

C
o
r
r
e
s
p
o
n
d
ê
n
c
i
a

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Rua Gen. Dionísio
Cerqueira, 347/902 -
Gutierrez, Belo Horizonte/
MG. CEP: 30430-140.
Fone: 031-3335.8697/
3293.6649/9157.8589
e-mail:
michellequeiroz@terra.com.br

Artigo recebido: 22/11/2004
Aprovado: 18/12/2004

INDICADORES DE PERFORMANCE PARA PROJETOS SOCIAIS: A PERSPECTIVA DOS STAKEHOLDERS

INDICADORES DE PERFORMANCE PARA PROYECTOS SOCIALES: LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS

PERFORMANCE INDICATORS FOR SOCIAL PROJECTS: THE STAKEHOLDERS' PERSPECTIVE

Michelle Queiroz Coelho, Msc.

CEPEAD - UFMG

michellequeiroz@terra.com.br

Palavras-chave:
Projetos sociais;
Avaliação;
Stakeholders.

Resumo: O presente trabalho pretende contribuir para a construção de uma metodologia de avaliação para projetos sociais, considerando a perspectiva dos diversos stakeholders envolvidos, propondo a segmentação da análise de retorno do investimento social por categorias (primeiro setor, segundo setor, terceiro setor, comunidade e parceria), desenvolvendo instrumentos de pesquisa que permitam uma avaliação quantitativa e qualitativa, através da parametrização de indicadores de performance. O referencial teórico contemplará, em um primeiro momento, a evolução do conceito de Responsabilidade Social, a dimensão estratégica e as vantagens sob a perspectiva de investimento social; em um segundo momento, será apresentada uma retrospectiva das ações sociais, sua aplicação e o desenvolvimento de alianças intersectoriais; finalmente, serão discutidas as diferentes abordagens sobre avaliação de projetos, estruturação de indicadores e instrumentos de gestão social existentes. Além de propor a metodologia em questão, foram realizados estudos exploratórios iniciais para analisar a opinião de gestores das organizações parceiras do Programa Mamamiga, selecionado para iniciar os estudos propostos: Prefeitura de Contagem, TIM, FIEMG, Asprecam (Associação de Prevenção do Câncer na Mulher) e Pastoral da Criança.

Palabras-clave:
Proyectos sociales;
Evaluación;
Stakeholders.

Resumen: El presente trabajo pretende contribuir para la construcción de una metodología de evaluación para proyectos sociales, considerando la perspectiva de los diversos stakeholders involucrados, proponiendo la segmentación del análisis de retorno de la inversión social por categorías (primer sector, segundo sector, tercer sector, comunidad y asociación), desarrollando instrumentos de pesquisa que permitan una evaluación cuantitativa y cualitativa, a través de la parametrización de indicadores de performance. El referencial teórico contemplará, en un primer momento, la evolución del concepto de Responsabilidad Social, la dimensión estratégica y las ventajas bajo la perspectiva de inversión social; en un segundo momento, será presentada una retrospectiva de las acciones sociales, su aplicación y el desarrollo de alianzas intersectoriales; finalmente, serán discutidas las diferentes abordajes sobre evaluación de proyectos, estructuración de indicadores e instrumentos de gestión social existentes.

Además de proponer la metodología en cuestión, se han realizado estudios exploratorios iniciales para analizar la opinión de gestores de las organizaciones aparceras del Programa Mamamiga, seleccionado para iniciar los estudios propuestos: Municipalidad de Contagem, TIM, FIEMG, Asprecam (Asociación de Prevención del Cáncer en la Mujer) y Pastoral del Niño.

Abstract: The aim of this work is to contribute to the construction of an assessment methodology for social projects, from the perspective of the various stakeholders involved, proposing the segmentation of analysis of returns on social investment by categories (primary sector, secondary sector, tertiary sector, community and partnership), and developing research instruments which enable a quantitative and qualitative assessment, through the parameterization of performance indicators. The theoretical framework includes, firstly, the development of the concept of Social Responsibility, the strategic dimension and the advantages of the perspective of social investment; secondly, it presents a retrospective look at social actions, their application and the development of inter-sector alliances; finally, it discusses the different approaches to project assessment, the structuring of the existing indicators and instruments for social management. Besides providing the methodology in question, initial exploratory studies were also carried out, in order to analyze the opinions of managers of partner organizations of the Program Mamamiga, which was selected to begin the proposed studies: The Municipal Council of Contagem, TIM, FIEMG, Asprecam (Association for the Prevention of Cancer in Women) and Pastoral da Criança.

Palavras-chave:
Social projects;
Assessment;
Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

Os projetos sociais afetam a realidade alterando cenários, interferindo em diversas esferas, despertando muitas vezes sentimentos como esperanças e sonhos. Apresentar-se nesse palco e sair antes do espetáculo terminar talvez seja uma das conseqüências mais perversas da atuação social descompromissada. Essa perspectiva é reforçada por Teodósio (2002), ao apontar a complexidade dos desafios da gestão social, como fator comprometedor da sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que lida com lógicas de avaliação extremamente focalizadas nos aspectos econômico-financeiros da atividade, características da iniciativa privada, a gestão social deve contemplar critérios substantivos, ligados ao desenvolvimento social local e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades. A pesquisa "Alianças Estratégicas Intersectoriais para Atuação Social", realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS/ USP), com apoio da Ford Foundation, entre 2001 e 2002, aponta os desafios encontrados para o desenvolvimento de indicadores que permitam mensurar e monitorar resultados de projetos sociais. Fischer et al (2003) descrevem aspectos relevantes da pesquisa apontando fatores que intensificam a dificuldade dos processos de avaliação como a falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e o desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Segundo os autores supracitados ainda inexistem ferramentas adequadas para este novo tipo de gestão, que difere daquelas próprias de um negócio. Peliano (2001) destaca algumas reflexões interessantes sobre a pesquisa conduzida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sob o título "Ação Social

das Empresas", apontando, dentre outros dados, que nenhuma das empresas pesquisadas conseguiu mensurar o retorno de suas ações sociais, embora reconheçam, intuitivamente, que o resultado é positivo. Os dados apresentados reforçam a necessidade de estudos sobre a avaliação de projetos sociais, um tema novo e ainda pouco explorado na bibliografia. A curta duração de vida de diversas ações sociais é uma das conseqüências que tem surgido como reflexo dessa lacuna. A falta de comprometimento com resultados, por questões motivacionais altruístas, através das manifestações personalistas ou por questões motivacionais institucionais, através da marketagem social (impacto social pouco significativo supervalorizado pela estratégia de comunicação), são exemplos práticos que revelam essa realidade.

De acordo com Cohen e Franco (2002), embora existam posições antagônicas a respeito da utilidade da avaliação de projetos sociais, não se pode negar que esta contribui para aumentar a racionalidade na tomada de decisões, identificando problemas, selecionando alternativas de solução, prevendo suas conseqüências e otimizando a utilização de recursos disponíveis. Segundo Marino (1998), o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo. A avaliação de impacto destes projetos, de acordo com Roche (2002), permite uma análise sistemática das mudanças sustentadas que determinadas intervenções acarretam na vida das pessoas. O desenvolvimento de indicadores é um dos instrumentos fundamentais para a construção do processo de avaliação. Podemos classificar as ferramentas de gestão social existentes de acordo com suas funções: orientar, certificar, relatar e avaliar a performance da atuação social. Para as três primeiras categorias, temos como exemplo os Indicadores Ethos, a norma SA 8000 e o Balanço Social respectivamente. No entanto, existe uma carência significativa na avaliação de performance sob a perspectiva dos stakeholders envolvidos. Essa abordagem é reforçada por Fischer et al (2003), ao apontarem que os processos avaliativos precisam apresentar uma abordagem pluralista, envolvendo aspectos qualitativos e quantitativos, centrada nas relações entre o sistema de ação e a lógica dos atores. Garantir a permanência do investimento social privado de caráter sustentável significa viabilizar retorno para todos os públicos de relação. Dessa forma, este trabalho pretende contribuir para elaboração de um instrumento técnico capaz de promover esse equilíbrio, subsidiando a gestão das empresas que compartilham a visão estratégica da responsabilidade social.

Dentro desse contexto, o objetivo geral da pesquisa é construir uma metodologia de avaliação para projetos sociais, considerando a perspectiva dos diversos stakeholders envolvidos. São objetivos específicos decorrentes: propor a segmentação da análise de retorno do investimento social por categorias (primeiro setor, segundo setor, terceiro setor, comunidade e parceria); desenvolver instrumentos de pesquisa que permitam uma avaliação quantitativa e qualitativa, parametrizando indicadores de

performance; realizar um pré-teste da ferramenta proposta com gestores das organizações parceiras do projeto social avaliado: Prefeitura de Contagem, TIM (Telecom Italia Móvil), FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), Asprecam (Associação de Prevenção do Câncer da Mulher) e Pastoral da Criança. O referencial teórico do presente trabalho contemplará, em sua etapa inicial, a evolução do conceito de Responsabilidade Social, a dimensão estratégica que a esfera corporativa vem adquirindo e as vantagens sob a perspectiva de investimento social; em um segundo momento, abordaremos uma retrospectiva das ações sociais, sua aplicação nas empresas brasileiras e o desenvolvimento de alianças intersetoriais, analisando suas características, vantagens e desafios; finalmente, discutiremos as diferentes abordagens sobre avaliação de projetos sociais, estruturação de indicadores e ferramentas de gestão social existentes. Sob a ótica de seus objetivos, a pesquisa será eminentemente exploratória. Já sob a perspectiva da abordagem do problema, foram utilizados instrumentos de avaliação qualitativos e quantitativos na confecção da metodologia. No entanto, na etapa de pré-teste, realizada com gestores sociais, a perspectiva de análise foi qualitativa, através da realização de entrevistas individuais semi-estruturadas. Na análise de dados apresentaremos o detalhamento da metodologia proposta e a avaliação dos gestores entrevistados acerca da metodologia proposta. Finalmente, apresentaremos a conclusão da pesquisa tecendo as percepções sobre o desenvolvimento teórico-metodológico, limitações, desafios e perspectivas sobre o objeto de estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS

A sociedade brasileira tem criado expectativas crescentes em relação ao papel que as empresas ocupam no processo de desenvolvimento: sejam agentes de uma nova cultura, atores de mudança social e construtores de uma sociedade melhor (LOURENÇO e SCHRODER, 2003). São várias as motivações que tem levado nossas organizações à correspondência dessas expectativas. Para Grajew (2000), por convicção pessoal dos dirigentes, filosofia, valores e princípios, e até por inteligência empresarial, as empresas estão percebendo a necessidade de um novo comportamento. Dentro desse contexto, Silva e Freire (2001) e Machado e Lage (2002) elencaram vários motivos da ação empresarial nesse campo: obtenção de vantagens

competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade; fundamentação religiosa ou moral; promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários; resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações; orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa; visão estratégica de sobrevivência no longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente; melhoria da imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; redução da carga tributária. A questão social versus questão econômica é um dos grandes focos de discussões quando tratamos de Responsabilidade Social. A racionalidade que marca a lógica puramente econômica, desconsiderando a perspectiva social, auxilia na construção do cenário que compõe os dilemas sociais de nosso país, marcado pelo crescimento da desigualdade, desemprego, miséria, violência, dentre tantos outros. Para Toldo (2002), o mercado não honrou seu compromisso de trazer respostas para esses problemas sociais e a responsabilidade social viria, portanto, tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas. Para Alves (2003), a responsabilidade social da empresa não representa uma ameaça ao sistema capitalista, ao contrário, significa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade de criar benefícios direcionados ao bem-estar da sociedade geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo para conter as intervenções do Estado na economia.

Guimarães (1984) divide a discussão sobre a relação entre os objetivos dos negócios e as metas sociais em três grupos: postura tradicional, em que a função da empresa é gerar lucros para o acionista; uma corrente diametralmente oposta à corrente dos lucros, que defende que o benefício social da empresa deve estar além do benefício econômico; e uma última corrente, com uma postura intermediária, sustenta que o lucro é legítimo e justo, porém exige das corporações uma postura social. Na verdade, o que parece mais coerente é a busca pelo equilíbrio do tripé sócio-econômico e ambiental não apenas do discurso, mas nas práticas das organizações. Conforme apontado por Grajew (2000), o poder de influência das empresas, não pode ser simplesmente direcionada para a obtenção de lucro para os acionistas das empresas, desconsiderando interesses de todos os demais públicos com os quais elas interagem: clientes, fornecedores, governo, funcionários, comunidades em que estão inseridas e meio ambiente. Dentro desse contexto, os stakeholders aparecem como linhas norteadoras das estratégias socialmente responsáveis. Para Bowen (1957), stakeholders são parceiros da empresa, termo abrangente que procura explicitar os graus de

comprometimento e de dependência recíproca da empresa com os seus diversos públicos. Dentro dessa linha, Orchis, Yung e Morales (2002), apresentam o conceito de stakeholders como grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. Clarkson (1995), define stakeholders como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização.

Como decorrências principais dessa evolução do conceito, destacamos em primeiro lugar, a diferença entre contribuição social e responsabilidade social. Os projetos sociais podem proporcionar contribuições sociais significativas, mas representam apenas uma das dimensões da responsabilidade social no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade. Desenvolver estratégias de relacionamento coerentes com todos os stakeholders parece ser um dos principais desafios que interferem na aplicação prática do conceito. A partir dos conceitos analisados, apresenta-se como definição de Responsabilidade Social que atende ao presente trabalho, a construção de um caminho pautado no tripé social, econômico e ambiental, conduzido por um relacionamento coerente e sustentável com os diversos stakeholders, representando a ótica da racionalidade social, que não elimina, nem substitui a perspectiva econômica. O direcionamento estratégico e a incorporação correta da prática socialmente responsável pode trazer diversos benefícios, alavancando o desempenho e a própria sustentabilidade das organizações. Para Orchis, Yung e Morales (2002), são diversas as vantagens obtidas: valor agregado à imagem da empresa, motivação dos funcionários, bom relacionamento com fornecedores, popularidade dos seus dirigentes, facilidade no acesso ao capital e financiamento, influência positiva na cadeia produtiva, melhoria do clima organizacional e vantagem competitiva. Além dessas vantagens, outras são citadas: consciência coletiva interna de estar participando no encaminhamento de soluções de causas sociais; mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais; melhor relacionamento com o governo; maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes. (MELO NETO e FROES, 1999); (ALVES, 2003); (MARTINELLI, 1997). Para Srour (2000), outra importante vantagem está ligada ao fato da diminuição da vulnerabilidade das empresas, ao reduzir os desvios de conduta e as possibilidades de multas. Isso economiza tempo de trabalho e recursos financeiros, preserva a rentabilidade e a marca, além de fortalecer a lealdade dos consumidores e dos empregados. Conforme Machado e Lage (2002), as ações de caráter de responsabilidade social contribuem de maneira positiva para melhorar as condições sociais das comunidades mais carentes, através de projetos sociais que contribuem para resgate da auto-estima, da dignidade e da inserção social. Para Grajew (2000, p.43), "[...] a comunidade dá mais importância à organização que tem uma ação mais ampla do que àquela cuja postura é essencialmente comercial, financeira e trabalhista".

A partir das referências conceituais apresentadas, parece não restar dúvidas de que, em se tratando de Responsabilidade Social, grandes desafios coexistem com amplas perspectivas. Concentraremos nosso estudo no entendimento do relacionamento com o stakeholder comunidade e, mais especificamente, na tentativa de responder às demandas acerca da mensuração de resultados que subsidiem uma análise acerca do retorno para todos os atores envolvidos, reforçando o conceito de investimento social.

2.1.2 PROJETOS SOCIAIS: RETROSPECTIVA HISTÓRICA, APLICAÇÃO PRÁTICA E ALIANÇAS INTERSETORIAIS

No desenvolvimento histórico das ações sociais, podemos destacar fundamentalmente três momentos (SMITH, 1994, p.107-108). A pré-história da filantropia corporativa (HIMMELSTEIN, 1997, p.15) que teve início nos EUA, século XVII, sendo marcada pelos líderes empresariais como os grandes doadores naquele país. Nesse momento, as doações eram marcadas pelo caráter personalista, desvinculadas de intenções corporativas. Entre 1960-80, no segundo momento, as doações das empresas para organizações não-lucrativas da comunidade já eram permitidas, mas as causas sociais apoiadas não tinham, na maioria das vezes, qualquer vinculação com os negócios da empresa. O início do terceiro momento da filantropia corporativa é marcado pelo acidente de derramamento de óleo causado por uma empresa norte-americana, em 1989. A partir daí, a perspectiva estratégica passa a permear a visão dos empresários sobre o tema. O acidente serviu para evidenciar o papel que a ação social poderia ter para a construção de alianças estratégicas para a empresa, uma vez que a existência preliminar de parcerias com grupos de ambientalistas teria sido fundamental para a recomposição da imagem. Na filantropia estratégica é feito um esforço aberto para vincular as doações da empresa com os seus objetivos econômicos (WOOD, 1990, p.549). Estamos vivendo um momento de mudanças profundas na percepção do social, em sua mais ampla expressão. Segundo Dowbor (1999), passamos de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, de um tipo de bálsamo tranquilizador para as consciências capitalistas, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas.

No cenário brasileiro, o IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - realizou uma pesquisa denominada "Ação Social das Empresas" (1999), que apresentou dados relevantes sobre o comportamento das organizações: 200.000 empresas da região Sudeste declararam ter realizado algum tipo de ação social para a comunidade, tendo destaque as empresas mineiras. No entanto, ainda predominam, em termos quantitativos, as ações filantrópicas, menos da metade das empresas possui um plano definido para a sua atuação social e os executivos entrevistados reconhecem os aspectos positivos das ações sociais de forma intuitiva uma vez que não possuem

ferramentas de mensuração de resultados. Ainda sobre a pesquisa em referência, de acordo com Peliano (2001, p. 95-102), podemos destacar algumas observações sobre a contribuição social das empresas:

Partilham os sete pecados capitais das políticas públicas na área social: descoordenação; pulverização de recursos; burocratização; descontinuidade; falta de transparência; clientelismo; distanciamento.

Inovam nas sete virtudes capitais que vêm caracterizando o compromisso social mais efetivo das empresas com as comunidades: responsabilidade social; participação pró-ativa; interdependência; missão institucional; compromisso com os resultados; transparência; integração.

Apesar das diferenças e particularidades que mobilizam o desenvolvimento de projetos sociais em diversas empresas, é fundamental analisarmos a perspectiva do consumidor no que tange à crescente valorização da contribuição social das empresas. Para ilustrar essa questão destacaremos alguns dados relevantes da pesquisa Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro (Pesquisa 2002), realizada pelo Instituto Ethos: Opinião do Consumidor: 16% efetivamente prestigiaram uma empresa que considerassem socialmente responsável e 14% dos consumidores efetivamente puniram uma empresa por julgar seu comportamento inadequado.

Os dados apresentados reforçam a crescente valorização por parte dos consumidores no sentido de que as empresas estabeleçam padrões éticos mais elevados e ajudem a construir uma sociedade melhor. Essa percepção tem influenciado diversas empresas a adotarem o conceito de investimento social como estratégia corporativa. Equilibrar responsabilidade com negócios considerando aspectos mercadológicos e compromisso com impacto social é fundamental para que o investimento signifique, de fato, retorno para todos os envolvidos no processo. Hopkins (1999, p.50, citando Palazzi e Starcher) destaca que a empresa se relaciona com a comunidade por meio de, pelo menos, quatro formas: caridade; investimento social; parcerias com as organizações locais; e por último, por meio de sua missão fundamental que é a de fornecer mercadorias e serviços de que a sociedade necessita de modo ético e responsável.

A complexidade e a interdependência das questões sociais tem justificado em grande parte a ampliação das parcerias ou alianças intersetoriais. Nenhum setor ou instituição parece ser capaz de, isoladamente, responder aos inúmeros desafios que se apresentam. O desenvolvimento de soluções sustentáveis para os diversos dilemas estruturais de nosso país, parece então passar pela construção de intervenções sociais articuladas entre governo, iniciativa privada e terceiro setor. Segundo Fischer et al (2003), organizações com e sem fins lucrativos e governamentais reconhecem que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, especialmente no tocante à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais

dos projetos. No entanto, ainda há uma série de desafios relacionados, principalmente, às diferentes culturas organizacionais, linguagens e formas de trabalho das organizações de setores distintos.

A pesquisa "Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social", realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS/ USP), com apoio da Ford Foundation, entre 2001 e 2002 procurou identificar e analisar como a redefinição dos papéis sociais do Estado, Mercado e Terceiro Setor e da própria comunidade tem gerado o desenvolvimento de novas formas de executar as ações sociais. Apresentaremos a seguir as principais reflexões de Fischer et al (2003) sobre essa pesquisa, que permitem a construção de algumas referências importantes sobre a qualificação das ações sociais desenvolvidas em parceria: para que uma aliança intersetorial se sustente é fundamental que ocorra uma contínua geração de valor para os parceiros e, mais do que isso, é necessário que este valor gerado seja mensurado e constantemente monitorado; raramente há um planejamento prévio dos projetos desenvolvidos em parceria, suas etapas e os resultados esperados em cada uma delas; a ausência de estratégia para o estabelecimento de alianças acaba resultando na falta de indicadores de resultados que propiciem a avaliação e comparação com outras iniciativas na mesma área, uma vez que os projetos se concretizam como casos isolados, construídos com base em necessidades e interesses pontuais, próprios de determinadas situações e contextos.

Segundo Dowbor (1999), a dimensão social do desenvolvimento se torna um dos componentes essenciais da transformação social que vivemos. Mas enquanto as áreas produtivas dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão, a área social não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes. Os serviços sociais são diferentes e necessitam de respostas específicas. A questão da gestão social tornou-se central. A partir do cenário apresentado, poderíamos afirmar que a contribuição social das empresas, muitas vezes marcada pelo caminho das alianças intersetoriais, está em desenvolvimento e, apesar de apresentar grandes desafios, tem renovado a construção de alternativas para as intervenções sociais de nosso país. Não poderíamos deixar de ressaltar a mudança na configuração das motivações que mobilizam a construção de parcerias. Fatores puramente ideológicos têm sido aliados a fatores mercadológicos, fortalecendo as estratégias de articulação ao equilibrar impacto social com retorno empresarial.

Embora existam dúvidas por parte das empresas sobre o real retorno de uma postura responsável socialmente e ambientalmente, e por não haver ainda mecanismos de mensuração, para Machado e Lage (2002), muitas empresas já aderiram a este movimento, quer seja por uma nova consciência de seus administradores, quer seja como estratégia de marketing. Para Mendonça (2003) existem fortes evidências de preocupação com os aspectos norteadores da necessidade de que as organizações evidenciem uma atuação

considerada como socialmente responsável. Entretanto, para o autor, esse "gap" entre o discurso praticado e a construção de uma linha de atuação metodológica ocorre pelo fato da inexistência de um instrumento potencialmente capaz de proporcionar parâmetros sólidos, que permitam avaliar objetivamente a amplitude das dimensões de um modelo de gestão tido como social. Essa carência de mensuração também é manifestada pelos vários públicos de relação que querem informação tangível, quantificável e verificável sobre o desempenho da organização em todas as áreas (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Finalmente, a partir das referências apresentadas, reforçamos a necessidade de confecção de instrumentos de avaliação que superem a "importação" de conceitos de gestão pública ou privada e caminhem para a construção de um novo olhar sobre as referências existentes, proporcionando uma ampla releitura capaz de subsidiar o desenvolvimento de tecnologias de gestão social feitas "sob medida" para responder aos desafios estruturais que perpassam nossos dilemas sociais.

2.1.3 AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS: CONCEITOS, INDICADORES E FERRAMENTAS DE GESTÃO

Os dados apresentados no capítulo anterior reforçam a necessidade de estudos sobre a avaliação de projetos sociais empresariais, um tema novo e ainda pouco explorado na bibliografia. A curta duração de vida de diversos projetos sociais é uma das conseqüências que tem surgido como reflexo dessa lacuna. A falta de comprometimento com resultados, por questões motivacionais altruístas, através das manifestações personalistas ou por questões motivacionais institucionais, através da marketagem social (impacto social pouco significativo supervalorizado pela estratégia de comunicação), são exemplos práticos que revelam essa realidade. Os projetos sociais afetam a realidade alterando cenários, interferindo em diversas esferas. Muitas vezes despertam sentimentos como esperanças e sonhos. Apresentar-se nesse palco e sair antes do espetáculo terminar talvez seja uma das conseqüências mais perversas da atuação social descompromissada. Essa perspectiva é reforçada por Teodósio (2002), ao apontar a complexidade dos desafios da gestão social, como fator comprometedor da sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais. Segundo o autor, ao mesmo tempo em que lida com lógicas de avaliação extremamente focalizadas nos aspectos econômico-financeiros da atividade, características da iniciativa privada, a gestão social deve contemplar critérios substantivos, ligados ao desenvolvimento social local e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades. Em função dos recursos via de regra escassos destinados à área social e de demandas, em contrapartida, elevadas, a exigência de uma gestão eficaz, eficiente e efetiva dos projetos e programas sociais, torna-se fundamental. Para isso, no entanto, é necessário em primeiro lugar o

desenvolvimento de uma cultura voltada para a avaliação não como instrumento de punição, mas uma ferramenta vital de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão dos projetos. A análise subsidiada pela avaliação deve contemplar não apenas a utilização eficiente dos recursos, mas se as ações contribuíram para traduzir um impacto social significativo para todos os envolvidos no processo.

De acordo com Dowbor (1999) a grande realidade é que não sabemos como gerir estas novas áreas, pois os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão engatinhando. Os paradigmas de gestão que herdamos têm todas sólidas raízes industriais. Na realidade, os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração. Fischer et al (2003) apontam que a dificuldade em estabelecer indicadores para mensuração e monitoramento dos processos, resultados e impactos dos projetos sociais, é intensificada, por um lado, pela falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e, por outro, pelo desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Além disso, empresas que empregam cálculos de retorno sobre seus investimentos, costumam se frustrar com os métodos pouco precisos de apurar o retorno sobre investimentos sociais. A diversidade de projetos e de resultados possíveis complica o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação. Nem sempre é possível uma vinculação direta entre o programa e os resultados na sociedade, já que podem existir outros fatores que exerçam alguma influência sobre o contexto. Os autores observam também que a carência na definição de indicadores de resultados decorre, em parte, da falta de planejamento de longo prazo.

O conceito de avaliação apresenta significativa multiplicidade de abordagens, conforme ilustraremos a seguir, apresentando diversas perspectivas. De acordo com Marino (1998), a avaliação de projetos pode ser conceituada como um processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto. Segundo Marino (1998), a aprendizagem do adulto no contexto organizacional ou em outros sistemas sociais só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Assim, o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo. As organizações que vêem a avaliação como mecanismo de controle e transformam em objeto passivo o indivíduo que está sendo

avaliado, correm o risco de despertar uma atitude negativa nos participantes, o que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais para a credibilidade do que se quer avaliar. Para Adulis (2002) a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização. O desenvolvimento de indicadores é um dos instrumentos fundamentais para a construção do processo de avaliação. Segundo Valarelli (1999), indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Os indicadores são marcas ou sinalizadores que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação.

A partir dessas referências podemos concluir que os processos avaliativos precisam apresentar uma abordagem pluralista, que envolva aspectos qualitativos e quantitativos e considere os diferentes stakeholders envolvidos. Segundo Fischer et al (2003), os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes atores e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e responsáveis diferentes. Podemos classificar as ferramentas de gestão social existentes de acordo com suas funções: orientar, certificar, relatar e avaliar a performance da atuação social. Para as três primeiras categorias, temos como exemplo os Indicadores Ethos, a norma SA 8000 e o Balanço Social respectivamente. No entanto, existe uma carência significativa na avaliação de performance sob a perspectiva dos diversos públicos envolvidos, conjugando aspectos qualitativos e quantitativos na construção de indicadores de performance. Apresentaremos a seguir as ferramentas mais comumente utilizadas:

- Hopkins: Apresenta a construção de um modelo analítico de análise com objetivo de facilitar a visualização das dimensões e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável. O instrumento seleciona nove elementos: legitimidade, responsabilidade pública, arbítrio dos executivos, percepção do ambiente, gerenciamento dos stakeholders, administração de questões, efeitos nos stakeholders internos, stakeholders externos, efeitos institucionais externos. De cada um desses elementos são extraídos e classificados os indicadores. Pretende-se um instrumento de auditoria social e ferramenta na construção de um sistema geral de ranking.

- Indicadores Ethos: O objetivo do instrumento é avaliar a gestão, planejar e concretizar estratégias de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos. Considerado de fácil aplicação e auto-avaliativo, os indicadores pretendem analisar o comportamento organizacional nos seguintes temas: valores e transparência, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e sociedade. O Instituto Ethos incentiva o preenchimento do questionário e fornece relatórios comparativos em relação ao grupo de benchmark das empresas líderes no segmento.

- Melo Neto e Froes: A proposta dos autores é apresentar um check-list de avaliação do exercício da responsabilidade social em suas diferentes dimensões, conforme descrito a seguir: Responsabilidade Social Interna (benefícios e sistemas de remuneração, gestão do trabalho, ambiente de trabalho, relevância social da vida no trabalho, trabalho e espaço total da vida, direitos dos empregados, crescimento e desenvolvimento dos empregados, relações empresa-comunidade, foco da relação, alvo da relação, natureza das relações escopo das relações e impacto das ações), Comportamento ético (sociedade global, comunidade, concorrentes, consumidores, meio ambiente, governo, parceiros).

- Balanço Social: O balanço social tem sido considerado por muitos autores e empresários como valioso instrumento de gestão das organizações. Trata-se de um registro contábil que discrimina as ações sociais considerando sua natureza (responsabilidade social interna ou externa), sua especificidade (doações, investimentos, dentre outros) e o valor gasto.

- Global Compact: Lançado pelo Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, em julho de 2000, o Global Compact é uma iniciativa de cidadania corporativa voluntária que agrega empresas, agências da ONU, governos, entidades trabalhistas internacionais, sociedade civil e outros grupos, com o objetivo de disseminar os nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente.

- AA1000: AccountAbility 1000 é um padrão de processo para a gestão da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade corporativa. Lançada em novembro de 1999 pelo Institute of Social and Ethical AccountAbility - ISEA, a norma AA1000 tem o desafio de ser o primeiro padrão internacional de gestão de responsabilidade corporativa. A organização que adota a AA1000 deve seguir um processo contínuo de ciclos de atividades, que têm como principais passos a definição ou redefinição de valores, desenvolvimento de metas de performance ética e social e avaliação e comunicação do desempenho em relação às metas desenvolvidas.

- SA8000: Lançada em 1997 pela CEPAA - Council on Economics Priorities Accreditation Agency, atualmente chamada SAI - Social Accountability International, organização não-governamental norte-americana, a Social Accountability 8000 (SA8000) é a primeira certificação de um aspecto da responsabilidade social de empresas com alcance global. Com base em normas internacionais sobre direitos humanos e no cumprimento da legislação local referente, a SA8000 busca garantir direitos básicos dos trabalhadores envolvidos em processos produtivos.

- GRI: A Global Reporting Initiative é uma instituição global independente que está desenvolvendo uma estrutura mundialmente aceita para relato de sustentabilidade. Esta estrutura, chamada Diretrizes GRI, permite às empresas e outras organizações a preparar relatórios sobre seu desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si. A GRI é uma estrutura externa de relato que permite às organizações comunicar: ações tomadas para melhorar desempenho econômico, ambiental e social; os resultados de tais ações; estratégias futuras para melhoria.

Gostaríamos de ressaltar que não pretendemos retirar o mérito dos instrumentos acima apresentados, enquanto ferramentas de gestão social. Em primeiro lugar porque muitos deles não tem sequer o objetivo de avaliar

o retorno dos projetos sociais e mesmo aqueles que caminham nessa direção podem ser úteis quando conjugados a outras metodologias. Em segundo lugar, acreditamos que seria útil compor um cenário das opções existentes, a fim de criar uma referência capaz de orientar o processo de entendimento comparativo em relação à construção dos indicadores de performance que serão apresentados como produto do presente trabalho. De acordo com Drucker, (2001, p. 80), "Desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados". A afirmação parece bastante simples, mas fica extremamente complexa quando não sabemos onde estão os resultados e principalmente como tangibilizá-los. Dessa forma, estamos apenas relativizando as aplicações das ferramentas apresentadas ao defender uma análise que conjugue diferentes técnicas na construção de uma metodologia de avaliação que quantifique e qualifique o impacto social de forma mais abrangente.

2.2 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A partir dos objetivos traçados a presente pesquisa divide-se em dois momentos distintos:

- Apresentação da proposta de metodologia para avaliação de projetos sociais, através de indicadores de performance para os stakeholders envolvidos;
- Estudos exploratórios realizados com gestores sociais de organizações dos três setores, a fim de avaliar os instrumentos propostos.

Sob a ótica de seus objetivos, a pesquisa será eminentemente exploratória em função da tentativa de construir respostas diante da carência de estudos relativos ao tema. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o levantamento. Já sob a perspectiva da abordagem do problema, foram utilizados instrumentos de avaliação qualitativos e quantitativos na confecção da metodologia. No entanto, na etapa de entrevistas realizadas com gestores sociais, a perspectiva de análise foi qualitativa.

O programa social utilizado como referência para a construção dos indicadores no modelo proposto foi o Programa Mamamiga, vinculado à Asprecam. A missão das Associação de Prevenção do Câncer na Mulher (Asprecam) é desenvolver programas que levem à identificação precoce e à diminuição dos fatores de risco do câncer de mama, através da otimização da assistência dos serviços de saúde pública e da implementação de programas de voluntariado mobilizadores da sociedade civil e das organizações empresariais. O Programa Mamamiga apresenta como composição de seus serviços os projetos de Comunicação, Sistema de Informação, Capacitação e a gestão permeando todos os projetos e planos que os constituem. O Projeto de

Sistema de Informação tem com objetivo subsidiar o cadastramento, acompanhamento e avaliação dos três níveis de atendimento em saúde pública, bem como das redes de voluntariado. São diversas as ações que o constituem dentre as quais destacamos: desenvolvimento do fluxo de informação, sensibilização e aprovação de profissionais / voluntários, desenvolvimento e implantação do sistema (hardware e software), treinamento técnico, pesquisa epidemiológica, dentre outros. O Projeto de Comunicação tem como objetivo construir estratégias de relacionamento sustentado com os diversos públicos envolvidos. Destacamos a seguir os principais focos de atuação desse projeto: funcionários da Asprecam, equipe gestora, equipe do PSF (Programa de Saúde da Família), ginecologistas e mastologistas, comunidade e voluntários, iniciativa privada e voluntários, mídia, dentre outros. O Projeto de Capacitação tem como objetivo sensibilizar e capacitar os profissionais de saúde pública, voluntários da comunidade e da iniciativa privada. Destacamos as principais atividades desse projeto: oficina de agentes de prevenção, oficina de fatores de risco, oficinas de voluntariado, oficinas de formação do comitê gestor, curso de rastreamento clínico para médicos do PSF e ginecologistas, dentre outros.

A ferramenta de gestão que pretendemos sugerir para avaliar o impacto da atuação social sob a perspectiva dos stakeholders envolvidos foi subdividida de acordo com as categorias primeiro setor, segundo setor, terceiro setor e parceria. A apresentação detalhada dos indicadores propostos por categoria será feita na análise de dados, capítulo que apresentaremos a seguir. Na etapa de pré-teste a amostra foi selecionada de acordo com a experiência em relação ao objeto de estudo, e compreende gestores sociais dos três setores, conforme descrito a seguir:

- Primeiro setor: Prefeitura de Contagem / Minas Gerais);
- Segundo setor: TIM - Telecom Italia MóBILE e FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- Terceiro setor: Asprecam - Associação de Prevenção do Câncer da Mulher e Pastoral da Criança.

Foram realizadas 05 entrevistas semi-estruturadas individuais com representantes dessas organizações, afim de realizar um teste preliminar com objetivo de avaliar a opinião de profissionais que atuam na gestão de projetos sociais e poderiam contribuir para o desenvolvimento da metodologia proposta antes de sua aplicação em campo.

2.3 ANÁLISE DE DADOS

Apresentaremos a seguir a análise detalhada dos indicadores propostos por categoria:

Indicadores - Primeiro Setor	
Indicadores Quantitativos Primários	
Número de mulheres atingidas (mensalmente/anualmente) e suas características demográficas (renda, faixa etária, etc).	
Número de mulheres detectadas com alterações.	
Número de alterações malignas e benignas	
Evolução em percentual da detecção.	
Número de tratamentos com sucesso.	
Número de mortes por câncer de mama.	
Volume de Investimento no Projeto (% em relação ao orçamento da área de saúde).	
Análise do volume e % comparativo entre custos de tratamento e prevenção.	
Número de mulheres educadas para realizarem o auto-exame correto e completo.	
Número de mulheres que fazem o auto exame mensalmente correto e completo.	
Indicadores Quantitativos Secundários	
Capacitação	. Número e % de profissionais capacitados e suas funções. . Avaliação do treinamento: Conteúdo e Metodologia.
Sistema de Informação	. Número e % de formulários preenchidos corretamente. . Número e % de formulários preenchidos incorretamente. . Número e % de inconsistências por área e profissional.
Comunicação	. Número de lideranças e voluntários formados. . População atingida pelos voluntários. . Volume e quantificação de mídia espontânea. . Volume de circulação interna.
Indicadores Qualitativos	
Análise SWOT:	
. Profissionais de Saúde nos três níveis.	
. Profissionais de Comunicação.	
. Profissionais de Sistema de Informação	

Indicadores - Segundo Setor	
Indicadores Econômicos	
Volume e percentual evolutivo de vendas/faturamento = Inferência para Captação de Clientes.	
Lucro líquido (percentual evolutivo) = Inferência para Produtividade.	
Volume de Investimento Social (percentual evolutivo e representatividade comparada ao faturamento e lucro líquido).	
Indicadores Tributários	
<i>Análise Qualitativa</i>	<i>Análise Quantitativa</i>
. Utilização das leis de incentivo	Fórmula = volume de imposto abatido / investimento social
. Justificativa em caso de não utilização	
. Discussão da utilização do recurso "público"	

Indicadores Mercadológicos

Mídia Espontânea

- . Identificação das matérias que saíram em todos os veículos de comunicação.
- . Cálculo da estimativa de valor para mídia espontânea:
Fórmula = Volume de mídia espontânea / investimento social.

Cientes e Prospects

Tópicos da avaliação:

- . Responsabilidade Social como fator de decisão de compra.
- . Responsabilidade Social como fator decisivo para a sobrevivência das organizações.
- . Projetos Sociais:
 - Conhecimento
 - Divulgação
 - Avaliação
 - Decisão de compra e/ou Fidelização

- . Enfoque Qualitativo: os tópicos serão discutidos em profundidade e será feita adequação do questionário.
- . Enfoque Quantitativo: os tópicos serão sistematizados e aplicados através de questionário

Indicadores para Público Interno

Tópicos da avaliação:

- . Empresas socialmente responsáveis e vantagens para funcionários.
- . Participação voluntária em Projetos Sociais e seus benefícios.
- . Responsabilidade Social como estratégia organizacional.
- . Projetos Sociais:
 - Conhecimento
 - Divulgação
 - Avaliação
 - Envolvimento
 - Decisão de compra
 - Retorno

- . Enfoque Qualitativo: os tópicos serão discutidos em profundidade e será feita adequação do questionário.
- . Enfoque Quantitativo: os tópicos serão sistematizados e aplicados através de questionário

Análise SWOT com comitê gestor da empresa

Indicadores - Terceiro Setor

Indicadores Quantitativos Primários

- Número de mulheres atingidas (mensalmente/anualmente) e suas características demográficas (renda, faixa etária, etc).
- Número de mulheres detectadas com alterações.
- Número de alterações malignas e benignas
- Evolução em percentual da detecção.
- Número de tratamentos com sucesso.
- Número de mortes por câncer de mama.
- Volume de Investimento no Projeto (% em relação ao orçamento da área de saúde).
- Análise do volume e % comparativo entre custos de tratamento e prevenção.
- Número de mulheres educadas para realizarem o auto-exame correto e completo.
- Número de mulheres que fazem o auto exame mensalmente correto e completo.

Indicadores Quantitativos Secundários	
Capacitação	. Número e % de profissionais capacitados e suas funções. . Avaliação do treinamento: Conteúdo e Metodologia.
Sistema de Informação	. Número e % de formulários preenchidos corretamente. . Número e % de formulários preenchidos incorretamente. . Número e % de inconsistências por área e profissional..
Comunicação	. Número de lideranças e voluntários formados. . População atingida pelos voluntários. . Volume e quantificação de mídia espontânea . Volume de circulação interna.
Indicadores de Sustentabilidade	
Tempo estimado para retirada da organização. Contribuição do projeto para a sustentabilidade financeira da organização.	
Indicadores Qualitativos	
Análise SWOT com profissionais e voluntários da organização	

2.4 ESTUDOS EXPLORATÓRIOS: GESTORES SOCIAIS

Enfim, na etapa da entrevista com gestores sociais, representantes de organizações de referência nos três setores, tivemos a oportunidade de ouvir suas considerações acerca da metodologia proposta. A avaliação dos entrevistados não apontou aspectos negativos e as sugestões apresentadas foram contextualizadas sem causar impacto na base dos instrumentos propostos.

É extremamente significativo para a continuidade dos trabalhos, que nossa metodologia tenha sido reconhecida por profissionais qualificados de organizações de referência, conforme demonstrado por extratos dos depoimentos destacados a seguir:

"...são de fundamental importância podendo contribuir para mudanças reais no processo de trabalho e melhoria na qualidade dos serviços de saúde. ...uma nova ferramenta gerencial para os serviços públicos de saúde, contribuindo para a capacitação e qualificação do corpo gerencial" (Informação verbal)¹.

"Os indicadores estruturados garantem uma análise completa do investimento social considerando a perspectiva dos diversos públicos envolvidos" (Informação verbal)².

"Quanto à análise da metodologia proposta, consideramos os instrumentos completos, merecendo destaque os Indicadores de Parceria. O sentimento final é que o modelo proposto supera nossas expectativas" (Informação verbal)³.

"Além do caráter inédito, consideramos uma ferramenta completa e perfeita no sentido de promover uma visão sistêmica e holística da avaliação sob diferentes olhares. A ferramenta não apenas justifica o investimento social de parceiros atuais, mas enriquece

significativamente o processo de articulação de novas alianças, subsidiando a sustentabilidade da organização" (Informação Verbal)⁴.

"Quanto à análise da metodologia apresentada, consideramos os indicadores propostos bem objetivos e abrangentes, sendo possível de fato mensurar resultados para todos os envolvidos". (Informação Verbal)⁵.

3 CONCLUSÃO

O arcabouço teórico apresentado nos permite tecer algumas reflexões fundamentais para composição de cenário do objeto de estudo. A primeira delas nos remete à evolução crescente das discussões sobre Responsabilidade Social, sobretudo em sua esfera corporativa. Parece não restar dúvidas de que o tema tem assumido uma posição estratégica em diversas organizações, apesar dos grandes desafios que ainda permeiam sua incorporação à realidade brasileira, traduzidas pelas freqüentes inconsistências entre discurso e prática. Como consequência da ampliação do conceito, a Responsabilidade Social passa a congregiar todas as esferas de relacionamento das organizações com seus diversos públicos, permeada pela construção de uma sociedade justa, economicamente viável e ecologicamente sustentável.

Dessa forma, os projetos sociais, não obstante às contribuições sociais que podem proporcionar, representam o relacionamento com o stakeholder comunidade, apenas uma das dimensões a serem trabalhadas. A segunda reflexão que gostaríamos de pontuar diz respeito às características das ações sociais, sobretudo no contexto brasileiro. A busca pela sinergia entre governo, iniciativa privada e terceiro setor, na construção de alianças intersetoriais, está em plena expansão e parece despontar como uma das grandes alternativas para a promoção de intervenções sociais em nosso país. Os desafios da consolidação do conceito de investimento social, sob esse prisma, passam pela mudança na configuração das motivações que mobilizam a construção de parcerias, aliando fatores puramente ideológicos à questões mercadológicas, fortalecendo as estratégias de articulação ao equilibrar impacto social com retorno empresarial. Não poderíamos deixar de ressaltar um dos principais desafios da gestão social, a carência de instrumentos de avaliação para projetos sociais, aspecto fundamental para justificativa da presente pesquisa.

A partir das referências apresentadas, ficou explícita a necessidade de confecção de instrumentos de avaliação que superem a "importação" de conceitos de gestão pública ou privada e caminhem para a construção de um novo olhar sobre as referências existentes, proporcionando uma ampla releitura capaz de subsidiar o desenvolvimento de tecnologias de gestão social feitas "sob medida" para responder aos desafios estruturais que passam nossos dilemas sociais. A metodologia de avaliação proposta

procurou responder a essas questões ao criar categorias de análise que contemplam diferentes perspectivas de retorno, sob o olhar dos diversos stakeholders envolvidos, a partir de uma análise qualitativa e quantitativa sobre impacto do investimento social. Definir parâmetros através da sistematização de indicadores de performance facilita a análise comparativa e permite a criação de sistema de score ou pontuação que facilitam a avaliação ao longo do tempo. Além disso, procuramos minimizar a diferença entre discurso e prática presente nas pesquisas de opinião, ao comparar, por exemplo, o peso que os projetos sociais determinam no processo de decisão de compra e/ou manutenção com outros atributos como preço, qualidade e atendimento. Gostaríamos de ressaltar que ao apresentar nossa proposta de metodologia não pretendemos retirar o mérito dos instrumentos existentes, como o Balanço Social, por exemplo. Estamos apenas relativizando as aplicações das ferramentas apresentadas ao defender uma análise que conjugue diferentes técnicas na construção de uma ferramenta de avaliação sistêmica que quantifique e qualifique o impacto social de forma mais abrangente. Reconhecemos, no entanto, que nossa pesquisa apresenta limitações de diversas naturezas, que passam pela distância entre discurso e prática e sua conseqüente tendência de relativizar dados, além da própria restrição do pré-teste às entrevistas. Esse último item nos remete inclusive à continuidade do estudo através da ampliação para todos os públicos envolvidos e o posterior levantamento dos indicadores no trabalho de campo. No entanto, longe de propor um instrumento acabado, o que pretendemos é despertar o olhar para algumas linhas de avaliação que poderão nortear a construção de uma ferramenta estratégica consistente de gestão social.

REFERÊNCIAS

- ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social? In: **Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <http://www.ritzbrasil.com.br>. Acesso em 12.12.2003.
- ALVES, E. A. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./mar. 2003.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 92-117. jan. 1995.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DOWBOR, L. Gestão social e transformação da sociedade, 1999. Disponível em <http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp>. Acesso em 17 de janeiro de 2004.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.
- FISCHER, R. M. et al. Monitoramento de Projetos Sociais: Um Desafio para as Alianças Intersetoriais. **27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Atibaia/SP, 2003.
- GLOBAL REPORTING. Disponível em: <http://www.globalreporting.org>

GRAJEW, O. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, S. A. P. (org). **O dragão e a borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi:AMCE, 2000.

GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 24, n.4, p.211-219, out/dez. 1984

HIMMELSTEIN, J. L. **Looking Good and Doing Good** - Corporate Philanthropy and Corporate Power. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1997.

HOPKINS, M. **The Planetary Bargain** - Corporate Social Responsibility Comes of Age. London: Macmillan Press LTD, 1999.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores de Responsabilidade Social, disponível no <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos>. Acessado em 16 de dezembro de 2003.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Percepção do Consumidor Brasileiro / Pesquisa 2002. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>.

KREITLON, M. P.; QUINTELLA, R. H. Práticas de Accountability Ética e Social: as estratégias de legitimação de empresas Brasileiras nas relações com stakeholders. **25º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Campinas/SP, 2001.

LOURENÇO, A. G. e SCHRÖDER, D. S. Vale investir em Responsabilidade social Empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

MACHADO, A. L. C. S.; LAGE, Allene Carvalho. Responsabilidade Social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. **26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Salvador/BA, 2002.

MARINO, E. **Manual de Avaliação de Projetos Sociais**. São Paulo: IAS - Pedagogia Social, 1a edição, 1998.

MARTINELLI, A. C. Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MENDONÇA, R. R. S. de. As dimensões da Responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

ORCHIS, M. A., YUNG, Maurício T. e MORALES, S. C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In: GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002

PALAZZI, M.; STARCHER, G. **Corporate Social Responsibility and Business Success**. Via Europa, 1997.

PELIANO, A. M. T. M. **Bondade ou Interesse?** Como e por que as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA, 2001. 103 p.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONG's**. 2ª ed., São Paulo: Cortez: Abong: Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2002.

SA8000 - Disponível em: <http://www.sa8000.org>

SILVA, C. A. T.; FREIRE, F. S. F. Balanço Social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. **25º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Campinas/SP, 2001.

SMITH, C. The New Corporate Philanthropy. **Harvard Business Review**, May-June 1994.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TEODÓSIO, A. S. S. **O terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de bens e serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro**. Belo Horizonte, 2002. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Curso de Pós-Graduação em Ciências Sociais.

TOLDO, M. Responsabilidade Social Empresarial. In: GARCIA, B. G. et al. **Responsabilidade Social das Empresas**: A contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002

VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: **Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro, 1999.

WOOD, D. J. **Business and Society**. USA: Harper Collins Publishers, 1990.

NOTAS EXPLICATIVAS

1 Depoimento dado por um representante da Prefeitura de Contagem.

2 Depoimento dado por um representante da FIEMG

3 Depoimento dado por um representante da TIM.

4 Depoimento dado por um representante da ASPRECAM.

5 Depoimento dado por um representante da Patorial da Criança.