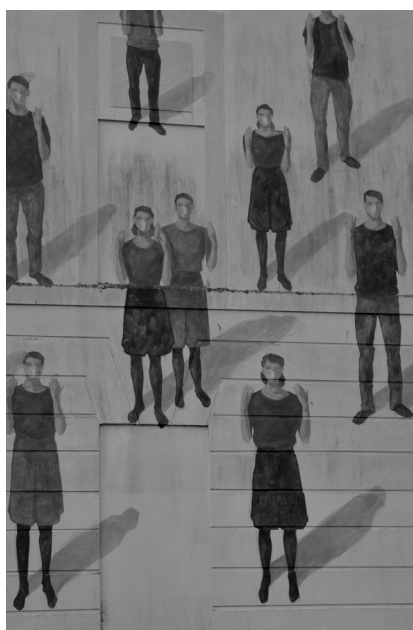


CAUSE



EM BUSCA DA
CONTRAPARTIDA
SOCIAL

RICARDO ARNT

2016

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO: EM BUSCA DA CONTRAPARTIDA SOCIAL	003
EVOLUÇÃO NO BNDES	004
INÉRCIA NA SNUC	008
VELOCIDADE NO TAC	010
O PROJETO LIBBS EM EMBU DAS ARTES	012
CONCLUSÃO: UM CAMPO EM EXPANSÃO	017

A preocupação com os aspectos sociais e ambientais dos investimentos assume papel cada vez mais relevante nas instituições financeiras engajadas com o desenvolvimento sustentável. No Brasil, a incorporação da “contrapartida social” nos empreendimentos financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) por meio de projetos de “subcrédito social” já é uma recomendação automática para empréstimos acima de R\$ 100 milhões. A noção de contrapartida social impregna milhares de Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) celebrados entre empresas privadas e órgãos da administração pública e sustenta a noção de compensação ambiental da Lei do Sistema Nacional de Unidades e Conservação (SNUC).

Ao longo das últimas décadas, vários conceitos de “contrapartida social” foram adotados por empresas sensíveis aos impactos da sua atuação. A ideia da “responsabilidade social corporativa”, nascida nos anos 50 nos Estados Unidos, aumentou a atenção sobre a autonomia excessiva do poder econômico sobre a sociedade, suas externalidades e os efeitos negativos sobre o ambiente, a comunidade, o trabalho e a concorrência. Muitas empresas adotaram projetos sociais para compensar impactos.

A “filantropia social” se expandiu multiplicando ações assistenciais, de caridade ou paternalismo, não raro associadas aos compromissos pessoais dos empresários. A ideia da “sustentabilidade” trouxe para dentro das empresas a lógica de longo prazo: além de gerar lucros imediatos, os negócios podem impactar positivamente a sociedade melhorando seus desempenhos, promovendo progresso social e ambiental de maneira a assegurar crescimento duradouro. A evolução empresarial continua e novas ações e conceitos surgiram, como “investimento social empresarial” e “negócios de impacto social”. Outras provavelmente surgirão.

No Brasil, a noção de contrapartida social está enraizada nas políticas públicas do BNDES, o banco estatal que é o maior financiador do desenvolvimento econômico no país. O aumento da participação da instituição nas economias brasileira e latino-americana gerou, gradualmente, uma resposta institucional às demandas por desenvolvimento social e ambiental, deflagrando mudanças nas práticas de concessão de crédito e no ambiente dos negócios das empresas. De 2011 a 2015, o BNDES financiou dois

terços dos empréstimos brasileiros com prazo acima de cinco anos¹, desembolsando R\$ 800 bilhões. O banco já é o terceiro maior banco de desenvolvimento do mundo, atrás apenas do KfW alemão e do China Development Bank, com quase o dobro dos desembolsos do Banco Mundial.

Tal como o BNDES recomenda, os TACs preconizam e a Lei do SNUC estabelece, existem fontes de recursos para projetos de contrapartida social e compensação ambiental. Trata-se de saber usá-los. Este relatório analisa o estado da arte das políticas de subcrédito social no BNDES, os problemas decorrentes da ausência de um marco legal robusto para a aplicação das compensações ambientais na Lei do SNUC e a atualidade das ações do TAC como instrumento de resolução negociada de milhares de conflitos envolvendo diretos difusos, coletivos e individuais. No final, examina um caso emblemático no setor: o projeto de gestão do atendimento de saúde pública da Libbs, no município paulista de Embu das Artes.

EVOLUÇÃO NO BNDES

Com o aumento da participação do BNDES nas grandes obras de infraestrutura no país, as condições financeiras de análise, estruturação e monitoramento dos projetos apoiados pelo banco vêm mudando ao longo do tempo. Entre os marcos da evolução socioambiental da instituição destacam-se a criação de Guias Socioambientais (2003), a elaboração da Política Ambiental (2005), o financiamento para Investimentos Sociais de Empresas (2006), a implantação da Área de Meio Ambiente e das Diretrizes Setoriais (2009), a formação do Comitê de Sustentabilidade Socioambiental (2014) e o lançamento do portal BNDES Transparente (2015).

Em 2010, a Política de Atuação no Apoio ao Desenvolvimento Regional e Territorial atualizou diretrizes que enquadraram as operações contemplando o impacto territorial no entorno dos empreendimentos e a interlocução dos clientes com os governos locais. Novos condicionantes foram incluídos nos contratos. Nesse contexto, o “subcrédito social” consolidou-se como crédito vinculado ao financiamento principal cuja contratação é recomendada aos clientes para gerar impacto social positivo no âmbito de influência do empreendimento.

¹BNDES. Relatório Anual 2015. <http://bit.ly/2fk1pjN>

O BNDES dispõe de vários instrumentos de financiamento social, como o BNDES Fundo Social, o Fundo Amazônia e o BNDES Restauração Ecológica, mas a Linha de Investimentos Sociais de Empresas (ISE), conjugada aos créditos do FINEM (Financiamento a Empreendimentos), regularizou a concessão de recursos não reembolsáveis e reembolsáveis para as empresas desenvolverem projetos sociais a taxas e prazos favoráveis, paralelamente aos empreendimentos financiados pelo banco.

Para gerar impacto social positivo nos empreendimentos das empresas, o banco atualmente disponibiliza dois tipos de financiamento de subcrédito social: no “âmbito da comunidade” e no “âmbito da empresa”. No primeiro caso, o foco é o entorno geográfico do projeto, o “ambiente macrosocial”, e o custo financeiro do empréstimo é de 100% da TJLP com spread zero. No segundo caso, foca-se a cadeia de valor de fornecedores ou o âmbito interno da empresa, como o impacto sobre os funcionários, com custo de 100% da TJLP e spread de 1,5% ao ano.

Os projetos de subcrédito social podem ser realizados diretamente pelas empresas ou por meio de parcerias com organizações públicas ou não-governamentais. Entretanto, nenhuma iniciativa que represente somente adequação a obrigações legais ou licenciamento ambiental pode ser financiada. As ações, para serem aprovadas, precisam promover investimentos e progressos sociais adicionais.

No caso de operações acima de R\$ 100 milhões, é automática a recomendação ao cliente para desenvolver projetos financiados pelo subcrédito social, utilizando o montante mínimo de 0,5% do financiamento principal. As áreas operacionais do banco responsáveis pelo financiamento principal são também responsáveis por estruturar o investimento do subcrédito social junto ao cliente.

O banco considera que os recursos da Linha ISE são “caros”, na medida que praticam baixas taxas de juro e empregam pessoal técnico da instituição para estruturar a operação adicional. É importante, portanto, a utilização efetiva dos recursos na promoção do desenvolvimento socioambiental, seja combinando iniciativas de diferentes projetos com impactos numa mesma região ou facilitando o alinhamento do projeto a políticas públicas nas esferas federal, estadual e municipal².

²SITAWI Finanças do Bem. 2016. Caminhos da Responsabilidade Ambiental no BNDES.

Paratanto, o BNDES disponibiliza um “Roteiro para Apresentação de Projetos na Linha ISE” que visa orientar as iniciativas passíveis de subcrédito social. A página “Investimentos Sociais de Empresa”, no site do banco, elenca dez tipos-padrão de projetos financiáveis³:

- 01 Obras civis de instalação de benfeitorias;
- 02 Aquisição de máquinas, equipamentos e materiais permanentes;
- 03 Tecnologia de informação;
- 04 Serviços técnicos especializados;
- 05 Sistemas de gestão ambiental, social ou de saúde e segurança no trabalho;
- 06 Capacitação de equipe para estruturação de ações de responsabilidade social;
- 07 Qualificação voltada para o aprimoramento da escolaridade até o nível médio ou profissionalização;
- 08 Despesas operacionais do projeto social;
- 09 Despesas administrativas com a equipe empresarial diretamente dedicada ao projeto;
- 10 Desenvolvimento, difusão e reaplicação de tecnologias sociais aprimoradoras de políticas públicas.

Paralelamente à evolução da política do banco, nos últimos anos diversas organizações civis e empresas que implementaram projetos com subcrédito social fizeram observações sobre as normas estabelecidas. Uma das mais recorrentes e controversas é a atribuição da estruturação dos projetos aos mesmos técnicos que estruturam os projetos de desenvolvimento econômico. Segundo Carlo Pereira, gerente de Sustentabilidade da CPFL⁴:



“Ocorre que os projetos de expansão de geração de energia são estruturados por técnicos competentes que sabem tudo sobre o setor, mas muito pouco sobre projetos sociais, gente e comunidade.”

“Em geral, o pessoal do banco olha os dez tipos de projetos financiáveis e privilegia os primeiros, as obras civis e a aquisição de equipamentos – o volume de postes, fios e tijolos –, desconsiderando soluções de gestão. Acontece que do ponto de vista social, um bom programa de gestão pode mudar a situação do projeto”.

A consultoria carioca Sitawi já sugeriu⁵ cinco ações para aprimorar os programas de subcrédito social: antecipar e articular o desenho dos projetos com os resultados da Avaliação Territorial

³Portal BNDES. Investimentos Sociais de Empresas. <http://bit.ly/Ps6uqc>

⁴Entrevista com Carlo Linkevieius Pereira, diretor de sustentabilidade da CPFL, 20/09/2016

⁵SITAWI Finanças do Bem. 2016. Caminhos da Responsabilidade Ambiental no BNDES.

Preliminar dos empreendimentos principais; aumentar a participação das organizações sociais não vinculadas às empresas na execução e monitoramento dos projetos; elaborar indicadores padronizados para monitorar o impacto social e ambiental; estender a recomendação automática de uso da Linha ISE de subcrédito a todas as empresas classificadas como nível A de risco socioambiental (não apenas os financiamentos acima de R\$ 100 milhões); e contratar avaliações dos projetos por terceiros independentes.

Também a Força Tarefa Brasileira de Finanças Sustentáveis (FTFS), partindo do princípio que “historicamente os recursos do subcrédito social reverteram para obras de infraestrutura”⁶, recomenda ao BNDES adotar, na lista de tipos de subcrédito, o termo “negócios de impacto social” para promover ações no ambiente macrossocial. Segundo a Fundação, “negócios de impacto social” são os empreendimentos com a missão explícita de gerar impacto socioambiental e resultados financeiros positivos, de forma sustentável. “Tornar esse termo explícito dentro das regras do subcrédito seria um indicador importante da relevância do compromisso do BNDES e um atrativo para as empresas tomadoras de grandes financiamentos”, afirma a FTBFS. Os demais bancos e agências de desenvolvimento com mecanismos similares deveriam também seguir a recomendação.

Outra queixa recorrente contra o banco é a falta de transparência sobre a análise e o planejamento dos financiamentos principais e dos subcréditos sociais supostamente usados para “mitigar” os efeitos dos projetos de grande impacto. Ainda não existe uma avaliação institucional da política de subcréditos sociais. Os efeitos positivos ou negativos dos projetos são pouco monitorados. Desconhece-se o número de projetos financiados, as áreas de concentração e o volume total de investimentos dirigidos para subcrédito social.

Uma das organizações mais críticas, o Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC), de Brasília, identificou 12 empreendimentos de geração de energia, mineração e de infraestrutura que implantaram projetos de subcréditos sociais no valor de R\$ 236 milhões, só na Amazônia. O INESC considera essas modalidades de investimento como “instrumentos para legitimar o financiamento às obras e tentar reduzir as críticas e pressões sociais contra o banco”⁷.

⁶Força Tarefa Brasileira de Finanças Sustentáveis. <http://bit.ly/2fm5Jf6>

⁷INESC. Alessandra Cardoso. BNDES: *As falsas soluções da sua política de entorno na Amazônia*. INESC, Brasília, 15/06/2015.

O Lei 9.985, de 2000, que criou o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), introduziu o conceito de compensação ambiental como forma de mitigação de danos e de internalização, nos empreendimentos, dos custos das externalidades negativas que desconsideram as perdas ambientais decorrentes da utilização dos recursos naturais. Pela lei, o empreendedor deve assumir uma parcela da responsabilidade de manter a unidade de conservação eventualmente afetada, de forma a compensar a sociedade e os ecossistemas impactados por sua atuação. Trata-se da aplicação do princípio usuário-pagador do Direito Ambiental.

Quinze anos após a promulgação da lei, entretanto, a operacionalização dessa contrapartida ainda carece de amadurecimento.

O artigo 36 estabelece que, nos casos de licenciamento ambiental de empreendimentos que causem impacto significativo, conforme consideração “do órgão ambiental competente”, o empreendedor deverá “apoiar a implantação e a manutenção de unidade de conservação do Grupo de Proteção Integral”. Mas o artigo 23 da Constituição Federal, regulamentado pela Lei Complementar número 140, de 2011, estabelece que cabe aos Estados e Municípios desenvolver suas próprias sistemáticas de cobrança de compensação ambiental.

Ao não definir como se deve dar a compensação e não estabelecer como o empreendedor cumprirá sua obrigação para com o Poder Público, transferindo-a às esferas estaduais e municipais, a “vaga redação do artigo 36 da lei do SNUC”⁸ tornou-se “um dos fatores que vem atrapalhando a implementação do instrumento e diminuindo gradativamente sua importância e expectativa enquanto mecanismo de financiamento do SNUC”, diz a procuradora do Estado do Paraná, Márcia Leuzinger, professora de Direito Ambiental no Centro Universitário de Brasília

No que tange à implementação, um emaranhado de atores, normas, regulamentações, incertezas jurídicas, influências de órgãos de controle e um ambiente desfavorável ao aumento do custo de grandes obras de infraestrutura (como as do PAC-1 e PAC-2), ajudam a explicar a inoperância e a dificuldade de implementação

⁸Marcia Leuzinger e Larissa Godoy. *O Financiamento do Sistema de Unidades de Conservação no Brasil*. Senado Federal. Revista de Informação Legislativa, ano 521, Número 206, abril/junho de 2015.

do instrumento. O conceito de compensação ambiental carece de transparência e *accountability*.

Ao longo dos anos a operacionalização da cobrança dos recursos devidos por serviços ambientais virou um processo complexo e conturbado, marcado por conflitos de competência, judicialização excessiva e ausência de consenso, até mesmo dentro do governo, sobre as possibilidades da sua implantação. Assim, a previsão da compensação ambiental prevista pela Lei 9.985 tornou-se um avanço jurídico, mas só isso.

O mesmo pode ser dito sobre o artigo 47, que trata da proteção das UC aos mananciais de água e recursos hídricos utilizados no abastecimento para consumo humano, industrial, agrícola. O órgão ou empresa de abastecimento beneficiado pela proteção proporcionada por uma UC, “deve contribuir financeiramente para sua proteção e implementação”. O artigo 48, por sua vez, dispõe que a instituição responsável pela geração e distribuição de energia elétrica beneficiada por uma UC, deve contribuir financeiramente “para a proteção e implementação da unidade”. Os dois dispositivos deveriam ser objeto de regulamentação específica, o que não aconteceu até hoje, ao menos em escala federal.

A cobrança pelo uso da água constituiu um dos instrumentos da Política Nacional de Recursos Hídricos, que começou na Bacia do Rio Paraíba do Sul, em 2003. A Agência Nacional de Águas (ANA) é responsável pela arrecadação repassada integralmente às agências das bacias dos rios, onde elas existem. Os recursos não podem ser contingenciados e devem ser reinvestidos na própria bacia. Segundo o WWF, cerca de 79% da energia hidrelétrica brasileira é originária de águas situadas dentro de UCs⁹.

Estão no mesmo caso a bioprospecção e o extrativismo, considerados como pagamentos por serviços ambientais de unidades de conservação. No primeiro caso, trata-se de uma retribuição financeira pela utilização de recursos genéticos existentes nas UCs. Mas a remuneração pelo uso da biodiversidade protegida, principalmente no caso de desenvolvimento de produtos farmacêuticos e cosméticos, ainda precisa ser regulamentada para converter benefícios para as UCs. O extrativismo permitido em UCs de conservação de uso sustentável também depende do desenvolvimento de planos de negócio e arranjos institucionais específicos.

⁹WWF. SNUC completa 14 anos de avanços e desafios. <http://bit.ly/2fnXUZF>

A falta de regulamentação e o subfinanciamento são os principais responsáveis pela baixa efetividade das unidades de conservação do SNUC, cronicamente desprovidas de recursos necessários para a implantação e manutenção. As 313 unidades de conservação federais cobrem 751 mil km² do país “no papel”, mas contam, em média, com apenas 1 servidor para cada 186 km² de território protegido¹⁰. Nem mesmo o Parque Nacional de Itatiaia, a primeira UC do país, fundada em 1937, tem a sua regularização fundiária concluída.

O orçamento do Ministério do Meio Ambiente é um dos menores entre os órgãos federais (0,2% do orçamento de 2008). Entretanto, de 2000 a 2011, enquanto a área total coberta por UCs federais aumentou em 83%, o investimento por hectare protegido foi reduzido em 40%. Assim, as áreas sob conservação aumentam, mas os recursos para mantê-las diminuem.

Em agosto de 2016, uma Coalização de organizações Pró-UCs reivindicou que os recursos provenientes da compensação ambiental, fossem “utilizados de forma mais ágil e efetiva na gestão e implementação das UCs”. O grupo pediu também que os recursos oriundos dos Termos de Ajustamento de Conduta, de acordos judiciais e de multas para a implementação das UCs sejam destinados diretamente para a gestão das áreas protegidas. “A aprovação de políticas que garantam a valorização e a sobrevivência financeira das unidades de conservação dependem da regulamentação dos artigos 36, 47 e 48 da Lei do SNUC, da aprovação da Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais, do Imposto de Renda Ecológico e da ampliação do ICMS Ecológico para todos os estados¹¹”, afirma a coalizão.

VELOCIDADE NO TAC

Desde a sua introdução pela Lei 7.347 de 1985, o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) tem se constituído num instrumento de resolução negociada de conflitos, envolvendo direitos difusos, coletivos e individuais, cada vez mais usado pelos órgãos públicos de defesa do consumidor, dada a velocidade da sua execução.

Adotado pela Lei de Ação Civil Pública (1985) e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), o TAC é o ato jurídico pelo qual a

¹⁰Semeia. Unidades de Conservação no Brasil. A Contribuição do Uso Público para o Desenvolvimento Socioeconômico. Série Diagnóstico Brasil, São Paulo, 2014.

¹¹MMA recebe documento com prioridades das UCs. ICMBIO, 8/8/2016. <http://bit.ly/2gcY6Zc>

pessoa, física ou jurídica, reconhecendo implicitamente que sua conduta ofende ou pode ofender interesse difuso ou coletivo, assume, perante um órgão público legitimado, o compromisso de eliminar a ofensa ou o risco, através da adequação de seu comportamento às exigências legais, mediante a formalização de termo com força de título executivo extrajudicial.

Os órgãos públicos legitimados a tomar um compromisso de ajustamento de conduta às exigências legais são aqueles dotados de personalidade jurídica de direito público, da administração direta (União, Estados, Municípios, Distrito Federal), da administração da justiça (Ministério Público) ou da administração indireta (fundações de direito público, autarquias, empresa pública e sociedade de economia mista).

Os TACs são usados diariamente em milhares de comarcas no país, em proveito da defesa do meio ambiente, do consumidor, de crianças e adolescentes, de idosos, de pessoas discriminadas e de outros interesses “transindividuais¹²”. Um exemplo é o TAC assinado em outubro de 2011 entre a Refinaria Duque de Caxias, da Petrobrás, e o Instituto Estadual do Ambiente do Rio de Janeiro, no valor de R\$ 1,08 bilhão – o maior TAC ambiental em curso no Brasil. O acordo estabeleceu a execução de 24 ações ambientais, ao longo de seis anos, para reduzir em um terço as emissões de óxido de enxofre e reutilizar 60% dos efluentes industriais da refinaria. Em 2013, a REDUC a já havia cumprido 84% das tarefas previstas no período de ajuste, segundo a Secretaria de Meio Ambiente do Estado.

Na prática, explica Maurício Guetta, professor de Direito Ambiental da PUC de São Paulo, há dois tipos de TAC, o judicial e o extrajudicial. “No primeiro caso, uma ação civil contra um poluidor pode ser reparada rapidamente estabelecendo-se um TAC de execução mais simples. Se o TAC não for cumprido, o juiz pede a execução da sentença imediatamente, estabelecendo multas diárias contra o infrator. No caso extrajudicial, pode se firmar um TAC durante a fase de inquérito, antes mesmo da abertura da ação”.

A utilização do TAC se amolda “à moderna tendência de gestão democrática e participativa”¹³, afirma a procuradora federal de Brasília Danielle Teixeira. Seu uso possibilita a solução dos conflitos em âmbito administrativo, evitando o caminho penal convencional. Por meio da sua aplicação negociada “busca-se a celeridade na resolução de conflitos, a justiça e a pacificação social”. De um lado, o transgressor firma o compromisso de cessar a conduta irregular

¹²Leonel Carlos da Costa. *Termos de Ajustamento de Conduta e Algumas Observações Sobre seus Limites*. <http://bit.ly/2gH6aGO>

¹³Danielle Teixeira. Apontamentos sobre o Termo de Ajustamento de Conduta. *Conteúdo Jurídico*, 2014. <http://bit.ly/2f0Eair>

ou reparar o dano, de outro, o órgão público de controle se abstém de iniciar ou prosseguir na investigação administrativa, no processo administrativo ou judicial. Celebra-se um acordo ou uma transação. Cabe ao órgão público ajustar a conduta do transgressor e fiscalizar o cumprimento do termo.

As características do TAC são a dispensa de testemunhas instrumentárias; o título extrajudicial, a execução por obrigação de fazer ou não fazer; a execução por quantia líquida; e o caráter imprescritível. O termo deve conter o prazo para o cumprimento das obrigações e a identificação das partes. A obrigação deve ser claramente identificada, com prazos definidos. O TAC é um meio de resolução rápida de conflitos envolvendo os direitos coletivos sem a necessidade de se recorrer à via judicial.

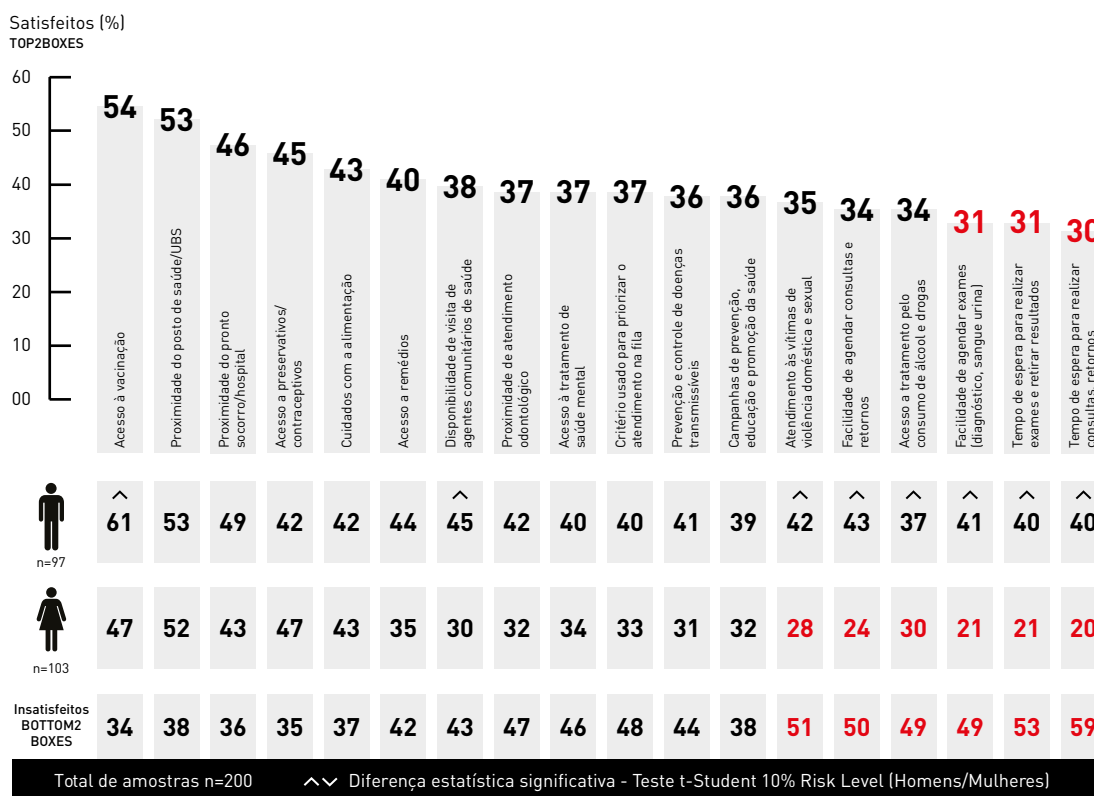
O PROJETO LIBBS EM EMBU DAS ARTES

Em dezembro de 2013, a indústria farmacêutica Libbs, instalada desde 1985 no município de Embu das Artes, a 23 km da capital de São Paulo, obteve um financiamento de R\$ 500 milhões no BNDES para a construção de uma nova fábrica de medicamentos biológicos monoclonais. Como subcrédito social associado ao empréstimo, o banco concedeu o financiamento suplementar de R\$ 2,6 milhões, liberado em duas fases, para a elaboração de um projeto de contrapartida social em benefício da população de 250 mil pessoas.

Para definir e executar o projeto, a Libbs contratou a consultoria de identificação e gestão de causas CAUSE, de São Paulo, que organizou um diagnóstico das carências da população. Os indicadores sociais foram estudados e um relatório etnográfico do município foi elaborado. Uma pesquisa qualitativa de amostragem de opinião revelou as maiores taxas de insatisfação dos moradores: segurança (52% das respostas) e saúde (50% das respostas).

Nas unidades municipais de saúde o atendimento era insatisfatório e as filas constantes. No Pronto-Socorro central, a cada 24 horas cerca de 1 mil pessoas eram atendidas por quatro médicos. Partindo dessa demanda clara da população e conectando-a ao propósito da empresa farmacêutica, encontrou-se a causa: uma saúde pública mais acolhedora, inclusiva e ágil. “Os resultados confirmaram que havia uma

demanda por melhoria na gestão do primeiro atendimento de saúde, gerando um grande alinhamento de valores por sermos uma empresa da área”, explicou Márcia Bueno, diretora de Relações Institucionais da Libbs. Com o apoio do então prefeito Chico Brito (PT), consolidou-se a ideia de implantar um programa de aprimoramento da gestão pública de saúde capaz de oferecer atendimento “inclusivo, acolhedor e ágil”¹⁴.



Batizado de “Tempo e Saúde: A Vida em Primeiro Lugar”, o projeto de contrapartida social da Libbs detalhou ações de infraestrutura (como reformas nas unidades de saúde e aquisição de equipamentos de informática), de pessoal (definição de responsabilidades, treinamento e capacitação) e de gestão (implantação de software de gestão e revisão do processo de atendimento).

Ao analisar as políticas públicas no Ministério da Saúde, a CAUSE percebeu a pertinência, para o empreendimento, do programa e-SUS Atenção Básica, que é a plataforma do Ministério que busca digitalizar toda a rede SUS, fazendo com que todos os dados do cidadão e suas interações com o SUS sejam arquivados em prontuários digitais. O município já queria aderir ao programa, mas não possuía recursos para implantação. Com o aporte da empresa o projeto tornou-se viável.

¹⁴<http://www.embudasartes.sp.gov.br/noticia/ver/6715>

O primeiro passo para implantar o e-SUS no município foi reformar as 16 Unidades Básicas de Saúde (UBS), melhorando a conexão com a internet, modernizando o sistema elétrico com cabeamento estruturado e capacitando os profissionais das unidades para operar o programa.

Em seguida, promoveu-se um diagnóstico dos processos de atendimento, consultando especialistas e protocolos de outros países, para definir a identificação de casos urgentes para abordagem imediata e a reorientação dos menos graves para atendimento sem urgência.

Uma pesquisa realizada por meio de sistema de SMS e mensagens de voz, cadastrou 3.694 usuários da rede de saúde pública, captando impressões e queixas sobre a velocidade e a priorização do atendimento. Também foram distribuídos folhetos, cartazes e outdoors para engajar e conscientizar a população sobre a reforma do sistema de saúde.

Para testar a implantação das inovações propostas e produzir relatórios dinâmicos sobre o projeto, em dezembro de 2014 um projeto-piloto foi testado na UBS do bairro Jardim Eufrásio, totalmente reformada e equipada com novos computadores. Cerca de 60 médicos da unidade, enfermeiros e recepcionistas foram capacitados.

Os resultados entusiasmaram o presidente da Libbs, Alcebíades de Mendonça Athayde Júnior. O então chefe do Departamento de Produtos para Saúde do BNDES, Pedro Palmeira, afirmou:



“A Libbs, através da CAUSE, identificou essa questão da saúde como uma variável que poderia ser atacada através de uma ação social, trazendo resultados para o município e toda a sociedade, de modo geral.”¹⁵

Em março de 2015 o projeto “Tempo é Saúde” começou a ser implantado nas demais quinze UBS. Cerca de 500 profissionais de saúde foram capacitados, atingindo nota média de treinamento de 7,7 (em escala de 0 a 10). A campanha informativa sobre as ações foi intensificada no portal da prefeitura, em locais de passagem e em linhas de ônibus.

Para aferir o impacto das mudanças, nova pesquisa foi realizada para avaliar a percepção dos usuários das dezesseis UBS

¹⁴<http://www.embudasartes.sp.gov.br/noticia/ver/6715>

¹⁵<http://www.embudasartes.sp.gov.br/noticia/ver/7543>

reformadas. A consulta verificou que as mudanças culturais demandam tempo para serem assimiladas, pois o tempo de espera pelo atendimento, as consultas e os exames continuavam alvo de insatisfação, embora houvesse respostas positivas em algumas unidades. Já os critérios de priorização do atendimento receberam melhores avaliações, refletindo um maior aprendizado por parte dos funcionários.

Com a experiência e o aprendizado de dois anos, o BNDES aprovou a definição da segunda fase do projeto, voltada para aprimorar o atendimento focalizando as demandas dos usuários e dos funcionários do sistema por meio de campanhas de comunicação, cursos e workshops de reciclagem. Decidiu-se também ampliar a operação com a implantação de um sistema de primeiro atendimento e avaliação de risco nos prontos socorros.

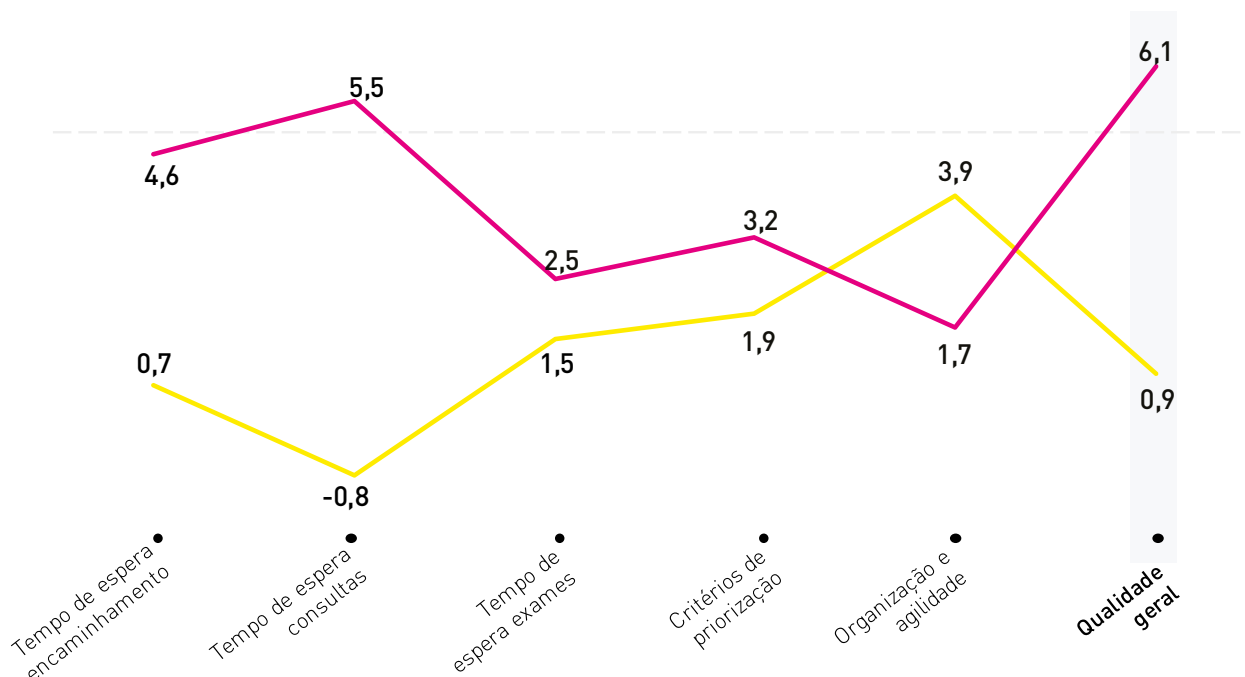
Em dezembro de 2015, o município inaugurou uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) destinada a ser a referência em casos de urgência e emergência. Alinhada à demanda da Secretaria de Saúde municipal de implantar um processo de classificação de risco totalmente informatizado, foi implementado nessa Unidade um equipamento informatizado de triagem no primeiro atendimento.

Com o novo equipamento, dotado de instrumentos de aferição de pressão arterial, temperatura e glicose, é possível reduzir o tempo de atendimento de 15 minutos para 1,30 minuto, usando os indicadores de classificação do Protocolo de Manchester. Para operá-lo, vinte enfermeiros receberam treinamento.

Em 2016, foi realizado um novo diagnóstico geral junto às equipes de gestores e de enfermagem para aprimorar o sistema e avaliar as atitudes dos servidores e da população. Em abril, uma nova consultoria foi contratada para desenvolver, junto às equipes, o programa de suporte “A Empatia como Promotora da Saúde”. Dezesete workshops de sensibilização, envolvendo 300 servidores, foram realizados. Todos os books de processos e fluxos de trabalho do sistema de atendimento foram atualizados para garantir a continuidade e o aperfeiçoamento da gestão da saúde no município.

Em setembro de 2016, uma nova pesquisa quantitativa revelou percepções positivas dos usuários muito acima da média da percepção dos usuários antigos do pronto atendimento.

- **RETORNO ANTIGO**
Nota média do grupo que retornou há mais de 2 semanas
- **RETORNO RECENTE**
Nota média do grupo que retornou há, no máximo, 2 semanas



Questionário levando em conta avaliações de 0 a 5

Numa escala de 1 a 7, os serviços de “tempo de espera para encaminhamento” foram avaliados com nota 4,6, o “tempo de espera para consulta” recebeu nota 5,5 e a “qualidade geral” do sistema foi aprovada com 6,1. Os resultados indicam que o projeto e as melhorias implementadas ao longo do tempo criaram impactos sociais positivos para aquela população, provando que uma organização que consegue conectar seu propósito com as demandas reais dos seus *stakeholders* pode gerar valor para todos os envolvidos.

Criado em 1952 com a missão de impulsionar o desenvolvimento econômico do país, o BNDES provê capital a atividades econômicas que geram impactos na sociedade e no ambiente. O banco é um instrumento de execução das políticas públicas do Governo Federal, que atua com a missão de apoiar financeiramente os projetos econômicos dos setores públicos e privado, “promovendo o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira”.

Com o aumento da participação do banco no financiamento do desenvolvimento, a sociedade civil ampliou a atenção sobre a sua atuação, demandando mais transparência sobre as condições financeiras dos desembolsos realizados e as práticas de análise, estruturação e monitoramento dos projetos financiados. Ao longo da sua evolução, o BNDES ampliou o diálogo com a sociedade civil, revisou as políticas socioambientais e criou mecanismos para a avaliação das operações, como o Fórum de Diálogo com Sociedade Civil (2014) e o Portal BNDES Transparente (2015).

Essa evolução está alinhada à demanda da revisão das inconsistências da legislação ambiental brasileira, como a Lei do SNUC, e da agilização da resolução negociada dos conflitos socioambientais, proporcionada pelos Termos de Ajustamento de Conduta (TAC). Tais demandas configuram um campo em expansão crescente para políticas de contrapartida social e compensação ambiental no país.



Nesse sentido, torna-se cada vez mais recomendável o aumento da participação de organizações independentes, não vinculadas às empresas, na execução e no monitoramento das iniciativas de contrapartida social.

No caso dos projetos de subcrédito social do BNDES, a maior parte dos recursos ainda são canalizados para institutos e fundações empresariais clientes do banco.

Para as organizações que dialogam com a instituição, a elaboração de indicadores padronizados para o monitoramento do impacto socioambiental dos empreendimentos financiados pelos subcréditos sociais, e a contratação de avaliações independentes para as operações de maior porte, com a devida divulgação transparente de resultados, contribuiriam para melhorar a eficiência e facilitar a realização da missão do banco.