aos consumidores sob forma de produtos e serviços que, aliada à obtenção do lucro, arrecadação de tributos e a geração de empregos que paguem salários justos, assegura uma dinâmica harmoniosa, capaz de fomentar equilíbrio econômico e justiça social. Em contraposição a estes analistas, encontram-se, entre outros, autores como Drucker (2001), que atribuem para as empresas responsabilidades que ampliam seu papel e suas relações com o ambiente social.

Segundo Drucker (2001), exercer impactos na sociedade é um dever das empresas e demais instituições que queiram cumprir sua missão organizacional. O autor assume que o entendimento de que a missão organizacional abrange o aspecto de responsabilidade planetária poderá iniciar a partir do momento em que as pessoas refletirem a respeito dos impactos sociais exercidos por suas atividades, e de qual é a sua autoridade sobre estes impactos. O autor também questiona se as organizações conhecem os impactos sociais causados por suas funções, apresentando a limitação e prevenção máxima dos impactos causados sobre os funcionários, sociedade, comunidade como as primeiras leis da responsabilidade social.

Drucker (2002) entende que a existência de uma instituição se justifica no cumprimento de uma finalidade e de uma função social específica, não existindo por si só e não se justificando pela eficácia econômica, mas sim pela beneficência social. Complementando esta idéia de forma muito direta, Viera (2004) atribui à sociedade a razão de existir das organizações, afirmando que a organização deve servir à sociedade, sendo esta, a

sua missão maior. Segundo Fischer (2002), uma reflexão em torno destas e de outras abordagens, bem como de suas divergências, deu origem à constatação de que a produção de riquezas não possibilitou a concretização da justiça social e do equilíbrio de força e poder entre os atores sociais, o que por sua vez desencadeou um questionamento sobre o conceito de responsabilidade social empresarial.

Para que seja facilitada a compreensão do significado essencial de responsabilidade social, são apresentadas definições de responsabilidade:

Possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigi-lo com base em tal previsão. Responsabilidade é diferente de imputabilidade, que significa a atribuição de uma ação a um agente, considerado seu causador (RESPONSABILIDADE, 1998, p. 855).

E de social:

Que pertence à sociedade ou que tem em vista suas estruturas ou condições. Neste sentido, fala-se em ação social, movimento social, questão social, etc. Sociedade: 1º: campo de relações intersubjetivas, ou seja, das relações humanas de comunicação, portanto também: 2º: a totalidade dos indivíduos entre os quais ocorrem estas relações; 3º um grupo de indivíduos entre os quais estas relações ocorrem em alguma forma condicionada ou determinada (SOCIAL, 1998, p. 912).

Segundo Toldo (2002), estas definições podem ser traduzidas para o contexto empresarial, de forma que se entenda como uma empresa socialmente responsável aquela que prevê e realiza suas ações e atividades da melhor forma possível, antecipando as conseqüências e alcance de suas ações para o benefício de todos os públicos. Especificando o conceito, o presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma das principais instituições relacionadas ao tema, Oded Grajew (2001) define responsabilidade social empresarial como a atitude ética da empresa em todas as suas atividades e com todos os grupos de interesse, sendo que estes preceitos podem inclusive balizar todas as atividades políticas empresariais.

Félix (2003) amplia a noção de responsabilidade social empresarial ou como cita, “busca por justiça social, como a iniciativa espontânea das empresas na construção de uma sociedade melhor e um meio ambiente mais limpo”. No entanto, Félix (2003) afirma ainda que não basta as empresas cumprirem devidamente suas obrigações legais, mas que estas devem, por meio de seus trabalhadores e de todos os seus interlocutores, ir além das obrigações relacionadas à comunidade, meio ambiente e capital humano. Complementa com a proposição de que a responsabilidade social empresarial se concretiza por meio de políticas sociais internas e externas, não se expressando apenas com ações pontuais em ajudar o social e sim com perspectivas de longo prazo e de consciência que incorporem a busca do bem estar comum na cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores.

Incorporando os aspectos sociais ao seu próprio planejamento estratégico, as empresas socialmente responsáveis lidam com investimentos sociais que extrapolam a caridade e abrangem toda a sua rede de relacionamentos (GOMES, 2004). Esta consciência empresarial requer transparência e ética, sendo que se entende como ética da responsabilidade social a capacidade de uma organização avaliar as conseqüências de seus atos e decisões, com responsabilidade fundamentada no sentido da justiça, não fazendo unicamente uma análise estratégica da responsabilidade visando a sobrevivência da empresa, mas deliberando com base nos interesses dos grupos envolvidos. A abrangência da ética empresarial se estende às práticas utilizadas pela empresa para a colocação de seus produtos no mercado e também a uma comunicação transparente com todos os grupos de interesse (*stakeholders*) que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Para que a amplitude do aspecto ético da gestão de responsabilidade social seja melhor compreendida, torna-se pertinente a abordagem apresentada por Gomes (2004), na qual, para que um comportamento seja classificado como ético, não precisa necessariamente de respaldo legal, sendo também verdade que um comportamento legal não se classifica necessariamente como ético. Segundo o autor, da mesma forma, uma empresa ética não pode se dizer seguramente uma empresa socialmente responsável, pois para isto, necessita ir além de suas obrigações éticas e legais, mantendo, no entanto, uma conduta ética e legal junto aos diversos grupos de interesse (*stakeholders*).

Outra definição de responsabilidade social foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial Temporária de Responsabilidade Social da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. A definição da comissão é apresentada pela norma NBR 16.001 – Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos, sendo que, nesta norma, a responsabilidade social está definida como: “Relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004, p. 3).

Por fim, pode ser verificado que o conceito definitivo de responsabilidade social empresarial ainda está em construção. No entanto, já existe um consenso relativo quanto aos seus fundamentos, consenso este que pode ser justificado pela coerência das palavras que balizam as definições apresentadas. Destacando algumas das palavras-chave das diversas definições temos:

- a) *stakeholders*, benefício para todos, bem estar comum, partes interessadas, rede de relacionamentos, interlocutores, relacionamento;
- b) cultura, consciência, atitude, iniciativa espontânea, política empresarial;
- c) ética, transparência, sentido de justiça;
- d) práticas, gestão, prevenção, avaliação, conseqüências;
- e) sociedade, meio ambiente, desenvolvimento sustentado.

Visto que as noções de sustentabilidade e a abrangência da questão ética já foram revisadas anteriormente, e com o propósito de contextualizar de forma mais ampla o sentido de responsabilidade social, embasando esta contextualização nas palavras-chave selecionadas, a revisão teórica segue definindo o termo *stakeholders* e também, abordando os temas de transição da cultura organizacional e práticas de responsabilidade social.

5.1 DEFINIÇÃO DE STAKEHOLDERS

Como citado anteriormente, a sociedade organizada é formada por uma totalidade de indivíduos entre os quais ocorrem relações intersubjetivas e entre os quais estas relações ocorrem em alguma forma condicionada ou determinada (RESPONSABILIDADE; SOCIAL, 1998). Quando o tema de responsabilidade social é abordado, o conjunto de diferentes grupos pertencentes a esta totalidade de indivíduos é denominada como *stakeholders*, partes interessadas, rede de relacionamentos, atores, interlocutores ou mesmo, grupos de interesse (LETTIERI, 2004).

Stakeholders são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. O termo foi criado para diferenciar os *shareholders* (acionistas) dos outros membros da sociedade que atuam como pilares de sustentação da atividade empresarial (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p. 57).

Segundo Orchis, Yung e Morales (2002) entre os diversos grupos de interesse (*stakeholders*) são citados: público interno; comunidade; fornecedores; acionistas/proprietários/investidores; governo; concorrentes; clientes; sociedade e meio ambiente.

A atuação socialmente responsável, junto a cada um destes grupos, pode ser considerada conforme segue (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; DAINEZE, 2004):

5.1.1 Público interno

Segundo Orchis, Yung e Morales (2002), valorizar, motivar, tratar com dignidade, responsabilidade e dar liberdade de iniciativa às pessoas, deve fazer parte da cultura da empresa socialmente responsável. A motivação das pessoas deve estar alinhada aos objetivos organizacionais e tem a participação nos lucros e resultados como forma de reconhecimento da contribuição dos funcionários para o desempenho da empresa. Deve ser oferecida a igualdade de oportunidades, independente do sexo, raça, idade e origem, dentre outras.

Uma empresa socialmente responsável com seu público interno entende que o retorno do respeito e da responsabilidade para com este grupo de interesse resulta em menor rotatividade e em maiores produtividade e qualidade nos produtos e serviços ofertados pela organização. O relacionamento de uma empresa com a sua força de trabalho envolve uma série de questões morais, relacionadas à hierarquia, políticas de privacidade e liberdade de associação, confidencialidade, utilização dos recursos organizacionais, saúde e segurança no trabalho, entre outras (DAINEZE, 2004).

5.1.2 Comunidade

A comunidade, provedora de infra-estrutura, mão-de-obra e consumidora de produtos e serviços, é prioridade da administração da empresa socialmente responsável (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). O envolvimento e o investimento na comunidade devem buscar a gestão dos impactos sociais, econômicos e ambientais, de sua atividade produtiva e um bom relacionamento com as demais organizações atuantes.

A responsabilidade social da empresa na comunidade deve ser condizente com seus valores e prioridades, podendo ser realizada diretamente mediante apoio material e de

serviços a projetos comunitários voltados a crianças e adolescentes carentes, educação, saúde e trabalho (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002, p.58).

Ao se instalar em uma determinada localidade, espera-se que a empresa busque o progresso econômico e bem-estar social da comunidade (DAINEZE, 2004). A empresa deve saber respeitar a identidade cultural e as particularidades da comunidade, estimulando o trabalho voluntário, incentivando a força de trabalho e outras organizações para o exercício de cidadania e solidariedade (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

5.1.3 Fornecedores

O estabelecimento de parcerias com fornecedores, caracterizadas pelo cumprimento dos contratos, transferência de valores e conduta ética, inclusive motivando os parceiros a serem organizações socialmente responsáveis, que protejam o meio ambiente e adotem normas de segurança, bem como não utilizem mão de obra escrava e/ou infantil, caracteriza a responsabilidade social empresarial junto a estes atores (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Esta relação é delicada e merece atenção especial, pois abrange relações de poder econômico e transações que em muitos casos envolvem a obtenção de vantagens pessoais (DAINEZE, 2004). Para facilitar este relacionamento, muitas empresas consideram seu código de conduta ao contratar fornecedores ou terceirizar sua força de trabalho (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

5.1.4 Acionistas, proprietários e investidores

Os investidores/proprietários/acionistas que possibilitam a concretização das ações sociais junto aos demais atores devem receber da empresa uma atitude transparente e ética, tanto na distribuição dos resultados quanto na transferência das informações (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Segundo Daineze (2004), cada vez mais os investidores buscam melhores índices de governança corporativa e uma comunicação transparente dos resultados globais da organização. Para Orchis, Yung e Morales (2002) a imagem positiva da empresa,

associada ao respeito dos direitos do ser humano ou a uma conduta positiva diante o mercado, é a contrapartida recebida pelos investidores.

5.1.5 Governo

Em suas relações com o setor público, as organizações são defrontadas com várias situações de cunho moral (DAINEZE, 2004). Segundo Orchis, Yung e Morales (2002), transparência política, comprometimento em não receber propinas, gestão eficaz dos recursos privados e do Estado direcionados à sociedade, estímulo à cidadania e atendimento aos requisitos legais são atitudes de uma empresa socialmente responsável com o governo. Outros processos que devem ser abrangidos por uma gestão socialmente responsável entre organização e governo estão relacionados a licitações, processos judiciais, contribuição para campanhas políticas e contratos (DAINEZE, 2004). Atendendo à demanda gerada pela complexidade dos problemas sociais, a empresa, em parceria com o Estado, realiza trabalhos de caráter coletivo, mobilizando recursos e utilizando-os eficazmente (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

5.1.6 Concorrentes

Daineze (2004) entende que a gestão socialmente responsável direciona a organização para que busque seu espaço no mercado, pautada na qualidade e na competência de seus produtos e serviços. Segundo Orchis, Yung e Morales (2002), a empresa socialmente responsável mantém um comportamento ético, moral e lícito junto aos concorrentes, não praticando monopólio, *dumpings*, formação de cartéis, espionagem industrial ou quaisquer práticas que enfraqueçam a livre concorrência de mercado.

5.1.7 Clientes

Produtos e serviços confiáveis, que não promovam danos ou enganos aos usuários e à sociedade estão relacionados à responsabilidade social empresarial junto aos clientes e consumidores (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Sendo que a decisão de compra é cada vez mais influenciada pela imagem da empresa, a responsabilidade social empresarial tem sido fator estratégico quando o assunto é mercado consumidor. Este cenário faz com que as relações entre empresa e clientes envolvam muito mais do que troca de dinheiro por produtos ou serviços, implicando no equilíbrio de direitos e deveres entre consumidores e organizações (DAINEZE, 2004).

5.1.8 Sociedade e meio ambiente

Os problemas socioeconômicos dos países somente serão solucionados com a união dos esforços entre iniciativa privada, Estado e sociedade, que por sua vez engloba todos os *stakeholders* (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Segundo Machado (2003), os problemas sociais abrangem as questões ambientais, sendo que as organizações devem fazer a avaliação dos impactos ambientais gerados pelos seus processos e produtos, bem como a correção de danos passados, bem como o planejamento de ações que evitem a reincidência destes danos. Implantar programas e ações focadas na preservação ambiental correspondem à gestão de empresas socialmente responsáveis.

5.2 TRANSIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que a responsabilidade social se transforme em cultura empresarial, beneficiando de forma equilibrada todos os *stakeholders*, é necessário que ocorra uma mudança gradual na consciência dos empresários e demais atores envolvidos direta ou indiretamente com as empresas. Para tanto, é necessário que os empresários, juntamente com os demais indivíduos da força de trabalho, assim como os profissionais do futuro, evoluam para um nível de consciência capaz de promover a transição ou transformação cultural das organizações (GRAYSON; HODGES, 2003).

O processo de transição ou de transformação cultural, que é a capacidade de esquecer o velho e aprender o novo, necessita de uma atitude analítica, que em lugar do senso comum deve utilizar o senso crítico (VIEIRA, R., 2004), e que assuma uma postura científica, metodológica, segura e controlada (PIMENTA, 2002). No entanto, o desafio da transição cultural da empresa, que se modifica nas pessoas e através das pessoas, deve considerar os aspectos inerentes à cultura presente, com o propósito de subsidiar a transição cultural organizacional de um estado de consciência atual para um estado de excelência humana (VIEIRA, R., 2004).

Segundo o trabalho apresentado por Costa (2003) – que estuda o nível de excelência humana nas organizações, tomando como principais referências os autores Abraham Maslow e Ken Wilber e complementando a visão do Núcleo de Excelência Humana da Escola de Administração da UFRGS – a Excelência Humana Organizacional é entendida como um estado de alto desenvolvimento das pessoas que compõem uma organização. Desta forma, considerando que o ser humano é capaz de evoluir e pode alcançar diversos níveis de consciência durante o seu desenvolvimento, e considerando que as organizações são o reflexo da estrutura de desenvolvimento das pessoas que a compõem, será compreendido que a evolução do nível de consciência da organização dependerá da evolução dos níveis de consciência das pessoas que nela atuam (COSTA, 2003).

Segundo Costa (2003), para que seja alcançada a excelência humana, o desenvolvimento das pessoas, e a partir disto, das organizações, deve acontecer em todas as suas dimensões, sendo que estas dimensões estão dispostas em níveis (do mais baixo para o

mais alto) como segue: dimensões física, emocional, mental, afetiva, expressiva, visionária e integradora. O desenvolvimento da consciência humana, em todas as suas dimensões, avança de forma que, o todo de qualquer nível dimensional torna-se uma parte do todo do nível dimensional seguinte, e assim sucessivamente. Sucintamente, seguindo os conceitos apresentados por Costa (2003), as dimensões são compostas em:

5.2.1 Dimensão física

Uma organização com alto desenvolvimento da dimensão física contará com pessoas saudáveis e higiênicas nos aspectos pessoais e profissionais, que mantêm hábitos saudáveis de alimentação, de postura, de limpeza e de ordem. Neste nível, há um ambiente físico saudável, adequado à atividade humana, e que respeita a integridade física das pessoas.

5.2.2 Dimensão emocional

Nas organizações, o alto desenvolvimento da dimensão emocional está relacionado a uma adequada auto-estima das pessoas, que aceitam e administram suas emoções em relação aos demais, desenvolvendo seus relacionamentos interpessoais com maturidade. Será o momento em que as organizações focam suas diretrizes mais em preocupações com o curto prazo e riscos de fracasso do que na produção de recursos.

5.2.3 Dimensão mental

Já a dimensão mental estará altamente desenvolvida nas organizações quando as preocupações com a produção de recursos (sobrevivência) e as preocupações com o curto prazo (garantia de continuidade) derem espaço para uma forma mais racional e inteligente de

satisfazer as necessidades básicas. Neste nível de consciência, as pessoas descobrem que a racionalização e o trabalho organizado em grupos são formas mais inteligentes de sobrevivência. A inteligência linear e coletiva das pessoas é favorecida visando a eficiência funcional que se dá nos processos de rotina diária, onde os fluxos são racionais, lógicos e previsíveis. Nesta fase evolutiva, as organizações começam a focar com maior atenção suas práticas de relacionamento com outros atores do ambiente, como clientes, fornecedores e colaboradores, podendo iniciar um sistema de gestão mais participativo.

5.2.4 Dimensão afetiva

No próximo nível, o do alto desenvolvimento da dimensão afetiva, a organização vivenciará um ambiente onde os indivíduos aceitam as diferenças individuais como complemento de características que enriquecem o grupo, fazendo com que todos se sintam incentivados a dar o melhor de si, unificando seus padrões com os da empresa. Neste nível, as organizações ampliam seu cuidado com os colaboradores e com o ambiente onde atuam, integrando-os ao seu sucesso e compartilhando os benefícios alcançados com senso de justiça e de assistência natural, generosa e espontânea. Atingir este nível significa que a organização se desfez do sentimento de avidez e das sensações de perda e desperdício que se manifestavam, a cada benefício concedido. Neste nível, os funcionários se sentem reconhecidos e amparados pela empresa onde trabalham. O alto desenvolvimento da dimensão afetiva transcende os demais níveis e dá base para que os níveis superiores possam emergir.

5.2.5 Dimensão expressiva

O próximo nível a ser desenvolvido é o nível da dimensão expressiva. Um alto desenvolvimento organizacional da dimensão expressiva será manifestado por uma gestão transparente, ética e socialmente responsável. Este nível inclui as necessidades de criar suas próprias diretrizes de atuação social e de comunicação, de forma que a comunicação integre

os planos, estratégias e objetivos ao desempenho das pessoas e da empresa num todo. Na organização com alto desenvolvimento da dimensão expressiva paralelamente ao desenvolvimento da comunicação, está o desenvolvimento da ética com finalidades evolutivas. Estas devem possibilitar uma comunicação verdadeira e que tenha incorporado os valores éticos, ao invés de uma comunicação persuasiva manifestada quando as organizações ainda estão no nível de desenvolvimento da dimensão mental, onde os objetivos da comunicação estão focados em atingir o fim desconsiderando os meios, mesmo que estes meios não sejam transparentes e éticos. Quando as organizações atingem um alto desenvolvimento da dimensão expressiva, atuam de forma a atender as demandas dos atores envolvidos.

5.2.6 Dimensão visionária

Um alto desenvolvimento da dimensão visionária estará presente quando a organização possuir um ambiente próprio para que as pessoas possam, de forma criativa, vislumbrar cenários e oportunidades futuras manifestadas pelo fluxo evolucionário. Uma vez alcançados e integrados os níveis de consciência que vão da dimensão física à dimensão visionária, a organização estará preparada para desenvolver a dimensão integradora.

5.2.7 Dimensão integradora

Na dimensão integradora, será permitido que indivíduos e organizações alinhem suas missões dando sentido aos seus trabalhos de forma responsável e compreendendo sua inserção na sociedade em que atuam. Neste nível de consciência organizacional se encontra a presença real da consciência de responsabilidade social corporativa.

5.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nas definições de Responsabilidade Social Empresarial citadas anteriormente, pode ser verificado, segundo as abordagens apresentadas, que a empresa deve assumir uma atitude ética e comprometida, que antecipe e gerencie os impactos e conseqüências de suas ações para o equilíbrio dos interesses de todos os atores sociais. Esta atitude ética e comprometida é evidenciada pelas práticas de gestão da organização que podem aparecer sob a forma de filantropia, marketing social, ações de responsabilidade social ou de forma mais abrangente, por um sistema de gestão de responsabilidade social (TOLDO, 2002; FÉLIX, 2003; GOMES, 2004; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Segundo o Glossário da Qualidade (BASUALDO, 2005), que é entendido como uma ferramenta alinhada aos critérios de excelência da Rede Nacional de Prêmios, e que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial de organizações, as práticas de gestão são atividades executadas com regularidade e com a finalidade de gerir a organização. As práticas de gestão são executadas de acordo com regras de funcionamento que podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, normas, rotinas, fluxogramas ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

O sistema de gestão de responsabilidade social possui práticas que extrapolam a filantropia e as ações de marketing social ou societal. A diferença fundamental entre estas práticas está no aspecto sistêmico da gestão (AZEVEDO, 2004). Para melhor esclarecer estas diferenças, cada situação é verificada separadamente, iniciando-se pelo entendimento de filantropia:

Ações filantrópicas assumem a forma de doações à entidades já existentes. Para tal, não é necessário planejamento, organização, acompanhamento e avaliação. No máximo uma “inspeção” para verificar onde a doação (dinheiro, alimento ou produto) foi usada (AZEVEDO, 2004, p. 339).

As ações de filantropia possuem como principal característica a benemerência do empresário e se encontram na dimensão inicial da responsabilidade social. Quando uma organização coloca recursos financeiros, produtos, serviços, bem como o know-how da empresa e seus funcionários a serviço da comunidade, já extrapola a filantropia, passando sua atuação para uma dimensão mais elevada, e que estabelece ações com a comunidade, ações

estas que são balizadas pelos princípios e valores éticos, reforçados em suas relações com todos os *stakeholders* (MELO NETO; FROES, 1999).

Azevedo (2004) complementa o conceito, afirmando que a filantropia tem sua base na caridade, com ações direcionadas aos menos favorecidos, enquanto que a cultura da responsabilidade social tem sua base na consciência social e no dever cívico, abrangendo os cenários interno e externo à organização. Segundo Toldo (2002), filantropia é uma ajuda, como por exemplo, distribuir ocasionalmente parte dos lucros a um ator social que solicitou o auxílio. Já as ações de responsabilidade social são caracterizadas pelo comprometimento da organização em estabelecer suas estratégias em consonância com as necessidades sociais, de modo que a organização garanta, além do lucro e da satisfação dos clientes, o bem-estar da sociedade.

Outra questão merecedora de esclarecimento está relacionada ao marketing social e às formas com que este é percebido (MELO NETO; FROES, 2001). Segundo Azevedo (2004), quando uma empresa utiliza princípios e técnicas utilizadas na administração de marketing, ou seja, princípios e técnicas utilizadas na promoção de produtos ou serviços da empresa, para promover causas, idéias ou comportamento social, esta abordagem costuma ser chamada de marketing social. O marketing social é utilizado pelas empresas para melhoria de sua imagem corporativa, sendo freqüentemente encarado como uma forma de se fazer uso de ações sociais ou de patrocínio de causas sociais, para promoção da empresa (AZEVEDO, 2004).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), muitos empresários, estudiosos sociais e gestores organizacionais consideram inaceitável a fusão de iniciativas sociais às estratégias de marketing. Para estes profissionais, a ação social deve ser pautada na ética e nas necessidades sociais. Desaprovam situações em que a política social seja elaborada em função das estratégias de marketing, ou seja, considerando para o escopo de ações sociais aquelas que causarão maior impacto na mídia.

Para Azevedo (2004), este tipo de interpretação negativa do marketing social ocorre porque geralmente sua performance não abrange por completo os aspectos inerentes à gestão socialmente responsável. Melo Neto e Froes (2001) esclarecem que há sim, o marketing social, ético e responsável, que se contrapõe ao marketing de causa, do tipo deformador e oportunista, abordado por empresas que utilizam uma plataforma social no intuito exclusivo de atrair público e elevar a venda. O marketing social ético atua na comunicação interna e externa de ações sociais, e têm o intuito de elevar a coesão e o bem-estar social, a solidariedade e a cidadania. Associado a estes intuitos, o marketing social ético, resulta no

“lucro social” para a organização, que consiste em maior produtividade, credibilidade, maiores vendas e respeito por parte dos *stakeholders*.

Associar as ações sociais a problemas emergentes e prioritários e a segmentos sociais em situação de risco e carência, divulgar seus resultados e capitalizar o “lucro social”, são ações de marketing social corretas e legítimas (MELO NETO; FROES, 2001, p. 74).

Esclarecendo a abrangência que o termo marketing social assume, e propondo que as organizações desenvolvam suas práticas de mercado em condições éticas e sociais, Kotler (1998) apresenta o conceito de marketing societal, de forma que possa ser percebida uma conotação positiva. Nesta acepção, o marketing societal propõe que as organizações equilibrem os conflitos existentes entre a lucratividade, satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público.

O conceito de marketing societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade (Kotler, 1998, p. 44).

Segundo a conceitualização apresentada por Kotler (1998), fica evidente que o desenvolvimento de ações ou projetos sociais que visem a promoção da imagem da empresa e que, em sua essência, não decorram de uma política interna fundamentada em princípios éticos e sociais, não se enquadram no conceito de marketing societal.

Ao serem identificadas as diferenças fundamentais entre filantropia, ações de responsabilidade social e também o contexto em que a comunicação destas ações será caracterizada como marketing social responsável, passa-se para definição de sistema de gestão da responsabilidade social. Segundo a norma NBR 16.001:2004 – Responsabilidade Social – Sistema de Gestão, para que os procedimentos sociais de uma organização sejam eficazes, estes devem estar inseridos em um sistema estruturado e integrado por toda a organização (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004). Esta norma aborda a fundamentação e caracterização de um sistema estruturado de gestão, o método conhecido como *Plan, Do, Check, Act (PDCA)*, onde:

- a) *Plan* (planejar): etapa da gestão que visa estabelecer os objetivos e planejar os procedimentos necessários para que se alcancem resultados conformes à política de responsabilidade social organizacional;
- b) *Do* (fazer): etapa da gestão que visa implementar o que foi planejado na etapa “Plan”;

c) *Check* (checar, verificar): etapa da gestão que visa verificar e medir os processos em relação à política, objetivos e metas de responsabilidade social, bem como em relação aos requisitos legais, reportando aos resultados;

d) *Act* (ação): etapa da gestão que define ações de melhoria contínua para o desempenho econômico, social e ambiental do sistema de gestão.

Com base nas definições que esclarecem as diferenças entre os conceitos de filantropia, ações de responsabilidade social, sistema de gestão de responsabilidade social e marketing social, Azevedo (2004) entende da mesma maneira que aborda a NBR 16.001:2004, que para a realização estruturada das ações em um sistema de gestão, são necessários métodos, periodicidade, verificação e gerenciamento (controlar, mensurar, agir corretivamente/preventivamente), de forma que as ações abranjam todas as partes interessadas.

6 O PAPEL SOCIAL DAS ESCOLAS

O objetivo deste capítulo é identificar a função social das escolas em uma percepção histórica e principalmente atual. Não é objetivo realizar uma análise crítica ou uma revisão aprofundada das teorias da educação existentes, e nem tampouco aprofundar questões relacionadas às teorias de aprendizado. Desta forma, utilizando como pano de fundo uma abordagem dos limites e das vantagens das teorias da educação mais conhecidas, desenvolvida por Freitag (1986), a teoria relacionada à função social das instituições escolares é complementada com o pensamento de autores como Sacristán e Gómez (1998), Durkheim (1978), Althusser (1985), Mannheim, Merton e Mills (1967), Dewey (1959), Bourdieu, (2004); Mello (2000), Silva e Gentili (1996), Drucker (2001), Carneiro (1998) e Morin (2003).

Partindo dos pontos de concordância na opinião da maioria dos autores, em relação à função da educação no contexto social, Freitag (1986) afirma existir uma anuência entre os estudiosos da educação nos seguintes pontos: primeiro, de forma implícita ou explícita, a educação expressa uma doutrina pedagógica, baseada em uma concepção de homem, sociedade e filosofia de vida; segundo, quem dissemina a doutrina pedagógica, seja ela qual for, realizando o processo educacional, são instituições específicas, como a família, igreja, escola e comunidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, (BRASIL, 1996), que estabelece as atuais diretrizes e bases da educação brasileira, também assente com estes pontos. Segundo Carneiro (1998), na LDB, o termo educação abrange os sentidos da educação formal e não-formal, que podem se desenvolver na vida familiar, na convivência com outros grupos humanos e culturais, nos movimentos sociais e nas instituições de ensino e pesquisa.

Sintetizando uma análise dos fundamentos existentes nas diversas teorias que abordam a função social das escolas, Freitag (1986) inicia apresentando o posicionamento de Émile Durkheim, para quem o homem é um indivíduo egoísta, que necessita ser moldado para a vida societária. Este processo de moldagem é apresentado como o processo de reprodução e internalização para e por parte das crianças, dos valores, normas e experiências das gerações anteriores, sendo que acontece basicamente pela família e é reforçado por outras instituições como a escola e a universidade. Durkheim (1978) entende que toda e qualquer educação,

independente da classe social do educando, possui o objetivo de fixar na consciência dos indivíduos as idéias acerca da natureza humana, sobre o direito e o dever, a sociedade, o indivíduo, o progresso, a ciência, a arte, etc.

Em concordância com estes aspectos, os autores Sacristán e Gómez (1998) pensam que a escola, por sua constituição e sistemas de organização, introduz gradativa e progressivamente nos alunos, as idéias, os conhecimentos, as concepções, as disposições e os modos de conduta que a sociedade adulta requer. De forma mais pontual, Durkheim (1978) afirma que o processo educacional nada mais é, para a sociedade, do que o meio pelo qual esta prepara o íntimo das crianças para as condições essenciais de sua própria existência, de forma que interessa ao indivíduo submeter-se a esta preparação. Analisando a função da educação, o autor chega ao seguinte conceito:

A educação é a ação exercida, pelas gerações adultas, sobre as gerações que não se encontrem ainda preparadas para a vida social; tem por objetivo suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política, no seu conjunto, e pelo meio especial a que a criança, particularmente, se destine (DURKHEIM, 1978, p. 41).

A filosofia de vida implícita nas teorias de Durkheim (1978) e também de Sacristán e Gómez (1998), apresenta a experiência das gerações adultas como indispensáveis e vitais para as gerações mais novas e sua continuidade. Segundo Freitag (1986), Durkheim trata a educação como um fato social, abrangente e sem espaço para qualquer forma reducionista, que considere as vontades individuais. Deste modo, ele aborda uma educação que é imposta de forma coerciva, que visa o bem do indivíduo, e que faz com que este sofra a ação educativa e por fim, socialize-se ao seu habitat.

Confrontando a abordagem de Durkheim (1978) com o Artigo 1º da LDB (BRASIL, 1996), antes de interpretar pontualmente seus parágrafos, pode ser identificada uma similaridade entre aquelas concepções de uma educação imposta, quando Carneiro (1998) visualiza, no artigo citado, uma atribuição à educação que ocorre pela ação do indivíduo sobre (e não em conjunto com) o indivíduo. Esta similaridade é desfeita quando o artigo aborda a construção do destino do indivíduo nos mais variados meios de convivência humana. No entanto, segundo Carneiro (1998), em qualquer destes espaços de convivência, há um processo formativo, de aprendizado e sobre o qual se estabelece a cidadania decorrente de práticas humanas de subjetividade e de ações intencionais que focam a construção histórica e coletiva da humanidade.

Absorvendo parte das idéias de Durkheim, o autor Talcott Parsons atribui à educação a missão de constituir, manter e perpetuar os sistemas sociais (FREITAG, 1986). Freitag (1986)

apresenta o pensamento de Parsons de forma que se entenda que este autor visualiza a educação ou socialização, como uma motriz para que as sociedades se mantenham integradas, equilibradas, ordenadas e com seus limites conservados. Observa também que isto somente será possível se os indivíduos que ingressarem no sistema social assimilarem e internalizarem os valores e as normas que regem o seu funcionamento. Segundo a abordagem de Freitag (1986), tanto Durkheim como Parsons vêem na educação um know-how necessário, transmitido de geração em geração, para manter o funcionamento de uma sociedade, que não contempla em suas teorias o conflito, a contradição, a luta e a mudança social de seus sistemas societários. Logo, estes autores não vêem, em sua óptica conservadora, um mecanismo de desenvolvimento e superação de estruturas societárias arcaicas. Para a autora, Durkheim e Parsons identificam somente a função de reprodução cultural (ideológica) da educação. Esta constatação pode ser estendida em parte, à abordagem de Sacristán e Gómez (1998), para quem, a escola, assim como a família, os grupos sociais e até mesmo os meios de comunicação, exerce o papel de garantir a reprodução social e cultural.

Em divergência a esta posição, Freitag (1986) apresenta a abrangência e os fundamentos filosóficos dos autores Dewey (1959) e Mannheim, Merton e Mills (1967), que não atribuem à educação um mecanismo de correção e adaptação do indivíduo às estruturas sociais vigentes. Pelo contrário, apontam para um mecanismo que estimula o indivíduo a analisar e avaliar as experiências passadas, reorganizando seu comportamento de forma que contribua para reestruturação de uma sociedade moderna. Sociedade e indivíduo fazem parte de uma sistemática de mudanças.

Dewey (1959) afirma que a vida social exige, para a sua própria continuação, o ensino e a aprendizagem, tornando-se ela própria educativa. Para o autor, a vida amplia e ilumina a experiência, enriquecendo a imaginação e gerando o sentimento de responsabilidade de falar e pensar com cuidado e exatidão. O autor aborda que a desigualdade de eficiência dos adultos e das crianças exige que ocorra um ensinamento estimulante, que dê ordem e forma à experiência, tornando-a mais facilmente transmissível e utilizável. Quando aborda a educação formal, o autor atribui a esta a missão de transmitir os recursos e conquistas de uma sociedade complexa, de maneira que desenvolva de forma atraente a aptidão dos educandos para participarem eficazmente da atividade dos adultos.

Freitag (1986) entende que, para Dewey, a educação não é conformidade, mas sim vida, e sendo assim, educação é desenvolvimento e crescimento. Para ele, vida é atuação, e é desta atuação que nasce o processo educativo, em uma dinâmica que crê no princípio do

indivíduo pré-disposto a novas ações decorrentes de uma reflexão e reorganização de suas experiências. A educação, através de uma escola democrática, entra em cena como um mecanismo que fornece os subsídios necessários para que esta reorganização de experiências vividas se reencontre em diretrizes mais ou menos ordenadas e sistematizadas. Abordando parte destes conceitos, Sacristán e Gómez (1998) atribuem à escola a função de provocar o conhecimento oriundo do pensamento crítico e da vida do aluno, paralela e anterior à escola. Singularmente no aspecto de uma educação possuidora de não-conformidades, pode ser estabelecida uma conexão entre as afirmações de Dewey (1959) e as de Morin (2003), quando este último afirma que todo o conhecimento está sujeito ao risco do erro e da ilusão, em um processo onde a educação também deve dedicar-se à identificação destas causas de erros e ilusões.

Segundo Freitag (1986), Dewey acredita que, com esta dinâmica, a criança aprenderia as práticas democráticas que, no futuro, transferiria para suas experiências de vida adulta. Sob esta óptica, a da democracia, a teoria pressupõe indivíduos que tenham oportunidades iguais, dentro de uma sociedade igualitária, onde as pessoas competem por diferentes privilégios, mediante regras claras, aceitas e internalizadas por todos os competidores. As diferenças existentes são legitimadas por serem conquistadas democraticamente. Há, no contexto social, igualdade de chances e não necessariamente igualdade entre homens. As desigualdades sociais não são entendidas como desigualdades geradas pelo sistema, mas pelas diferenças naturais entre os homens. A teoria de Sacristán e Gómez (1998) também aborda questões relacionadas às diferenças entre os indivíduos. No entanto, estes autores procuram caracterizar que a função educativa da escola deve apoiar-se, entre outros, no eixo da atenção e do respeito pelas diversidades, onde a escola deve, sem ingenuidade ou idealismo, organizar o desenvolvimento da função compensatória das desigualdades de origem.

A abordagem de Sacristán e Gómez (1998) vai de encontro ao Inciso I do Artigo 3º da LDB (BRASIL, 1996), que define, segundo interpretação de Carneiro (1998), que o ensino deve ser embasado em princípios de igualdade de condições de acesso e permanência escolar. Segundo Carneiro (1998), este inciso extrapola a proclamação da educação como direito de todos, abrangendo entre outros, princípios de inclusão de alunos, de forma que todos sejam iguais perante a lei, e que suas diferentes realidades socioeconômicas não sejam barreiras para o aprendizado e para a permanência na escola.

Continuando a contextualização dos principais estudiosos da educação, Freitag (1986) apresenta Mannheim, Merton e Mills (1967), que ampliam a teoria de Dewey (1959),

seduzido pelo modelo democrático da sociedade britânica após a II Guerra Mundial. Mannheim, Merton e Mills (1967), acreditam que, entre outros fatores que levaram à emergência da teoria do conhecimento em um foco sociológico, está o conflito prático das classes sociais, sendo que, para ele, este conflito levou à origem de um novo tipo de atitude em relação às idéias estabelecidas. Freitag (1986) entende que Mannheim, Merton e Mills (1967), defendem uma sociedade democrática planejada, que controle a história e a natureza do homem de forma racional e democrática. Uma democracia que educa seus filhos nas regras do jogo, valores e normas, e que se mantém e reestrutura pela ação dos próprios indivíduos que a compõem. Neste contexto, o planejamento será o meio para intervir e corrigir as distorções e defeitos do sistema; e a educação será a ferramenta para operacionalizar os planos, seja na esfera familiar, religiosa, escolar ou profissional, será a ferramenta da mudança social, que imporá e realizará a sociedade democrática.

Considerando uma visão histórica da sociedade e do homem, Freitag (1986) apresenta as teorias educacionais de Jean Passeron e Pierre Bourdieu, que divergem em relação aos fundamentos do processo educativo abordado pelos autores anteriores. Segundo a autora, Passeron e Bourdieu partem da análise e crítica da sociedade capitalista francesa do século XX, caracterizada por uma estrutura de classes decorrente da divisão social do trabalho, baseada na apropriação diferencial dos meios de produção. Para Pierre Bourdieu, pode ser visto, nas oportunidades de acesso ao ensino superior, o efeito de uma seleção direta ou indireta que pesa de forma desigual sobre os indivíduos de diferentes classes sociais (BOURDIEU, 2004). Nesta teoria, o sistema educacional garantiria, sob uma dissimulada aparência de neutralidade, a função da transmissão hereditária do poder e dos privilégios. Desta maneira, a sociologia da educação configura seu objeto particular quando se esforça em estabelecer a contribuição que o sistema de ensino oferece para a reprodução de duas funções estratégicas e intimamente interligadas: a reprodução cultural - coincidindo nesta função com o Durkheim e Parsons - e a reprodução da estrutura (social) de classes (FREITAG, 1986).

Sacristán e Gómez (1998) reafirmam estas funções quando atribuem à escola, ainda que de forma delegada, o papel de garantir a reprodução social e cultural. Em relação à reprodução cultural, Bourdieu (2004) entende que a influência do capital cultural se deixa apreender sob a forma de relação evidenciada várias vezes entre o nível cultural global da família e o desempenho escolar da criança. O autor acredita que, no aspecto escolar, a transmissão mais importante herdada culturalmente acontece por "osmose", contribuindo para reforçar, nos membros pertencentes a classes cultas, aptidões e atitudes, tornando estes membros convictos de que sua aprendizagem decorre de seus dons e conhecimentos naturais.

De forma coercitiva, o processo educativo sob a visão de Bourdieu, impõe aos educandos sistemas de pensamento diferenciais (valores, normas...) que criarão nos indivíduos *habitus* diferenciais, caracterizando-os por estes *habitus*, como pertencentes a um certo grupo/classe ou outro (FREITAG, 1986). O *habitus* imposto é o da classe dominante, oportunizando que membros isolados de outras classes sejam inseridos. Esta oportunidade ocorre à medida que, ao contrário do sistema tradicional, não há a dualidade de escolas, ou seja, escolas da classe dominante (elite) e escolas para o povo, mas sim um sistema unificado de educação que cultiva pensamentos que permitem a retenção e ascensão do indivíduo no sistema escolar.

Desta forma, a escola, segundo a teoria de Bourdieu e Passeron, canaliza e aloca as pessoas para suas respectivas classes, cumprindo simultaneamente sua função de reprodução cultural (ideologia capitalista) e social (reprodução das estruturas sociais de desigualdades), ou seja, reproduz as relações sociais de produção da sociedade capitalista (BOURDIEU, 2004; FREITAG, 1986).

Mesmo que encontrem pontos de referência com as teorias apresentadas anteriormente, é com os aspectos econômicos da educação que se pode identificar diretamente os conceitos de Sacristán e Gómez (1998) a respeito da principal função da educação. Segundo Sacristán e Gómez (1998), a primeira função do processo de socialização ou de educação, é a de inserir os alunos de maneira não conflitante no mundo do trabalho. Para os autores, trata-se de uma tarefa difícil, especialmente em sociedades pós-industriais, nas quais emergem diferentes postos de trabalho autônomos ou assalariados e nas quais o desenvolvimento econômico solicita freqüentes e rápidas mudanças do mercado de trabalho. Para Sacristán e Gómez (1998), mais do que nunca, o mundo do trabalho requer o desenvolvimento de gerações que, além das capacitações técnicas e demais capacidades formais, apresentem disposição, atitudes, interesses e pautas de comportamento que se ajustem às tendências atuais.

Quando a função da escola é assumida no âmbito da reprodução da força de trabalho da sociedade, ela se apresenta coerente com a filosofia neoliberal, onde a função social educacional se caracteriza por uma filosofia embasada nas relações segundo as diretrizes dos homens de negócios (SILVA; GENTILI, 1996). Os neoliberais, segundo Silva e Gentili (1996), atribuem à educação um estado de subordinação às necessidades do mercado de trabalho, referindo-se especificamente à capacidade do sistema educacional para elevar o nível de empregabilidade dos indivíduos. Nesta abordagem, a função social da educação,

segundo os neoliberais, se esgota no preciso momento em que o indivíduo se lança ao mercado de trabalho para lutar por um emprego. Segundo os homens de negócios, na sociedade contemporânea, a escola deve transmitir certas competências e habilidades necessárias para que as pessoas atuem competitivamente num mercado de trabalho cada vez mais restrito (SILVA; GENTILI, 1996).

Para desmascarar o caráter ideológico e da realidade descritas pelas teorias anteriores, Freitag (1986) apresenta uma análise crítica feita pela primeira vez por Louis Althusser, Nicos Poulantzas e Roger Establet. Ao contrário das teorias apresentadas até então, estes autores tentam chegar à essência do fenômeno, através de uma análise abrangente e crítica da sociedade capitalista nas instâncias econômica, política e social. Althusser é quem primeiramente caracteriza a escola como aparelho ideológico do Estado, atribuindo à escola a responsabilidade pela qualificação da força de trabalho, ao mesmo tempo em que deve fazer com que as pessoas se submetam às estruturas de classe (ALTHUSSER, 1985; FREITAG, 1986).

[...] diremos que a reprodução da força de trabalho não exige somente uma reprodução de sua qualificação mas ao mesmo tempo uma reprodução de sua submissão às normas da ordem vigente, isto é, uma reprodução da submissão dos operários à ideologia dominante por parte dos operários e uma reprodução da capacidade de perfeito domínio da ideologia dominante por parte dos agentes de exploração e repressão, de modo a que eles assegurem também “pela palavra” o predomínio da classe dominante (ALTHUSSER, 1985, p.58, grifo do autor).

Segundo Freitag (1986), para Althusser, a escola atua como aparelho que justifica, legitima e disfarça os conflitos de classes, onde a reprodução da força de trabalho exige simultaneamente a reprodução de sua qualificação e de sua submissão às regras da ideologia dominante, enquanto operários, ou a reprodução de sua capacidade de dominar e adquirir o instrumental necessário para a exploração, enquanto classe dominante. Em outras palavras, a escola e outras instituições do Estado repassam o ensino necessário para assegurar a submissão à ideologia dominante ou o domínio de sua prática. Ao contrário de um aparelho de perpetuação da submissão das classes, a escola também pode ser vista como um aparelho capaz de revolucionar os aspectos de submissão, conforme visto na teoria a seguir (ALTHUSSER, 1985).

Apresentando aspectos da teoria de Antônio Gramsci, Freitag (1986) afirma que este autor, apesar de não ser um teórico da educação, traz uma importante contribuição em relação à revisão do conceito de Estado, propondo sua subdivisão em duas esferas: a sociedade política, constituída pelo Governo, tribunais, exército e polícia (poder repressivo da classe

dirigente) e a sociedade civil, formada pelas instituições privadas (escolas, sindicatos, clubes, igrejas...).

Para Gramsci, a sociedade civil expressa o momento da persuasão e do consenso que, conjuntamente com o momento da repressão e da violência (sociedade política), asseguram a manutenção da estrutura de poder (Estado). Na sociedade civil, a dominação se expressa sob a forma de hegemonia; na sociedade política, sob a forma de ditadura (FREITAG, 1986, p.37).

Esta abordagem de sociedade civil permite, segundo Freitag (1986), pensar na educação sob um novo enfoque, onde, emancipando o conceito de educação, leva a uma pedagogia do oprimido capaz de assumir, pela hegemonia, força política, ao mesmo tempo em que a educação permanece conceituada como instrumento de dominação e reprodução das relações de produção capitalistas. Para Gramsci a sociedade civil possui classes hegemônicas que procuram impor suas ideologias às demais, e que, uma vez legitimadas pelas classes subalternas, constituem o senso comum (FREITAG, 1986).

A escola é uma das instituições privadas capazes de realizar esta função hegemônica (FREITAG, 1986). E, por este fator, torna-se, juntamente com as demais instituições privadas, um meio estratégico, e até mesmo prioritário, para a estabilização das relações de dominação nas lutas de classe. O exercício da hegemonia pela sociedade civil leva à dominação das consciências, e conseqüentemente, à elevação da força política, e é por este fator que a estratégia política da classe oprimida deve visar o controle da sociedade civil para manter consolidada uma contra-hegemonia.

Segundo a teoria de Gramsci, apresentada por Freitag (1986), este controle somente será viabilizado em um ambiente social livre (sem ditadura), ou seja, livre para a circulação de ideologias, que procurarão se concretizar através das próprias instituições privadas, buscando recriar o senso comum através de contra-instituições que divulguem a nova concepção do mundo. Freitag (1986) afirma ser evidente para Gramsci, assim como é para os althusserianos, que as chances de êxito de uma pedagogia do oprimido (como contra-ideologia) dependem da erosão das relações de produção do capitalismo em todas as suas três instâncias: econômica, política e social. Essencialmente, Gramsci levanta a tese de que há a possibilidade de criar uma nova estrutura societária, pensada e realizada com o auxílio da escola e demais instituições da sociedade civil. Esta nova estrutura poderá corroer a própria funcionalidade da sociedade, apresentando o controle do sistema educacional como um momento decisivo na luta de classes, onde o Estado procurará mediar os interesses da classe dominante.

Partindo do ponto que levanta a possibilidade de, com o auxílio da escola, provocar uma nova estrutura societária, o presente capítulo passa a contextualizar a expectativa da

sociedade em relação às instituições escolares. A contextualização é realizada com base em autores (DRUCKER, 2001; MELLO, 2000; CARNEIRO, 1998) que apresentam uma visão mais relacionada aos propósitos destas expectativas, sendo iniciada pela abordagem da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996).

No parágrafo 2º do Artigo 1º da LDB de 1996 é apresentada a condição de que a educação escolar seja desenvolvida de forma vinculada ao mundo do trabalho e à prática social. A interpretação deste parágrafo define os seguintes conceitos (CARNEIRO, 1998):

- a) Prática Social: Atividade socialmente produzida e, ao mesmo tempo produtora de existência social. Significa, também, a soma de processos históricos determinados pelas ações humanas;
- b) Mundo do Trabalho: Ambiente de construção de sobrevivência, mas também de transformação social;
- c) Movimentos Sociais: Esforços organizados de construção de espaços alternativos de organização coletiva;
- d) Manifestações Culturais: Trata-se de expressões da cultura enquanto conceito antropológico e se reporta ao mundo que o homem cria através de sua intervenção sobre a natureza, ou seja, através do seu trabalho. Neste sentido, não há cultura superior a outra, há, isto sim, culturas diferentes (CARNEIRO, 1998, p. 32).

Para Carneiro (1998), o Artigo 1º da LDB de 1996 trouxe uma ruptura em relação à carga semântica de educação (ausente na legislação anterior), atribuindo-lhe a ação do indivíduo sobre o indivíduo, de forma que possibilitasse a construção do seu destino nas mais variadas esferas humanas: na família, no trabalho, na escola, nas organizações sociais, etc. Para o autor, em qualquer um destes meios, existe um processo de aprendizagem para a cidadania que foca a construção histórica e coletiva da humanidade.

A interpretação da LDB/1996, apresentada por Carneiro (1998), embora não as abranja em sua totalidade, aproxima-se das expectativas em relação à função da escola, tal como abordadas por Mello (2000) e Drucker (2001). Para estes autores, há diversos fatores, tais como a reestruturação dos processos produtivos, as reivindicações dos cidadãos, as novas tecnologias de informação e de comunicação de massa, a necessidade de se redescobrir e revalorizar a ética nas relações sociais, a revolução tecnológica e a sociedade do conhecimento, que colocaram a educação diante da necessidade de:

- a) preparar, para o mercado de trabalho, indivíduos com um novo perfil de qualificação, onde inteligência e conhecimento são fundamentais;
- b) formar um indivíduo com capacidade analítica para tomada de decisões e soluções de problemas. Ou seja, de formar um indivíduo com competências sociais como liderança, iniciativa, autonomia no trabalho, habilidade de comunicação;

- c) em uma mudança radical, a escola deve estar presente na sociedade ao invés de pertencer à sociedade, estabelecendo parcerias com outras instituições;
- d) tornar-se uma instituição preocupada em transformar jovens e adultos em cidadãos responsáveis. À medida que o aprendizado se torna uma atividade contínua, a escola tem que se organizar para tanto, de forma que se torne responsável pela geração de desempenho e resultados;
- e) qualificar as pessoas para atuarem em um cenário político e tecnológico que apresenta novas formas de organização, com movimentos sociais que diversificam seus objetivos, abrangendo temas como meio-ambiente, direito do consumidor, violência, discriminação, saúde, educação, etc.;
- f) lidar com novas formas de disseminação do conhecimento, dadas pela informática e meios de comunicação de massa, equipando individualmente o estudante com instrumentos que lhe permita atuar e contribuir de forma que sejam empregáveis e eficientes,
- g) atuar como co-responsável na recuperação ou construção da dimensão social e ética do desenvolvimento econômico, mantendo aberto o acesso a um ensino mais adiantado, independentemente da idade ou do nível escolar da pessoa.

Para Mello (2000), face às contradições e desigualdades individuais, cabe aos sistemas educacionais o desafio de incorporar e transmitir instrumentos e conteúdos de aprendizagem condizentes com as novas tecnologias de informação e comunicação, buscando socializar o aprendizado de forma que possibilite à população como um todo integrar à sua vida os novos conhecimentos e informações. A autora entende que o atual modelo mercadológico não conduz à superação das desigualdades sociais, o que leva a sociedade a repensar o papel da educação, no sentido de ser instrumento capaz de dinamizar outros processos sociais importantes para que se alcance maior equidade. Com uma visão bem mais focada nas necessidades do mercado, Drucker (2001) entende que as escolas precisam assumir, perante a atual conjuntura, qual será o seu resultado final. Segundo o autor, nenhuma outra instituição enfrenta desafios tão radicais quanto as escolas.

Mello (2000) enfatiza que outra importante contribuição dos sistemas educacionais está relacionada à qualificação da consciência para um consumo fundamentado mais na austeridade que na ostentação. Desta forma, devem preparar os cidadãos para que incorporem as novas tecnologias de modo a melhorar a sua qualidade de vida, ao invés de acentuar as

desigualdades sociais, que são decorrentes do acesso privilegiado aos bens e serviços que as novas tecnologias tornam disponíveis. A autora ainda aborda uma importante conclusão a respeito do sistema de ensino. Ela afirma que os objetivos tradicionalmente perseguidos pelo processo educativo estão cada vez mais próximos do progresso técnico e do exercício da cidadania, em um momento onde antigos conflitos, como a formação básica e o adestramento profissional tendem a desaparecer ou a serem atenuados. Segundo Drucker (2001), a principal missão das escolas será proporcionar um ambiente de autoconfiança e competência para que as pessoas aprendam a aprender.

7 MÉTODO

Neste capítulo, serão descritos o método de pesquisa, os conceitos e as etapas que orientaram a elaboração deste estudo, que visa a realização dos diagnósticos das práticas de responsabilidade social em escolas do Vale do Taquari. Segundo Gil (1999), o delineamento da pesquisa tem o objetivo de indicar, para a obtenção de respostas significativas, como os conceitos e as variáveis deverão ser colocados em contato com os fatos empíricos, sendo que o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas selecionados, através da utilização de procedimentos científicos. Tal conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, utilizados para atingir o conhecimento, forma o método científico escolhido, ou seja, o caminho para se chegar a tal conhecimento. A pesquisa constitui este processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico.

O presente estudo terá caráter exploratório, porque é realizado em uma área na qual ainda há pouco conhecimento, não comportando a apresentação prévia de hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2000). Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato. São realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e quando se torna difícil formular hipóteses prévias precisas e operacionalizáveis. Mattar (1999) complementa o conceito, ao referir que a pesquisa visa ampliar o conhecimento do pesquisador, o qual pode, posteriormente, levar à formulação de hipóteses de pesquisa.

Com base nas características dos modelos de pesquisa apresentados pelos autores Gil (1999), Vergara (2000), Mattar (1999) e Yin (2001), o presente trabalho consistiu em uma investigação empírica, de caráter exploratório e que adotou como técnica de pesquisa a de estudo de casos, utilizando como estratégia o estudo de casos múltiplos.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica onde:

- a) um fenômeno contemporâneo é investigado dentro do seu contexto de vida real;
- b) não há clara definição do limite entre o fenômeno e o contexto;

- c) há mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- d) são utilizadas várias fontes de evidências – triangulação;
- e) proposições teóricas previamente desenvolvidas conduzem a coleta e a análise de dados.

7.1 ETAPAS DA PESQUISA

O presente estudo foi elaborado em quatro etapas:

- a) primeira etapa: consistiu na definição do tema, do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específicos;
- b) segunda etapa: abarcou o esforço de revisão da literatura, identificação de questões ou variáveis relevantes ao problema, e a formulação do roteiro que orientou a investigação. Com base nos objetivos geral e específicos definidos para a pesquisa, na revisão de literatura e, em especial, pesquisando o *site* do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, foram definidas questões e variáveis relevantes do problema de pesquisa, visando a formulação de um roteiro de orientação para a pesquisa;
- c) terceira etapa: nesta etapa foi feita a coleta de dados junto a três escolas, escolhidas de forma intencional. Esta etapa ocorreu utilizando o roteiro de orientação de pesquisa (Apêndice B) elaborado com base na revisão da literatura e principalmente nos indicadores Ethos de responsabilidade social 2004 adaptados às instituições escolares. O roteiro serviu de orientação para a realização das entrevistas, para a análise de documentos e para a verificação de evidências. A coleta de dados seguiu cada uma das fases detalhadas no Capítulo 7, Seção 7.2;
- d) quarta etapa: a última etapa consistiu na realização da análise dos dados coletados. Foi utilizada a técnica de análise descritiva e interpretativa, sendo que a análise foi embasada nos dados coletados, no referencial teórico e na experiência profissional da pesquisadora, que há dez anos atua em atividades de gerenciamento, avaliação e auditoria de sistemas de gestão organizacional.

7.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados aconteceu em várias fontes, como: documentação, registros, entrevistas e observação direta. Com base nas orientações das obras de Yin (2001) e Gil (1999), a coleta dos dados foi organizada em doze fases, conforme apresentado na Figura 1, sendo que todas estas fases foram utilizadas e aprimoradas após o estudo de caso-piloto, que foi desconsiderado na análise. Segundo Yin (2001), o estudo de casos-piloto consiste na preparação final para a realização da coleta de dados, sendo que a sua finalidade é aprimorar os planos para esta etapa da pesquisa. Desta forma, o estudo de caso-piloto foi escolhido por conveniência, e possibilitou à pesquisadora o alinhamento das questões do roteiro de pesquisa com as fases apresentadas na Figura 1, contribuindo para a validade externa e confiabilidade da pesquisa. Após o estudo de caso-piloto, foi redigido um relatório em forma de memorando, onde a pesquisadora assimilou os seguintes aspectos como principais aprendizados em relação aos procedimentos de campo:

- a) na reunião de abertura, quando foi abordada a possibilidade de gravar as entrevistas, os presentes demonstraram clara rejeição à técnica, argumentando que preferiam que seus relatos não fossem gravados, pois se sentiriam pouco à vontade, correndo o risco de perderem a naturalidade. Com esta constatação, a pesquisadora percebeu a necessidade de incluir na etapa de coleta de dados, a confirmação das informações depois de coletadas, com o propósito de atribuir maior confiabilidade à técnica e validar as mesmas;
- b) foi percebido que o roteiro de orientação de pesquisa levou a um estudo mais aprofundado, permitindo uma amostragem menor. Em consequência desse fato, foram verificadas que as entrevistas e a análise de documentos e registros demandavam mais horas de trabalho do que a pesquisadora havia previsto, totalizando em torno de 40 horas de trabalho em campo. Por esse motivo e devido às limitações de tempo para concretização da pesquisa, foi determinado que a técnica de estudo de casos múltiplos não contemplaria mais do que três escolas;

c) com o estudo de caso-piloto, foi verificado que os entrevistados demonstravam muita disposição em apontar os fatos da gestão escolar, sem receios, sendo que nas questões onde a escola não apresentava nenhuma prática, todos enfatizaram sua ausência.

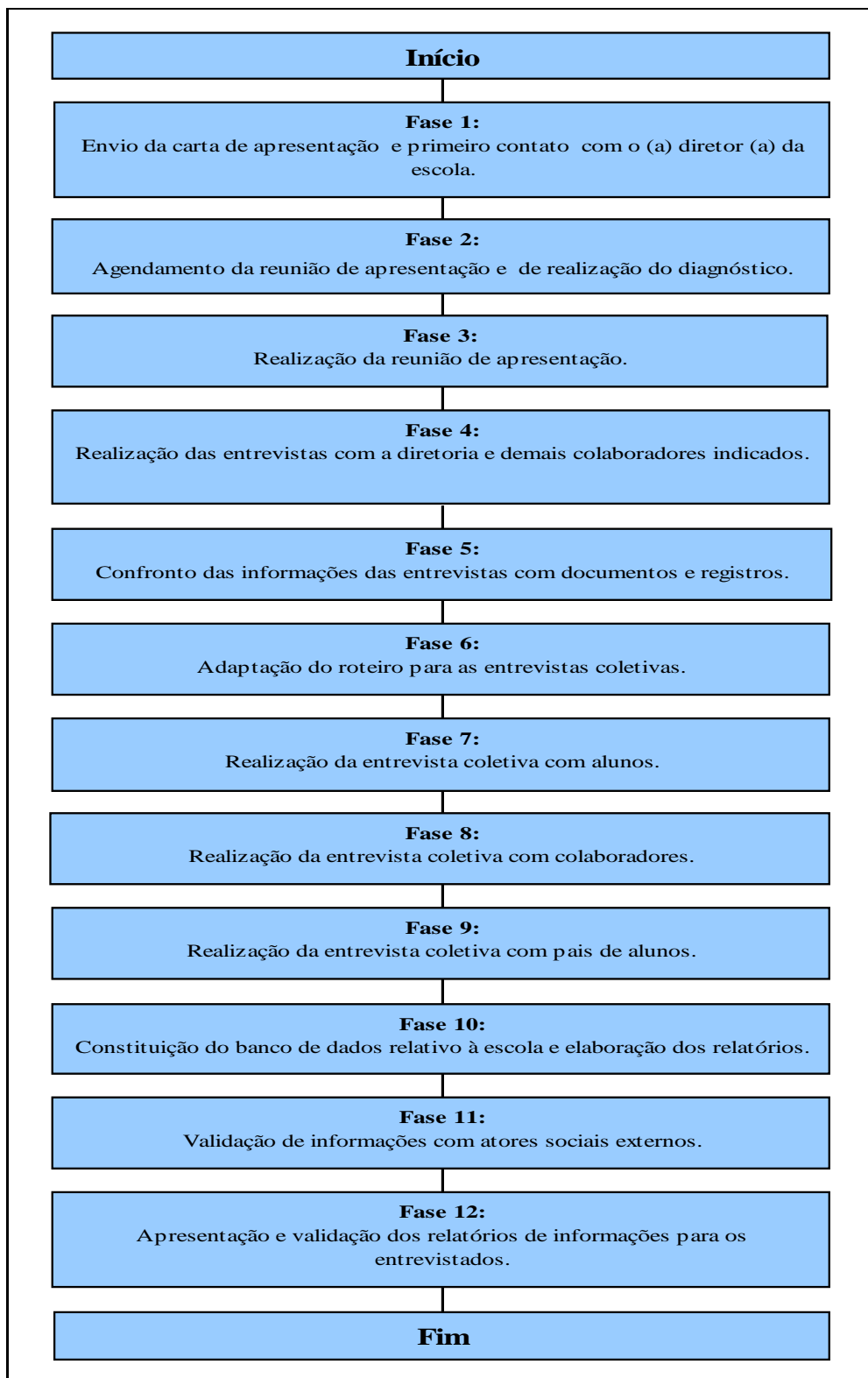


Figura 01 – Fases da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as fases da etapa de coleta de dados foram repetidas em cada uma das escolas estudadas, sendo que as fases consistiram em:

a) na primeira fase da etapa de coleta de dados, a pesquisadora contatou com o apoio do(a) diretor(a) das escolas selecionadas, informando sobre o envio da carta de apresentação (Apêndice A) contendo informações sobre a pesquisadora e sobre os objetivos da pesquisa (YIN, 2001);

b) após o envio da carta de apresentação, a pesquisadora iniciou a segunda fase, realizando outro contato com o(a) diretor(a), no intuito de agendar a reunião de apresentação do projeto e o início das entrevistas;

c) a terceira fase do projeto consistiu na realização da reunião de apresentação, que contou com a participação do(a) diretor(a) e, quando indicado pelo(a) diretor(a), dos demais colaboradores da área administrativa. A pauta da reunião (inclusa no roteiro de orientação de pesquisa) abordou os seguintes temas:

- objetivos da pesquisa;
- sigilo das informações;
- organização dos horários das entrevistas e análise de documentos;
- agendamento das entrevistas coletivas com demais grupos (alunos, pais, professor(a) e funcionário(a));
- agendamento da reunião para apresentação e ajuste do diagnóstico. Foram registrados os nomes dos participantes e todas as resoluções definidas nas reuniões de apresentação;

d) seguindo o roteiro de orientação de pesquisa (Apêndice B), a quarta fase consistiu na realização das entrevistas com os(as) diretores(as) das escolas e com os demais colaboradores pertinentes às áreas ou aspectos que estavam sendo investigados. Durante esta fase, a pesquisadora registrou as informações obtidas no formulário do roteiro de orientação de pesquisa, e de acordo com o conteúdo destas informações, se as práticas ou métodos relatados atendiam ao ciclo *PDCA*. Segundo Yin (2001), as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso e seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados (GIL, 1999);

e) ao finalizar as entrevistas, a pesquisadora transferiu as informações para um banco de dados que criou para cada escola, onde registrou ao longo de toda a investigação, todas

informações adquiridas com a escola. Dessa forma, iniciou a quinta fase, confrontando as informações obtidas nas entrevistas da quarta fase com documentos e registros coletados com o auxílio dos entrevistados, complementando os registros do roteiro. As informações documentais e os registros são muito relevantes, especialmente em estudos de caso, onde sua utilidade mais importante está em proporcionar a confirmação e valorização das informações (YIN, 2001);

f) a sexta fase da coleta de dados consistiu na adequação do roteiro de orientação de pesquisa para as entrevistas coletivas com os demais grupos. Com base nas informações coletadas nas fases anteriores, a pesquisadora selecionou e/ou elaborou questões abertas, adequando o roteiro de orientação de pesquisa para as entrevistas coletivas com cada grupo (professor(a) e funcionário(a), pais, alunos).

g) reunindo dois alunos que integram o Grêmio Estudantil da escola, indicados pela direção da escola, a sétima fase consistiu na realização da entrevista coletiva com os alunos. Todas as informações obtidas nas entrevistas foram registradas para posterior transferência ao banco de dados criado pela pesquisadora para cada escola estudada. Além de levantar dados relacionados às questões do roteiro, esta fase serviu para legitimar as informações coletadas anteriormente (triangulação);

h) a oitava fase reuniu, por conveniência, dois colaboradores, um docente e um não-docente, e prosseguiu com entrevistas coletivas, da mesma forma que na fase anterior;

i) a nona fase também reuniu por conveniência, dois pais de alunos da escola estudada que pertencem ao Círculo de Pais e Mestres ou organização similar, sendo realizada com os mesmos a entrevista, assim como foi feito junto aos demais grupos;

j) conforme detalhado posteriormente no Capítulo 7, Seção 7.3, na décima fase da coleta de dados, a pesquisadora transferiu para o banco de dados que criou para cada escola, todos os registros de informações obtidas com cada um dos grupos entrevistados (direção, alunos, professor(a) e funcionário(a), pais) e junto aos documentos e registros, e os organizou. Além da transferência e organização das informações para o banco de dados feitas nesta fase, a pesquisadora elaborou, para cada grupo entrevistado, um relatório das informações coletadas. Este relatório serviu para a realização da última fase. Por fim, com o propósito de subsidiar a décima primeira fase, a pesquisadora, ao transferir estes dados, fez um levantamento que apontou os principais atores sociais externos à comunidade escolar, que foram citados nas entrevistas;

k) com a finalidade de validar externamente o presente estudo de caso, a décima primeira fase da etapa de coleta de dados levou a pesquisadora a contatar os principais atores sociais externos à escola citados pelos entrevistados. Através de ligação telefônica, a pesquisadora apresentou o tema e os propósitos da pesquisa a um representante do ator social externo contatado, e em seguida, buscou a confirmação das informações, registrando-as no banco de dados da escola;

l) na décima segunda e última fase da etapa de coleta de dados, a pesquisadora voltou a se reunir com todos os entrevistados, com o propósito de apresentar aos mesmos um relatório das informações coletadas, para que os mesmos pudessem revisar e validar as informações.

7.2.1 Roteiro de orientação da pesquisa

O roteiro de orientação de pesquisa (Apêndice B) abrange aspectos relacionados à gestão socialmente responsável e às características da escola, tais como: se é privada, municipal ou estadual; tipo de ensino que oferece; número de alunos; número de professores e funcionários. As demais questões que visaram orientar a pesquisadora durante o processo de investigação e diagnóstico das práticas de responsabilidade social das escolas estudadas foram embasadas nos indicadores Ethos de responsabilidade social 2004, disponibilizados pelo *site* do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2004), uma das principais instituições relacionadas ao tema. Assim como os indicadores Ethos de responsabilidade social, o roteiro de orientação de pesquisa foi dividido em blocos temáticos, sendo constituindo por um total de sete blocos, o que facilitou a posterior análise dos dados.

Na apresentação dos indicadores, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2004) afirma que estes têm como principal finalidade servir de ferramenta interna de auto-avaliação e aprendizagem.

Visto que os indicadores citados foram elaborados para utilização no contexto empresarial, as questões foram adaptadas às instituições escolares. Esta adaptação aconteceu com o auxílio de dois especialistas no tema de gestão de responsabilidade social, sendo que ambos também atuam como professores e palestrantes. As principais adaptações foram feitas

no Bloco 5, onde, em lugar de abordar os clientes, foram abordados os alunos, seus familiares ou responsáveis.

No intuito de orientar a pesquisadora para o diagnóstico da existência ou não de planejamento nas práticas apresentadas pela escola, o roteiro de pesquisa contemplou, sempre que aplicável, o ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act* ou planejar, fazer, verificar e atuar) conforme abordado na fundamentação teórica. Desta forma, sempre que a pesquisadora evidenciou existir um plano para a prática apresentada, assinalou o “*P*”; quando evidenciou que o plano estava implementado, assinalou o “*D*”; quando evidenciou que a prática estabelecida era verificada/controlada, assinalou o “*C*”; e quando evidenciou que o plano ou a prática já haviam sido ajustados, melhorados ou refletidos em decorrência da verificação/controle, assinalou o “*A*”. Nas situações onde a prática apresentada pela escola acontecia sem planejamento, a pesquisadora não assinalou qualquer das iniciais do ciclo do *PDCA*.

O roteiro de orientação de pesquisa foi organizado em um formulário, com questões semi-estruturadas, proporcionado que a pesquisadora registrasse observações gerais, inclusive ao confrontar as questões e respostas obtidas com as entrevistas coletivas ou análise de documentos e registros.

Por fim, buscando informações que atendessem aos objetivos específicos, as seguintes questões foram acrescentadas ao roteiro de orientação de pesquisa:

1. A escola possui projetos ou ações de responsabilidade social com o público interno ou externo? Quais são e como acontecem?
2. Porque a escola adotou esta gestão ou práticas sociais?
3. Em sua opinião, qual é o papel social das escolas?
4. Observações gerais do pesquisador:

7.2.2 Seleção das escolas e dos entrevistados

Segundo Malhotra (2001), uma população é um agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, ou como abordado por Gil (1999), um conjunto definido de elementos que possuem características determinadas.

Já a amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para a participação no estudo, que pode ser, por exemplo, integrada por um determinado número de escolas que integram a rede estadual de ensino.

Em função da profundidade da pesquisa, do tempo restrito e dos demais elementos mencionados quando abordado o estudo de caso-piloto, a pesquisa foi aplicada junto a três escolas instaladas em diferentes cidades do Vale do Taquari. Segundo informações do site do banco de dados regionais da UNIVATES, o Vale do Taquari possui mais de 400 escolas de diferentes portes (UNIDADE INTEGRADA VALE DO TAQUARI DE ENSINO SUPERIOR, 2005). As escolas estudadas foram selecionadas por conveniência, considerando a similaridade de porte em relação ao número de alunos e considerando as diferenças em relação à governança (pública, estadual ou privada). Este tipo de amostragem é aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos, sendo que, neste tipo de estudo, é desnecessário um alto nível de precisão (GIL, 1999).

Amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isto mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a quem tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (GIL, 1999, p.104).

Da mesma forma, a seleção das pessoas entrevistadas no processo de diagnóstico das práticas de responsabilidade social também ocorreu por conveniência, de acordo com suas competências e conhecimentos relacionados à gestão organizacional. Assim, nas primeiras entrevistas, além do professor gestor (diretor) que atuou como "informante-chave", cada escola apontou colaboradores (professores ou não) de acordo com a área investigada e que estivessem aptos para responder questões diversas de ordem gerencial. Os entrevistados indicados para as entrevistas coletivas também foram selecionados por conveniência, conforme apresentado nas fases de coleta de dados do Capítulo 7, Seção 7.2.

Informantes-chaves são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Estas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se pode buscar evidências (YIN, 2001, p. 112).

7.3 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA

Em uma pesquisa que tem como ênfase uma abordagem mais qualitativa (BARROS; LEHFELD, 2002), analisar significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados.

Segundo Severino (2002), a análise interpretativa é a abordagem com vistas à interpretação das informações, a partir da compreensão objetiva da mensagem comunicada, tendo-se em vista a síntese das idéias e a compreensão mais profunda das informações. Em sentido mais restrito, interpretar é tomar uma posição própria a respeito das idéias apresentadas, superando a mensagem exata que foi comunicada, entendendo as entrelinhas, dialogando com o autor, de forma que haja a exploração fecunda das idéias expostas (SEVERINO, 2002). A interpretação está ligada à análise, constituindo-se na capacidade de síntese sobre os dados, compreendendo-os em relação a um todo maior (BARROS; LEHFELD, 2002). A análise e a interpretação são processos que se complementam e acontecem como síntese, numa totalidade, conduzindo à explicação sobre o problema focado. Pela interpretação, o pesquisador faz as deduções lógicas necessárias e pertinentes, enunciando novos princípios e fazendo as generalizações apropriadas.

Para que o pesquisador possa realizar a análise interpretativa, ele necessita de técnicas apropriadas e do apoio de um quadro teórico conceitual (BARROS; LEHFELD, 2002). Para o presente trabalho, a análise interpretativa foi realizada a partir da descrição das informações, com apoio da técnica de organização e redução dos dados, e com base em um modelo de variáveis de referência, organizados por blocos temáticos, conforme apresentado a seguir (BARROS; LEHFELD, 2002).

O levantamento de dados realizado através das entrevistas, da análise de documentos e observação de fatos, e foi conduzido na ordem definida no roteiro de orientação de pesquisa. Ainda assim, como se tratou de um roteiro semi-estruturado, ocasionalmente o entrevistado manifestou práticas pertinentes a outras questões, dispostas em blocos distintos do roteiro de orientação de pesquisa. Desta forma, após as entrevistas, a pesquisadora descreveu e organizou os dados brutos no banco de dados que criou para cada escola. Após esta organização, a pesquisadora realocou os dados conforme os blocos temáticos, eliminando dados repetidos ou não pertinentes aos objetivos da pesquisa. Esta organização foi facilitada pela estruturação prévia do roteiro de orientação de pesquisa em blocos temáticos ou semânticos, que relacionam teoricamente as questões ao tema investigado (BARDIN, 1995).

Segundo Barros e Lehfel'd (2002), na classificação dos dados se define a maneira de distribuir e selecionar os dados obtidos na fase de coleta, agrupando-os em classes ou grupos, em conformidade com os objetivos e interesses da pesquisa. Esta classificação define quais dos dados são relevantes, complementares ou podem ser desprezados para a comprovação e a explicação dos objetivos de pesquisa. Para a definição da relevância dos dados, o pesquisador

deve separar os elementos em grupos, de forma que estes demonstrem ter características em comum.

Facilitando a posterior análise interpretativa, a organização dos dados progrediu com a descrição, por bloco temático, das informações coletadas junto às entrevistas com os diversos grupos, estabelecendo um contexto generalizado de idéias dos diferentes atores sociais da escola. No presente estudo de caso, os elementos foram organizados separadamente, de forma que esta organização dos dados contemplasse a caracterização geral da escola, e depois, uma contextualização das práticas de gestão de responsabilidade social relacionadas a cada bloco temático, conforme apresentado na Quadro 01:

Bloco temático	Variáveis por bloco temático	Número de questões pesquisadas por variável
Bloco 1 – Valores, transparência e governança	Variável 1.1: Auto-regulação da conduta	12
	Variável 1.2: Relações transparentes com a sociedade	13
Bloco 2 – Público Interno	Variável 2.1: Diálogo e participação	7
	Variável 2.2: Respeito ao indivíduo	8
	Variável 2.3: Trabalho decente	17
Bloco 3 – Meio Ambiente	Variável 3.1: Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais	11
Bloco 4 – Fornecedores	Variável 4.1: Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores	8
Bloco 5 – Alunos, familiares ou responsáveis	Variável 5.1: Aspectos gerais	24
Bloco 6 – Comunidade	Variável 6.1: Relações com a comunidade local e ações sociais	6
Bloco 7 – Governo e sociedade	Variável 7.1: Transparência política e liderança social	4

Quadro 01 – Blocos temáticos e variáveis por blocos

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), é importante que os dados da pesquisa sejam colocados de maneira clara e acessível para que a interpretação seja facilitada. Estes autores consideram importante, na análise interpretativa, a determinação de todas as relações permitidas ou possíveis com o problema, de forma que os conhecimentos teóricos sejam utilizados para obtenção dos resultados. Acreditam que, para proceder à análise e interpretação dos dados, deve ser levado em conta o planejamento bem elaborado da pesquisa e a complexidade ou simplicidade do problema. A técnica da análise interpretativa deve ser feita com a formulação de um juízo crítico sobre o raciocínio em questão, de maneira que leve

a constatação do alcance, da relevância e da contribuição específica dos dados para o estudo do tema abordado (SEVERINO, 2002).

No presente trabalho, o juízo crítico foi elaborado com base nas informações organizadas na análise descritiva/interpretativa de cada escola, sendo que tais constatações foram apresentadas nos Capítulos 8 e 9, divididas em blocos temáticos (citados no quadro anterior), em uma exposição coerente do pensamento exposto e explícito dos diversos entrevistados.

Ainda realizando a análise interpretativa, foi buscada a compreensão da existência de um sistema de gestão nos elementos apresentados pelos entrevistados e nas demais evidências observadas, com a utilização do princípio de atitude favorável (positiva) *versus* atitude desfavorável (negativa) para a existência das etapas do ciclo *PDCA* (BARROS; LEHFELD, 2002). Desta forma, sempre que evidenciou planejamento (*P*), práticas conforme o planejamento (*D*), controle da prática em relação ao planejamento (*C*), ação corretiva ou de melhoria decorrente de controle da prática (*A*), a pesquisadora registrou a atitude positiva no roteiro de pesquisa. A ausência de registro representou atitude desfavorável, ou seja, ausência das etapas do ciclo *PDCA*.

O princípio de atitude favorável *versus* atitude desfavorável também foi utilizado para a construção e análise interpretativa dos gráficos apresentados no Capítulo 9. Com auxílio de uma planilha eletrônica, foram produzidos gráficos a partir da presença, presença parcial ou ausência de práticas de responsabilidade social para os aspectos de cada uma das 110 questões do roteiro de orientação de pesquisa, resultando em uma síntese individual e coletiva das escolas por bloco temático.

7.4 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS RESULTADOS

7.4.1 Validade do constructo

Durante a fase de coleta de dados, tal como descrito anteriormente, o presente estudo de caso utilizou fontes múltiplas de evidências, recorrendo à técnica da triangulação (comparando entrevistas, documentos, atas, análise de evidências objetivas e outros), que

foram organizadas de forma que possibilitassem a confirmação e um encadeamento de evidências (YIN, 2001). Conforme detalhado na décima fase da coleta de dados, apresentada no Capítulo 7, Seção 7.2, após a coleta dos dados, foram elaborados relatórios do estudo de cada escola, sendo estes, fornecidos para que a direção e demais entrevistados da escola pudessem revisá-los.

[...] para realizar estudos de caso, encontram-se disponíveis três táticas para aumentar a validade do constructo. A primeira é a utilização de várias fontes de evidências, de tal forma que incentive linhas convergentes de investigação; e esta tática é relevante durante a coleta de dados... Uma segunda tática é estabelecer um encadeamento de evidências, também relevante durante a coleta de dados... A terceira tática é fazer com que o rascunho do relatório do estudo de caso seja revisado por informantes-chave... (YIN, 2001, p.57).

7.4.2 Validade interna

A legitimidade das informações obtidas teve sua qualidade testada com o teste de validade interna (YIN, 2001). O teste da validade interna aconteceu no momento da comparação entre as respostas obtidas junto ao diretor e demais membros da administração, e as obtidas nas entrevistas coletivas. A análise de documentos e a observação de fatos *in loco* também contribuíram para validação interna.

7.4.3 Validade externa

O presente estudo de caso foi baseado na revisão teórica, para obter, através dos resultados da investigação, uma generalização analítica, proporcionando informações a outras organizações e/ou acadêmicos interessados no tema. Segundo Yin (2001), alguns críticos afirmam que os estudos de caso oferecem uma base muito pobre para que sejam feitas generalizações. No entanto, este autor argumenta que tais críticos tomam como base a generalização estatística, ao passo que os estudos de caso se baseiam em generalizações analíticas, onde o pesquisador procura generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.

Conforme apresentado no Capítulo 7, Seção 7.2, a décima primeira etapa do processo de coleta de dados, que consistiu na confirmação com atores sociais externos (de fora da comunidade escolar), das informações relacionadas a eles, fortaleceu a validade externa da pesquisa.

Outros fatores que contribuíram para a validade externa do presente estudo de caso foram a diversidade das escolas em relação à comunidade onde estão instaladas, a sua similaridade de porte em relação ao número de alunos, e a natureza administrativa das escolas, diversificadas entre escolas municipais, estaduais e privadas.

7.4.4 Confiabilidade

Em todas as escolas, o processo de coleta de dados seguiu as mesmas fases apresentadas na Figura 1 do Capítulo 7, Seção 7.2. Todas as entrevistas foram registradas, para a preservação das informações obtidas. Tanto os fatos observados pela pesquisadora, quanto as informações coletadas nas entrevistas e junto aos documentos, registros e arquivos, foram registradas em um banco de dados criado para as escolas, contendo diversos tipos de informações, tais como identificação e caracterização da escola, datas, dados e informações adquiridas.

Por fim, a confiabilidade do presente trabalho foi dada pela validação das informações coletadas durante a apresentação dos relatórios de informações para cada grupo entrevistado.

8 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA

Seguindo a ordem de coleta de informações sugerida pelo roteiro de orientação de pesquisa, o presente capítulo traz uma análise interpretativa de cada escola, iniciando com os aspectos gerais e seguindo com a ordem dos blocos temáticos.

Após a análise interpretativa individual, é apresentada uma análise conjunta das três escolas, que busca, de forma sintetizada, citar as práticas evidenciadas e as suas lacunas, ou seja, práticas não evidenciadas em relação às questões de cada um dos blocos temáticos. Ainda, na análise interpretativa conjunta, é diagnosticada, de forma geral, a existência ou ausência das etapas do ciclo *PDCA*, detectadas pela pesquisadora durante a coleta de dados.

8.1 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA A

As informações desta análise foram coletadas em documentos e pelas entrevistas com um total de oito pessoas, conforme segue: diretora, vice-diretora, uma professora, uma funcionária, duas alunas, duas mães. Durante a análise, as alunas são diferenciadas pela denominação de “aluna A” e de “aluna B”. As mães são diferenciadas pela denominação de “mãe de aluno A” e “mãe de aluno B”.

8.1.1 Aspectos gerais e questões iniciais

A Escola A é estadual, oferece educação infantil e ensino fundamental completo a mais de 600 alunos, contando com um quadro de colaboradores de mais de 50 funcionários, sendo 43 docentes e 10 não docentes.

A diretora da Escola A considera que, pela natureza e finalidade da escola, todas as atividades e práticas, de rotina ou não, são orientadas sob aspectos da responsabilidade social.

Também acrescenta que, neste ano, está sendo implementado um projeto ambiental relacionado à reciclagem do lixo. Explica que este projeto visa conscientizar a comunidade escolar (alunos, familiares, professores e funcionários) quanto à coleta seletiva do lixo, e que semanalmente, os alunos trazem para a escola o lixo seco (exemplos: garrafas PET, papéis) arrecadado em suas casas. Os alunos da oitava série realizam a separação do lixo que eles e os demais alunos trazem. Através deste projeto, foi implementada a coleta seletiva do lixo (constituído por resíduos) da escola. A diretora informa também que o lixo coletado e separado é vendido para uma empresa particular que, por sua vez, o revende para cooperativas de reciclagem. A verba arrecadada serve para auxiliar no custeio de despesas de viagem da oitava série, assim como para aumentar o caixa da escola e para fins de doação.

A vice-diretora relata outra prática de responsabilidade social que a escola desenvolve em determinados dias, conhecido como o Dia da Solidariedade (terceiro final de semana do mês de maio). Segundo suas informações, neste dia a escola estimula a comunidade em uma campanha de doação de sangue, que acontece em parceria com o banco de sangue que atende a comunidade em que a escola atua. Esta campanha é divulgada na comunidade, reforçada com visitas a empresários, e com exposição de faixas nos semáforos da cidade. A diretora e a vice sentem que a comunidade empresarial da cidade é muita fechada e pouco participativa. A diretora complementa informando que, todas as vezes que procura os empresários, percebe pouca adesão e pouca participação no que é proposto.

Quando abordada junto aos entrevistados sobre qual seja a função social da escola, na opinião dos mesmos, são obtidas respostas como: “A primeira e mais importante função social da escola é construir conhecimento científico e cultural. Principalmente científico”, diz a Diretora. “Educar para o que vai se ter depois”, opinião da aluna A. “Formar um ser humano. Ser uma continuidade da família. A escola tem que preparar para um todo”, afirma a mãe de aluno A.

8.1.2 Bloco 1: Valores, transparência e governança

8.1.2.1 Auto-regulação da conduta

Quando são abordadas as questões relacionadas a valores e princípios éticos, a diretora apresenta a filosofia e os objetivos que definem a opção educacional da escola, estando estes formalizados no PPP (Plano Político-Pedagógico) e, também, no Regimento Interno. Analisando estes documentos, verifica-se que, entre outras, contemplam questões que abrangem diretrizes éticas, de solidariedade, de cuidado com o meio ambiente e de respeito à diversidade e às necessidades coletivas. Os documentos não possuem data de elaboração e, segundo informações da aluna A, não são conhecidos pelos alunos. No entanto, segundo as informações de uma professora, todo o corpo docente e funcionários tiveram acesso e discutiram o conteúdo do PPP e do Regimento Interno, em anos anteriores. A professora acredita que, na base da escola, estão os valores morais e também os valores relacionados à família, respeito ao próximo, fraternidade e amizade. O PPP é reformulado anualmente - informa a Vice-diretora. O projeto é utilizado como referência para todas as atividades desenvolvidas na escola.

Segundo a mãe de aluno A, os valores da escola estão relacionados à formação de um ser humano mais cidadão. Os valores informais, ou seja, aqueles não mencionados no PPP, citados pela vice-diretora, são: boas maneiras, ética e responsabilidade.

Os valores da escola são disseminados para os professores e funcionários em reuniões, quando o PPP é apresentado e discutido, abordando inclusive questões éticas – comenta a funcionária. Segundo a diretora, há alguns anos, foram distribuídas cópias do PPP para todos os professores e funcionários. Ela ainda esclarece que, em sua formulação, foi submetido à aprovação e revisão pelo Conselho Escolar. Anualmente, o documento é revisado com a participação deste Conselho, que detém reconhecido poder de decisão e é constituído por representantes dos pais, representantes dos alunos, professores e funcionários.

Segundo a vice-diretora, sempre que há alteração no PPP, a escola encaminha uma cópia deste para a 3ª Coordenadoria Regional (órgão que coordena as escolas estaduais na

região do Vale do Taquari). Mesmo não havendo a realização de atividades focadas na capacitação de funcionários e professores em relação ao conteúdo do PPP e do Regimento Interno, a vice-diretora acredita que são estes os documentos que orientam os professores e funcionários em todas as suas atitudes e atividades. A professora e a funcionária confirmam esta percepção.

Ainda em relação aos valores e princípios éticos, a diretora não identifica qualquer método que busque motivar os professores, funcionários, parceiros externos e outras pessoas, para o seu monitoramento e adoção.

Em relação à legislação, a mãe de aluno B acredita que a escola cumpre completamente tudo que lhe for pertinente e se, por algum motivo, não cumprir, não será por intenção, mas por falta de conhecimento. Esta observação vai ao encontro à declaração da diretora, para quem a escola conhece e cumpre a legislação vigente, não possuindo, no entanto, qualquer mecanismo para a identificação ou atualização deste conhecimento. A funcionária identifica a 3ª Coordenadoria Regional como fonte de atualização da legislação, comentando que, sempre que necessário, esta instituição fornece informações. A diretora informa que há irregularidades em relação ao número de alunos em sala de aula, esclarecendo que é inviável colocar mais alunos do que há, pois a estrutura física da escola não o comportaria.

A mãe de aluno A percebe que a escola sempre busca envolver os pais nos seus projetos e planos, e que certamente a busca da escola pelos pais é maior do que a dos pais pela escola. Nas reuniões do Círculo de Pais e Mestres (CPM), a direção costuma indagar os pais, visando captar sugestões. Segundo a diretora, de maneira informal, ou seja, sem algum método específico para este fim, a escola incorpora as necessidades dos professores, funcionários, pais e alunos em suas atividades e estratégias. A professora diz que, sempre que alguém precisa de alguma coisa, basta solicitá-la, que a direção busca inserir a questão nos planos da escola. De acordo com esta posição, a funcionária entende que as necessidades básicas sempre são atendidas. E complementa, esclarecendo que tudo tende a depender das condições financeiras da escola. Por exemplo, se os professores solicitarem um computador para a sala de aula, não serão atendidos, mas quando solicitaram a informatização da biblioteca, foram atendidos.

A aluna B afirma que a direção da escola é muito aberta a sugestões, e lembra que, por solicitação dos alunos, as salas de aula foram pintadas por estes, da forma como queriam. Todos os entrevistados enfatizam que a maior necessidade da escola é a construção de uma

quadra de esportes coberta. A vice-diretora diz que a construção desta quadra está mobilizando os esforços de toda a comunidade escolar, que procura angariar fundos para este fim. Outro projeto que, segundo ela, está envolvendo a todos, é o projeto ambiental que visa o aproveitamento do lixo.

Esclarecendo o processo de aquisição da escola, a diretora afirma seguir rigorosamente um padrão de compras e pagamentos pré-estabelecidos, prestando contas regularmente, com relatórios financeiros, aos professores, funcionários e ao Conselho Escolar. Complementa informando que é o Conselho Escolar quem elabora e fiscaliza os relatórios financeiros.

8.1.2.2 Relações transparentes com a sociedade

Quanto aos canais de comunicação e discussão disponibilizados pela escola, a mãe de aluno B os considera muito acessíveis. Ela diz que a direção e os professores da escola são muito abertos, enfatizando que só não se comunica com a escola quem não quiser. Lembra que os bilhetinhos e as reuniões com o Círculo de Pais e Mestres e com o Conselho Escolar são canais de comunicação muito utilizados. A aluna B entende que os professores conselheiros e a direção mantêm um diálogo aberto com os alunos. A aluna A concorda com a colega, lembrando que, no Conselho de Classe Participativo, há espaço para os alunos exporem suas idéias e tirarem suas dúvidas.

Um questionário anual é respondido por professores e funcionários, para que estes apontem os aspectos positivos e negativos, bem como suas sugestões e necessidades, informa a funcionária. Segundo a diretora, os canais de comunicação e discussão disponibilizados aos professores e funcionários são: reuniões semanais, avaliação escrita anual e contato diário, pela presença pessoal e acessível da direção para o diálogo.

A vice-diretora afirma que os alunos se comunicam de forma direta com os professores e também com a orientadora educacional. Esclarece que, diariamente, a direção está acessível para o diálogo, sendo que, para os alunos da 5ª a 8ª séries, a comunicação e discussão também acontecem via reuniões do Grêmio Estudantil. Relata outro canal de comunicação para alunos da 5ª a 8ª séries, quando aborda os Conselhos de Classe Participativos, que acontecem anualmente. Segundo a vice-diretora, os alunos até a 4ª série são representados pelos seus pais nas reuniões do Círculo de Pais e Mestres. Explica que

qualquer cidadão da comunidade pode comunicar-se com a escola, inclusive pessoalmente, todos os dias, e que os contatos com a 3ª Coordenadoria Regional acontecem sempre que a escola for procurada ou quando o necessitar. Afirma que a escola não estabelece ou divulga canais de comunicação e discussão com outras escolas, mercado de trabalho ou vizinhos, não possuindo um método para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam realmente acessíveis. A diretora complementa, informando que a escola divulga seu telefone no guia telefônico regional.

A escola não possui um balanço social ou relatório que integre as dimensões sociais, ambientais e econômicas, e nem metas relacionadas ao seu desempenho social. No entanto, a diretora informa que há a prestação de contas financeiras ao Conselho Escolar, de quatro em quatro meses. A vice-diretora diz que, anualmente, na assembléia geral com pais, professores e funcionários, é relatado o quê a escola fez e fará no próximo ano. Segundo ela, a direção é quem elabora o conteúdo que será apresentado na assembléia geral, sendo o Conselho Escolar (formado por pais, professores e direção) o responsável pela elaboração dos relatórios de prestação de contas.

8.1.3 Bloco 2: Público interno

8.1.3.1 Diálogo e participação

Em relação aos movimentos sindicais, a professora e a funcionária nunca sentiram qualquer tipo de pressão por parte da direção em relação a assuntos sindicais. Segundo a professora, a direção não opina e dá liberdade total para quem quiser, por exemplo, aderir a greves. A funcionária diz que possuem um representante sindical que trabalha na escola, e que este representante, sempre que necessita, obtém informações com os colegas e com a direção.

Durante as reuniões, a direção da escola apresenta informações financeiras detalhadas para os funcionários e professores – informa a diretora. Esta prestação de contas ocorre de quatro em quatro meses, e é estendida ao Conselho Escolar. A professora comenta que, sempre após os eventos realizados pela escola, a direção presta contas e disponibiliza para todos (funcionários e professores) os resultados financeiros obtidos. A vice-diretora entende

que os funcionários e professores compreendem as informações e os relatórios apresentados, mesmo que nunca tenham recebido nenhum tipo de capacitação para este fim. A professora e a funcionária confirmam este fato.

Os professores e funcionários, mesmo sem serem capacitados para isto, participam do estabelecimento de projetos e planos da escola. A professora explica que, com a orientação das coordenadoras, os professores elaboraram seus planos de aula. Em relação a outras estratégias e planos da escola – esclarece a funcionária – existem as reuniões semanais que possibilitam a participação de todos, que podem sugerir e opinar.

8.1.3.2 Respeito ao indivíduo

A escola não tem funcionários ou professores menores de 16 anos. A professora, a funcionária e a direção relatam que temas relacionados ao trabalho infantil e à importância da educação são debatidos com os alunos de maneira inerente aos demais temas abordados em sala de aula, sendo que nunca realizaram, interna ou externamente, uma atividade específica para este fim. Em relação ao desenvolvimento das gerações futuras, a diretora atribui à falta de recursos e de estrutura, a inexistência de atividades que possibilitem o desenvolvimento das competências técnicas e psicossociais dos filhos dos professores, mesmo que estes estudem na escola.

Quanto ao processo de seleção e contratação de funcionários e professores, a diretora esclarece que não há praticamente qualquer envolvimento da escola, pois este processo é promovido por concurso estadual. A professora afirma que é inexistente qualquer discriminação na contratação e promoção dos professores e funcionários estaduais, entendendo que, para o Estado, cada contratado não passa de um número.

Não são realizadas atividades formais junto aos professores e funcionários que visem a promoção de uma consciência de valorização da diversidade – informa a diretora. Com os alunos, este tema é abordado em sala de aula. A professora complementa que gostaria que a escola promovesse atividades relacionadas à diversidade.

8.1.3.3 Trabalho decente

Segundo a professora e a funcionária, a política de remuneração, benefícios e carreira é definida pelo Governo do Estado, e aborda critérios de ascensão relacionados à formação educacional, merecimento e antiguidade. A diretora diz que esta política é pouco clara, pois muitos professores (e inclusive ela mesma) têm dúvidas em relação aos seus critérios. A funcionária esclarece que não existe outra forma de avaliação do desempenho individual dos professores e funcionários, que valorize suas competências, e que em muitos casos este fato gera desmotivação. Informa que, através de seus representantes nos sindicatos, os professores e funcionários participam na definição da política salarial.

Quanto à integração de novos professores ou funcionários, não há um modo sistêmico ou planejado. Tanto a professora quanto a funcionária consideram que seria muito interessante se houvesse um sistema de integração e adaptação de novos colegas. Em relação ao nível de satisfação das pessoas, a vice-diretora explicou que, anualmente, é aplicado um questionário, junto aos professores e funcionários, que busca identificar os aspectos positivos e negativos da escola. Esta pesquisa, segundo suas observações, não contempla aspectos relacionados à saúde e segurança. Inclusive, todos os entrevistados concordam com o fato de que a estrutura física da escola não é apropriada para que pessoas com necessidades especiais trabalhem nela, e que não existe qualquer plano para melhoria destes aspectos.

Em relação à capacitação dos professores e funcionários, há pouco apoio do Governo do Estado. Segundo a diretora, a escola tem liberdade para desenvolver atividades de capacitação, porém não têm recursos. Esclarece que, quando aprovadas pelo Conselho Escolar, as atividades de capacitação podem ser financiadas pela verba destinada à manutenção da escola. A vice-diretora diz que a escola estabeleceu uma parceria com uma universidade local, que visa a reciclagem profissional dos funcionários e professores. A professora esclarece ainda que, por meio desta parceria com a universidade, os funcionários e professores participam de cursos sobre temas diversos, que acontecem bimensalmente, com uma carga horária um total de 40 horas. A funcionária lembra que a escola está subsidiando 50% destes cursos, e que cada participante assume os outros 50% do custo. Informa ainda, que os professores e funcionários não participam da definição dos temas tratados.

A diretora informa que a 3ª Coordenadoria Regional também promove encontros de capacitação, que acontecem com maior frequência para as merendeiras. Salienta que, em 2005, estes encontros ainda não aconteceram, e que ela própria sente falta de cursos, lembrando que, ainda no governo anterior, quando assumiu a direção escolar, teve dois dias de treinamento sobre gestão financeira, o que considera muito pouco.

Em relação à política demissional, a vice-diretora esclarece que há estabilidade de emprego para os funcionários, pois são todos concursados. A diretora complementa, dizendo não ter lembrança de qualquer demissão e que, em lugar disto, quando há ineficiência, as pessoas são remanejadas de função ou escola. A professora e a funcionária concordam em que não existe qualquer tipo de orientação para suas aposentadorias.

8.1.4 Bloco 3: Meio ambiente

8.1.4.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais

Em relação às práticas de responsabilidade social relativas ao meio ambiente, a mãe de aluna B lembra que, desde que conhece a escola, são feitas atividades para educação ambiental. Comenta que, no presente ano letivo, a escola está promovendo o projeto de reciclagem e aproveitamento do lixo, onde são feitos trabalhos diários, e que o resultado pode ser observado nos cartazes de divulgação do projeto. A mãe de aluna A sente-se envolvida com o projeto, pois acaba participando ativamente deste, separando diariamente seu lixo doméstico para encaminhar à escola. A professora entende que a escola cumpre a legislação ambiental e que o projeto de reciclagem do lixo está envolvendo toda a comunidade escolar de diversas formas, seja pela campanha de arrecadação do lixo reciclado, pela coleta seletiva nas dependências da escola ou pelas atividades de construção de brinquedos com sucata, atividade esta que envolve diretamente os alunos. Segundo as informações da vice-diretora, a escola não monitora seus impactos ambientais, sendo que os resíduos não-recicláveis são encaminhados pela rede pública de coleta, e que os demais são vendidos para reciclagem. Esclarece ainda, que o projeto ambiental não abrange vizinhos, fornecedores e pessoas de fora do contexto escolar.

A professora lembra que todos os professores são orientados para que, com base nas diretrizes do projeto ambiental, definam como inserir em suas aulas atividades relacionadas à conscientização para preservação ambiental. As alunas confirmam a existência da educação ambiental nas atividades da escola.

Segundo a diretora, a escola não identifica as obrigações legais relacionadas ao meio ambiente.

8.1.5 Bloco 4: Fornecedores

8.1.5.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

A diretora é a responsável por todas as aquisições da escola e, segundo suas informações, segue um padrão de aquisição que cumpre rigorosamente a legislação e que contempla a comunicação dos produtos e serviços que deseja, de forma transparente e igual, a todos os fornecedores. Define como critérios de seleção de fornecedores: preço, qualidade, atendimento. Segundo suas informações, a escola não possui funcionários ou professores terceirizados e não utiliza, em suas aquisições, outros critérios de seleção de fornecedores além dos citados. A vice-diretora enfatiza que os fornecedores não estão envolvidos em projetos sociais ou ambientais, mas que eles já contribuíram com brindes para os eventos promovidos pela escola.

8.1.6 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis

8.1.6.1 Aspectos diversos

Todos os anos, em assembléia e também em sala de aula, os professores se reúnem com os pais para repassar os planos e objetivos da escola para o ano letivo que inicia. A mãe de aluno B explica que cada pai tem uma hora de conversa individual com os professores de seus filhos, para que conheçam os planos de aula, e também para que abordem questões individuais dos filhos. A aluna B esclarece que, em sala de aula, os professores também apresentam o que será trabalhado ao longo do ano letivo e que, neste momento, os alunos aproveitam para tirar dúvidas e dar sugestões.

Segundo informações fornecidas pela diretora, e posteriormente confirmadas pelas mães, pela professora e pela funcionária, a escola aceita matrículas de qualquer aluno, desde que este resida na área geográfica delimitada para a escola. A professora enfatiza que, em alguns casos, acabam aceitando mais matrículas do que comportaria a estrutura física das salas de aula. O maior problema do sistema de matrículas está relacionado aos alunos deficientes e/ou com necessidades especiais. A diretora comenta que, apesar de aceitarem a matrícula de alunos com necessidades especiais, fazem isto por obrigação, pois não há preparo pedagógico e nem de estrutura física para este atendimento.

A professora explica que ela e seus colegas não recebem qualquer tipo de capacitação para trabalhar com os alunos portadores de necessidades especiais, e que se sentem despreparados para atendê-los, ao contrário do que o Governo divulga na mídia. A professora salienta que a estrutura para atender estas crianças é deficitária, sendo que há uma única psicóloga do Estado para atender à região. Dependendo do caso, a criança é encaminhada para a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais).

As instalações da escola também são inadequadas, em relação aos aspectos de saúde e segurança. A diretora demonstra especial preocupação com o pátio e com as escadarias. Segundo ela, para um pátio pequeno e com grande fluxo de crianças durante os intervalos, os pilares devem ser arredondados e as escadarias necessitam de corrimão. A mãe de aluno A diz

que a escola faz tudo o que pode em relação à segurança, mas que há limitações financeiras. Salienta que a atual direção é bastante atuante e que traz boas experiências adquiridas na rede municipal de ensino.

A professora diz que, para as crianças da 1ª série, há atendimento com médico oftalmologista, e que este atendimento é financiado pelo Estado. Não há qualquer outro tipo de atendimento à saúde dos alunos.

Segundo a professora, o convívio diário dos alunos e professores em sala de aula, bem como o trabalho da orientadora e do Conselho de Classe Participativo (que conta com a presença de todos os alunos) permitem a identificação das necessidades individuais e de grupo dos alunos. Ela esclarece que está sendo desenvolvido um trabalho para que as crianças até a 4ª série desenvolvam a sua capacidade de manifestação em grupo, de forma que opinem inclusive em relação às suas próprias necessidades.

A diretora e a vice identificam as seguintes práticas como espaços formais e abertos para a manifestação dos pais e alunos, bem como para avaliação de sua satisfação: atividades do Grêmio Estudantil; reuniões mensais do Círculo de Pais e Mestres; reuniões mensais do Conselho Escolar; Conselho de Classe Participativo; assembléia anual; reuniões anuais com todos os pais, alunos e professores; SOE (Serviço de Orientação Educacional); pesquisa anual de avaliação feita com os alunos. A diretora afirma que à medida do possível, as informações coletadas por estes canais são incorporadas nos planos e atividades da escola, como por exemplo, o objetivo de construir uma quadra de esportes coberta.

Segundo a aluna A, nenhuma atividade é oferecida fora das aulas, e os alunos sentem falta de aulas de informática, de idioma e mesmo de aulas de reforço escolar, pois estas atividades são inexistentes. Ela diz que, em anos anteriores, havia aulas de reforço, e que agora acredita não existirem mais.

A diretora informa que, a partir deste ano, iniciarão atividades de reciclagem dos métodos de ensino. Estas atividades serão coordenadas por estudantes de graduação, em uma parceria com a universidade local. A professora lembra que há um único computador disponibilizado para todos os professores, e que este fato dificulta a utilização do mesmo.

Em relação à integração da escola com os alunos e seus familiares, são desenvolvidas várias atividades. Entre elas, as alunas e as mães destacam: piquenique; gincana; Festa de São João; Dia de Doação de Sangue, ocasião esta em que pais e alunos auxiliam a escola durante a campanha. A vice-diretora salienta que a gincana e as atividades interséries são alguns dos

programas que proporcionam aos alunos a integração com crianças de grupos diferentes do seu dia-a-dia.

Segundo a diretora, além dos momentos que cada professor pode criar em sala de aula, a escola não promove, diretamente com os alunos ou familiares, quaisquer tipos de atividades que visem à conscientização antidiscriminação e de respeito a diversidades, a diferenças de credo, religião, a diferentes etnias, raças ou pessoas deficientes. As mães concordam que nunca participaram de qualquer atividade com este foco.

A professora relata que, no ano passado, foram trabalhados em sala de aula, com todos os alunos de todas as séries, temas relacionados às diversidades de etnias no Brasil. A aluna A entende que, em sala de aula, os professores trabalham a questão de que todos devem aceitar as diferenças dos demais, da importância de os alunos se relacionarem bem e de conviverem em comunidade. A aluna B diz que o Grêmio Estudantil ajuda muito a escola nas campanhas de solidariedade, como, por exemplo, nas campanhas de Coleta de Sangue e de visitas aos asilos.

Segundo às informações coletadas nos planos de aula, e em especial nas aulas de religião, entre os conteúdos mínimos que devem ser abordados estão os temas de: solidariedade; vida em comunidade; família; sexualidade; *Acquired Immunodeficiency Syndrome (AIDS)*; gravidez; agressividade; paz; drogas; diferenças de credo. A aluna A enfatiza, e a aluna B concorda, que sentem muita falta de palestras educativas, e que mesmo trabalhando em sala de aula, gostariam de ter mais momentos para aprender e discutir sobre diversos assuntos. A mãe de aluna A lembra que, em 2004, aconteceram algumas palestras sobre o uso de álcool e drogas, abertas para alunos e pais, e que depois disto não foram promovidas quaisquer outras atividades similares. A mãe de aluna B acredita que estas atividades são muito importantes, e que acha que a escola deveria promover mais destas palestras, tanto para os pais quanto para os alunos. Ela acredita que os pais precisam estar envolvidos, pois percebe que falta muito apoio familiar para as crianças; e que, em alguns casos, a escola busca o melhor para os alunos, mas estes ficam desamparados no aspecto educacional e afetivo quando retornam às suas casas.

A mãe de aluna B informa que a escola sempre convida os pais para participarem das campanhas sociais, e que, por ocasião das Assembléias Gerais, a direção enfatiza, com todos os presentes, a importância do trabalho coletivo dentro da comunidade escolar. Segundo a professora, nas atividades do dia-a-dia, é desenvolvida com os alunos uma consciência a respeito das necessidades coletivas e do convívio em sala de aula.

8.1.7 Bloco 6: Comunidade

8.1.7.1 Relações com a comunidade local e ação social

A diretora da escola entende que as expectativas da comunidade escolar (formada pelos alunos, seus familiares, professores e funcionários) são identificadas em todos os momentos citados anteriormente, como por exemplo, nas reuniões do Conselho Escolar. Em relação aos vizinhos da escola, comunidade empresarial, fornecedores e todos os demais grupos que não estejam diretamente relacionados à comunidade escolar, esclarece que a escola não possui métodos de identificação das suas expectativas, não realizando qualquer parceria que, de alguma forma, busque o desenvolvimento regional.

Segundo a diretora, além da Campanha de Coleta de Sangue no Dia da Solidariedade, a escola colabora com um asilo da cidade, para quem doa mensalmente parte do dinheiro obtido com a venda do lixo reciclado, que é arrecadado através do projeto ambiental.

8.1.8 Bloco 7: Governo e sociedade

8.1.8.1 Transparência política e liderança social

A neutralidade da escola, em relação aos candidatos e partidos políticos, fica bastante evidente. A professora enfatiza que, durante as campanhas políticas, não há qualquer tipo de pressão, e que houve situações onde professores eram parentes muito próximos de candidatos e que, mesmo assim, foram mantidas a neutralidade e imparcialidade.

Em relação à contribuição da escola com recursos, para a realização de projetos executados por entidades governamentais, há a participação anual da comunidade escolar na

organização do Dia da Solidariedade, onde promovem a Coleta de Sangue. Para organização deste dia, segundo informações da aluna A, professores, pais e alunos trabalham voluntariamente. A diretora lembra que os professores nada ganham (financeiramente) por este dia de trabalho, sendo que o Dia da Solidariedade é uma iniciativa do Governo.

A escola não identifica regularmente suas obrigações legais, mas as conhece. Segundo a diretora, há pendências legais relacionadas ao número de alunos em sala de aula, sendo que a escola tem aceitado menos matrículas do que a legislação determina. Ela afirma que não pretende regularizar esta pendência, pois as salas de aula da escola não comportam mais alunos do que os já alocados.

8.2 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA B

A Escola B disponibilizou documentos, registros históricos e as pessoas necessárias para que a pesquisa fosse realizada. Foram entrevistadas: a diretora, a coordenadora pedagógica, a secretária, uma professora, duas mães e duas alunas. Na análise a seguir, a diferenciação entre as mães acontece com a denominação de “mãe de aluno A” e “mãe de aluno B”. As alunas também são diferenciadas pelas letras A e B.

8.2.1 Aspectos gerais e questões iniciais

A Escola B é municipal, e disponibiliza ensino fundamental completo, atendendo atualmente 415 alunos, com um quadro 32 professores e 5 funcionários.

A diretora esclarece que a filosofia e os objetivos da escola contemplam uma postura de responsabilidade social, e que todos os planos curriculares e demais projetos são embasados nestas diretrizes.

O principal projeto da escola tem foco ambiental e surgiu, segundo as informações da coordenadora e da diretora, da percepção da direção e dos professores de que a escola estava suja, mal cuidada. A necessidade de educar para uma consciência ambiental foi de encontro a

um dos temas da proposta pedagógica do município, resultando então na escolha definitiva pelo projeto de educação ambiental.

A diretora informa algumas atividades do projeto, como:

a) adoção de árvores – cada aluno adota uma muda de árvore, cuida da mesma por um ano e depois doa a muda para o plantio ou a replanta em sua própria casa;

b) palestras – em parceria com empresas da região, promove palestras de conscientização relacionadas ao consumo consciente de água e de energia elétrica;

c) reflorestamento – em parceria com uma empresa regional, o Clubinho de Ciências da escola, que abrange alunos da 4^a e 5^a séries, dispõe de um espaço para reflorestamento. Os alunos do Clubinho dividem, com os demais colegas, as experiências desenvolvidas neste projeto;

d) desenvolvimento do senso de responsabilidade – buscando trabalhar a consciência dos alunos quanto ao aspecto da responsabilidade e dever de zelo, os alunos são responsáveis por manter limpos as salas de aula e o pátio da escola, sendo que, todos os dias, a professora disponibiliza cinco minutos para que os alunos organizem a sala. A manutenção do pátio é feita por turmas, obedecendo a uma escala pré-estabelecida. A diretora esclarece que a escola mantém funcionários para a limpeza das salas de aula, pois o propósito realmente é disseminar a consciência da responsabilidade e não agilizar a limpeza;

e) coleta seletiva do lixo – envolvendo tanto a comunidade interna quanto a externa, realiza a coleta seletiva do lixo da escola e incentiva os alunos para que tragam lixo seco de suas casas para escola, para que esta sucata seja utilizada na construção de brinquedos ou revendida.

A coordenadora explica que o projeto ambiental iniciou em 2004 e é revisado anualmente, de forma que as ações previstas para o mesmo ano, e que não tenham sido alcançadas, sejam revistas para o ano seguinte.

A diretora cita outras ações sociais da escola, como a Feira da Criatividade, aberta a toda comunidade da cidade, e onde professores e alunos desenvolvem atividades para interagirem com os visitantes. Cita que, anualmente, a escola oferece, aos pais e demais pessoas do bairro, um dia com diversas atividades, tais como aulas de culinária e de informática.

A diretora percebe que os alunos estão muito agressivos, com vontade de destruir tudo. Esta percepção levou a escola a adotar seus projetos, para que os alunos aprendam a cuidar, a preservar. Segundo a diretora, parece que os alunos não internalizam o aprendizado, e que fazem as coisas apenas quando são cobrados; sendo que, quando saem da escola, muitas vezes não as fazem mais. A diretora e a coordenadora pedagógica enfatizaram que observam que, nos últimos anos, piorou a capacidade de os alunos se relacionarem; e explicam que as crianças estão impacientes, intolerantes e agressivas. Acreditam que a causa disto seja a falta de convivência familiar, e que por isto estão direcionando algumas ações específicas na tentativa de conscientizar os pais em relação a esta situação. No ano passado, os professores realizaram um trabalho que reuniu pais e alunos de todas as faixas etárias, e que buscou a conscientização dos pais em relação à importância do carinho e do amor. A diretora e a coordenadora acreditam que, ainda assim, há muito o quê fazer, e que muitos dos pais que mais precisariam participar das atividades acabam não comparecendo.

Em relação à função social da escola, a coordenadora entende que deva ser trabalhar o que o aluno tem necessidade de saber, o que será significativo na vida dele. Ela entende que o aprendizado na escola deve acontecer de forma prazerosa, exigindo ao mesmo tempo dos alunos, responsabilidade, criatividade e comprometimento, e construindo um aluno menos passivo. Ela acredita que atualmente os alunos têm acesso a muitas informações externas, e que isto muitas vezes leva a escola para longe da realidade.

A professora entende que a função da escola é formar um indivíduo para o mundo atual, tanto na parte de convivência, como na profissional e pessoal. A mãe de aluno A acredita que a escola deve ensinar o aluno a ser gente, ensinando-o a socializar-se e construindo um cidadão consciente. A mãe de aluno B enfatiza que, para ela, a função da escola é não apenas ensinar as crianças a ler e escrever, mas também formá-las cidadãos, ou seja, formá-los como indivíduos conscientes e não meramente como indivíduos repetidores de conceitos.

8.2.2 Bloco 1: Valores de transparência e governança

8.2.2.1 Auto-regulação da conduta

Os valores da escola estão formalizados no PPP (Plano Político Pedagógico) e no Regimento Interno, sendo denominados nestes “Filosofia e Objetivos”. A coordenadora informa que o PPP é formulado com a participação do Círculo de Pais e Mestres, professores e alunos, e que as suas necessidades e sugestões são levantadas por meio de um questionário, que é posteriormente avaliado para a inclusão destas no PPP. Segundo ela, a filosofia e os objetivos esclarecem aonde a escola quer chegar e como quer formar seus alunos.

A coordenadora explica que os valores da escola são disseminados para os professores em reuniões mensais, que são a base para a definição ou solução de problemas, e que também existe alinhamento das atividades curriculares com a filosofia e objetivos. A professora entende que os valores direcionam para uma educação que forme cidadãos com bons hábitos, trabalhando os aspectos comportamentais. Esclarece que, no passado, estes valores eram mais restritos ao aspecto pedagógico. A secretária diz que os valores são trabalhados mais com os docentes do que com os funcionários, sendo que os funcionários não participam das reuniões mensais.

Durante a assembléia geral anual, a diretora diz que há uma disseminação da filosofia e dos objetivos (que constam no PPP) para os pais. Também acontece a divulgação da filosofia, dos objetivos do PPP e do Regimento Interno, por meio da agenda dos alunos, que é utilizada como canal de comunicação entre escola e pais.

Os princípios éticos também estão definidos no PPP e no Regimento Interno, sendo estabelecidos e relacionados nestes documentos os deveres, direitos, aspectos de disciplina e responsabilidades.

A professora e a coordenadora explicam que há um dia específico do ano em que direção, professores e funcionários participam da revisão do PPP, sendo que este momento

também serve para a capacitação dos colaboradores em relação ao conteúdo do mesmo. Todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, participam desta revisão.

A professora e as mães entrevistadas desconhecem o método utilizado pela escola para o monitoramento da utilização dos valores e princípios éticos; no entanto, a diretora entende que a escola motiva os professores, funcionários, direção e pais a adotarem e contribuírem para o monitoramento da filosofia e objetivos, quando utiliza estas diretrizes para embasar decisões, resolver situações, e também quando planeja as atividades curriculares.

A coordenadora pedagógica é a responsável pela identificação de toda a legislação vigente, contando com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, promotoria pública e abrangendo as questões do Estatuto da Criança e do Adolescente. A professora enfatiza que a direção, com o auxílio da coordenação e do município, segue rigorosamente a Lei das Diretrizes e Bases da educação brasileira.

A integridade dos relatórios financeiros é garantida, segundo a professora, no gerenciamento e monitoramento do mesmo, pela diretoria do Círculo de Pais e Mestres. A mãe de aluno A informa que este relatório financeiro é detalhado e apresentado para todos os pais e professores na Assembléia Geral Anual, e quando solicitado, para alunos e demais funcionários. A diretora explica que, devido à verba insuficiente que a escola recebe do poder público para investimentos e manutenção, solicita aos alunos que contribuam com o Círculo de Pais e Mestres. Esta verba é destinada para benefícios da escola e monitorada pelo Círculo de Pais e Mestres.

A coordenação esclarece, e a professora o confirma, que o método formal da escola para incorporar as manifestações dos professores e alunos no planejamento escolar acontece ao final do ano, quando a coordenadora pedagógica entrevista professores e alunos. A entrevista conta com o apoio de um roteiro estabelecido previamente.

Segundo a coordenadora, as manifestações levantadas nestas entrevistas são incorporadas no planejamento escolar, tanto no plano das atividades curriculares como no planejamento dos projetos não-curriculares. A coordenadora informa que o PPP é utilizado para orientar o planejamento no que diz respeito à filosofia e aos objetivos de trabalho, para que se mantenha um alinhamento entre o propósito e as práticas da escola. Ela diz que as manifestações da comunidade, neste caso representada pelos pais, são coletadas na assembléia geral anual, nas reuniões mensais do Círculo de Pais e Mestres e pelo questionário anual que coleta informações para o PPP. A aluna A esclarece que o Grêmio Estudantil e o Círculo de

Pais e Mestres contribuem para a escola com idéias, e que as decisões tomadas são repassadas para todos os alunos.

Em relação ao que é incorporado no planejamento escolar, a diretora cita que foi incorporado, entre outros, o projeto ambiental. Lembra também que, no planejamento, foi instituída a campanha de coleta de notas fiscais, que são doadas para uma escola infantil municipal, e que, de posse destas notas, as reverte em recursos financeiros.

8.2.2.2 Relações transparentes com a sociedade

A secretária diz que a comunicação com a direção é acessível e aberta, e que quando precisam de algo, é só solicitar. Esclarece que a direção realiza reuniões informais com os funcionários, onde conversam e trocam idéias. A professora informa que os principais canais de comunicação com a direção, além do contato pessoal e diário, são as reuniões mensais e do Conselho de Classe, onde todos interagem.

A professora considera o Mural um bom canal de comunicação, sendo que, segundo a diretora, outros canais, disponibilizados para professores e funcionários, são as entrevistas feitas de dois em dois anos pela coordenadora pedagógica e, diariamente, a comunicação pessoal com a direção, a qualquer hora do expediente.

Enfatizando que a escola procura os alunos para que estes dêem idéias, a aluna B diz que a comunicação pode acontecer diretamente com a direção e coordenação pedagógica, ou por intermédio do líder de turma, Grêmios Estudantis ou ainda junto a qualquer professor.

Segundo a mãe de aluno B, a escola promove diversas formas de comunicação, citando como exemplos: Assembléia Geral Anual, reunião de entrega de boletins, reuniões do Círculo de Pais e Mestres, contatos pessoais durante o dia e também a agenda escolar. A mãe de aluno A confirma que a agenda escolar funciona muito bem, sendo que tudo é apontado nela pelos professores e pais, sempre havendo retorno das solicitações.

Além dos canais de comunicação e discussão disponibilizados para os pais, que no entendimento da diretora e da professora representam diretamente a comunidade, a diretora esclarece que estabelece comunicação mensal com o poder público e com a comunidade, através das reuniões com a Secretaria Municipal de Educação. Acrescenta que a escola

divulga, sem periodicidade definida, suas ações e projetos, através de jornais e rádios regionais, mantendo também a divulgação de e-mail e telefones para contato.

A coordenadora diz que a escola desenvolveu uma parceria com a escola de educação infantil do bairro, para que esta também adotasse um projeto direcionado ao meio ambiente, para haver um alinhamento com o seu projeto, pois os alunos da escola de educação infantil provavelmente irão estudar na escola, dando assim, uma continuidade no aprendizado. Ela esclarece que não há sentimento de concorrência, mas sim muita parceria com outras escolas, sendo que costumam trocar projetos que têm bons resultados.

A professora entende que, pela participação na Associação dos Professores Municipais, todos trocam informações sobre a realidade das outras escolas. Mas em relação ao mercado de trabalho, não existem canais de discussão estabelecidos.

Todos os anos, durante a Assembléia Geral, segundo a mãe de aluno A, a escola presta contas e relata o que foi feito no período. O tesoureiro e o presidente do Círculo de Pais e Mestres auxiliam na produção do relatório financeiro que é apresentado. A professora explica que funcionários e professores também participam da Assembléia Geral, que todos os presentes recebem uma cópia do relatório financeiro da escola, e que este permanece exposto no mural da escola. Os projetos sociais não possuem metas quantificáveis.

8.2.3 Bloco 2: Público interno

8.2.3.1 Diálogo e participação

A professora e a secretária não sentem a presença do sindicato nas atividades da escola, mas acreditam que a direção da escola colabore, sempre que solicitado. Afirmam que os dirigentes não fazem qualquer tipo de pressão sobre os professores e funcionários que são filiados ou quiserem se filiar aos sindicatos. A coordenadora informa que os dirigentes da escola não costumam se reunir periodicamente com sindicatos ou associações por não haver necessidade, permanecendo disponíveis para tal, caso necessário.

Como relatado anteriormente, os professores e funcionários participam de reuniões regulares e da Assembléia Geral, onde ocorre a prestação de contas da escola, sendo que inclusive recebem uma cópia do relatório financeiro. A professora e a secretária dizem que não há capacitação dos professores e funcionários para interpretação do relatório financeiro, mas que consideram a linguagem do relatório como clara e acessível a todos, inclusive aos pais.

Em relação à participação dos professores e funcionários de todos os níveis hierárquicos no estabelecimento dos planos e estratégias da escola, a secretária esclarece que todos participam da revisão do PPP, mas que na definição das estratégias e demais atividades, há maior participação do corpo docente. A professora explica que são os professores que fazem seus planos de estudo, sendo que é a coordenadora pedagógica quem faz a revisão destes. Ela diz que os professores aprendem a fazer seus planos com a prática, sem capacitação específica, porém sempre assessorados pela coordenadora pedagógica.

8.2.3.2 Respeito ao indivíduo

A escola não possui funcionários com menos de 16 anos, nem na condição de aprendiz. Em relação à promoção da importância da educação, a diretora entende que as atividades da escola já abordam a importância do estudo, não havendo a promoção de atividades específicas para a discussão do tema. Diz que o trabalho infantil não faz parte da realidade da escola, não havendo casos de alunos que trabalhem, e que por este motivo, a escola não sente a necessidade de promover atividades que abordem discussões sobre as consequências do trabalho infantil. A professora informa que nunca discutiram a respeito de trabalho infantil com os pais ou entre professores. Segundo ela, assuntos relacionados às consequências do trabalho infantil já foram discutidos em sala de aula. A mãe de aluno A prefere que este tema não seja abordado com os alunos, pois segundo ela, os filhos tendem a utilizar a questão do trabalho infantil para não colaborarem com atividades corriqueiras, prejudicando o aprendizado e a educação.

A diretora informa que, em benefício da criança e do adolescente, além de todos os projetos sociais, atividades extracurriculares e da própria atividade-fim da escola, são estabelecidas parcerias com outras organizações (escolas particulares, Serviço Social da

Indústria (SESI), Brigada Militar), que auxiliam na organização de atividades como a apresentação do coral, campanhas antidrogas e cuidados no trânsito. A professora complementa com a informação de que, em parceria com a Prefeitura Municipal a escola promove anualmente um concurso literário e, mensalmente, as Olimpíadas Esportivas, atividade esta que envolve alunos de diversas escolas municipais.

A coordenadora explica que o Círculo de Pais e Mestres autorizou que filhos de professores e funcionários que trabalham na escola estudem na mesma, mesmo que estes residam fora da área de zoneamento. Desta forma, segundo a coordenadora, os filhos podem usufruir de todas as atividades e projetos oferecidos pela escola.

O processo de contratação de funcionários e professores acontece por concurso público, sem discriminações. A diretora informa que os estagiários são contratados sem concurso e que, neste caso, pode haver influência partidária em sua contratação. Segundo a professora, atualmente não existe discriminação, mas comenta que, há alguns anos, houve a demissão de um estagiário que pertencia à uma família de um partido oposto ao que estava no poder (na Prefeitura).

Quando abordada a questão da promoção, junto à força de trabalho, de uma consciência que valorize a diversidade, a diretora informa que os professores receberam treinamentos abordando o tema da inclusão social. A secretária comenta que os funcionários participaram de palestras sobre relacionamento interpessoal e intrapessoal e que indiretamente a palestra trabalhou a diversidade. A professora considera a gincana da escola uma atividade de valorização da diversidade, tanto pela valorização das diferentes capacidades (esportivas, artes, culinária, raciocínio) como pela integração dos diferentes grupos.

8.2.3.3 Trabalho decente

Ao iniciar a responder aos questionamentos pertinentes ao trabalho decente dos professores e funcionários, a professora informa que o plano de carreira de funcionários e professores é municipal. Ela explica que, pelos seus representantes no Centro dos Professores Municipais da Cidade e na Associação dos Servidores Municipais, todos participam da elaboração da política salarial e do plano de benefícios, sendo que quem aprova a política

salarial é o poder municipal (Prefeitura). Esclarece que a ascensão profissional está ligada ao grau de escolaridade e ao tempo de serviço de cada um.

A escola não possui um programa específico para a integração e adaptação dos novos membros da força de trabalho. A diretora diz que, no entanto, sempre que um novo colaborador entra na escola, ele é apresentado a todos os colegas e que sua integração é feita pela participação nas reuniões e demais atividades da escola. A secretária comentou que, quando começou a trabalhar na escola, a direção comentou sobre os valores da escola, sobre o que ela iria fazer e a apresentou para todos.

Segundo a professora, a escola não possui mecanismos para identificar os aspectos de saúde e segurança, ou os níveis de satisfação dos professores e funcionários a respeito destes aspectos. Ela informa que os aspectos e satisfação relacionados às condições de trabalho dos professores e funcionários são identificados em entrevista individual, feita bienalmente pela coordenadora. Cita exemplos de melhorias feitas a partir destas entrevistas, como a colocação de ar condicionado em salas de aula muito quentes (com recursos levantados pelo CPM). Todos os entrevistados consideram a escola inadequada para pessoas com necessidades especiais.

Em relação ao desenvolvimento dos professores e funcionários, a professora informa que as atividades de capacitação estão acontecendo em uma parceria da escola com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), numa atividade que irá durar quatro meses, sendo financiada em 50% pela escola (com recursos levantados pelo CPM), e 50% pelo participante. Explica que também há um projeto de capacitação municipal, onde uma ou duas vezes ao ano, os professores se reúnem com outros professores da mesma área e de outras escolas para trocar experiências. O município também promove, no mínimo uma vez ao ano, o Encontro das Merendeiras e o Seminário de Educação, onde acontecem em média 20 horas de palestras sobre temas diversos. A secretária diz que todos os colaboradores (professores e funcionários) são convidados para participar das atividades de capacitação promovidas. A diretora informa que, bimestralmente, acontece na escola o Dia do Estudo, quando os professores da mesma área se reúnem para trocar informações, planejar conteúdos e aulas.

Quanto às demissões, a professora informa que os concursados têm estabilidade de emprego, e que os contratados são demitidos em dezembro, e se depois, no início do ano letivo, a escola precisar, pode acontecer de a Prefeitura os re-contratar. Segundo a diretora, só acontecem demissões de concursados se houver alguma infração grave.

Por parte da escola, não há qualquer tipo de orientação para professores ou funcionários que irão se aposentar. A professora explica que muitos professores estão inseguros em relação à sua aposentadoria, pois nem todos são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo que alguns professores estão diretamente ligados ao Fundo Municipal, e esta insegurança decorre da instabilidade financeira dos cofres públicos e da falta de informação a respeito do tema.

8.2.4 Bloco 3: Meio ambiente

8.2.4.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais

A coordenadora pedagógica identifica a legislação ambiental aplicável com o auxílio da Secretaria Municipal do Meio Ambiente. Segundo a professora, a escola cumpre a legislação, não possuindo pendências. Em relação aos impactos ambientais causados pelos seus processos, a diretora informa que a escola implementou a coleta seletiva do lixo. Complementa informando que, durante as épocas de seca, foram feitas campanhas internas para diminuição do consumo de água, e que o lixo não-reciclável é descartado para a rede municipal de coleta, que por sua vez, o mistura a todo o lixo.

A mãe de aluno A diz que a escola busca conscientizar pais e alunos para que preservem o meio ambiente, mas acredita que se os pais não derem continuidade a esta educação, não haverá resultados. A professora conta que, no ano passado, fizeram um trabalho de conscientização ambiental com pais, alunos e toda a comunidade da escola, explicando que mensalmente os alunos trouxeram as contas de água e luz das suas residências e que, de posse destas contas, durante as aulas de convivência, fizeram dinâmicas para verificar quem havia economizado água e luz. A secretária diz que os funcionários e os professores também tiveram seminários relacionados ao meio ambiente, e que a escola não desenvolve atividades de conscientização ambiental junto aos empresários, vizinhos ou fornecedores.

A aluna B diz que, no projeto ambiental (citado no início da análise, no item pertinente às informações gerais), há o Clubinho de Ciências, onde os alunos fazem adubo orgânico para

hortas e plantam árvores. Esclarece que os alunos da 5ª série têm uma hora de aula por semana sobre meio ambiente e que em sala de aula é muito abordada a questão da preservação do meio ambiente. Esta aluna diz que os alunos já apresentaram para a comunidade um teatro sobre reciclagem de lixo, e que continuam realizando a coleta seletiva do lixo na escola. A aluna A comenta que os alunos recolhem latinhas e as vendem para reciclagem, e que os recursos são revertidos para melhorias na escola. A professora acredita que a reciclagem acontece porque há remuneração pelo lixo reciclado e não por consciência, e que se o lixo não for revertido em resultados financeiros, provavelmente voltará para o chão.

8.2.5 Bloco 4: Fornecedores

8.2.5.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

Segundo a diretora, a maioria dos fornecedores é contratada pela Prefeitura Municipal por licitação. Nos processos de licitação, há a apresentação de documentos que comprovam sua legalidade. Quando a escola adquire mercadorias ou serviços com recursos do Círculo de Pais e Mestres, os compra de empresas constituídas, e considera requisitos de qualidade e preços. Não há outras ações relacionadas aos fornecedores.

8.2.6 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis

8.2.6.1 Aspectos diversos

A diretora informa que os programas ou projetos relacionados às atividades de ensino são divulgados e disponibilizados para a análise dos alunos, familiares ou responsáveis, especialmente nos seguintes momentos: Assembléia Geral Anual; Reuniões do Círculo de

Pais e Mestres; reunião no início do ano (antes da Assembléia Geral), quando os professores apresentam, para os alunos e pais de cada turma, as atividades de ensino que serão desenvolvidas ao longo do ano, para que possam sugerir ou questionar. Esclarece que, se houver necessidade, esta reunião poderá acontecer novamente de forma extraordinária.

Em relação à inclusão de alunos com carências econômicas, a mãe de aluno A diz que a escola é gratuita, mas que todos contribuem com um valor para o Círculo de Pais e Mestres. Explica que as contribuições arrecadadas são a fonte de recursos para as melhorias feitas na escola, e que se dependessem apenas da verba pública, conseguiriam realizar poucas ações. A diretora diz que os pais que não podem contribuir, comunicam o fato à secretaria, para que sejam dispensados, pois a contribuição não é obrigatória.

Segundo a coordenadora, qualquer aluno que resida na área de zoneamento (bairro) determinada pela Prefeitura Municipal pode matricular-se na escola, sem qualquer outra restrição. Esclarece que, em relação aos alunos deficientes ou com necessidades especiais, a matrícula é aceita sob a condição de a escola receber um acompanhamento paralelo de psicóloga ou pedagoga, pois a escola não possui as condições necessárias para atender estes alunos. A aluna A comenta que já teve um colega com necessidades especiais, e que a diretora estava sempre conversando com a turma de alunos para que todos entendessem o colega. A professora acredita que o corpo docente não se sente preparado para atuar junto aos alunos deficientes e com necessidades especiais. Conta que tiveram um aluno que não passava de um mero assistente dos professores, pois estes não sabiam como incluí-lo nas atividades. Ela acredita que o próprio aluno deficiente percebia a situação e se sentia mal. A aluna B acredita que os alunos excluem os deficientes mentais, e que inclusive os professores precisam se conscientizar da necessidade de trabalhar mais estas questões.

Não há discriminação em relação à religião do aluno ou de seus familiares. Segundo a coordenadora, o nome da Disciplina “Ensino Religioso” foi modificado para “Convivência”. Ela diz que não há qualquer tendência em relação a uma ou outra religião. A coordenadora pedagógica informa que, quando abordam algum tema relacionado à religião, como, por exemplo, a ressurreição ou passagens bíblicas, apóiam-se nas diretrizes da religião católica.

Quanto às condições de segurança das instalações, a diretora considera que estão inadequadas para pessoas deficientes e que há problemas maiores, como escadarias insuficientes para vazão em caso de incêndio, e também poucos extintores de incêndio. A mãe de aluno A enfatiza que o piso da escola é muito escorregadio, e que acontecem muitos tombos. A mãe de aluno A e a aluna A entendem que a colocação de um muro alto em volta

de toda a escola dificulta a entrada de estranhos e de drogas, mas que também dificulta a saída dos alunos. A diretora diz que a escola disponibiliza para todos os alunos o atendimento odontológico (através de dentista concursado pela Prefeitura Municipal) e pronto atendimento para emergências (em parceria com o posto de saúde do bairro).

Segundo a aluna B, as necessidades individuais dos alunos são identificadas pelos professores, no dia-a-dia. Explica que há um bom equilíbrio, pois os professores procuram conversar com os alunos, bem como os alunos procuram os professores para expor o que precisam. A aluna B lembra que, ao final do ano, a coordenadora faz uma pesquisa com todos, perguntando aos alunos como foi o rendimento do ano, qual a atitude dos professores e alunos, e como foram as aulas. Segundo ela, neste momento os alunos podem expor suas necessidades de grupo. A professora entende que, além da percepção do dia-a-dia, as atividades do Grêmio Estudantil e dos conselhos de classe também auxiliam na identificação e tratamento das necessidades individuais e do grupo.

A coordenadora esclarece que, no início do ano, os professores fazem um diagnóstico para identificar quais são as principais dificuldades dos alunos. Ela explica que, na última avaliação, constataram que a recuperação de aprendizado, oferecida paralelamente, não estava atendendo às necessidades, e que era muito difícil de ser realizada concomitantemente com as aulas, conforme sugerido pela legislação. Também detectaram que as principais dificuldades estavam concentradas em alunos das 4^a e 5^a séries, principalmente na 5^a série, pois esta recebia alunos do interior, que vinham de outras escolas. Estes novos alunos frequentemente têm a necessidade de se ambientar na escola e grupo, sendo que este processo pode levar até seis meses. Para tanto, a escola reivindicou um professor exclusivo para oferecer reforço escolar aos alunos.

As necessidades dos pais são identificadas, segundo a mãe de aluno B, durante as diversas reuniões que a escola promove, e também pelo contato diário. A diretora diz que, dependendo da natureza das necessidades dos pais e dos alunos, algumas são atendidas com ações imediatas, sendo que outras são inclusas no projeto anual da escola, e que nas revisões do Plano Político Pedagógico, podem ser consideradas como estratégicas para a escola.

A professora esclarece que a satisfação dos pais é expressa de maneira informal, durante a entrega de boletins, e no dia-a-dia, pelo contato pessoal. Segundo ela, a satisfação dos alunos é verificada em sala de aula e em pesquisas individuais, realizadas pela coordenação pedagógica.

Segundo a coordenadora, os professores atualizam os métodos de ensino capacitando-se. Informa que aulas de inglês e de informática fazem parte do currículo de todas as turmas. A aluna A explica que são disponibilizadas para os alunos aulas de inglês particulares (pagas separadamente). A diretora apresenta outras atividades extracurriculares oferecidas gratuitamente pela escola aos seus alunos como: aulas de violão, de guitarra, de futebol de salão, de vôlei, de teatro, de teclado e coral. A professora comenta que aulas gratuitas de informática também são disponibilizadas para os pais.

A integração dos pais, alunos, professores e funcionários acontece segundo os entrevistados, em atividades diversas, como a festa de São João, festividade do Dia das Mães, do Dia dos Pais, Feira da Criatividade, gincana. A aluna B esclarece que, para cada atividade destas, uma turma é selecionada para auxiliar na organização, sendo que os pais dos alunos da turma selecionada também ajudam.

Segundo a diretora, a gincana e a Feira da Criatividade promovem a convivência dos alunos com alunos de outras turmas. A aluna A entende que a integração entre os alunos de diferentes grupos acontece também durante as atividades interséries de vôlei e futebol, e durante as palestras e passeios de integração realizados no início do ano.

Quando abordado o que a escola faz para promover uma consciência anti-discriminação junto aos pais e alunos, a professora diz que, em sala de aula, paralelamente às disciplinas curriculares, são trabalhadas situações que buscam educar os alunos para se aceitarem com suas diferenças. Ela esclarece que, nas aulas de convivência, são refletidas, entre outras, questões relacionadas às diferenças de credo e religião e à vida em comunidade. A aluna B conta que, durante o concurso literário do município, a maioria dos alunos escreveu sobre as diferenças pessoais. A aluna A complementa com a informação de que, quando há um problema entre os alunos, relacionado à discriminação, a escola interfere. Considera que a escola é muito reativa e que poderiam ter mais atitudes de prevenção.

A mãe de aluno B conta que foram promovidas oficinas de trabalho para os pais dos alunos, e que nestas oficinas foram trabalhadas questões relacionadas à auto-estima e à aceitação das diferenças. Em relação à discriminação de religiões, etnias, raças e pessoas deficientes, nunca foram feitas atividades dirigidas aos pais.

O respeito às necessidades coletivas é abordado durante as aulas de convivência, sendo que, segundo a professora, a agenda escolar que estabelece normas e orientações de convivência em sociedade também é considerada um canal de disseminação desta consciência.

A solidariedade é promovida junto a toda a comunidade escolar. As mães entrevistadas dizem que a escola sempre motiva pais e alunos a participarem da campanha do agasalho e da coleta seletiva do lixo. A aluna B e a professora dizem que todos estão sempre envolvidos em campanhas sociais.

A professora diz que a saúde é promovida junto aos pais e alunos. Ela esclarece que, durante as aulas de convivência, são realizados debates sobre o uso de drogas e sexualidade. A aluna B informa que além das aulas, também são feitas palestras sobre drogas, dadas pela Brigada Militar, enfermeiras e ex-drogados. Para os pais, segundo as informações da professora, são elaboradas oficinas para orientá-los em relação a uma alimentação mais saudável.

Não há promoção, por parte da escola, de atividades que visem orientar alunos e familiares para o convívio com pessoas que tenham problemas de saúde física ou mental. A mãe de aluno A considera que estas atividades deveriam acontecer.

8.2.7 Bloco 6: Comunidade

8.2.7.1 Relações com a comunidade local e ação social

A diretora informa que as expectativas da comunidade em relação à escola são identificadas pela Prefeitura Municipal e pelo Círculo de Pais e Mestres, sendo que são estes os que monitoram, durante as reuniões, o desempenho geral da escola em relação àquelas expectativas. A diretora diz que o projeto ambiental foi implementado também por ser uma das diretrizes sugeridas pela Prefeitura.

Segundo a professora, a escola, em parceria com a Prefeitura e outras escolas, promove a Campanha do Agasalho e o projeto Olimpíadas Esportivas. Esclarece que o orçamento do projeto esportivo é previsto e gerenciado pelo Círculo de Pais e Mestres. A diretora complementa com a informação de que houve uma época em que a escola distribuía os agasalhos na própria comunidade onde está inserida, e que agora, os agasalhos são encaminhados à Assistência Social da Prefeitura. Os diretores das escolas municipais

participam diretamente nestas atividades. A professora diz que a direção da escola pede a ajuda dos professores e funcionários para arrecadarem notas fiscais (campanha do Estado) para que os recursos provenientes da campanha sejam revertidos para uma escola infantil municipal do bairro. É uma ação filantrópica da escola, e que conta com a participação de todos.

8.2.8 Bloco 7: Governo e sociedade

8.2.8.1 Transparência política e liderança social

Segundo os entrevistados, a escola não promove, de forma alguma, candidatos ou partidos políticos. A diretora diz que, no início de anos em que ocorrem eleições, é esclarecido a todos como irão se posicionar, adotando uma postura imparcial e não permitindo propaganda na escola. Considera esta atitude importante, pois muitos professores são filiados a partidos políticos diferentes e este fato poderia causar transtornos.

A coordenadora pedagógica explica que, dentro dos limites possíveis da escola, colaboram regularmente com a Secretaria Municipal de Educação para o desenvolvimento da educação pública, independente do governo atuante. A mãe de aluno A comenta que o Grêmio Estudantil trabalha questões relacionadas a um posicionamento político, com os demais alunos.

Conforme citado no primeiro bloco, é a coordenadora pedagógica quem identifica e providencia o atendimento às obrigações legais da escola.

8.3 ANÁLISE DESCRITIVA/INTERPRETATIVA DAS INFORMAÇÕES DA ESCOLA C

A Escola C foi investigada, assim como as demais, com a análise de documentos, registros e entrevistas. As entrevistas foram fornecidas pelo diretor, por uma funcionária, uma

professora, duas alunas e duas mães, acompanhadas pelos seus maridos (pais) que também opinaram nas questões abordadas. Durante a análise, as alunas são diferenciadas com as denominações de “aluna A” e “aluna B”, e os pais serão diferenciados por “pai de aluno A”, “mãe de aluno A”, “pai de aluno B”, “mãe de aluno B”.

8.3.1 Aspectos gerais e questões iniciais

Com um quadro de 63 professores e 27 funcionários, a Escola C é particular, e atende a aproximadamente 520 alunos, oferecendo educação infantil, ensinos fundamental e médio, e também cursos de aperfeiçoamento técnico.

A Escola C é ligada a uma instituição mantenedora que possui um certificado de fins filantrópicos para atendimento a pessoas carentes, concedido pelo Conselho Nacional de Assistência Social. Segundo o diretor, apesar das atividades sociais que obrigatoriamente a escola deve fazer, em função da sua mantenedora, a escola é gerenciada com base nas diretrizes definidas no planejamento estratégico, que contempla projetos de responsabilidade social que extrapolam suas obrigações.

Entre os projetos de maior destaque está o projeto social que atende meninas carentes da periferia. Segundo o diretor, todas as tardes são oferecidas gratuitamente para as meninas, aulas de informática, acompanhamento psicológico e palestras que abordam temas diversos. Este projeto está programado para estender suas atividades aos familiares das meninas.

O diretor informa que a escola deve disponibilizar, obrigatoriamente para filantropia, um valor mensal correspondente a 20% do que é investido em salários. Este recurso é destinado a bolsas de estudo para alunos carentes, sendo que as bolsas subsidiam de 20 a 90% dos custos da mensalidade. Dependendo das necessidades do aluno, este projeto oferece moradia e alimentação, pelo regime de pensionato. Os dormitórios ficam nas dependências da escola, havendo um feminino e um masculino. Os pensionistas fazem suas refeições em um restaurante próximo da escola, sendo que os alunos vão ao restaurante acompanhados por professores.

O diretor enfatiza a importância social de um terceiro projeto desenvolvido a partir de 2004. Ele se refere ao projeto esportivo articulado em parceria com a Prefeitura Municipal.

Segundo o diretor, entre os projetos da escola, este é o que abrange o maior número de pessoas. Estendidas para crianças de todas as escolas do município, as atividades esportivas são desenvolvidas no ginásio da Escola C, coordenadas pelos seus professores de Educação Física. O diretor informa que o ginásio está sempre lotado, pois a escola divulga estas atividades enfatizando que estão abertas a todos os que quiserem participar delas. Destas atividades, originam-se times de competição de vôlei e basquete, havendo inclusive um time para campeonatos estaduais que mescla alunos de diversas escolas. Além dos projetos sociais citados anteriormente, os pais lembram que a escola possui ainda dois corais formados por membros da comunidade local. O diretor esclarece que todos os projetos sociais são gerenciados em relação ao seu desempenho e provisão de recursos financeiros.

Quando abordado o motivo que levou a escola a desenvolver estas práticas sociais, a secretária esclarece que são feitas por vários motivos, entre eles o fato de a escola ser filantrópica, e precisar desenvolver atividades que se estendam além do que é feito em sala de aula. Os pais acreditam que os projetos acontecem com o propósito de fortalecer o lado humanitário dos alunos. Também acreditam que há outros fatores que levam a escola a desenvolver estes projetos, como por exemplo, os fatores mercadológicos. Segundo o pai de aluno A, estes projetos fortalecem a imagem positiva da escola, contribuindo para que esta se diferencie da concorrência.

O diretor entende que todos estes projetos estão implementados porque nos últimos anos a escola está inovando suas práticas, e também porque conta com o apoio de uma associação de pais, professores e amigos que colabora muito com a escola, sendo que esta associação também é constituída por empresários locais, que contribuem com muitas idéias.

Em relação à função social da escola, a professora entende que é uma função muito ampla. Segundo ela, a escola está trabalhando com a possibilidade de mudar a sociedade. Considera que, apesar de parecer utópico, podem colaborar para isto, e que trabalhar o aluno para ser um cidadão que vai contribuir com a mudança, faz parte desta função. A professora acredita que o aluno deve saber atuar como indivíduo comprometido com o todo, consciente, que reaja e não seja passivo. Que questione e reflita.

A mãe de aluno A pensa que a escola deve formar cidadãos prontos para a vida e para o mercado de trabalho. Acredita que a escola deve desenvolver o lado espiritual e intelectual dos alunos. Para a aluna A, uma escola deve preparar o aluno para um bom convívio familiar, e paralelamente a isto, deve prepará-lo para que consiga um bom emprego ou para que passe no vestibular. Na opinião da aluna B, a escola tem a função de ensinar o que não se tem

condições de aprender em casa. Para ela, a escola deve enfatizar o aprendizado técnico, pois para os aspectos de aprendizado pessoal, existe a família. De forma sucinta, o diretor diz que, na sua opinião, a função social da escola é trabalhar para formar uma pessoa humana e para buscar a felicidade do aluno.

8.3.2 Bloco 1: Valores de transparência e governança

8.3.2.1 Auto-regulação da conduta

Segundo informações do diretor, a escola é ligada à rede Sinodal, sendo que segue os valores desta rede. Ele explica que, em 2004, a escola e a Associação de Pais, Professores e Amigos (APPA), elaboraram um planejamento estratégico que está sendo implementado; e que durante a elaboração do planejamento estratégico, foram incorporadas as sugestões levantadas pelos presentes, que representavam os pais, professores, coordenação, funcionários e membros da sociedade.

Segundo a professora, todos os funcionários e área pedagógica participaram de uma reunião onde a direção relatou que seria feito um planejamento estratégico e o que este planejamento significaria para a escola. Após esta reunião, a direção iniciou a elaboração do planejamento, reunindo semanalmente todos os funcionários, professores, coordenadores e representantes dos pais e da sociedade. A professora esclarece que nestes encontros foram feitas várias atividades para definição da missão, visão, princípios e valores e que todos trabalharam em grupos para que fossem identificados os pontos fortes e fracos, forças e fraquezas da escola.

O diretor explica que os valores definidos são: disciplina, responsabilidade, paixão, espírito de equipe, educação. Estes valores foram, segundo ele, a base para a definição das demais diretrizes e estratégias do planejamento estratégico. A secretária afirma que todos os colaboradores fazem sua parte para que os valores realmente sejam praticados.

A professora complementa com a informação de que existem cartazes expostos por todos os quadros-murais da escola e que nestes cartazes, estão explícitos os valores e

diretrizes éticas, bem como orientações sobre como estes valores e diretrizes podem ser praticados por todos. A secretária informa que não há capacitação para compreensão do conteúdo destes cartazes, mas segundo a professora, no caso de serem detectadas atitudes que não condizem com os valores, a escola trata o caso. A mãe de aluno A lembra que os valores também são disseminados pelos jornais da escola a todos os pais, alunos e membros da comunidade, mas complementa dizendo que poucos pais se interessam pelas atividades desenvolvidas, e que os pais, em especial aqueles que não fazem parte da APPA, estão muito descomprometidos.

Além dos valores definidos na elaboração do planejamento estratégico, o diretor informa que o estatuto, o Regimento Interno e o Plano Político Pedagógico (PPP) possuem princípios de conduta e ética que orientam a todos. O PPP e o Regimento Interno são disseminados junto à área pedagógica.

Segundo a professora e a secretária, a escola identifica a legislação e procura cumpri-la com rigor. A professora explica que a escola utiliza, como meios de atualização da legislação vigente, a LDB (BRASIL, 1996), a Internet, o Conselho Estadual e o Sindicato das Escolas Particulares (SINEP). Também há a orientação de um advogado, principalmente para as questões relacionadas à obrigatoriedade da realização de filantropia. A professora informa que outro meio utilizado para atualização da legislação são os encontros dos coordenadores, onde toda a legislação é repassada, inclusive em relação às questões administrativas, e que estes encontros contribuem para o bom funcionamento da escola. O diretor diz que participa mensalmente das reuniões do Conselho Municipal de Educação, das reuniões da rede Sinodal e das reuniões do SINEP. Por estas reuniões, onde acontecem estudos e debates, o diretor também se mantém informado em relação à legislação.

Quando questionados sobre os mecanismos que garantem a integridade dos relatórios financeiros, o diretor esclarece que estes são elaborados com assessoramento contábil externo, e que são fiscalizados pelo Conselho Fiscal Deliberativo. Ele complementa dizendo que o planejamento estratégico prevê a constituição de vários comitês para o monitoramento das atividades, projetos e relatórios da escola. Exemplo dos comitês que serão constituídos: de marketing; de convivência; de projetos; de avaliação da escola; de turno integral; central (constituído pela mantenedora). Atualmente, segundo o pai de aluno A, a escola já possui mecanismos que garantem a integridade dos relatórios financeiros, mas que isto já foi um problema no passado.

Em relação à incorporação das manifestações das partes interessadas nos planos da escola, além da participação das pessoas no processo de elaboração do planejamento estratégico, existem outros mecanismos que buscam levantar suas manifestações e necessidades. Segundo o pai de aluno A, a nova direção tem buscado a participação dos pais e a identificação de suas necessidades, para que estas sejam atendidas. O diretor explica que as necessidades dos pais são levantadas pelos casais que atuam na APPA. Segundo o diretor, cada turma de alunos e seus pais são representados na APPA por dois casais de pais de alunos. Complementa informando que, anualmente, por iniciativa da APPA, uma pesquisa escrita é realizada para apurar as necessidades e percepções dos pais dos alunos em relação à escola. As necessidades dos professores e dos funcionários (exceto pessoal da limpeza) são identificadas pelo diretor em uma pesquisa realizada pessoalmente por ele.

A professora diz que todos os anos, após a direção e a coordenação da escola apurarem as necessidades dos pais, alunos, professores e funcionários, elaboram uma proposta de trabalho que é submetida à aprovação da mantenedora. Esclarece que, se a proposta for aprovada, ela é incorporada ao planejamento e planos da escola. A mãe de aluno B também lembra que, durante o planejamento estratégico, muitas sugestões dos pais foram contempladas, e que os pais podem participar ativamente das atividades da escola, se assim o quiserem. No entanto, segundo as informações da aluna A, nem todas as necessidades são atendidas. Segundo as alunas, a escola aboliu a prova de recuperação, e que foi só depois de muita reivindicação que os alunos conseguiram o plantão de professores para atendimento de dúvidas relacionadas à apostila do sistema Anglo de ensino, o novo sistema adotado pela escola.

O planejamento estratégico incorpora, além da continuidade dos projetos sociais citados anteriormente, um projeto social focado na promoção da qualidade de vida da comunidade escolar. O diretor informa que, atualmente, não há planos relacionados ao meio ambiente e que todas as atividades são gerenciadas com relatórios apresentados à comunidade, que verifica se as expectativas foram atendidas. Complementa esclarecendo que, a cada ano, após a análise dos resultados, os projetos sociais são replanejados.

Ainda abordando questões relacionadas à auto-regulação da conduta, o diretor informa que ele solicita, em conjunto com a coordenação, que os professores trabalhem, em sala de aula, questões relacionadas a conhecimento, integração, inovação, visibilidade. O diretor acredita que a escola está iniciando um processo de espiritualização do ambiente do trabalho, em todos os níveis.

8.3.2.2 Relações transparentes com a sociedade

Em relação aos canais de comunicação e discussão estabelecidos e divulgados pela escola para os diversos atores sociais, o diretor esclarece que existem vários canais formais e informais. Cita que a comunicação e a discussão são estimuladas para todos de maneira geral, pelas diversas reuniões, jornais e murais da escola. Também informa que são divulgados interna e externamente, pelos contatos pessoais e diários de todos os professores e funcionários com alunos, pais e membros da comunidade, e também pela internet, disponível para todos e com dois colaboradores responsáveis pela sua manutenção e feedback de solicitações. Existem ainda, segundo ele, canais específicos por grupo.

A professora afirma que a comunicação com a direção da escola é livre, sendo que acontecem reuniões semanais, e que a coordenação também serve de ponte entre a direção e área pedagógica. A secretária informa que a direção realiza reuniões quinzenais com os funcionários da biblioteca e da secretaria. Segundo ela, o pessoal da limpeza não participa destas reuniões, mas tem acesso livre à direção e demais funcionários, sempre que o necessitarem.

Na visão da aluna A, o professor-conselheiro é o principal meio de comunicação com a direção da escola. Tanto a aluna A como a aluna B consideram que todas as pessoas da escola são abertas ao diálogo, o que facilita a comunicação transparente dos alunos. A professora explica que, quinzenalmente, a coordenação da escola passa por todas as turmas para identificar necessidades, dar recados, enfim, "ver como as coisas estão". A professora enfatiza que os professores que são conselheiros de turma também representam os alunos e levam suas necessidades ao Conselho de Classe. A comunicação e a discussão com os alunos, segundo o diretor, também são estimuladas por intermédio do Grêmio Estudantil e das reuniões em salas de aula e no auditório.

Os pais entendem que, para eles, as reuniões mensais da APPA, onde há a participação inclusive de pessoas da comunidade local, os jornais internos, os momentos de entrega dos boletins, bem como o atendimento pessoal do diretor, da coordenação, professores e funcionários são os principais canais de comunicação disponibilizados pela escola. A professora explica que a APPA é na verdade um serviço de apoio à escola, e que seus

integrantes, entre eles alguns casais de pais de todas as turmas, representam todos os pais e alunos nas discussões e decisões. Ela esclarece ainda que, trimestralmente, há um dia no qual todos os professores da escola disponibilizam um horário específico para atender pais e alunos. Este contato também poderá acontecer diariamente, e que para isto, basta que os pais agendem uma hora com os professores ou direção.

A comunicação e a discussão da escola com o poder público e com a comunidade, segundo o diretor, acontece de várias formas, entre elas, com a sua participação direta no Conselho Municipal de Educação e em reuniões com a rede mantenedora, que expõe suas expectativas em relação à escola. A comunicação da escola com outras escolas, segundo a professora, acontece com os encontros regulares da direção, da coordenação, dos professores e funcionários com instituições como: Sindicato das Escolas Particulares, Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar, Associação das Escolas Comunitárias do Vale do Taquari e Rede Sinodal.

Ainda em relação às outras escolas, a secretária percebe que a Escola C trabalha de maneira ética em relação aos concorrentes. O diretor entende que as escolas municipais são os maiores concorrentes da escola particular, o que exige das escolas particulares um grande esforço para se diferenciarem das municipais. Estas, segundo sua opinião, são boas escolas e têm a vantagem de serem gratuitas.

O mercado de trabalho também se comunica com a escola. Segundo o diretor, a escola tem parceria com a Associação Comercial e Industrial da cidade e com o SEBRAE. A professora explica que a escola tem representantes que atuam com estas instituições e que pesquisam com elas as necessidades do mercado de trabalho. Informa que as necessidades identificadas servem de subsídio para a definição dos cursos técnicos.

A escola busca ser transparente com a comunidade escolar e local. Segundo a secretária, a escola não produz um balanço social, mas sim um relatório de atividades sociais e extracurriculares que incorpora informações qualitativas e quantitativas. Ela informa que todos os professores auxiliam na elaboração do relatório. Segundo o diretor, a coordenação administrativa levanta as informações financeiras e os demais coordenadores apuram as informações relacionadas aos diversos projetos que realizam durante o ano. O pai de aluno A diz lembrar de ter participado do levantamento de informações pertinentes a atividades desenvolvidas no ano. Estas informações são organizadas em um relatório de atividades do ano. Segundo a secretária, este relatório permanece à disposição de quem o quiser ver, e cópias dele são enviadas ao Conselho Nacional de Assistência Social, ao Instituto Nacional do

Seguro Social (INSS), ao Conselho Estadual de Educação, ao Conselho Municipal de Assistência Social e, por fim, é apresentado na assembléia da mantenedora, onde há representantes dos pais, professores e da comunidade. O diretor informa que a escola não utiliza indicadores e não estabelece metas de responsabilidade social para mensurar suas atividades.

8.3.3 Bloco 2: Público interno

8.3.3.1 Diálogo e participação

O Bloco 2 inicia com o questionamento referente à postura dos dirigentes da escola em relação ao envolvimento dos professores e funcionários em atividades sindicais. A secretária informa que no passado, na década de 60, havia pressão contrária por partes dos dirigentes, e que hoje o trânsito dos representantes dos sindicatos na escola é livre, e que a escola cumpre todos os acordos sindicais. O diretor explica que há representantes da escola tanto nos sindicatos dos professores quanto no sindicato dos funcionários, e que sempre que os sindicatos necessitam de informações, a escola colabora fornecendo-as.

A professora diz que a escola disponibiliza informações, inclusive financeiras, durante as reuniões que a direção faz com os funcionários e professores, e que para a equipe pedagógica, o diretor apresentou recentemente uma planilha de informações que continha dados relacionados ao desempenho financeiro e recursos alocados para projetos. A secretária informa que esta planilha não foi apresentada para os funcionários, e que seria bem interessante se todos soubessem a situação da escola.

Como abordado anteriormente pela professora, o processo de planejamento estratégico contou a participação de representantes dos diversos atores sociais, previamente capacitados para a elaboração das estratégias. O diretor informa que os representantes contemplaram todos os níveis hierárquicos da força de trabalho. Esclarece ainda que, durante as reuniões com os coordenadores, todos colaboradores ajudam a pensar a escola, fornecendo sugestões.

8.3.3.2 Respeito ao indivíduo

O diretor e a secretária informam que a escola não contrata ninguém com menos de dezesseis anos. A professora esclarece que o trabalho infantil não é uma realidade da comunidade, mas que mesmo assim, durante as aulas, são abordados temas relacionados à importância da educação e às consequências do trabalho infantil. Segundo ela, em algumas turmas já foram desenvolvidas atividades no Dia da Criança, onde, com o apoio de literatura, os alunos confrontaram sua situação com a situação de crianças que trabalham e não podem estudar. Complementa dizendo que, para o público externo, estes temas nunca foram abordados.

Para atender ao propósito de desenvolver as competências técnicas e psicossociais dos alunos e demais adolescentes, a escola desenvolve as atividades extracurriculares, o projeto para meninas carentes e o projeto esportivo, citados anteriormente. Segundo o diretor, os filhos de professores e funcionários, e inclusive outras crianças da comunidade que não estudam na escola, podem participar dos projetos. A secretária comenta que há filhas de funcionários que participam do projeto para meninas carentes. A professora explica que o projeto esportivo foi articulado em parceria com a Prefeitura Municipal, e hoje conta com o patrocínio e envolvimento de empresas da comunidade.

Para o processo de seleção, contratação e promoção dos colaboradores não há a formalização de normas antidiscriminação, mas a professora entende que o estatuto, o Regimento Interno e o Plano Político Pedagógico deixam claros os princípios relacionados à solidariedade, que orientam as pessoas a não discriminarem ninguém. O diretor acredita que a escola seleciona e contrata pessoas sem qualquer tipo de discriminação, pois a seleção não é feita por uma única pessoa, mas em conjunto pelos colaboradores da área para a qual o candidato será alocado. A secretária confirma esta informação.

Em relação à promoção da diversidade junto aos colaboradores e alunos, o diretor vê a escola como um ambiente próprio para este fim. A professora entende que a diversidade é contemplada em sala de aula, abordando inclusive questões relacionadas às limitações individuais de cada pessoa. Para os colaboradores, a professora e a secretária informam que houveram palestras promovidas pelo projeto de Qualidade de Vida, palestras estas que

contemplaram temas relacionados às diferenças entre os seres humanos e que abordaram a auto-análise.

8.3.3.3 Trabalho decente

O diretor e a secretária informam que a política de remuneração, benefícios e carreira é conhecida por todos, sendo definida pelos sindicatos dos professores e funcionários e também pela rede mantenedora, sendo que desta forma todos participam de sua definição. Alguns benefícios oferecidos aos colaboradores são: plano de saúde, desconto para os filhos de professores e funcionários estudarem e ajuda de custo para capacitação. O diretor esclarece que a remuneração do corpo docente e dos funcionários varia de acordo com a qualificação profissional relacionada ao nível de escolaridade. Exemplifica informando que, quando um professor possui pós-graduação, recebe um aumento salarial de 5%, e se possuir mestrado, recebe um aumento de 10%.

Não há um programa formalizado de integração e adaptação de novos colaboradores. No entanto, segundo a professora, quando um funcionário começa a trabalhar, ele é orientado em suas funções e na área pedagógica; e, entre outras informações, as do Plano Político Pedagógico são repassadas para os novos colaboradores. O diretor diz que a integração dos novos colegas acontece pela participação dos mesmos nas reuniões.

Os aspectos e a satisfação relacionados às condições de trabalho dos funcionários e professores são identificados durante as reuniões, e também em uma pesquisa que o diretor faz pessoalmente junto aos colaboradores. A professora esclarece que o diretor busca identificar como as pessoas estão se sentindo em relação ao seu trabalho, à escola e outros fatores. A secretária complementa com a observação de que, durante as reuniões, de maneira indireta, há espaço para que todos manifestem o que os deixam satisfeitos ou insatisfeitos em relação ao trabalho, sendo definidas melhorias.

Não existe a prática de identificação da satisfação dos funcionários e corpo docente em relação aos aspectos de saúde e segurança, no entanto, a secretária e o diretor informam que muitas melhorias têm sido feitas com o auxílio dos profissionais do curso técnico de segurança no trabalho, dos bombeiros, de um médico e de um engenheiro do trabalho. Citam como exemplos de melhoria: colocação de corrimão e antiderrapante nas escadas, adequação

da iluminação, alarmes e sinalização de incêndio, extintores de incêndio, adaptação das portas para saída de emergência. Todos os entrevistados pensam que mesmo com as melhorias, a escola não está completamente adequada para pessoas que tenham necessidades especiais, ou deficientes físicos.

A professora informa que, pelo projeto Qualidade de Vida, a escola tem promovido uma consciência que vislumbre a saúde de todas as pessoas com quem interage, inclusive os funcionários e professores. Ela esclarece que acontecem momentos de ginástica laboral e que há incentivo para que todos consumam água durante suas atividades. O incentivo para o consumo da água iniciou com palestras que esclareceram a todos os benefícios que a água traz para a saúde.

Em relação ao desenvolvimento e capacitação dos professores e funcionários, o diretor explica que, pela rede à qual a escola é ligada, são mantidas atividades diversas de capacitação, bem como cursos, palestras, e para a área pedagógica, grupos semanais de estudo. A professora esclarece que estes grupos semanais visam uma formação continuada em temas escolhidos pelos participantes. A secretária diz que, para os funcionários, também há atividades de capacitação, mas que estas atividades não são programadas, acontecendo de acordo com a necessidade ou oportunidade.

Quanto ao incentivo financeiro que a escola oferece para as atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, a secretária informa que, quando acontecem cursos externos, a direção analisa se os mesmos estão relacionados às atividades da escola e se de alguma forma trarão retorno. Caso a análise seja positiva, a escola paga as inscrições para a pessoa que vai fazer o curso e quando necessário, as despesas com viagem. A secretária esclarece ainda que, em geral, as atividades de capacitação e desenvolvimento não são estendidas ao pessoal da limpeza e jardinagem.

O diretor e os demais colaboradores entrevistados informam que não há qualquer política ou diretrizes para demissão do pessoal. Segundo o diretor, a pessoa só é demitida se não se adequar às normas da escola ou se tiver algum tipo de problema de relacionamento com colegas da equipe.

8.3.4 Bloco 3: Meio ambiente

8.3.4.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais

O diretor informa que as leis ambientais são identificadas pela participação de um membro da escola junto ao Conselho Municipal do Meio Ambiente, e que a escola cumpre a legislação ambiental, não possuindo qualquer pendência relacionada aos seus impactos ambientais.

Atualmente, a escola não possui projetos ambientais, sendo que, segundo informações da professora, já haviam sido iniciadas ações para a coleta seletiva do lixo, mas que não tiveram continuidade. Ela complementa informando que, nos pátios da escola, permanecem as lixeiras de coleta seletiva, no intuito de promover a educação ambiental, mas que os resultados são pouco significativos. O diretor diz que, durante as gincanas, já foram realizadas algumas ações pontuais de educação ambiental, e que a escola destina seus resíduos pela rede pública de coleta de lixo. Ele entende que um processo de educação ambiental deve ser construído em conjunto com o poder público, e explica que o Departamento de Ciências da escola está auxiliando a Prefeitura Municipal em relação a um projeto para a construção de uma usina de reciclagem de lixo no município.

Segundo o diretor, a escola não tem promovido atividades internas ou externas que visem conscientizar as pessoas em relação à preservação do meio ambiente e, assim como a professora, entende que, neste sentido, ainda há muito o que fazer. Este entendimento vai de encontro à colocação da aluna B, quando esta diz que a questão ambiental é pouco trabalhada em sala de aula, e que neste aspecto a escola pode melhorar muito.

8.3.5 Bloco 4: Fornecedores

8.3.5.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

O diretor diz que, em geral, o processo de aquisição da escola é informal, não possuindo qualquer prática de seleção de fornecedores que exija documentos que comprovem sua legalidade. Explica que isto ocorre porque, na comunidade, todos os fornecedores são conhecidos, e que, quando a escola necessita fazer algum edital para aquisição, daí sim, inclui nos requisitos a apresentação de documentação. Esta informalidade se estende às questões de avaliação de desempenho dos fornecedores. Conclui, informando que não há qualquer tipo de parceria ou diálogo com os fornecedores que aborde projetos sociais ou ambientais.

8.3.6 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis

8.3.6.1 Aspectos diversos

Anualmente, a direção, a coordenação e os professores apresentam a programação da escola para os pais e alunos. Segundo a mãe de aluno B, ao iniciar o ano letivo, todos os professores de cada turma apresentam o conteúdo pedagógico que irão abordar durante o ano letivo, bem como o seu método de aula. O pai de aluno A enfatiza que, nesta reunião, a primeira do ano, é onde há a maior presença de pais. E, segundo as informações da aluna A, este é um momento em que os alunos podem questionar o que será abordado.

A professora esclarece que as diversas atividades programadas pela escola também são divulgadas pelos jornais internos e pela agenda fornecida aos alunos, e que, trimestralmente,

em sala de aula, os professores reapresentam o conteúdo que será trabalhado nos próximos meses.

Anualmente, a escola abre um processo de seleção de alunos que serão contemplados por bolsas de estudo. Segundo o pai de aluno B, a seleção dos bolsistas está relacionada a critérios de desempenho e carência econômica. A professora e as alunas entrevistadas entendem que não há qualquer tipo de discriminação no sistema de matrículas da escola. O pai de aluno A lembra que a escola é luterana e que, no entanto, a maioria dos alunos são católicos. Na opinião dele, isto caracteriza que não há discriminações em relação à religião do aluno.

O diretor, a professora e também o pai de aluno B esclarecem que a maior dificuldade enfrentada no sistema de matrículas está relacionada à inclusão de alunos deficientes ou com necessidades especiais. Afirmam que não há discriminação, mas sim, falta de preparo pedagógico e de estrutura física capaz de atendê-los adequadamente. O diretor acredita que a escola oferece instalações seguras, que garantem a saúde e a segurança dos alunos e enfatiza que recentemente bombeiros e outros profissionais da área vieram à escola e fizeram as adequações necessárias.

A aluna B explica que os alunos têm liberdade de expressão e que as suas necessidades são identificadas pela escola de várias maneiras. Diz que, periodicamente, a escola realiza, com os alunos, pesquisas que contemplam espaço para que estes dêem sugestões diversas. O pai de aluno B diz que a escola é bem estruturada para o atendimento das necessidades individuais e de grupo, tanto dos alunos quanto dos seus pais. Segundo ele, de acordo com a natureza da necessidade, em uma hierarquia de atendimento e solução das expectativas, o aluno irá expor suas necessidades para os seus pais, que por sua vez entram em contato com os pais representantes de turma (dois casais por turma). Ele continua informando que, então, os pais representantes contatam com o professor-conselheiro. Este, se necessário, repassa as informações à coordenação, que envolve a APPA e que por fim, se esta entender necessário, contata a direção. O pai de aluno B esclarece ainda, que não há necessidade de seguir esta ordem, pois depende do assunto a ser tratado.

O diretor informa que, trimestralmente, é realizada em cada turma uma avaliação (oral e escrita) que aborda aspectos gerais da escola e que, no Conselho de Classe, são definidas ações para atender às necessidades de grupos ou dos indivíduos. Quanto ao conteúdo repassado em sala de aula, esclarece que ocorrem aulas de reforço durante o turno regular de aulas, e também à tarde, quando os professores atendem pequenos grupos, conforme as suas

necessidades. A professora comenta que, além do convívio diário em sala de aula, que permite a integração dos professores com os alunos, recentemente o diretor iniciou uma atividade onde ele sorteia alguns alunos de cada turma, com o propósito de estabelecer um diálogo informal, na tentativa de buscar informações diversas e de ver como está o andamento geral da escola.

Segundo a professora, o Grêmio Estudantil e os debates provocados pelo professor-conselheiro também são meios utilizados para apurar e tratar as necessidades individuais e de grupo dos alunos. Complementa com a informação de que, trimestralmente, todos os professores ficam na escola disponíveis para pais e alunos, e que, neste aspecto, o momento da entrega do boletim também tem sido produtivo.

Em relação à identificação e ao tratamento das necessidades individuais e de grupo dos pais, as reuniões da APPA representam o principal canal utilizado pela escola. Segundo o pai de aluno A, a própria APPA teve a iniciativa de organizar uma pesquisa anual e formal que busca, junto a todos os pais, informações sobre os aspectos gerais da escola, bem como sua satisfação em relação a estes aspectos.

O diretor informa que as necessidades manifestadas pelos pais e alunos são incorporadas nas atividades cotidianas da escola, através das deliberações dos diversos conselhos, e também durante a elaboração do planejamento estratégico, quando há a presença de representantes de todos os atores sociais que interagem com a escola.

O pai de aluno A diz que o colégio tem demonstrado preocupação em inovar suas atividades e em buscar a qualificação do corpo docente. Ele explica que a escola está testando um novo sistema de ensino (sistema Anglo). A aluna B, entende que este sistema de ensino está sendo implementado porque os professores também buscam preparar os alunos para um bom desempenho no vestibular. A professora diz que, buscando entregar aos alunos e familiares atividades condizentes com a realidade atual, a escola associa a informática nas demais disciplinas e oferece aos alunos aulas-extra de informática, de espanhol, alemão e inglês, bem como cursos técnicos, aulas de teatro e esportes. A professora complementa com a informação de que o corpo docente busca constante atualização pedagógica.

Com o propósito de integrar pais e alunos, os pais entrevistados informam que a escola e a APPA realizam diversos eventos, como por exemplo: gincanas, festas de São João, Baile Anual do Colégio, Chá de Integração das Mães.

O diretor entende que as atividades esportivas integram os alunos a outras crianças e adolescentes de vários grupos, de dentro e de fora da escola. Segundo ele, esta atividade promove o convívio dos alunos com a diversidade. A aluna A diz que, além do projeto esportivo, os alunos se integram a diferentes grupos quando acontecem as gincanas, os piqueniques e os encontros dos líderes do Grêmio Estudantil.

Em relação à formação de uma consciência antidiscriminação e de respeito ao próximo, a professora fala que, de forma geral, todo o conteúdo de sala de aula é associado aos temas transversais que são: educação e trabalho; ética; saúde e educação sexual; meio ambiente; pluralidade cultural. Ela informa que, de acordo com a fase e com a série do aluno, será dada maior ou menor ênfase para cada tema.

O pai de aluno B comenta que há muita orientação em sala de aula para que os alunos sejam solidários e não discriminem as pessoas por quaisquer que sejam os motivos. A aluna B confirma esta informação e diz que, nas aulas de religião, os professores falam sobre discriminação racial e sobre a necessidade de respeito às diferentes religiões. A aluna A também lembra que, durante as aulas de religião, aconteceram momentos de reflexão sobre a valorização e o respeito de pessoas com problemas de saúde física ou mental. Ela conta que, neste ano, os alunos e as mães receberam a visita de mães e de excepcionais da APAE (Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais), e que estas mães deram depoimentos de como é conviver com estas pessoas, incentivando que todos sejam amigos dos excepcionais. Complementa informando que os alunos também costumam visitar a APAE e asilos da região. A aluna B explica que, na Feira de Ciências da escola, há foco no trabalho coletivo, sendo que os professores incentivam que o trabalho desenvolvido atenda a interesses coletivos.

Segundo o pai de aluno B, para os pais, não acontecem atividades que visem uma conscientização antidiscriminação e de respeito às diferenças de credo, religião, diferentes raças, etnias e deficiências pessoais. Ele entende que seria muito interessante se houvessem, para os pais, mais atividades focadas no desenvolvimento do companheirismo e da solidariedade, pois esclarece que o envolvimento dos pais é muito difícil, havendo pouca participação e interesse.

Para a prevenção da saúde física e mental, o pai de aluno A diz que a escola tem promovido muitas palestras para pais e alunos, com palestrantes de diversas áreas. Segundo ele, estas palestras fazem parte de um projeto que busca melhorar a qualidade de vida de todos. A aluna A informa que, além das palestras, durante as aulas de Educação Física, são

desenvolvidos trabalhos sobre estresse, alimentação saudável, amizade, conseqüências do álcool e das drogas.

O diretor diz que a escola envolve alunos, pais, colaboradores e comunidades em geral, em atividades solidárias como campanhas do agasalho e de alimentos, que são organizadas em parceria com Grêmios Estudantis.

8.3.7 Bloco 6: Comunidade

8.3.7.1 Relações com a comunidade local e ação social

O diretor entende que as expectativas da comunidade em relação à escola são identificadas de várias formas como: pelas reuniões com a mantenedora, pela Assembléia Geral (com a presença de membros da comunidade), pelas reuniões da APPA, parcerias com o SEBRAE e a Associação Comercial e Industrial da cidade e pela participação da direção no Conselho Municipal de Educação.

Segundo a professora, o desempenho da escola é analisado em relação ao atendimento das necessidades comunitárias, por ocasião da Assembléia Geral, que conta com a presença de vários membros da sociedade, que analisam o balanço contábil e a relação de atividades do ano. O diretor diz que o Conselho Deliberativo da APPA analisa os relatórios de cada projeto da escola, e que todos os projetos da escola, inclusive os sociais, possuem planejamento e orçamento financeiro alocado.

Como citado anteriormente, a escola busca identificar, com a colaboração de empresários, da Associação Comercial e Industrial e do SEBRAE, oportunidades de desenvolvimento do mercado de trabalho. O diretor e o pai de aluno B entendem que esta é uma forma de a escola auxiliar na promoção do desenvolvimento local. Complementa com a informação de que a escola está auxiliando a Prefeitura na construção de um projeto que busca instalar uma usina de reciclagem de lixo no município.

A principal ação filantrópica da escola, segundo o diretor, é a concessão de bolsas de estudo para alunos carentes. Esta ação é sugerida pela mantenedora, que representa a

comunidade. Os demais projetos, como o esportivo e o de atendimento a meninas carentes, extrapolam a filantropia, pois envolvem as pessoas na sua execução e a busca por resultados.

8.3.8 Bloco 7: Governo e sociedade

8.3.8.1 Transparência política e liderança social

A aluna B diz que, durante as aulas, os professores nunca se manifestam contra ou a favor de qualquer partido ou candidato político. A professora esclarece que costumam trabalhar com os alunos questões relacionadas à política e sua história no Brasil, mas que a abordagem é feita de forma que seja mantida a neutralidade em relação aos partidos ou candidatos, ou seja, sem fazer “politicagem”.

A secretária afirma que os dirigentes nunca exercem qualquer tipo de pressão política sobre os funcionários ou professores, permanecendo neutros, bem como o ambiente escolar como um todo. Em geral, segundo ela, todos respeitam a opinião política dos demais.

O diretor entende que, com a sua participação no Conselho Municipal de Educação, a escola participa da elaboração, aperfeiçoamento e execução de políticas públicas de interesse geral. Comenta que a escola desenvolve o projeto esportivo em parceria com a Prefeitura, e que toda a legislação, inclusive a ambiental, é identificada e tratada pela escola. No primeiro bloco, são citados os meios pelos quais a escola identifica suas obrigações legais.

8.4 ANÁLISE INTERPRETATIVA CONJUNTA

Seguindo todas as questões do roteiro de orientação de pesquisa, a análise interpretativa segue apresentando uma síntese das práticas de responsabilidade social que foram evidenciadas, e aponta lacunas ou ausências de práticas, em um quadro que apresenta uma análise conjunta por bloco temático estudado.

8.4.1 Bloco1: valores, transparência e governança

8.4.1.1 Auto-regulação da conduta

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Valores e princípios éticos são formalizados no PPP e no Regimento Interno (valores e princípios éticos formalizados). - Valores e princípios éticos são disseminados para professores e funcionários em reuniões (valores e princípios éticos disseminados para colaboradores). - O PPP é revisado com a participação de representantes dos pais, dos alunos, dos professores e funcionários (valores e princípios éticos são revisados com representantes das partes interessadas). - O processo de aquisição e pagamentos é padronizado (aquisição padronizada). - Os relatórios financeiros que demonstram aquisições são monitorados pelo Conselho Escolar (aquisições monitoradas). - Relatórios financeiros são elaborados para prestar contas ao Conselho Escolar, aos professores e funcionários (relatórios financeiros são apresentados). - Com métodos informais, incorpora as manifestações da comunidade escolar em seus planos e estratégias (planos incorporam manifestações). - O planejamento escolar incorpora o projeto ambiental e o Dia da Solidariedade (planos incorporam projeto social e Dia da Solidariedade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valores e diretrizes éticas não são disseminadas ao público externo e para alunos (valores e princípios éticos não são disseminados para o público externo). - Não há atividades de capacitação de professores e funcionários em relação aos valores e princípios éticos que constam no PPP e do Regimento Interno (colaboradores não são capacitados em relação aos valores e princípios éticos). - Os PPP e o Regimento Interno (documentos que formalizam os valores e princípios éticos) não prevêm a participação das partes interessadas na sua revisão e controle (documentos não prevêm a participação das partes interessadas na revisão). - Não há prática de motivação para adoção e de monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos ou documentos que os formalizam (não há monitoramento dos valores e princípios éticos). - Não possui mecanismo para identificar a legislação vigente possuindo pendências legais (não identifica legislação e possui pendências legais).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - Denominados como Filosofia e Objetivos, os valores e princípios éticos estão formalizados no PPP e no Regimento Interno (valores e princípios éticos estão formalizados). - Os valores e princípios éticos são disseminados para os professores e funcionários em reuniões, para os pais na assembléia geral e agenda escolar e para os alunos pela agenda escolar (dissemina valores e princípios éticos). - O momento da revisão do PPP é utilizado para capacitação dos participantes em relação ao seu conteúdo (capacita colaboradores em relação aos valores e princípios éticos). - O PPP é revisado com a participação dos funcionários e professores (valores e princípios éticos são revisados com participação dos colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os documentos que formalizam os valores e princípios éticos não prevêm a participação das partes interessadas na sua revisão e controle (documentos não prevêm a participação das partes interessadas na sua revisão). - Para alguns atores sociais externos, os valores e princípios éticos não são disseminados (valores e princípios éticos não são disseminados para alguns). - Não há prática de motivação para adoção e monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos ou documentos que os formalizam (não monitoram valores e princípios éticos).

Continua...

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O PPP é formulado de forma que considere as necessidades dos pais, alunos e professores (plano de trabalho considera necessidades). - A coordenadora pedagógica utiliza vários meios para identificação e atendimento da legislação vigente (identifica e atende legislação). - O Círculo de Pais e Mestres e a diretora garantem a integração dos relatórios financeiros pelo gerenciamento dos mesmos (garante integridade dos relatórios financeiros). - Utilizando informações coletadas por diversos canais de comunicação, incorpora as manifestações das partes interessadas no planejamento escolar (incorpora manifestações no planejamento). - O planejamento escolar incorpora critérios ambientais e ações sociais, como por exemplo, o projeto de educação ambiental e a participação nas Olimpíadas Esportivas (planejamento incorpora critérios ambientais e sociais). 	
C (Particular)	<ul style="list-style-type: none"> - Os valores e diretrizes éticas da escola estão formalizados no planejamento estratégico, no PPP e Regimento Interno (valores e princípios éticos estão formalizados). - Os valores são disseminados aos professores e funcionários pelos murais da escola, com cartazes que orientam de como incorporá-los (valores e princípios éticos são disseminados para colaboradores). - Os valores são disseminados aos pais, alunos e comunidade, pelos murais e jornais da escola (valores e princípios éticos são disseminados). - O planejamento estratégico foi elaborado com a participação das partes interessadas (partes interessadas participam do planejamento estratégico). - A legislação é atendida e identificada de várias formas (identifica e atende a legislação). - A integridade dos relatórios financeiros é assegurada com assessoria externa e fiscalização do Conselho Fiscal Deliberativo (assegura a integridade dos relatórios financeiros). - As manifestações das partes interessadas são incorporadas ao planejamento estratégico e demais planos da escola (incorpora nos planos e estratégias as manifestações de todos). - O planejamento escolar incorpora critérios sociais, representados nos seus projetos (estratégias incorporam critérios sociais). - Relatórios das atividades sociais são analisados para controlar se estão de acordo com as expectativas (controla desempenho das atividades sociais). - As ações sociais são re-planejadas a cada ano, após análise dos resultados (re-planeja ações sociais). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há capacitação dos funcionários em relação ao Regimento Interno e PPP que formalizam os valores e princípios éticos (não capacita colaboradores em relação aos valores e princípios éticos). - Não há capacitação para compreensão dos cartazes que disseminam os valores e diretrizes éticas (não capacita colaboradores em relação aos valores e princípios éticos). - Não há prática de motivação para adoção e monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos ou documentos que os formalizam (não monitora valores e princípios éticos). - Os documentos que formalizam os valores e princípios éticos não prevêm a participação das partes interessadas na sua revisão e planejamento (documentos não prevêm participação na revisão dos valores e princípios éticos). - O planejamento escolar não incorpora projetos ambientais (não incorpora critérios ambientais ao planejamento).

Quadro 02 – Auto-regulação da conduta: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A escola que apresenta mais lacunas em relação às práticas que atendem ao Bloco de valores, transparência e governança é a escola estadual, ou seja, a Escola A. A Escola C apresenta uma lacuna inexistente nas demais, relacionada à falta de incorporação de critérios ambientais em seus planos de gestão.

A maioria das práticas evidenciadas ocorre de maneira planejada, obedecendo a regras, contemplando as etapas “P” e “D” do ciclo *PDCA*.

As Escolas B e C monitoram os resultados dos projetos ambientais e/ou sociais, a fim de agirem corretivamente ou re-planejarem as ações quando o desempenho não alcançar os resultados almejados. Para estas práticas existem as etapas “C” de controle e “A” de ação do ciclo *PDCA*.

Em nenhuma das demais práticas evidenciadas foram identificadas as etapas “C” e “A” do ciclo *PDCA*, ou seja, tais práticas não têm sua execução controlada e ajustada em relação ao planejamento.

Em geral, as escolas apresentam as mesmas lacunas relacionadas à falta de práticas de:

- a) capacitação de professores e funcionários em relação aos valores e princípios éticos;
- b) estabelecimento, nos documentos que formalizam os valores e princípios éticos, de que as partes interessadas participarão das suas revisões e planejamento;
- c) motivação para adoção e monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos, expressos nos documentos que os formalizam.

8.4.1.2 Relações transparentes com a sociedade

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<p>-Estabelece e divulga canais de comunicação e discussão para os professores, funcionários, comunidade, pais e alunos (estabelece e divulga canais de comunicação).</p> <p>- O Conselho Escolar produz relatórios financeiros que são apresentados anualmente na Assembléia Geral (divulga relatórios financeiros).</p>	<p>- Não estabelece ou divulga canais de comunicação e discussão com o poder público, outras escolas e mercado de trabalho (não estabelece ou divulga canais de comunicação para o público externo à escola).</p> <p>- Não possui mecanismos para verificar se os canais de comunicação e discussão definidos são acessíveis aos diversos públicos (não verifica acesso aos canais de comunicação).</p> <p>- Não produz balanços sociais ou relatórios de suas atividades que integrem as dimensões sociais, ambientais e econômicas e que contemplem informações quantitativas (relatórios não integram dimensões sociais, e ambientais).</p> <p>- Não monitora os resultados de responsabilidade social e não possui metas em relação a estes resultados (não monitora o desempenho da responsabilidade social).</p>
B (Municipal)	<p>-Estabelece e divulga canais de comunicação e discussão para os professores, funcionários, comunidade, pais e alunos, poder público e outras escolas (estabelece e divulga canais de comunicação).</p> <p>- Representantes do Círculo de Pais e Mestres auxiliam a direção na elaboração de um relatório financeiro que é apresentado durante a Assembléia Geral anual (apresenta relatórios financeiros).</p> <p>- Durante a Assembléia Geral anual, relata as ações em geral que a escola fez durante o ano para toda a comunidade escolar (relata ações para toda a comunidade escolar).</p>	<p>- Não estabelece ou divulga canais de comunicação e discussão com o mercado de trabalho (não estabelece ou divulga canal de comunicação com mercado de trabalho).</p> <p>- Não possui mecanismos para verificar se os canais de comunicação e discussão definidos são acessíveis para todos os públicos (não verifica se os canais de comunicação são acessíveis).</p> <p>- Não produz balanços sociais ou relatórios de suas atividades que integrem as dimensões sociais, ambientais e econômicas e que contemplem informações quantitativas (relatórios não integram dimensões sociais e ambientais).</p> <p>- Não monitora os resultados de responsabilidade social e não possui metas em relação a estes resultados (não monitora o desempenho da responsabilidade social).</p>
C (Particular)	<p>- Estabelece e divulga canais de comunicação e discussão diversos para os professores, funcionários, comunidade, pais, alunos, poder público, outras escolas e mercado de trabalho (estabelece e divulga canais de comunicação).</p> <p>- Elabora um relatório de atividades sociais e extracurriculares que incorpora as dimensões sociais e econômicas da escola e que é divulgado para as partes interessadas (relatórios integram dimensões sociais e econômicas).</p>	<p>- Não possui mecanismos para verificar se os canais de comunicação e discussão definidos são acessíveis para todos os públicos (não verifica acessibilidade dos canais de comunicação).</p> <p>- O relatório de atividades elaborado não contempla a dimensão ambiental (relatórios não integram a dimensão ambiental).</p> <p>- Não monitora todos os resultados de responsabilidade social e não possui metas em relação a estes resultados (não monitora o desempenho da responsabilidade social).</p>

Quadro 03 – Relações transparentes com a sociedade: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A escola que apresenta mais lacunas na definição e divulgação de canais de comunicação é a Escola A. A Escola C é a única que mantém canais de comunicação e discussão com o mercado de trabalho. A Escola C também é a única escola que elabora um relatório de atividades que contempla paralelamente as dimensões sociais e econômicas. Nenhuma escola elabora um relatório que contemple as atividades relacionadas às dimensões ambientais.

Em relação à gestão sistêmica, da mesma forma que no bloco anterior, a maioria das práticas evidenciadas são planejadas. No entanto, não há ciclos do controle e da ação corretiva, ou seja, a escola não controla se as práticas evidenciadas acontecem de acordo com os planos definidos.

As lacunas identificadas para todas as escolas são:

- a) falta de mecanismos para verificar se os canais de comunicação e discussão definidos são acessíveis;
- b) inexistência de balanços sociais ou relatórios de atividades que integram as dimensões sociais, ambientais e econômicas e que contemplam informações quantitativas;
- c) falta de acompanhamento e metas para os resultados de responsabilidade social.

8.4.2 Bloco 2: Público interno

8.4.2.1 Diálogo e participação

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Não há qualquer tipo de pressão relacionada ao envolvimento dos professores e funcionários com os sindicatos (não exerce pressão). - Há colaboração com os sindicatos (colabora com sindicatos). - Informações, inclusive financeiras, são apresentadas para funcionários, professores e Conselho Escolar (disponibiliza informações financeiras). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não acontecem reuniões periódicas com o sindicato (não se reúne periodicamente com sindicatos). - Não há capacitação para que professores e funcionários compreendam as informações financeiras (não capacita para compreensão das informações financeiras). <p>Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <p>- A força de trabalho participa da elaboração dos planos e estratégias da escola (a força de trabalho participa da elaboração dos planos e estratégias).</p>	<p>- Não há capacitação para que professores e funcionários participem da elaboração dos planos e estratégias da escola (não capacita para elaboração dos planos e estratégias).</p>
B (Municipal)	<p>- A força de trabalho não sofre qualquer tipo de pressão relacionada aos movimentos sindicais (não exerce pressão).</p> <p>- A direção permanece disponível aos sindicatos para o caso de necessitarem de informações (colabora com sindicatos).</p> <p>- Professores e funcionários participam de reuniões onde há a prestação de contas da escola, recebendo inclusive, cópias dos relatórios financeiros (disponibiliza informações financeiras).</p> <p>- As estratégias da escola são definidas com a participação do corpo docente (estratégias definidas com participação).</p> <p>- O PPP é revisado com a participação de todos os membros da força de trabalho (planos revisados com a participação de todos).</p>	<p>- Não acontecem reuniões periódicas com o sindicato (não se reúne periodicamente com sindicatos).</p> <p>- Não há capacitação para que professores e funcionários compreendam os relatórios financeiros (não capacita para compreensão das informações financeiras).</p> <p>- Na definição das estratégias da escola, não há a participação de representantes da força de trabalho de todos os níveis hierárquicos (não há participação de representantes de todos os níveis hierárquicos).</p> <p>- Não há capacitação para que professores e funcionários participem da elaboração dos planos e estratégias da escola (não capacita para elaboração dos planos e estratégias).</p>
C (Particular)	<p>- Os sindicatos têm trânsito livre nas escolas, não havendo pressão por parte dos dirigentes sobre a força de trabalho (não exerce pressão).</p> <p>- Representantes da direção, dos funcionários e professores se reúnem, periodicamente, com os respectivos sindicatos (reúne-se com sindicatos).</p> <p>- Informações financeiras são disponibilizadas aos funcionários e professores durante reuniões (disponibiliza informações financeiras).</p> <p>- O planejamento estratégico foi elaborado com representantes da força de trabalho de todos os níveis hierárquicos e representantes dos demais atores sociais (planejamento estratégico elaborado com participação de todos).</p> <p>- Antes da elaboração do planejamento estratégico, os participantes foram preparados para a atividade (preparou participantes para elaboração das estratégias).</p>	<p>- Não há capacitação para que professores e funcionários compreendam os relatórios financeiros (não capacita para compreensão das informações financeiras).</p>

Quadro 04 – Diálogo e participação: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A escola particular é a que apresenta menos lacunas em relação ao item diálogo e participação do Bloco 2: Público Interno. Neste item, a escola municipal é a que tem maior número de lacunas, ou seja, de práticas não evidenciadas.

Nenhuma das escolas capacita sua força de trabalho para o entendimento das informações financeiras apresentadas. As escolas municipal e estadual também apresentam as seguintes lacunas:

- a) os dirigentes não se reúnem periodicamente com sindicatos;

b) não há capacitação para que professores e funcionários participem da elaboração dos planos e estratégias da escola.

A maioria das práticas apresentadas pelas escolas e que dizem respeito aos sindicatos, não evidencia o “P” do ciclo *PDCA*, sendo que acontecem sem planejamento ou de forma reativa. Por exemplos:

A inexistência de pressão por parte dos dirigentes sobre a força de trabalho envolvida com sindicatos, decorre do posicionamento e pensamento dos atuais dirigentes, não acontecendo pelo estabelecimento desta conduta ou diretriz gerencial na escola. Sempre dependerá de quem estiver na direção. De maneira reativa, as informações são fornecidas aos sindicatos se estes procurarem a escola.

A maioria das demais práticas evidenciadas acontece com planejamento. No entanto, não contempla as etapas formais de controle e ação corretiva. Por exemplo: as reuniões prevêem a apresentação de informações financeiras aos funcionários e professores, mas não acontece a verificação de se realmente as informações foram repassadas conforme previsto.

8.4.2.2 Respeito ao indivíduo

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Não contrata colaboradores menores de idade (não contrata menores). - Trabalha com os alunos a importância da educação e as consequências do trabalho infantil de maneira inerente às demais atividades de sala de aula (trabalha com alunos a importância da educação e consequências do trabalho infantil). - O processo de seleção e contratação de funcionários e professores acontece por concurso, sem qualquer tipo de discriminação (processo de seleção e contratação sem discriminação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca promove atividades internas (com a força de trabalho) e externas para discussão da importância da educação e consequências do trabalho infantil (não promove discussão sobre a importância da educação e consequências do trabalho infantil). - A escola não possui projetos que contribuam para o desenvolvimento das competências técnicas e psicossociais (cidadania, esporte, artes) dos filhos dos funcionários e professores (não desenvolve as competências dos filhos). - A escola não articula, em parceria com o poder público e outras organizações, atividades em benefício da criança e do adolescente (não articula, com outras organizações, atividades em benefício das crianças e adolescentes). - A escola não promove atividades específicas, com a força de trabalho e alunos, que visem conscientizar os mesmos para não ter atitudes discriminatórias (não promove, com a força de trabalho, conscientização antidiscriminação). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	Continuação.	- Não oferece treinamentos aos funcionários ou professores sobre o tema diversidade (não treina sobre diversidade).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - Não contrata funcionários ou professores com menos de 16 anos (não contrata menores). - O tema trabalho infantil já foi discutido com alunos em sala de aula (discutiu trabalho infantil com alunos). - Possui vários projetos e atividades extracurriculares que contribuem para o desenvolvimento dos alunos, estando abertas para os filhos dos funcionários e professores (possui atividades para o desenvolvimento dos alunos e filhos). - Entre outros, articula, com a Prefeitura Municipal e outras organizações, o projeto esportivo, que possui atividades que beneficiam as crianças e os adolescentes (articula atividades que beneficiam as crianças e os adolescentes). - O processo de seleção e contratação de funcionários e professores acontece por concurso público, sem discriminações (processo de seleção e contratação acontece sem discriminação). - Professores e funcionários participam de atividades de capacitação que abordaram o tema diversidade (capacita sobre diversidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca promoveu atividades internas (com a força de trabalho) e externas para discussão da importância da educação e consequências do trabalho infantil (não discute a importância da educação e consequências do trabalho infantil). - A contratação de estagiários pode sofrer discriminação política (contratação de estagiários pode sofrer discriminação). - A escola não promove atividades, com a força de trabalho e alunos, que visem conscientizar os mesmos para não ter atitudes discriminatórias (não promove atividades de conscientização antidiscriminação).
C (Particular)	<ul style="list-style-type: none"> - Seguem a legislação, não contratando pessoas com menos de 16 anos (não contrata menores). - No Dia da Criança e em aulas, realizaram atividades internas com os alunos, para discussão dos temas da importância da educação e consequências do trabalho infantil (discute com alunos a importância da educação e consequências do trabalho infantil). - O projeto esportivo e o projeto para meninas carentes são abertos aos filhos dos funcionários e professores, e também às crianças da comunidade que não são alunos (projetos esportivo e para meninas carentes são abertos aos filhos). - O projeto esportivo foi articulado em parceria com a Prefeitura Municipal (projeto articulado com a Prefeitura). - Professores e funcionários participaram de palestras que abordaram temas relacionados à diversidade (participam de palestras relacionadas à diversidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não promove atividades internas (com a força de trabalho) e externas para discussão da importância da educação e consequências do trabalho infantil (não discute a importância da educação e consequências do trabalho infantil). - Não há normas antidiscriminatórias estabelecidas para o processo de seleção, contratação e promoção da força de trabalho (não há normas antidiscriminatórias na contratação). - A escola não promove atividades, com a força de trabalho, que visem conscientizar os mesmos para não ter atitudes discriminatórias (não promove atividades de conscientização antidiscriminação).

Quadro 05 – Respeito ao indivíduo: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

As Escolas B e C apresentam as mesmas lacunas, estando estas relacionadas à:

- a) falta de promoção de atividades internas (com a força de trabalho) e externas para discussão da importância da educação e consequências do trabalho infantil;
- b) falta de normas antidiscriminatórias estabelecidas para o processo de seleção, contratação e promoção da força de trabalho. Para a Escola B, esta questão ocorre especificamente para a contratação de estagiários;

c) ausência da promoção de atividades que visem conscientizar alunos e colaboradores a não ter atitudes discriminatórias.

A escola estadual é a que menos possui práticas relacionadas às questões de respeito ao indivíduo. Possui lacunas em todas as questões do bloco, exceto nas questões pertinentes a contratação de menores de idade e de utilização de normas antidiscriminatórias no processo de seleção, contratação e promoção de pessoas.

Nas Escolas A e B, os métodos de seleção, contratação e promoção de pessoas acontecem de forma planejada e de forma que não haja discriminação de qualquer natureza. Na Escola C, mesmo que não haja discriminação, não há planejamento do processo para este fim.

Os momentos em que as escolas abordam temas relacionados ao trabalho infantil e importância da educação não acontecem de forma planejada. O mesmo ocorre com as atividades de capacitação da força de trabalho, que não prevêm o tema diversidade, sendo que este foi abordado sem um planejamento direcionado para este fim.

Desta forma, pode se observar que a maioria das práticas evidenciadas neste bloco ocorrem sem planejamento específico, não contemplando o ciclo sistêmico do *PDCA*.

8.4.2.3 Trabalho decente

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo Governo do Estado, possui política de remuneração, benefícios e carreira (possui política de remuneração e carreira). - Remunera os professores e funcionários considerando sua formação acadêmica e tempo de trabalho (remunera considerando formação e tempo de trabalho). - Os colegas que atuam nos sindicatos e que representam a todos participam da formulação das políticas de remuneração, benefícios e desenvolvimento profissional (participam na formulação das políticas). - Com um questionário, identifica junto aos professores e funcionários, os aspectos e a satisfação relacionados às condições de trabalho (identifica aspectos de satisfação relacionados às condições de trabalho). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há valorização das competências dos professores e funcionários por meio de desenvolvimento profissional (não valoriza competências por meio de desenvolvimento profissional). - Não há programa de integração de novos funcionários ou professores (não possui programa de integração). - Não identifica, junto aos professores e funcionários, aspectos e a satisfação relacionados a saúde e segurança no trabalho (não identifica aspectos de satisfação com a saúde e a segurança). - Não possui instalações adequadas para membros da força de trabalho que sejam deficientes físicos (instalações não adequadas para deficientes físicos). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esporadicamente, acontecem atividades de capacitação da força de trabalho, estendidas a todos os níveis hierárquicos. Estas atividades são financiadas em 50% pela escola (capacita funcionários de todos os níveis e financia 50% da capacitação). - Não ocorrem demissões e sim remanejamento de cargos e/ou escolas (não ocorrem demissões). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há a implementação de planos de melhoria que visem melhorar as condições de trabalho, saúde e segurança das pessoas (não há planos de melhoria). - Não há indicadores ou metas de melhoria definidas para os aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho (não há indicadores ou metas de melhoria para os aspectos). - Não são mantidas atividades de desenvolvimento e capacitação da força de trabalho (não são mantidas as atividades de capacitação). - Não há qualquer tipo de orientação relacionada à aposentadoria dos professores e funcionários (não há orientação para aposentadoria).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - A política de remuneração, benefícios e carreira é municipal (política de remuneração e carreira municipal). - A remuneração de professores e funcionários depende do grau de escolaridade e tempo de serviço destes (remuneração por escolaridade e tempo de serviço). - As entidades de classe municipais possuem representantes da escola que participam da elaboração da política salarial e de planos de benefícios (participam na elaboração da política salarial). - A coordenadora identifica os aspectos e a satisfação dos professores e funcionários pertinentes às condições de trabalho na escola (identifica aspectos e a satisfação em relação as condições de trabalho). - Implementa melhorias relacionadas às condições de trabalho (implementa melhorias). - Mantém diversas atividades de desenvolvimento e capacitação dos professores e funcionários em todos os níveis hierárquicos (mantém capacitação e desenvolvimento). - O CPM e a Prefeitura Municipal subsidiam parte das atividades de capacitação dos funcionários e professores (CPM e Prefeitura subsidiam capacitação). - A política demissional é definida pelo município, havendo estabilidade no emprego (política de estabilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há valorização das competências dos professores e funcionários por meio de desenvolvimento profissional (não valoriza competências por meio de desenvolvimento profissional). - Não possui programa de integração e adaptação de novos funcionários ou professores (não possui programa de integração). - Não há a identificação dos aspectos de saúde e segurança, ou dos níveis de satisfação da força de trabalho em relação a estes aspectos (não identifica aspectos e satisfação em relação a segurança e saúde). - As instalações da escola são inadequadas para pessoas com deficiências físicas (instalações inadequadas para deficientes físicos). - Não são implementadas melhorias relacionadas à saúde e segurança da força de trabalho (não implementa melhorias para saúde e segurança). - Não há a definição de indicadores e metas de melhoria para os aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho (não há metas e indicadores de melhoria para estes aspectos). - Por parte do município ou da escola, não há nenhum tipo de orientação para aposentadoria dos funcionários e professores (não orienta para aposentadoria).
C (Particular)	<ul style="list-style-type: none"> - A política de remuneração, benefícios e carreira é definida pelos sindicatos dos professores, funcionários e pela rede mantenedora (política definida pelos sindicatos e mantenedora). - As competências relacionadas à ascensão educacional são valorizadas por meio de remuneração (valoriza as competências por meio de remuneração). - A participação dos funcionários e professores na formulação da política de remuneração, benefícios e carreira acontece pela participação nos sindicatos (participam pelo sindicato da elaboração da política de remuneração e carreira). - Aspectos e níveis de satisfação relacionados às condições de trabalho das pessoas são identificados (identifica os aspectos e a satisfação relacionados à condição de trabalho). <p>Continuação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - As competências não são valorizadas por meio de desenvolvimento profissional (não valoriza as competências por meio de desenvolvimento profissional). - Não possui programa de integração e adaptação de novos funcionários ou professores (não possui programa de integração). - Não identifica a satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos de saúde e segurança (não identifica a satisfação em relação à saúde e segurança). - As instalações não estão adequadas para deficientes físicos ou com necessidades especiais (instalações inadequadas para deficientes). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica os aspectos de saúde e segurança, e gera planos de melhoria (identifica os aspectos e gera planos de melhoria). - Mantém atividades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (mantém treinamento e desenvolvimento). - Financia atividades de desenvolvimento dos professores e colaboradores (financia atividades de desenvolvimento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não possui indicadores e metas de melhoria relacionadas aos aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho (não possui metas e indicadores de melhoria para estes aspectos). - Não financia atividades de desenvolvimento que não tragam retorno para as atividades da escola (não financia atividades que não tragam retorno). - Os treinamentos e demais atividades de desenvolvimento não são estendidas a todos, deixando de fora os jardineiros e pessoal da limpeza (desenvolvimento não é estendido a todos). - Não há nenhuma política ou diretrizes relacionadas ao processo demissional e de orientação para a aposentadoria dos colaboradores (não possui política para demissões e não orienta para aposentadoria).

Quadro 06 – Trabalho decente: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao item Trabalho decente, a maioria das práticas evidenciadas nas escolas são similares e acontecem de forma planejada. No entanto, não contemplam as etapas de controle e ação corretiva do ciclo *PDCA*. Nenhuma das escolas investigadas apresenta práticas que:

- a) valorizem as competências dos colaboradores por intermédio de desenvolvimento profissional;
- b) sigam programas de integração e adaptação de novos colaboradores;
- c) identifiquem os níveis de satisfação dos professores e funcionários em relação à saúde e segurança;
- d) possibilitem que colaboradores com necessidades especiais ou deficiências físicas possam transitar normalmente pelas instalações;
- e) utilizem indicadores ou metas de melhoria relacionadas à saúde, segurança e condições de segurança;
- f) orientem os colaboradores no processo de aposentadoria dos mesmos.

As Escolas A e B possuem uma política de estabilidade de emprego, não abordando diretrizes conhecidas para processo de demissão. A Escola C é a única escola que identifica planos de melhorias relacionados aos aspectos de saúde e segurança. Nenhuma das escolas possui as instalações completamente adequadas a pessoas deficientes ou com necessidades especiais.

8.4.3 Bloco 3: Meio Ambiente

8.4.3.1 Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumpre a legislação ambiental (cumpre legislação). - Recicla o lixo seco da escola (recicla lixo). - Suas atividades contemplam práticas de preservação do meio ambiente, que servem de exemplo para alunos, professores e familiares (possui práticas que servem de exemplo). - Orienta os professores e funcionários com diretrizes que busquem capacitá-los a desenvolver, em sala de aula, uma consciência para preservação ambiental (capacita professores para desenvolver consciência ambiental). - Em sala de aula, trabalha a consciência ambiental dos alunos (trabalha a consciência ambiental dos alunos). - Pelo projeto ambiental, desenvolve atividades de conscientização ambiental junto aos pais (promove conscientização ambiental para os pais). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não gera planos de melhoria relacionados aos impactos ambientais causados pelos seus processos (não gera planos de melhoria para seus impactos). - Não monitora os impactos ambientais gerados pelos seus processos (não monitora seus impactos ambientais). - Não estabelece parcerias para melhoria da gestão ambiental (não tem parcerias para melhoria da gestão). - Destina resíduos não-recicláveis pela rede pública, que não possui tratamento adequado (resíduos não-recicláveis não possuem tratamento adequado). - Não desenvolve atividades sistêmicas de educação e conscientização da força de trabalho para preservação ambiental (não desenvolve sistematicamente a conscientização ambiental). - Não desenvolve atividades que visem conscientizar fornecedores, comunidade vizinha e empresários em relação ao meio ambiente (não promove conscientização ambiental). - Não identifica suas obrigações legais relacionadas ao meio ambiente (não identifica obrigações).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - Cumpre a legislação ambiental e não possui pendências (cumpre legislação). - Realiza, nas dependências da escola, a coleta seletiva do lixo, e promove campanhas internas para redução do consumo de água e luz (recicla lixo e faz campanhas para redução de consumo de água e luz). - Realiza diversas ações que servem de exemplo para os pais, alunos e colaboradores (realiza ações que são exemplo para alunos e pais). - Realizou seminários para promover a conscientização ambiental dos colaboradores (promoveu a conscientização dos colaboradores). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não gera planos de melhoria relacionados aos impactos ambientais causados pelos processos (não gera planos de melhoria para os seus impactos). - Não monitora os impactos ambientais gerados pelos seus processos (não monitora impactos ambientais). - Não estabelece parcerias para melhoria da gestão ambiental (não tem parcerias para melhoria da gestão). - Destina resíduos pela rede pública que não os trata adequadamente (não trata adequadamente resíduos).

Continua...

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza atividades para educação e conscientização de pais e alunos em relação ao meio ambiente (realiza atividades para conscientização de pais e alunos). - Identifica a legislação ambiental com auxílio da Secretaria Municipal do Meio Ambiente (identifica legislação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não desenvolve atividades sistêmicas de educação e conscientização da força de trabalho para a preservação ambiental (não há sistemática nas atividades de conscientização). - Não promove atividades para desenvolvimento da consciência ambiental para o público externo, como: fornecedores, comunidade vizinha e comunidade empresarial, em relação ao meio ambiente (não promove conscientização ambiental para público externo).
C (Particular)	<ul style="list-style-type: none"> - Sem pendências legais, cumpre toda a legislação relacionada ao meio ambiente (cumpre legislação). - Identifica a legislação ambiental aplicável pela participação junto ao Conselho Municipal do Meio Ambiente (identifica legislação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não gera planos de melhoria relacionados aos impactos ambientais causados pelos processos (não gera planos de melhoria para os impactos). - Não monitora os impactos ambientais gerados pelos seus processos (não monitora os impactos). - Não estabelece parcerias para melhoria da gestão ambiental (não estabelece parcerias para melhoria da gestão). - Destina resíduos pela rede pública que não os trata adequadamente (não trata adequadamente os resíduos). - Não possui práticas de preservação ambiental que sirvam de exemplo aos alunos e familiares (não possui práticas que sirvam de exemplo). - Não promove atividades de educação e conscientização ambiental junto aos colaboradores, alunos e familiares (não promove a conscientização ambiental). - Não promove atividades para desenvolvimento da consciência ambiental de fornecedores, da comunidade vizinha e da comunidade empresarial em relação ao meio ambiente (não promove a conscientização ambiental).

Quadro 07 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Escola C é a que menos possui práticas relacionadas ao meio ambiente. A ausência das práticas nas Escolas A e B são similares, sendo que ambas possuem projetos ambientais que contemplam ações ou diretrizes que buscam desenvolver uma consciência ambiental junto aos alunos e familiares. Nenhuma escola dissemina uma educação ambiental para fornecedores, comunidade empresarial ou comunidade vizinha.

Os projetos ambientais apresentados pelas escolas públicas são planejados, sendo que a Escola B verifica e re-planeja o plano anualmente.

8.4.4 Bloco 4: Fornecedores

8.4.4.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Seleciona os fornecedores seguindo as diretrizes legais contempladas no processo de aquisição (seleciona fornecedores seguindo diretrizes legais). - Os critérios e etapas de aquisição seguem o mesmo processo com todos os fornecedores (aquisição segue o mesmo processo com todos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais relacionados a: proibição do trabalho infantil ou forçado, responsabilidade social, meio ambiente (critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais). - Não articula, junto aos fornecedores, parcerias que visem a erradicação do trabalho infantil e forçado ou conscientizá-los para a contratação de colaboradores segundo a legislação (não desenvolve parcerias com fornecedores). - Não estimula os fornecedores a se envolverem em projetos sociais ou ambientais (não estimula fornecedores para envolvimento em projetos).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - A seleção dos fornecedores acontece por licitação, via Prefeitura Municipal, contemplando critérios legais (seleção de fornecedores acontece por licitação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais relacionados a: meio ambiente, proibição do trabalho infantil ou forçado e responsabilidade social (critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais). - Não articula, junto aos fornecedores, parcerias que visem a erradicação do trabalho infantil e forçado ou conscientizá-los para a contratação de colaboradores segundo a legislação (não desenvolve parcerias com fornecedores). - Não estimula os fornecedores a se envolverem em projetos sociais ou ambientais (não estimula fornecedores para envolvimento em projetos).
C (Particular)		<ul style="list-style-type: none"> - Não contempla requisitos de atendimento a legislação nos processos de seleção de fornecedores (não contempla requisitos de atendimento a legislação). - Os critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais relacionados a: meio ambiente, proibição do trabalho infantil ou forçado e responsabilidade social (critérios de seleção de fornecedores não contemplam requisitos sociais). - Não articula, junto aos fornecedores, parcerias que visem a erradicação do trabalho infantil e forçado ou conscientizá-los para a contratação de colaboradores segundo a legislação (não articula parcerias com fornecedores). - Não estimula os fornecedores a se envolverem em projetos sociais ou ambientais (não estimula fornecedores a se envolverem em projetos).

Quadro 08 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

De todos os blocos investigados, este é o que apresenta maiores lacunas. As práticas de responsabilidade social das escolas, em relação aos seus fornecedores, são praticamente inexistentes.

Os processos de aquisições das escolas públicas são planejados e possuem mecanismos de controle em relação a sua execução.

8.4.5 Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis

8.4.5.1 Aspectos diversos

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Anualmente, o início do ano letivo, apresenta os planos de aula e objetivos da escola aos alunos e pais (apresenta planos de aula e objetivos da escola para pais e alunos). - A escola oferece ensino gratuito (ensino gratuito). - O sistema de matrículas oferece igualdade de adesão, sem nenhum tipo de discriminação relacionada à etnia, raça, religião ou posição sócio-econômica, a todos alunos que residam na área demográfica pertinente à escola (sistema de matrículas oferece igualdade de adesão, sem discriminação). - Possui diversos métodos que incentivam os pais e alunos a manifestarem suas necessidades grupais e individuais (incentiva pais e alunos a manifestarem necessidades). - Incorpora as necessidades individuais e grupais dos alunos e familiares às suas atividades (incorpora necessidades de pais e alunos às suas atividades). - Proporciona várias atividades de integração entre alunos e pais (proporciona integração entre alunos e pais). - Aborda com os alunos durante as aulas, temas relacionados à diversidade, vida em comunidade, diferenças de etnias, religião e crenças, e também assuntos que visem conscientizar os alunos para viver com saúde (aborda com alunos temas relacionados à diversidade, comunidade, etnias, religiões, crenças e saúde). - Busca desenvolver uma consciência de solidariedade entre pais e alunos, envolvendo-os em campanhas sociais (envolve pais e alunos em campanhas sociais). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alunos com necessidades especiais são matriculados por obrigação, não havendo preparo pedagógico ou instalações adequadas para a sua adequada inclusão (não há preparo para alunos com necessidades especiais). - A estrutura da escola não oferece condições de saúde e segurança aos alunos (não oferece condições de saúde e segurança). - Não avalia a satisfação dos alunos e pais em relação às atividades da escola (não avalia a satisfação dos alunos e pais). - Os processos e atividades-fim não estão atualizados em relação à atual realidade (processos e atividades-fim não atualizadas). - Não desenvolvem, com os pais, atividades que visem conscientizá-los a não discriminar ou à importância da diversidade e das pessoas deficientes. Não desenvolvem a conscientização dos pais para a necessidade de respeito a diferenças, como as de etnias e raças, ou a diferenças de credo e religiões (não promove, com os pais, atividades que visem conscientizá-los a não discriminar e a respeitar as diferenças). - Não promove atividades de conscientização para que os alunos respeitem e valorizem pessoas deficientes (não promove conscientização para que alunos respeitem deficientes). - Não promove atividades que visem a orientação para o convívio com pessoas que tenham problemas de saúde física ou mental (não promove atividades de orientação para o convívio com pessoas que tenham problemas de saúde). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <p>- Durante as atividades da escola, aborda, com os pais e alunos, a necessidade de respeitarem as necessidades coletivas (aborda com os pais e alunos sobre as necessidades coletivas).</p>	<p>- Alunos e pais sentem falta de atividades educativas extracurriculares (alunos e pais sentem falta de atividades educativas).</p>
B (Municipal)	<p>- Anualmente, disponibiliza, aos pais e alunos, os programas e projetos relacionados às atividades de ensino (disponibiliza programas e projetos de ensino aos pais e alunos).</p> <p>- A escola é municipal, sendo gratuita (escola gratuita).</p> <p>- O sistema de matrículas é aberto a todos os alunos que residam no bairro, sem nenhum tipo de discriminação (sistema de matrículas aberto sem discriminação).</p> <p>- Identifica e busca incorporar as necessidades individuais e grupais dos alunos e pais em suas atividades e estratégias (busca incorporar necessidades de alunos e pais em suas atividades).</p> <p>- Analisa a satisfação dos pais e alunos em relação às suas atividades (analisa a satisfação dos pais e alunos).</p> <p>- As necessidades individuais e de grupo dos alunos são identificadas e tratadas utilizando vários métodos (as necessidades dos alunos são identificadas e tratadas).</p> <p>- Reuniões e o contato diário são utilizados para identificar as necessidades dos pais (identifica as necessidades dos pais).</p> <p>- Analisa a satisfação dos pais, durante a entrega dos boletins, e a dos alunos, com a aplicação de pesquisas (analisa a satisfação dos pais).</p> <p>- Mantém as atividades atualizadas em relação à atual realidade, com a capacitação do corpo docente e atividades extracurriculares (mantém as atividades atualizadas).</p> <p>- Integra pais e alunos com festas e outras atividades (integra pais e alunos).</p> <p>- Os alunos convivem com grupos de alunos diferentes do convívio diário (alunos convivem com grupos diferentes).</p> <p>- Nas aulas de convivência, trabalham questões relacionadas às diferenças de credo e religiões (trabalham as diferenças de credo e religiões).</p> <p>- Trabalha, com pais e alunos, a conscientização para valorização da diversidade (trabalha, com pais e alunos, a diversidade).</p> <p>- Estimula pais e alunos para uma conduta de solidariedade, com a promoção de campanhas que envolvem a comunidade escolar (estimula pais e alunos para uma conduta de solidariedade).</p> <p>- As aulas de convivência e a agenda escolar comunicam diretrizes para viver em sociedade e respeitar as necessidades coletivas (comunicam diretrizes para viver em sociedade e respeitar as necessidades coletivas).</p> <p>- Pais e alunos participam de atividades que estimulam a preservação da saúde (participam de atividades que estimulam a saúde).</p>	<p>- A escola não possui as condições físicas e pedagógicas necessárias para atender alunos deficientes ou com necessidades especiais (não possui condições para atender alunos com necessidades especiais).</p> <p>- A escola não possui uma estrutura que ofereça condições de saúde e segurança para os alunos (não possui estrutura que ofereça condições de saúde e segurança).</p> <p>- Não promove, com pais e alunos, atividades que visem uma conscientização antidiscriminação racial e de etnias (não promove uma conscientização antidiscriminação racial e de etnias).</p> <p>- Não trabalha, com os alunos, a conscientização antidiscriminação e de valorização de pessoas deficientes (não trabalha com os alunos a conscientização sobre pessoas deficientes).</p> <p>- Não promove, para os pais, atividades que visem desenvolver uma consciência antidiscriminação e de valorização das pessoas deficientes ou de diferenças de credo e religiões (não promove, para pais, consciência antidiscriminação e de valorização de deficientes e diferenças de credo e religião).</p> <p>- Não promove, para pais e alunos, atividades de visem orientá-los a respeito da convivência com pessoas que tenham problemas de saúde física ou mental (não promove atividades a respeito da convivência com pessoas que tenham problemas de saúde).</p>

Continua...

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
C (Particular)	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A programação da escola e o conteúdo pedagógico são apresentados para os pais e alunos (programação e conteúdo pedagógico são apresentados). - Possui um programa de bolsas de estudo para alunos carentes (possui programa de bolsa de estudos para carentes). - O sistema de matrículas não discrimina qualquer aluno (sistema de matricula não discrimina). - Com auxílio de profissionais da área de segurança, a escola oferece aos alunos condições de saúde e segurança adequadas (oferece condições de saúde e segurança). - Entre outros meios, o Conselho de Classe e as aulas de reforço identificam e tratam as necessidades individuais e de grupo dos alunos (identificam e tratam as necessidades dos alunos). - Possui diversos mecanismos que estimulam pais e alunos a manifestarem suas necessidades individuais e de grupo (estimulam pais e alunos a manifestarem suas necessidades). - Pelas deliberações dos diversos conselhos e na elaboração do planejamento estratégico, incorpora as necessidades às atividades e estratégias da escola (incorpora as necessidades às atividades e estratégias). - Com pesquisas, analisa a satisfação dos pais e alunos em relação às atividades da escola (analisa a satisfação dos pais e alunos). - Atualiza suas atividades com a atual realidade, qualificando o corpo docente, inserindo novos sistemas de ensino e incorporando ensino de informática e línguas às atividades curriculares (atualiza suas atividades com a atual realidade). - Há integração dos pais e dos alunos em diversos eventos organizados com a participação destes (há integração dos pais e dos alunos). - Os alunos se integram com outros grupos nas atividades esportivas, piqueniques, gincanas e outros (alunos se integram com outros grupos). - As aulas de religião, os temas transversais trabalhados em sala de aula e palestras acontecem com o intuito de desenvolver nos alunos uma consciência antidiscriminação e de valorização das diversidades de etnias, raças, diferenças de credo e religião, pessoas deficientes, solidariedade, coletividade e diversidade (temas transversais são trabalhados com o intuito de desenvolver nos alunos uma consciência antidiscriminação e de valorização das diversidades). - As atividades que visam desenvolver uma consciência antidiscriminação e de valorização de pessoas com necessidades especiais contemplam as mães dos alunos (atividades antidiscriminação e de valorização de pessoas com necessidades especiais contemplam mães). - A Feira de Ciências estimula os alunos a desenvolverem trabalhos que atendam às necessidades coletivas (estimula os alunos a desenvolverem trabalhos que atendam às necessidades coletivas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Há deficiência de estrutura e falta de preparo pedagógico para inclusão de alunos com necessidades especiais (há deficiência para inclusão de alunos com necessidades especiais). - Para os pais ou responsáveis, não acontecem atividades que visem a conscientização antidiscriminação ou de valorização das diferenças de etnias, raças, religiões e crenças (para os pais não acontece a conscientização antidiscriminação ou de valorização das diferenças). - Para os pais ou responsáveis, não acontecem atividades que visem a conscientização para valorização da diversidade e das necessidades coletivas (para os pais, não acontece conscientização para valorização da diversidade e das necessidades coletivas). - Os pais consideram que a escola deveria promover mais atividades para os pais, focadas no desenvolvimento do companheirismo e da solidariedade (pais consideram que a escola deveria promover mais atividades focadas no companheirismo e solidariedade). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promovem campanhas de solidariedade que envolvem pais e alunos (campanhas de solidariedade envolvem pais e alunos). - Pelo projeto Qualidade de Vida, e também com aulas, promove palestras, para pais e alunos, que visem a prevenção da saúde (promove palestras que visem a saúde). - Visitas de mães e crianças excepcionais buscam disseminar, aos alunos e mães, como conviver com pessoas deficientes, e estimulam as pessoas a serem amigos dos excepcionais (buscam disseminar aos alunos e mães noções de como conviver com pessoas deficientes). 	

Quadro 09 – Aspectos diversos: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as escolas divulgam e disponibilizam para os alunos e pais, de forma planejada, os planos e atividades que a escola irá concretizar durante o ano letivo.

Outro fato identificado em todas as escolas está relacionado ao processo de matrículas. Nenhuma escola discrimina alunos em relação aos aspectos investigados. Cabe destacar que, em todas as escolas, foi evidenciado que as instalações estão inadequadas e que há despreparo pedagógico para a inclusão de alunos com necessidades especiais.

As escolas públicas não oferecem instalações adequadas para os aspectos de segurança dos alunos. Na escola particular, este aspecto é atendido de forma planejada e controlada por profissionais da área de segurança.

Em relação à promoção de atividades que busquem desenvolver nos alunos e pais uma consciência antidiscriminação, são verificados que:

- a) as escolas públicas não realizam atividades para promover uma consciência de respeito e valorização das pessoas deficientes;
- b) a Escola B não promove atividades relacionadas à questão de diferenças de etnias e raças;
- c) nenhuma escola promove, para os pais, atividades de conscientização que abordem as questões relacionadas a diferenças de etnia, raças, crenças, religiões;
- d) a Escola C é a única que desenvolve atividades para alunos e mães, no intuito de promover uma consciência de respeito a pessoas com necessidades especiais;
- e) todas as escolas realizam, para pais e alunos, atividades relacionadas à preservação da saúde;

f) todas as escolas envolvem pais e alunos em campanhas solidárias.

De forma planejada, são as aulas de religião ou de convivência que abordam com os alunos a maioria dos aspectos relacionados a formação de uma consciência antidiscriminação e de valorização das diferenças.

A escola estadual é a única que não possui processos e atividades-fim atualizadas em relação às necessidades atuais.

De forma geral, a escola que possui menos lacunas em relação ao Bloco 5 é a Escola C.

8.4.6 Bloco 6: Comunidade

8.4.6.1 Relação com a comunidade local e ação social

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Com vários meios, identifica as expectativas da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, professores) em relação à escola (identifica as expectativas da comunidade escolar). - Mensalmente doa dinheiro obtido com a reciclagem do lixo para um asilo da cidade (doa dinheiro para asilo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não identifica as expectativas dos atores sociais que não pertencem à comunidade escolar (não identifica expectativas de todos os atores sociais). - Não possui parcerias que visem monitorar o desempenho da escola em relação às expectativas da comunidade (não possui parceria para monitorar o desempenho da escola). - Não possui parcerias com organizações locais visando articular projetos para o desenvolvimento local (não possui parcerias para articular o desenvolvimento local). - Não desenvolve parcerias com organizações que representem o mercado de trabalho (não promove parcerias com o mercado de trabalho). - Não realiza projetos sociais com dotação orçamentária estável (não realiza projetos sociais com orçamento). - Não realiza filantropia a partir das necessidades identificadas junto à comunidade (não realiza filantropia com necessidades identificadas). <p style="text-align: right;">Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
B (Municipal)	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O Círculo de Pais e Mestres e a Prefeitura Municipal são os canais de identificação das necessidades da comunidade em relação à escola, sendo que são estes que monitoram o desempenho da escola em relação ao atendimento das expectativas (identifica as necessidades da comunidade e tem seu desempenho monitorado). - Promove parcerias com a Prefeitura e com outras escolas para realização da Campanha do Agasalho e das Olimpíadas Esportivas (promove parcerias). - As Olimpíadas Esportivas são realizadas com orçamento previsto e gerenciado (olimpíadas realizadas com orçamento gerenciado). - Revertem recursos arrecadados com a campanha das notas fiscais para uma escola infantil do bairro (revertem recursos para escola infantil). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não desenvolve parcerias com organizações locais para maximizar o desenvolvimento local (não desenvolve parcerias para o desenvolvimento local). - Não desenvolve parcerias com organizações que representem o mercado de trabalho (não desenvolve parcerias com mercado de trabalho). - Não realiza filantropia com base em necessidades identificadas na comunidade (não realiza filantropia com necessidades identificadas).
C (Particular)	<ul style="list-style-type: none"> - A Assembléia Geral, e as reuniões com a APPA, com o Conselho Municipal de Educação, com a associação comercial e outras são utilizadas para identificar as necessidades da comunidade (identifica necessidades da comunidade). - Na Assembléia Geral e nas reuniões da APPA acontece a análise do desempenho da escola em relação às expectativas da comunidade (acontece análise do desempenho da escola em relação à comunidade). - Está auxiliando a Prefeitura Municipal no desenvolvimento de um projeto que visa instalar no município uma usina de reciclagem de lixo (está auxiliando a Prefeitura). - Possui parcerias com a associação comercial e industrial da cidade e com o SEBRAE, visando atender, com os cursos técnicos, às necessidades do mercado de trabalho local (possui parcerias para atender necessidades do mercado de trabalho). - Todos os projetos sociais possuem dotação orçamentária estável (projetos sociais com dotação orçamentária). - O principal projeto filantrópico da escola é a concessão de bolsas de estudo (principal projeto filantrópico são bolsas de estudo). 	

Quadro 10 – Relação com a comunidade local e ação social: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Escola C não possui qualquer lacuna em relação às questões do Bloco 6, sendo que a maioria das suas práticas acontecem de forma planejada. A Escola A é a que apresenta mais lacunas de responsabilidade social relacionadas à comunidade local.

As Escolas A e B possuem lacunas similares, sendo que ambas não possuem práticas relacionadas a:

- a) formação de parcerias com organizações locais, visando articular projetos para o desenvolvimento local;

b) desenvolvimento de parcerias com organizações que representam o mercado de trabalho;

c) não realiza filantropia a partir das necessidades identificadas junto à comunidade.

As práticas evidenciadas nas Escolas A e B também ocorrem de forma planejada.

8.4.7 Bloco 7: Governo e sociedade

8.4.7.1 Transparência política e liderança social

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
A (Estadual)	<ul style="list-style-type: none"> - Há neutralidade dos dirigentes em relação ao posicionamento político dos funcionários e colaboradores (neutralidade em relação ao posicionamento político). - A comunidade escolar participa na organização do Dia da Solidariedade (participa do Dia da Solidariedade). - Os professores e funcionários trabalham voluntariamente no Dia da Solidariedade (trabalho voluntário). 	<ul style="list-style-type: none"> - Não há participação ativa na elaboração de políticas públicas de interesse geral (não há participação na elaboração de políticas públicas). - Não identifica regularmente suas obrigações legais (não identifica obrigações legais). - Possui pendências legais relacionadas ao número de alunos em sala de aula (possui pendências legais).
B (Municipal)	<ul style="list-style-type: none"> - A escola e dirigentes são neutros em relação ao posicionamento político dos funcionários e colaboradores (são neutros em relação ao posicionamento político). - Em anos de eleição, esclarece, junto a todos funcionários e professores, o posicionamento da escola em relação aos candidatos e partidos políticos (esclarece posicionamento político da escola). - Colaboram com a Secretaria Municipal de Educação no desenvolvimento da educação pública (colabora com o desenvolvimento da educação pública). - O Grêmio Estudantil trabalha questões políticas com os demais alunos (trabalha questões políticas com os alunos). - Docentes e funcionários auxiliam a Prefeitura na promoção da Campanha do Agasalho e Olimpíadas Esportivas (auxiliam a Prefeitura na promoção da campanha do agasalho e olimpíadas). - Com apoio de vários meios, a coordenadora pedagógica identifica as obrigações legais e providencia o atendimento das mesmas (identifica e atende às obrigações legais). 	<p>Continua...</p>

Escola	Práticas evidenciadas	Lacunas evidenciadas
C (Particular)	<p>Continuação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabalham com os alunos questões políticas, mantendo a neutralidade em relação aos partidos ou candidatos políticos (mantém neutralidade política). - Os dirigentes não exercem pressão política sobre funcionários e professores (não exerce pressão política). - O diretor colabora com as políticas públicas de educação pela sua participação no Conselho Municipal da Educação. (colabora com políticas públicas de educação). - O projeto esportivo é articulado em parceria com a Prefeitura atuante. Contribui no projeto com recursos humanos, financeiros e com a estrutura física (contribui com recursos no projeto articulado com a Prefeitura). - O diretor, a coordenação e a secretaria identificam e tratam as pendências legais da escola com o auxílio de prestadores de serviço, organizações públicas e outros (identificam e tratam as pendências legais da escola). 	

Quadro 11 – Transparência política e liderança social: práticas e lacunas evidenciadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

As práticas de responsabilidade social pertinentes às questões do Bloco 7 – Governo e Sociedade – apresentadas pelas Escolas B e C atendem a todas as questões, não deixando lacunas. A Escola A apresentou lacunas neste bloco, relacionadas à falta de participação na articulação de políticas públicas de interesse geral e na identificação das suas obrigações legais.

Em sua grande maioria, as práticas evidenciadas nas escolas acontecem de forma planejada.

9 CONCLUSÕES

Sendo este o último capítulo, são apresentadas as principais conclusões do estudo de casos múltiplos, tomando por base os resultados produzidos nas análises interpretativas relatadas no capítulo anterior, confrontadas adicionalmente com o resumo das informações de presença ou ausência de práticas de responsabilidade social, que foram divididas por blocos temáticos.

Para a construção dos gráficos, são identificadas como sendo questões de “atitude favorável” todas aquelas para as quais as escolas apresentam práticas de responsabilidade social que atendam completamente aos aspectos investigados. Quando a prática apresentada pela escola não atende a todos os aspectos da questão investigada, então é considerada como sendo uma questão de “atitude parcialmente desfavorável”. E, quando a escola não apresenta qualquer prática de responsabilidade social relacionada ao aspecto, então é considerada como sendo uma questão de “atitude desfavorável”.

As conclusões também abrangem considerações finais, sugestões de ações e o direcionamento para futuras pesquisas. Estas conclusões são apresentadas considerando suas limitações, decorrentes das avaliações individuais feitas pela pesquisadora junto a cada uma das escolas investigadas.

9.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Dividido em duas variáveis, que conjuntamente abrangeram 25 questões, o Bloco 1 aborda os aspectos de responsabilidade social relacionados aos valores, transparência e governança da gestão das escolas.

Analisando o Gráfico 1, que apresenta a Variável 1.1 – Auto-regulação da conduta, entende-se que a Escola B (municipal) é a que possui atitude favorável para o maior número de questões, apresentando práticas de responsabilidade social para 66,7% das questões

investigadas. Com 50% de questões indicativas de nenhuma prática de responsabilidade social, a Escola A (estadual) é a escola que apresenta menor desempenho nesta variável.

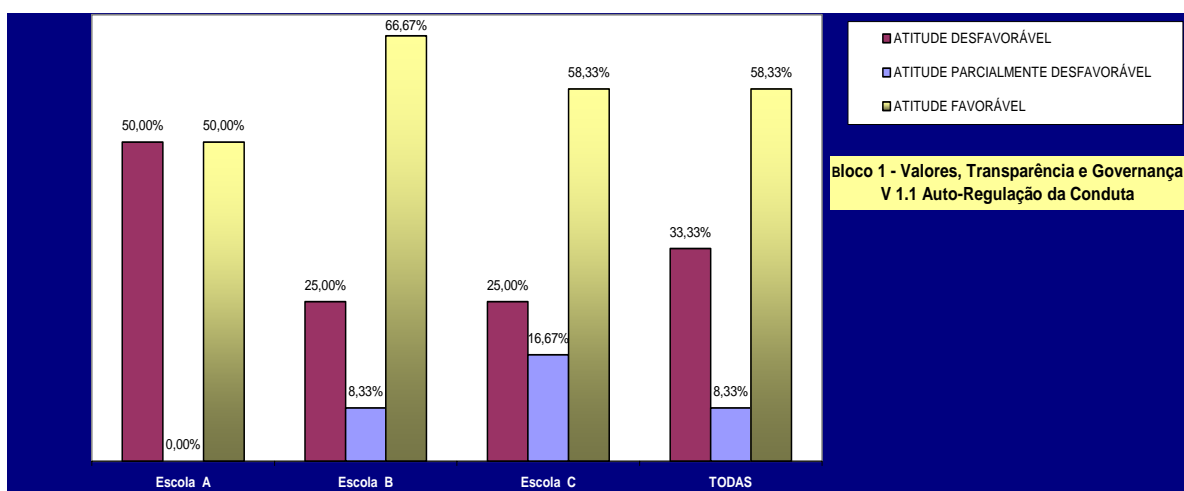


Gráfico 01 – Auto-regulação da conduta.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando conjuntamente o percentual médio de questões que as escolas atendem, apresentando suas práticas de responsabilidade social, verifica-se que são atendidos 58,4% da Variável 1.1 – Auto-regulação da conduta.

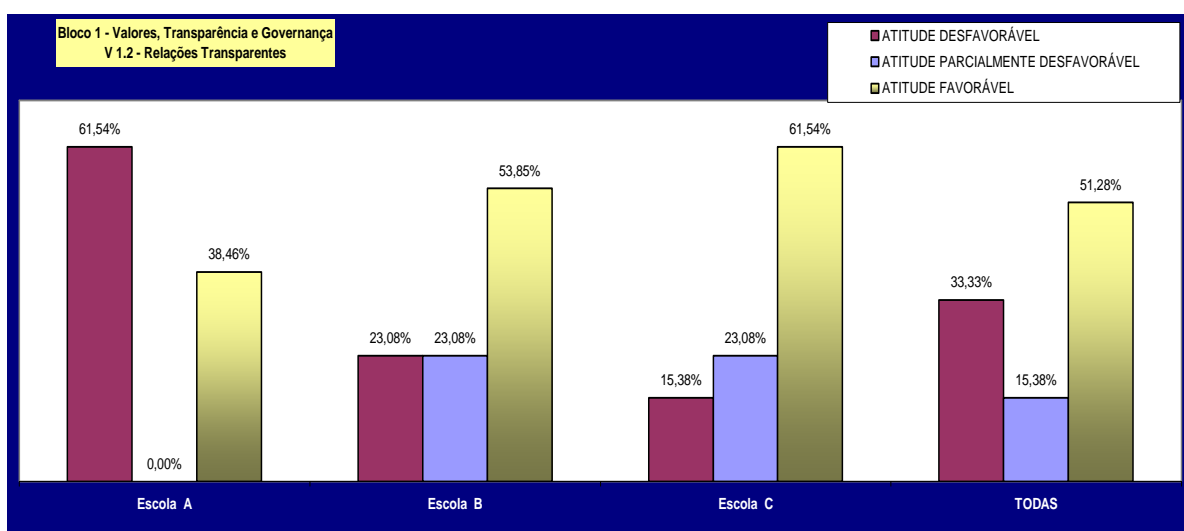


Gráfico 02 – Relações transparentes com a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda em relação ao Bloco 1 – Valores, transparência e governança, o Gráfico 2, que apresenta os resultados da Variável 1.2 – Relações transparentes com a comunidade, demonstra que a Escola C é quem possui práticas para o maior número de questões, atingindo um desempenho favorável para 61,5% das questões. Com um desempenho desfavorável de 61,5%, a Escola A é a que menos atende aos aspectos de responsabilidade social pertinentes a

esta variável. Conjuntamente, as três escolas atendem, em média, 51,3% das questões da Variável 1.2.

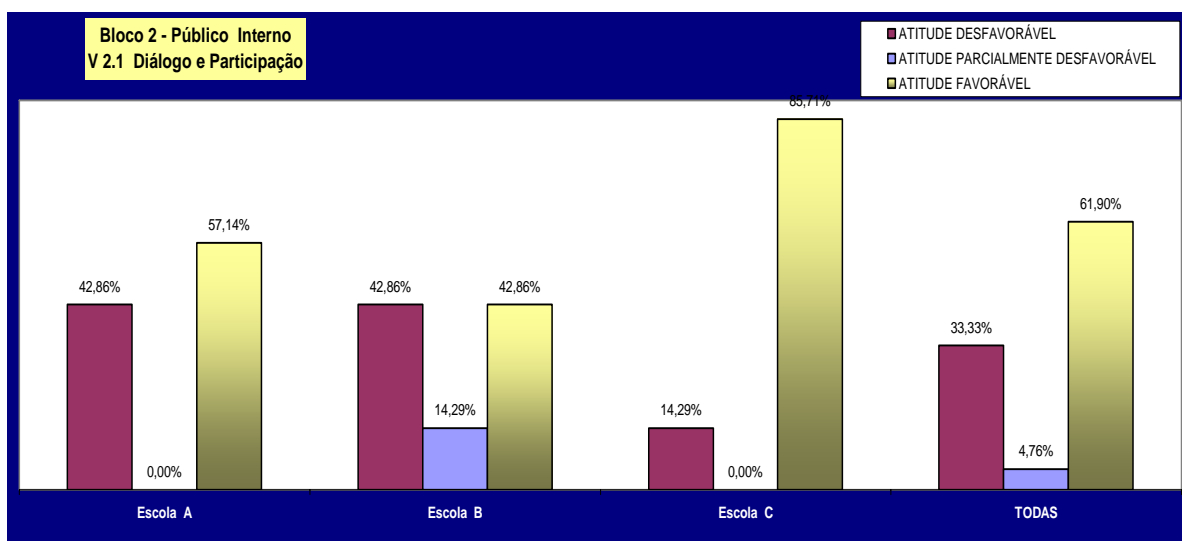


Gráfico 03 – Diálogo e participação.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Bloco 2 aborda as questões pertinentes ao público interno, sendo que o Gráfico 3 apresenta o desempenho das escolas em relação à Variável 2.1 – Diálogo e participação. Apresentando práticas de responsabilidade social para 6 das 7 questões investigadas, a Escola C atinge um desempenho favorável correspondente a 85,7% das questões. A Escola A apresenta o segundo melhor desempenho favorável nesta variável, com um percentual de 57,1%. Conjuntamente, o percentual médio de atendimento total aos aspectos de responsabilidade social das escolas, nesta variável, é de 61,9%.

Para a Variável 2.2 – Respeito ao indivíduo, representada pelo Gráfico 4, a escola que possui o melhor desempenho, apresentando práticas de responsabilidade social para 62,5% das questões, é a Escola B. Quem menos apresenta práticas para as questões investigadas nesta variável é a Escola A. O percentual médio de atitude favorável das três escolas para esta variável é de 45,8%, sendo que em média, para 37,5% das questões investigadas, as escolas não apresentam qualquer prática de responsabilidade social.

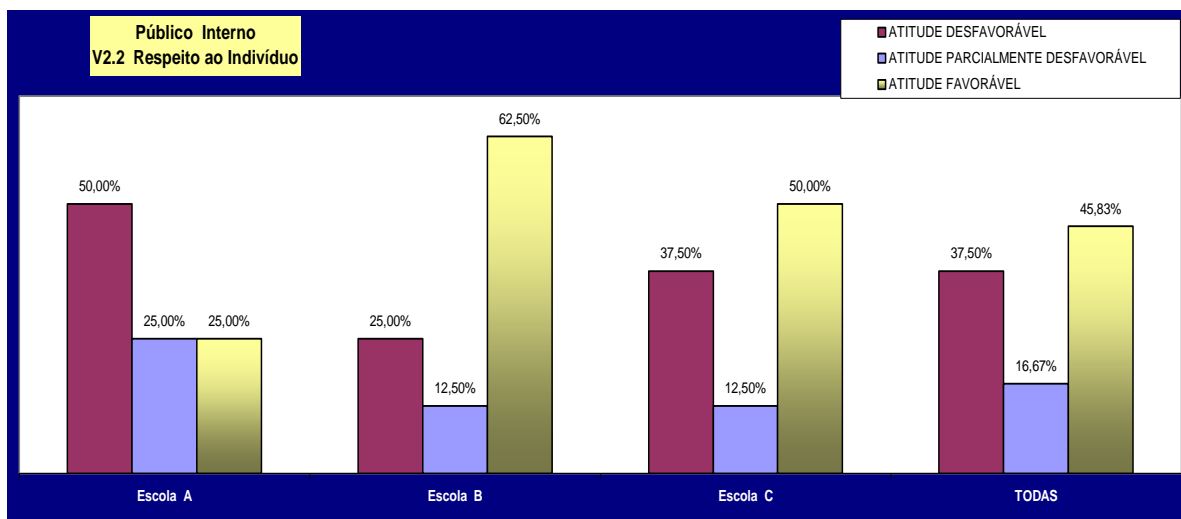


Gráfico 04 – Respeito ao indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Trabalho decente corresponde à última variável do Bloco 2 e está representada pelo Gráfico 5, sendo que o desempenho conjunto de atitude favorável das escolas em relação às questões, alcança um percentual médio de 25,4%, sendo assim, a variável com menor desempenho médio até então analisada. Todas as escolas apresentam práticas para menos de 30% das questões investigadas.

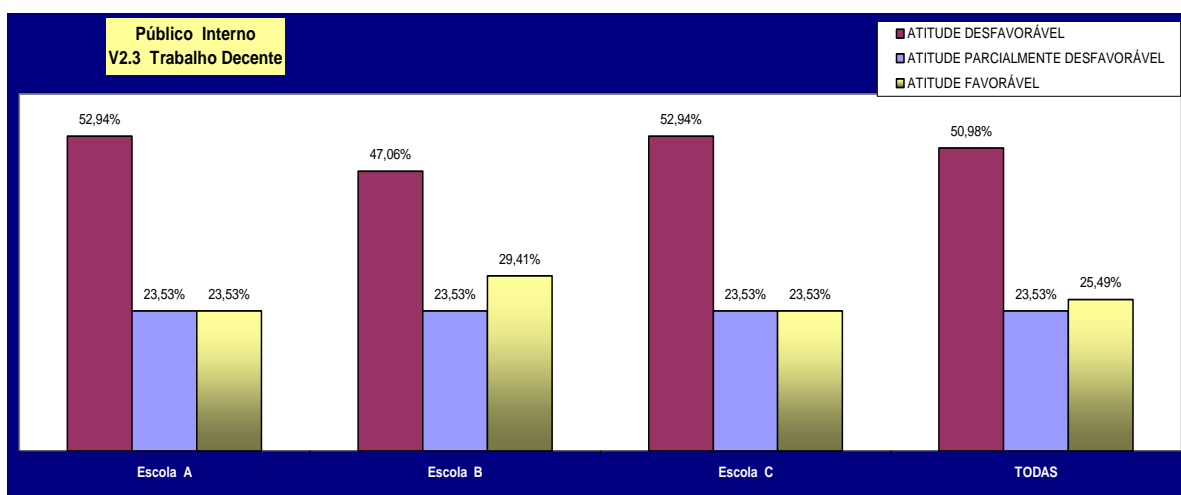


Gráfico 05 – Trabalho decente.

Fonte: Autora do Trabalho

O terceiro bloco abrange onze questões relacionadas ao meio ambiente, estando todas elas definidas na Variável 3.1 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais. Esta variável, conforme representado no Gráfico 6, apresenta o segundo desempenho conjunto menos favorável em relação a todas as variáveis investigadas, sendo que o percentual médio de atitude favorável das três escolas para os aspectos de

responsabilidade social da Variável 3.1 é de 21,3%. E, para 54,5% das questões, as escolas não apresentam qualquer prática de responsabilidade social.

Individualmente, a Escola C é quem apresenta o desempenho mais desfavorável, ou seja, é a escola que menos apresenta práticas de responsabilidade social para as questões do Bloco 3, apresentando atitude desfavorável para nove (81,8%) das onze questões pesquisadas.

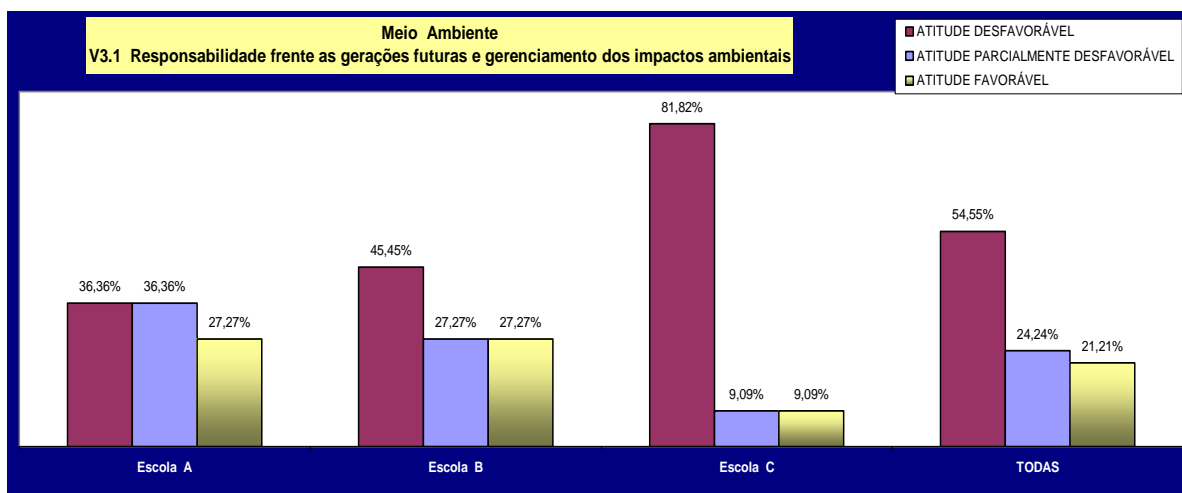


Gráfico 06 – Responsabilidades frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 7 traz o desempenho das escolas em relação ao Bloco 4 – Fornecedores, que contempla a Variável 4.1 Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores. De todas as variáveis investigadas, esta é a que apresenta o resultado conjunto menos favorável, sendo que o percentual médio de questões para as quais as escolas apresentam práticas de responsabilidade social é de 16,7% e para as quais não apresentam é de 83,3%. A Escola C não apresentou qualquer prática de responsabilidade social que atenda aos aspectos investigados no Bloco 4.

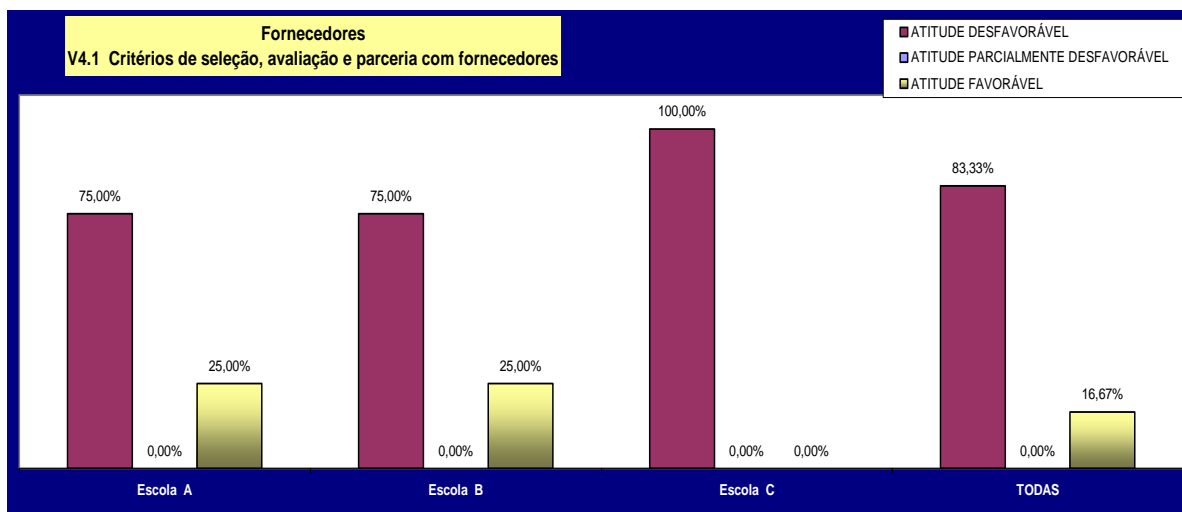


Gráfico 07 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

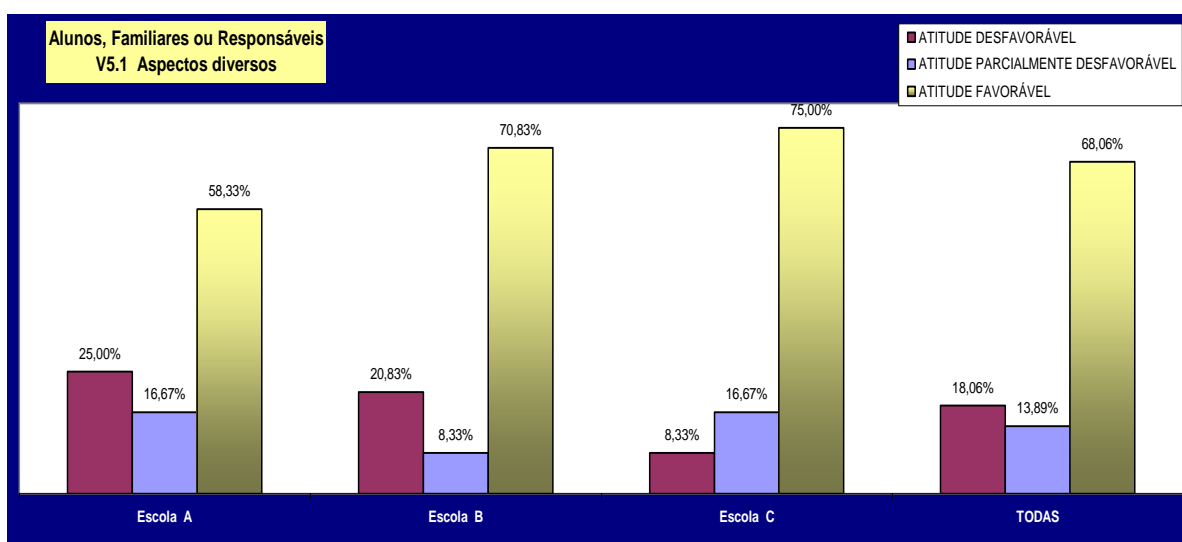


Gráfico 08 – Aspectos diversos.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Bloco 5 – Alunos, familiares ou responsáveis, representado pelo Gráfico 8, abrange a Variável 5.1 – Aspectos diversos. Este é o bloco que possui o maior número de questões, totalizando 24.

Para 18 (75%) das 24 questões do Bloco 5, a Escola C apresentou práticas de responsabilidade social. A Escola B apresentou práticas para 70,8% das questões investigadas, enquanto que a Escola A apresentou práticas de responsabilidade social para 58,3% das questões. O percentual médio de questões para as quais as três escolas apresentam práticas de responsabilidade social é de 68,1%.

O Gráfico 9 aborda as questões do Bloco 6 – Comunidade, que se define pela Variável 6.1 – Relações com a comunidade local e ação social. Segundo o Gráfico 9, a Escola C apresenta práticas de responsabilidade social para 100% das questões pesquisadas, enquanto que a Escola A apresenta práticas para 33,4% das questões e a Escola B para 50% das questões. Conjuntamente, as três escolas apresentam um percentual médio de atitude favorável para 60% das questões investigadas no Bloco 6.

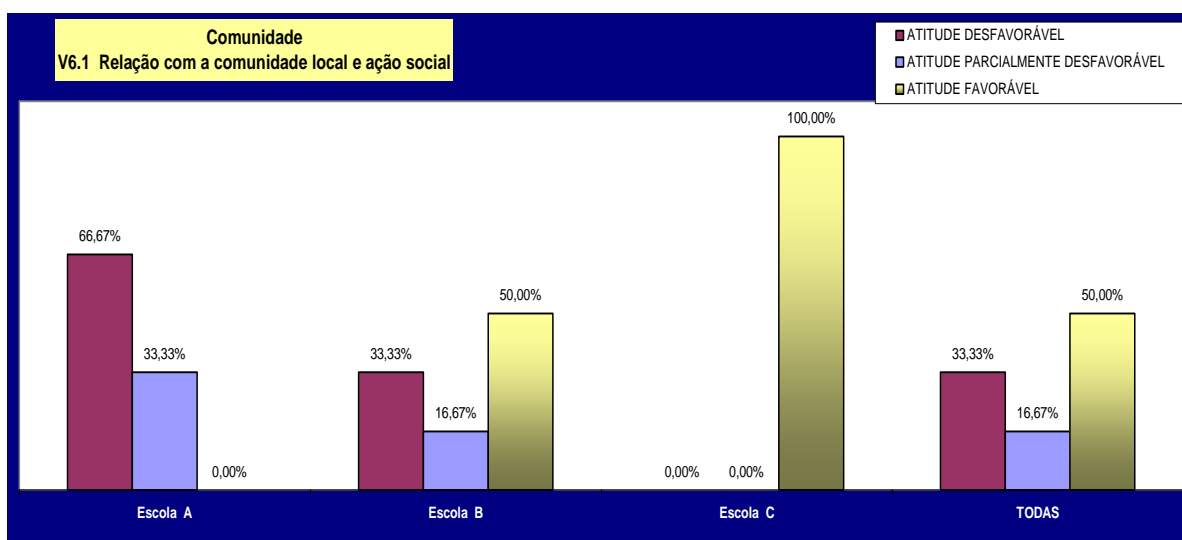


Gráfico 09 - Relação com a comunidade local e ação social.

Fonte: Elaborado pela autora.

O último bloco da pesquisa é o Bloco 7 – Governo e sociedade, sendo constituído pela Variável 7.1 – Transparência política e liderança social. O Gráfico 10 representa o desempenho das escolas em relação a este bloco, sendo que, conjuntamente, este é o que apresenta o melhor desempenho de atitudes favoráveis. Juntas, as três escolas apresentam práticas de responsabilidade social para em média 83,3% das questões pesquisadas. As Escolas B e C possuem práticas para 100% das questões do Bloco 7, enquanto que a Escola A apresenta práticas para 50% das questões investigadas no bloco.

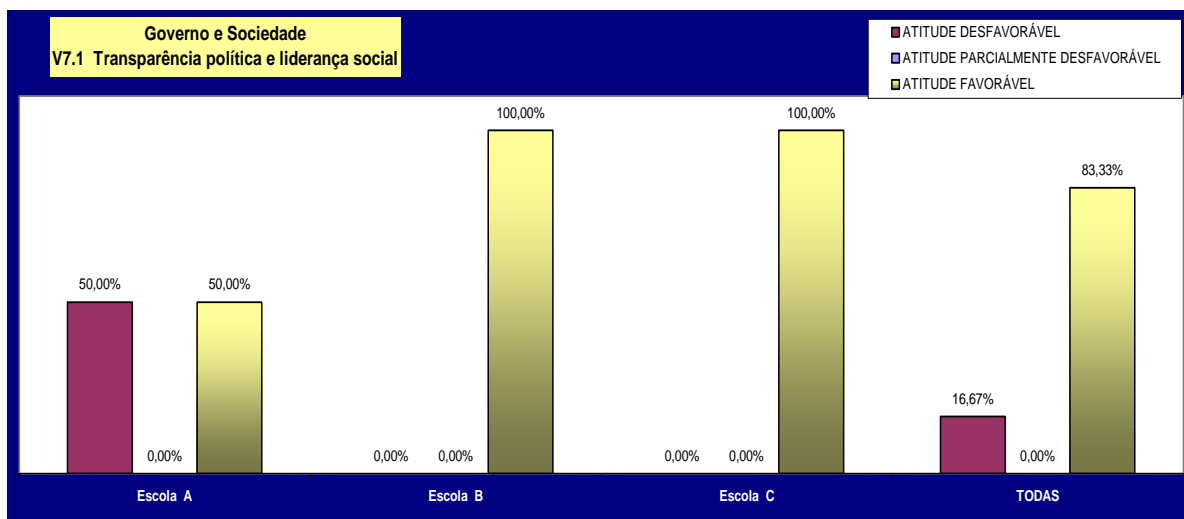


Gráfico 10 – Transparência política e liderança social.

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalizando a análise interpretativa dos estudos de caso de escolas do Vale do Taquari, os indicadores de atitude favorável, representados pelos gráficos do presente capítulo, são utilizados para formar quadros que dispõem, em ordem decrescente de desempenho de atitude favorável por escola, os blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados.

Escola A (Estadual)
1º – Bloco 5 – Alunos, familiares ou responsáveis/ Variável 5.1 – Aspectos Gerais
2º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.1 – Diálogo e participação
3º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.1 – Auto-regulação da conduta
3º – Bloco 7 – Governo e sociedade/ Variável 7.1 – Transparência política e liderança social
4º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.2 – Relações transparentes com a sociedade
5º – Bloco 3 – Meio-ambiente/ Variável 3.1 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais
6º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.2 – Respeito ao indivíduo
6º – Bloco 4 – Fornecedores/ Variável 4.1 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores
7º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.3 – Trabalho decente
8º – Bloco 6 – Comunidade/ Variável 6.1 – Relações com a comunidade local e ação social

Quadro 12 – Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola A (Estadual).

Fonte: Elaborado pela autora.

Escola B (Municipal)
1º – Bloco 7 – Governo e sociedade/ Variável 7.1 – Transparência política e liderança social
2º – Bloco 5 – Alunos, familiares ou responsáveis/ Variável 5.1 – Aspectos Gerais
3º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.1 – Auto-regulação da conduta
4º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.2 – Respeito ao indivíduo
5º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.2 – Relações transparentes com a sociedade
6º – Bloco 6 – Comunidade/ Variável 6.1 – Relações com a comunidade local e ação social
7º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.1 – Diálogo e participação
8º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.3 – Trabalho decente
9º – Bloco 3 – Meio-ambiente/ Variável 3.1 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais
10º – Bloco 4 – Fornecedores/ Variável 4.1 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

Quadro 13 – Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola B (Municipal).

Fonte: Elaborado pela autora.

Escola C (Particular)
1º – Bloco 6 – Comunidade/ Variável 6.1 – Relações com a comunidade local e ação social
1º – Bloco 7 – Governo e sociedade/ Variável 7.1 – Transparência política e liderança social
2º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.1 – Diálogo e participação
3º – Bloco 5 – Alunos, familiares ou responsáveis/ Variável 5.1 – Aspectos gerais
4º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.2 – Relações transparentes com a sociedade
5º – Bloco 1 – Valores, transparência e governança/ Variável 1.1 – Auto-regulação da conduta
6º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.2 – Respeito ao indivíduo
7º – Bloco 2 – Público interno/ Variável 2.3 – Trabalho decente
8º – Bloco 3 – Meio-ambiente/ Variável 3.1 – Responsabilidade frente às gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais
9º – Bloco 4 – Fornecedores/ Variável 4.1 – Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

Quadro 14 – Desempenho de atitude favorável, em ordem decrescente, dos blocos e variáveis de responsabilidade social pesquisados – Escola C (Particular).

Fonte: Elaborado pela autora.

9.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE AÇÕES

Atualmente, existem diversos colapsos vivenciados pela sociedade, amplamente abordados no Capítulo 3, e que abrangem desde a corrupção e falta de ética política, desesperança em relação às diretrizes de superação das crises existentes, crises estas instigadas pelo poder capitalista, até a falência dos sistemas públicos de garantia de vida decente para os cidadãos. E, frente a estes fatos, parece mesmo utópico convocar as escolas, que muitas vezes são instituições também carentes ou desamparadas de uma visão societária mais responsável, para que contribuam em uma missão que busque a disseminação de um novo conceito, que pela sua fundamentação, esclarecida nos Capítulos 4 e 5, atenda simultaneamente aos anseios dos diversos atores sociais.

No entanto, com base na teoria abordada no Capítulo 6 e na análise descritiva/interpretativa dos estudos de caso, fica evidente que as possibilidades de atuação e a função essencial das escolas divergem, tanto na opinião dos autores citados quanto na dos entrevistados das escolas. Também fica evidente que, independentemente da visão dos autores, o propósito escolhido por qualquer uma de tais correntes só se perpetua se os indivíduos internalizarem as intenções da educação ou socialização proposta, seja por um processo de internalização realizado por meios espontâneos, induzidos, pedagógicos ou outros que sejam adotados pelos diferentes conceitos. Sendo assim, sem questionar a eficácia dos meios utilizados, pode-se assumir a escola como uma instituição capaz de, conjuntamente com outras instituições (família, grupos de convivência, empresas, etc.), disseminar novas culturas, expondo os indivíduos aos mais diferentes cenários, propósitos, ideologias, crenças e valores, sejam eles quais forem, inclusive relacionados aos aspectos de responsabilidade social.

Desta forma, mesmo que o presente trabalho não esgote por completo o diagnóstico de práticas de responsabilidade social em escolas do Vale do Taquari, traz importantes informações acerca das práticas de responsabilidade social as quais os *stakeholders* das instituições investigadas estão expostos. E também sobre as lacunas de responsabilidade social existentes, sob a ótica das diretrizes propostas pelo roteiro de entrevista, elaborado à luz da teoria e dos indicadores Ethos de responsabilidade social 2004. Como efeito, as informações levantadas validam-se especialmente pela possibilidade de, com base nelas,

poderem ser definidas algumas sugestões de ações que levariam as escolas a melhorias em sua gestão, nos aspectos de responsabilidade social.

A primeira sugestão refere-se à necessidade de as escolas promoverem atividades internas de discussão dos aspectos e conceitos de responsabilidade social, sob o contexto abordado no presente trabalho. E, a partir daí, com um conhecimento mais ampliado, promoverem melhorias planejadas e focadas nos aspectos de responsabilidade social. Estas atividades podem ser promovidas com o auxílio dos próprios empresários ou demais instituições que estejam empenhadas na disseminação destes conceitos.

As demais sugestões de melhoria, relacionadas às práticas de responsabilidade social das escolas estudadas, seguem a ordem dos blocos temáticos de pesquisa, sendo assim:

O Bloco 1 - Valores, transparência e governança:

- a) estabelecer um plano de capacitação gerencial dos dirigentes da escola, buscando a gestão eficaz dos recursos privados e públicos direcionados à educação;
- b) esclarecer e capacitar os professores e funcionários em relação aos valores e princípios éticos;
- c) de forma focada, envolver os atores sociais no estabelecimento e revisão dos valores e diretrizes éticas das escolas;
- d) definir métodos que motivem os atores sociais para a adoção e o monitoramento dos valores e princípios éticos definidos;
- e) definir e divulgar (escolas públicas) canais de comunicação e discussão com o mercado de trabalho;
- f) definir mecanismos que possibilitem a verificação da acessibilidade dos canais de comunicação definidos;
- g) elaborar e analisar um balanço ou relatório de atividades que integrem as dimensões sociais, ambientais e econômicas, e que contemplem informações quantitativas, de forma que este balanço seja exposto para a comunidade e sirva de *input* para a definição de melhorias;
- h) definir indicadores e metas que possibilitem o acompanhamento dos resultados de responsabilidade social.

O Bloco 2: Público interno:

- a) capacitar professores e funcionários para que participem da elaboração dos planos e estratégias da escola, bem como para o entendimento das informações apresentadas;
- b) estabelecer e promover atividades internas (com a força de trabalho) e externas para a discussão da importância da educação e consequências do trabalho infantil;
- c) estabelecer e promover atividades internas que visem conscientizar alunos e colaboradores a não ter atitudes discriminatórias;
- d) definir métodos de valorização e reconhecimento das competências dos colaboradores, por intermédio de desenvolvimento profissional;
- e) implementar programas de integração e adaptação de novos colaboradores;
- f) definir métodos para identificar os níveis de satisfação dos professores e funcionários em relação aos aspectos de saúde e segurança;
- g) adotar diretrizes para uma orientação dos colaboradores no processo de aposentadoria dos mesmos.

Bloco 3 – Meio Ambiente:

- a) identificar os impactos ambientais gerados pelos seus processos, gerando planos de melhoria e monitorando os impactos identificados;
- b) estabelecer parcerias com os poderes público e/ou privado, focando a melhoria da gestão ambiental da escola;
- c) identificar destinos adequados para o lixo e resíduos gerados pelos processos e instalações das escolas;
- d) promover atividades planejadas de educação e conscientização ambiental junto aos colaboradores, alunos e familiares, fornecedores, comunidade vizinha e comunidade empresarial.

Bloco 4 – Fornecedores:

- a) estabelecer ou estimular os mecanismos pertinentes para que estabeleçam critérios de seleção de fornecedores que contemplem requisitos relacionados ao meio-ambiente, e proibição do trabalho infantil ou forçado;
- b) articular ou estimular os mecanismos pertinentes para que articulem, junto aos fornecedores, parcerias que visem a erradicação do trabalho infantil e forçado, promovendo uma consciência para a contratação de colaboradores segundo a legislação;

c) envolver ou estimular os mecanismos pertinentes para que envolvam os fornecedores em projetos sociais ou ambientais.

Bloco 5 - Alunos, familiares ou responsáveis:

a) formar parcerias para estabelecer e implementar um plano que busque a capacitação da força de trabalho para a inclusão de alunos com necessidades especiais;

b) formar parcerias para estabelecer e implementar um plano que busque a adequação das instalações para a inclusão de alunos com necessidades especiais;

c) identificar os aspectos relacionados à saúde e segurança dos alunos e com base nestas informações, implementar um plano de melhorias das condições;

d) avaliar sistematicamente a satisfação dos alunos e pais em relação às atividades da escola, estabelecendo melhorias com base nas informações obtidas;

e) estabelecer um método que possibilite avaliar se os processos e atividades-fim estão atualizados em relação à atual realidade, a fim de estabelecer melhorias adequadamente planejadas;

f) desenvolver atividades específicas e planejadas que visem conscientizar os alunos, pais e familiares em relação à importância da diversidade;

g) desenvolver atividades específicas e planejadas que visem conscientizar os alunos, pais e familiares para valorização e respeito a pessoas deficientes;

h) desenvolver atividades específicas e planejadas que visem conscientizar os alunos, pais e familiares para a necessidade de respeitarem as diferenças de etnias e raças, bem como as diferenças de credo e religiões;

i) desenvolver atividades específicas e planejadas que visem orientar os alunos, pais e familiares para o convívio com pessoas que tenham problemas de saúde física ou mental;

Bloco 6 – Comunidade:

a) definir métodos para que as expectativas dos atores sociais que não pertencem à comunidade escolar sejam identificadas, a fim de considerar estas expectativas no planejamento das estratégias escolares;

- b) buscar o estabelecimento de parcerias com organizações locais, que estejam focadas na articulação de projetos para o desenvolvimento local, a partir de deficiências sociais identificadas na comunidade;
- c) realizar, com dotação orçamentária estável, projetos sociais que atendam as necessidades identificadas junto à comunidade;
- d) realizar (escolas públicas) ações filantrópicas, a partir das necessidades identificadas junto à comunidade.

Bloco 7 – Governo e sociedade:

- a) desenvolver métodos para motivar outras escolas ou organizações a seguirem os aspectos de responsabilidade social relacionados à transparência política e liderança social.

Face às sugestões de melhoria mencionadas, que foram identificadas pelas lacunas e inexistência de práticas de responsabilidade social nas escolas investigadas, encerram-se as considerações finais, destacando que as escolas podem sofisticar sua atuação social se tiverem práticas decorrentes de reflexão e planejamento, e se monitorarem e atualizarem os impactos de suas práticas de responsabilidade social apoiadas em conceitos, métodos ou ferramentas desenvolvidas para tal, como por exemplo, os indicadores Ethos de responsabilidade social ou requisitos para um sistema de gestão de responsabilidade social definidos na NBR 16.001:2004.

9.3 DIRECIONAMENTO PARA OUTRAS PESQUISAS

Considerando que a presente pesquisa diagnosticou práticas de responsabilidade social em escolas do Vale do Taquari, e que por limitações de tempo e de outros recursos não esgotou todas possibilidades de investigação, os estudos podem ser direcionados para um diagnóstico que apure o impacto que estas ações exercem no processo de transformação de consciência dos cidadãos e profissionais do futuro. Desta forma, outras pesquisas podem ser direcionadas para:

- a) pesquisar se as práticas de responsabilidade social das escolas estão auxiliando na transformação da consciência dos diversos *stakeholders*;

- b) pesquisar o impacto que o exemplo dado pela escola exerce na consciência dos profissionais do futuro;
- c) identificar porque as escolas não possuem práticas de responsabilidade social nas questões identificadas como tendo atitude desfavorável.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Jalcione Pereira de. A problemática do desenvolvimento sustentável. *In: Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?*. 4. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002. p. 17-26.
- ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos ideológicos de estado**: nota sobre os aparelhos ideológicos de estado. Tradução Walter José Evangelista, Maria Laura Viveiros de Castro ; introdução crítica de José Augusto Guilhon Albuquerque. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985. 128 p. (Biblioteca de Ciências Sociais. Política; 25). Tradução de Posicion.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16.001**: responsabilidade social empresarial – requisitos para um sistema de gestão. Rio de Janeiro, 2004.
- AZEVEDO, Maria Tardelli de, Publicidade Cidadã: Como comunicar responsabilidade social empresarial. *In: COSTA, Adalberto Vieira et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo, SP: Peirópolis, 2004. v. III, p. 333–384.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Antero Luis Reto ; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1995. 229 p. Tradução de L'analyse de contenu.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 127 p.
- BASUALDO, Juan. Glossário da qualidade. *In: PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. PortalQualidade.com*: o maior portal sobre qualidade da América Latina. 2005. Disponível em: <http://www.portalqualidade.com.br/repositorio/BibArq000278.pdf>. Acesso em; 03 mar 2005.
- BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Seleção, organização, introdução e notas Maria Alice Nogueira, Afrânio Mendes Catani. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 251 p.
- BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez 1996. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>. Acesso em 15 ago. 2005. Também conhecida como Lei Darcy Ribeiro.
- CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil**: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo. Petrópolis: Vozes, 1998. 197 p.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430 p.
- COSTA, Livia Machado da. **Diagnóstico do nível de excelência humana das organizações**. 2003. 74 f. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso de Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- DAINEZE, Marina do Amaral, Códigos de ética empresarial e as relações da organização com seus públicos. *In: COSTA, Adalberto Vieira et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo, SP: Peirópolis, 2004. v. III, p. 75–117.

DEWEY, John. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. Tradução Godofredo Rangel ; Anísio Teixeira. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1959. 416 p. (Atualidades pedagógicas ; v. 21). Tradução de Democracy and education.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública**: concessão, permissão, franquias, terceirização e outras formas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a Administração. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo, SP: Nobel, 2002. 220 p. Tradução de The essential Drucker on management, v. 2.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. Tradução Edite Sciulli. São Paulo, SP: Nobel, 2001. 188 p. Tradução de The essential Drucker on society, v. 3.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**: com um estudo da obra de Durkheim, pelo professor Paul Fauconnet. Tradução Manoel Bergström Lourenço Filho. 11. ed. São Paulo, SP: Melhoramentos, 1978. 91 p. (Biblioteca de educação). Tradução de Education et sociologie.

FÉLIX, Luiz Fernando Fortes, O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. *In*: LOURENÇO, Alex Guimarães *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo, SP: Peirópolis, 2003. v. II, p. 15-42.

FISCHER, Rosa Maria. A responsabilidade da cidadania organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo, SP: Gente, 2002. p. 217- 231.

FREITAG, Bárbara. **Escola, estado e sociedade**. 6. ed. São Paulo, SP: Moraes, 1986. 142 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999. 206 p.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**; Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, October 1995, p. 874–907.

GOMES, Karideny N. M. Responsabilidade social nas empresas: uma nova postura empresarial. *In*: COSTA, Adalberto Vieira *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo, SP: Peirópolis, 2004. v. III, p. 34–73.

GRAJEW, Oded. Evolução e perspectivas da responsabilidade social. **Valor Econômico**, São Paulo, SP, edição 301, 12 jul 2001.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. Tradução Carlos Meneses Rosa, César Taylor, Mônica Timbelli. São Paulo, SP: Publifolha, 2003. 320 p. Tradução de Everybody's business: managing risks and opportunities in today's global society

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. 2004. Disponível em: http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp. Acesso em 11 nov 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 725 p.

LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. Quem realmente interessa às empresas? contribuições analíticas da teoria dos stakeholders ao estudo da responsabilidade corporativa. *In*: COSTA, Adalberto Vieira *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo, SP: Peirópolis, 2004. v. III, p. 17–31.

- LIBANIO, João Batista. **Ideologia e cidadania**. São Paulo, SP: Moderna, 1995. 117 p.
- MACHADO, Carla Mara. Contabilidade ambiental: o papel da contabilidade na evidencição de investimentos, custos e passivos ambientais. *In*: LOURENÇO, Alex Guimarães *et al.* **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo, SP: Peirópolis, 2003. v. II, p. 273–311.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior, Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001. 719 p. Tradução de Marketing research: an applied orientation
- MANNHEIM, Karl; MERTON, Robert K.; MILLS, Wright C., **Sociologia do Conhecimento**. Tradução Mauro Gama *et al.*; organização e introdução Antonio Roberto Bertelli, Moacir G. Soares Palmeira, Otávio Guilherme Velho. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1967. 143 p. (Textos básicos de ciências sociais)
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5.ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 282 p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999. 1 v. : il.
- MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. 8. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2000. 204 p.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro : da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2001. 189 p.
- _____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1999. 190 p.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 8. ed. Brasília, DF: Cortez ; UNESCO, 2003. 118 p.
- NOBRE, Marcos. Desenvolvimento sustentável: origens e significado atual. *In*: NOBRE, Marcos; AMAZONAS, Maurício de Carvalho (Organizadores). **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília, DF: Ibama, 2002. p. 21–106.
- O INFORMATIVO. Lajeado: Rede Vale de Comunicação, Ano 36, n. 7872, 2005. Disponível em: <http://www.informativo.com.br/portal/>. Acesso em: 16 out 2005.
- ORCHIS, M. A.; YUNG, M. T.; MORALES, S. C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. *In*: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo, SP: Peirópolis, 2002. p. 37-70.
- PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 3. ed.rev.ampl. Campinas: Alínea, 2002. 174 p.
- RESPONSABILIDADE. *In*: ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução Alfredo Bosi. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 855. Tradução de Dicionario di Filosofia.
- RIO GRANDE DO SUL. SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO. FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **COREDE Vale do Taquari**. 2005
Disponível em:
http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_coredes_detalhe.php?corede=Vale+do+T+aquari. Acesso em 06 set 2005.

- SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o Século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. Tradução Magdo Lopes. São Paulo: Studio Nobel, 1993. 103 p. (Cidade aberta). Tradução de L'écodéveloppement: stratégies de transition vers le XXIe siècle
- SACRISTÁN, J. Gimeno; GÓMES, A. I. Pérez. **Compreender e transformar o ensino**. Tradução Ernani F. da Fonseca Rosa. 4. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998. 395 p. Tradução de Compreender y transformar la enseñanza.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Cortez, 2002. 332 p.
- SILVA, Tomaz Tadeu da; GENTILI, Pablo; (Organizadores). **Escola S.A**: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília, DF: CNTE, 1996. 188 p.
- SOCIAL. *In*: ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução Alfredo Bosi. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 912. Tradução de Dizionario di Filosofia.
- TAYLOR, Winslow Frederick. **Princípios de administração científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1970. 134 p. Tradução de The principles of scientific management
- TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. *In*: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo, SP: Peirópolis, 2002. p. 71-102.
- TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios na economia digital. Tradução Renate Schinke. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 660 p. Tradução de Information technology for management: transforming business in the digital economy
- UNIDADE INTEGRADA VALE DO TAQUARI DE ENSINO SUPERIOR. **Banco de Dados Regional**. Lajeado, 2005. Disponível em: <http://www.bdr.univates.br/>. Acesso em : 16 out 2005.
- VARGAS, Paulo Rogério. O insustentável discurso da sustentabilidade. *In*: BECKER, Dinizar Fermiano (Organizador). **Desenvolvimento sustentável**: necessidade e/ou possibilidade. 4. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2002. p. 211-241.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 92 p.
- VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização**. 5 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 142 p.
- VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 2004. 66 p.
- YIN, Robert K. Tradução Daniel Grassi. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p. Tradução de: Case study researchs: desing and methods.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a)

Como aluna do mestrado interinstitucional entre a UNIVATES e a UFRGS e, compreendendo a importância das instituições escolares no contexto social e econômico, neste caso em especial, do Vale do Taquari, solicito a oportunidade de realizar um diagnóstico das práticas de gestão de responsabilidade social da escola XXXX, no intuito de concretizar a pesquisa proposta pela dissertação para conclusão do mestrado.

Sua colaboração e contribuição são essenciais para o sucesso do trabalho, de forma que todas as informações fornecidas serão resguardadas e mantidas confidenciais.

Desejando maiores informações, favor ligar com Raquel, fone 0 XX 51 9844 2774.

Desde já, agradeço a atenção.

Raquel Winter Reali
Aluna do Mestrado em Administração da UFRGS

Informações gerais:

1 – A escola é:

() Municipal

() Estadual

() Privada

2 – A escola oferece:

() Educação infantil

() Ensino fundamental incompleto

() Ensino fundamental completo

() Ensino fundamental e médio

() Ensino fundamental, médio e superior

() Ensino médio

() Ensino médio e superior

() Outro. Qual? _____.

3 – Número de alunos: _____ alunos.

4 – Número de professores: _____ professores.

3 – Número de colaboradores não docentes: _____ colaboradores.

4 – Pessoas entrevistadas: _____ pessoas.

Questões iniciais:

1 – A escola é dirigida ou gerenciada de forma que seja uma escola socialmente responsável? Como?

2 – A escola possui projetos ou ações de responsabilidade social com o público interno ou externo? Quais são e como acontecem?

3 – Porque a escola adotou essa gestão ou práticas sociais?

4 – Em sua opinião, qual é a função social da escola?

Bloco 1: Valores, transparência e governança

Variável 1.1: Auto regulação da conduta

Questões	Anotações Gerais	P	D	C	A
Os valores da escola estão formalizados?					
Os valores da escola são disseminados e incorporados pelos professores e funcionários?					
Os valores da escola são disseminados para os parceiros externos?					
A escola possui um documento (manual, código, termo...) que formaliza e orienta a força de trabalho em relação aos valores e princípios éticos?					
Capacita a força de trabalho em todos os níveis hierárquicos para adoção do documento que formaliza os valores e princípios éticos?					
Motiva a força de trabalho, parceiros e lideranças da escola para contribuir no monitoramento da adoção dos valores?					
O documento que formaliza os valores e princípios éticos prevê a participação da força de trabalho, comunidade e parceiros em sua revisão e controle?					
A adoção dos valores e princípios éticos é monitorada periodicamente?					
A alta direção da escola identifica e segue a legislação vigente?					
A alta direção da escola tem mecanismos que garantem a integridade dos relatórios financeiros?					
A alta direção da escola incorpora manifestações das partes interessadas no planejamento da gestão escolar?					
A alta direção da escola incorpora critérios sociais e ambientais no planejamento da gestão escolar?					

Variável 1.2: Relações transparentes com a sociedade

Questões	Anotações Gerais	P	D	C	A
A escola estabelece e divulga para a força de trabalho, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para os alunos, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para os parentes ou responsáveis pelos alunos, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para a comunidade, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para o poder público, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para as demais escolas, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola estabelece e divulga para o mercado de trabalho, canais de comunicação e discussão acessíveis.					
A escola garante que os canais são realmente acessíveis?					
A escola assume uma postura de concorrência leal em relação às outras instituições escolares?					
A escola produz um balanço social ou relatório com resultados que integram as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades e que incorpore aspectos quantitativos?					
As partes interessadas participam da elaboração do balanço social ou relatório?					
A escola disponibiliza o balanço social ou relatório para apreciação dos grupos de interesse? O acesso ao mesmo é facilitado?					
Possui metas de melhoria em relação aos seus resultados de responsabilidade social?					

Bloco 2: Público interno

Variável 2.1: Diálogo e participação

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Os dirigentes da escola exercem pressão sobre os professores e funcionários envolvidos em atividades sindicais?					
Os dirigentes da escola colaboram com os sindicatos fornecendo informações quanto às condições de trabalho na escola?					
Os dirigentes da escola se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações?					
Disponibiliza informações, inclusive financeiras para os professores e funcionários?					
Capacita os professores e funcionários para compreenderem essas informações?					
A escola estabelece suas estratégias e planos de ação com a participação de representantes da força de trabalho de todos os níveis hierárquicos?					
A escola estabelece suas estratégias com a participação de representantes da força de trabalho, capacitados para tanto?					

Variável 2.2: Respeito ao indivíduo

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Respeita a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos (exceto na condição de aprendiz entre 14 e 16 anos)?					
A escola promove atividades internas para discussão da importância da educação e conseqüências do trabalho infantil?					
A escola promove atividades externas para discussão da importância da educação e conseqüências do trabalho infantil?					
Além das atividades curriculares e atividades fim, a escola possui projetos que contribuam para o desenvolvimento das competências técnicas e psicossociais (cidadania, esporte, artes) dos filhos dos funcionários e professores abertos inclusive a crianças que não sejam alunos?					
A escola articula em parceria com o poder público e outras organizações, atividades em benefício da criança e do adolescente?					
A escola utiliza normas antidiscriminatórias na seleção, contratação e promoção da força de trabalho?					
A escola promove atividades com a força de trabalho que vise conscientizar os mesmos para não ter atitudes discriminatórias de forma que promova a diversidade?					
Oferece treinamento para os professores e funcionários relacionado ao tema?					

Variável 2.3: Trabalho decente

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Possui definida e disseminada uma política de remuneração, benefícios e carreira?					
Valoriza as competências dos professores e funcionários por meio de remuneração e desenvolvimento profissional?					
Os professores e funcionários participam na formulação de políticas de remuneração, benefícios e desenvolvimento profissional?					
Possui programa de integração e adaptação dos novos membros da força de trabalho?					
Identifica junto aos professores e funcionários aspectos de satisfação relacionados a saúde, segurança e condições de trabalho?					
A escola possui instalações apropriadas para membros da força de trabalho que tenham necessidades especiais (deficientes físicos)?					
Implementa planos de melhoria para garantir aspectos de saúde, segurança e condições de trabalho dos professores e funcionários?					
Define indicadores e metas de melhoria em relação a esses aspectos? Os professores e funcionários participam da definição?					
Divulga essas metas a todos os professores e funcionários?					
Mantém atividades de desenvolvimento e capacitação dos professores e funcionários?					
Oferece algum tipo de incentivo financeiro para que os professores e funcionários adquiram conhecimentos que impactam na empregabilidade dos mesmos, independente da utilização direta em suas atividades atuais?					
As atividades são estendidas à todos níveis hierárquicos?					
Possui política definida em relação as demissões?					
Discute alternativas internas ou estabelece indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes...) para orientar decisões relacionadas a demissões?					
Em caso de demissões, possui algum mecanismo de relocação do profissional?					
Orienta a aposentadoria de professores e funcionários?					
Orienta os professores e funcionários quanto aos aspectos psicológicos e financeiros em caso de aposentadoria?					

Bloco 3: Meio Ambiente

Variável 3.1: Responsabilidade frente as gerações futuras e gerenciamento dos impactos ambientais

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Cumpra a legislação ambiental e gera planos de melhoria relacionados aos impactos ambientais causados pelos seus processos.					
Monitora os impactos ambientais?					
Desenvolve parcerias visando melhorar seus processos de gestão ambiental participando da destinação final de resíduos de processos?					
Inseri em suas atividades, práticas de preservação do meio ambiente que sirvam de exemplo aos alunos, familiares ou responsáveis. (coleta seletiva de lixo, redução do consumo de produtos tóxicos, redução do consumo de água, luz...)					
Para onde destina os resíduos?					
Desenvolve atividades sistemáticas de educação e conscientização ambiental junto aos professores e funcionários?					
Desenvolve atividades sistemáticas de educação e conscientização ambiental junto aos alunos e seus familiares/ responsáveis.					
Desenvolve atividades sistemáticas de educação e conscientização ambiental junto aos fornecedores.					
Desenvolve atividades sistemáticas de educação e conscientização ambiental junto a comunidade local.					
Desenvolve atividades sistemáticas de educação e conscientização ambiental direcionadas a comunidade empresarial.					
Identifica e cumpre com as obrigações legais relacionadas ao meio ambiente.					

Bloco 4: Fornecedores

Variável 4.1: Critérios de seleção, avaliação e parceria com fornecedores

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Possui critérios de seleção de fornecedores que contemplam requisitos de atendimento a legislação.					
Possui critérios de seleção de fornecedores que contemplam requisitos específicos de responsabilidade social relacionadas ao meio ambiente.					
Possui critérios de seleção de fornecedores que contemplam requisitos específicos de responsabilidade social relacionadas a proibição do trabalho infantil e trabalho forçado?					
Articula junto aos fornecedores, atividades que visem conscientizar à erradicação do trabalho infantil e trabalho forçado extensiva a cadeia produtiva?					
Articula junto aos fornecedores, atividades que visem conscientizar os mesmos a contratar sua força de trabalho segundo a legislação vigente.					
Oferece para força de trabalho terceirizada as mesmas condições de trabalho e benefícios dos demais funcionários e professores?					
Negocia com transparência de critérios de aquisição?					
Estimula os fornecedores a envolverem-se em projetos sociais e ambientais?					

Bloco 5: Alunos, familiares ou responsáveis

Variável 5.1: Aspectos diversos

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Os programas ou projetos relacionados às atividades de ensino são divulgados e disponibilizados para análise dos alunos, familiares ou responsáveis.					
A escola possui um programa de atendimento a alunos carentes (economicamente) que possibilite ao mesmo freqüentar a escola em igualdade aos alunos não carentes.					
A escola possui um sistema de matrículas que ofereça igualdade de adesão a todos alunos, independente da raça, etnia e posição sócio-econômica.					
A escola possui um sistema de matrículas que ofereça igualdade de adesão a todos alunos, independente da sua religião ou religião da família/ responsável.					
A escola possui um sistema de matrículas que ofereça igualdade de adesão a todos alunos, independente da sua condição de saúde física ou mental.					
A escola oferece instalações seguras, que atendam todas condições necessárias para saúde e segurança dos alunos.					
A escola oferece instalações adequadas para alunos com necessidades especiais (deficientes físicos).					
A escola possui método para identificação e tratamento das necessidades individuais e grupais dos alunos.					
A escola possui método para incentivar os alunos, familiares ou responsáveis a manifestarem suas necessidades individuais ou grupais.					
A escola possui método para incorporar as necessidades manifestadas por alunos, familiares ou responsáveis em suas atividades.					
Os alunos, familiares ou responsáveis são envolvidos na definição das estratégias da escola.					
Analisa a satisfação dos alunos, familiares ou responsáveis em relação as atividades da escola.					
Mantém processos e atividades fim atualizadas e aperfeiçoadas, com o propósito de entregar aos alunos, familiares ou responsáveis serviços condizentes com a atual realidade (informática, idiomas, conceitos...)					
Proporciona atividades de integração dos alunos com seus familiares ou responsáveis.					
Proporciona atividades de integração entre os alunos de forma que convivam com colegas diferentes do grupo comum.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização antidiscriminação racial e de etnia.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização antidiscriminação e de respeito a diferenças de credo e religião.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização antidiscriminação e valorização de pessoas deficientes.					
Continua...					

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Continuação.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização antidiscriminação e valorização de pessoas deficientes.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização da importância da diversidade.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização para uma conduta de solidariedade.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização para o respeito às necessidades coletivas.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a conscientização para a preservação da saúde física e mental (drogas, alcoolismo, bases de higiene, alimentação, violência, doenças sexualmente transmissíveis...).					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que os envolvam em campanhas sociais.					
Promove diretamente com alunos, familiares e responsáveis, atividades que visem a orientação relacionada ao convívio com pessoas com problemas de saúde física ou mental (drogados, alcoólatras, obesas, violentas, com doenças contagiosas...).					

Bloco 6: Comunidade

Variável 6.1: Relações com a comunidade local e ação social

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Identifica as expectativas da comunidade em relação à escola?					
Possui programas ou projetos formais, com a participação de lideranças comunitárias locais, que visem a análise do desempenho da escola em relação às necessidades da comunidade.					
Desenvolve parceria com organizações locais (ONG's, empresas, prefeitura...) visando articular projetos para maximizar o desenvolvimento local.					
Desenvolve parceria com entidades que representem o mercado de trabalho (exemplo: associação comercial e industrial) visando articular projetos para maximizar o desenvolvimento local segundo suas necessidades.					
Realiza <u>projetos sociais</u> com dotação orçamentária estável.					
Realiza <u>filantropia</u> com base nas necessidades identificadas junto à comunidade.					

Bloco 7: Governo e sociedade**Variável 7.1: Transparência política e liderança social**

Questões	Anotações gerais	P	D	C	A
Não promove candidatos/ partidos políticos ou quando promove, o faz com transparência, não constringendo ou exercendo pressão sob seus funcionários e professores de opção política contrária.					
Participa ativamente da elaboração, aperfeiçoamento e execução de políticas públicas de interesse geral, independente do governo atuante.					
Contribui regularmente com recursos (humanos, técnicos ou financeiros) para realização de projetos específicos executados por entidades governamentais, independente do governo atuante.					
Identifica regularmente quais são suas obrigações legais, atuando corretivamente quando alguma pendência é identificada.					