



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL

CÍNTIA BECKER

Investimento Social Corporativo: um Retrato do Interior da Bahia e uma
Proposta de Avaliação de Resultados

Salvador - Ba

2011

CÍNTIA BECKER

Investimento Social Corporativo: um Retrato do Interior da Bahia e uma
Proposta de Avaliação de Resultados

Dissertação apresentada ao Programa de Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social

Orientadora: Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa
(Doutora em Políticas Públicas pela Università IUAV di Venezia)

Salvador – Ba

2011

Escola de Administração - UFBA

B395 Becker, Cíntia

Investimento social corporativo: um retrato do interior da Bahia e uma proposta de avaliação de resultados / Cíntia Becker. - 2012.

163 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2012.

1. Responsabilidade social da empresa – Bahia. 2. Investimentos institucionais - Aspectos sociais – Bahia. 3. Investimentos institucionais - Avaliação – Bahia. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Boullosa, Rosana Freitas. III. Título.

CDD 658.408




**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE CINTIA
BECKER DO CURSO DE Mestrado MULTIDISCIPLINAR E
PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO
SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

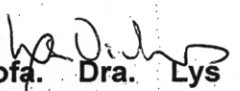
Aos doze dias do mês de setembro de dois mil e onze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela **Profa. Dra. Rosana Boullosa** (CIAGS/UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares **Profa. Dra. Paula Chies Schommer** (UDESC/ESAG), **Prof. Dr. Rafael Lucchesi** (SENAI) e pela **Profa. Dra. Lys Maria Vinhaes Dantas** (UFRB) se reuniram para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“Investimento Social Corporativo: um Retrato do Interior da Bahia e uma Proposta de Avaliação de Resultados”** de autoria de **Cintia Becker**. Após a apresentação da dissertação a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser.....**APROVADO**..... Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

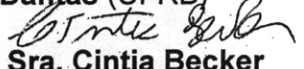
Salvador, 12 de setembro de 2011.


Profa. Dra. Rosana Boullosa
(CIAGS/UFBA)


Profa. Dra. Paula Chies Schommer
(UDESC/ESAG)


Prof. Dr. Rafael Lucchesi
(SENAI)


Profa. Dra. Lys Maria Vinhaes
Dantas (UFRB)


Sra. Cintia Becker
(Mestranda)

CÍNTIA BECKER

Investimento Social Corporativo: um Retrato do Interior da Bahia e uma Proposta de Avaliação de Resultados

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em 12 de setembro de 2011.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa _____

Doutora em Políticas Públicas pela Università IUAV di Venezia, Itália (2006)

Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia, Brasil

Profa. Dra. Paula Chies Schommer _____

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil (2005)

Professor Adjunto da Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

Profa. Dra. Lys Maria Vinhares Dantas _____

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Brasil (2009)

Professor Adjunto da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Rafael Lucchesi _____

Diretor Geral no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e Diretor de Educação e Tecnologia na Confederação Nacional da Indústria

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que apresento este trabalho, concluindo assim uma importante e sonhada etapa da minha vida acadêmica, profissional e pessoal. Agradeço e dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma participaram desta jornada. Agradeço primeiramente a minha querida amiga Paula Chies Schommer por ter acreditado em mim ainda na minha graduação, quando no ano de 2004 me abriu as portas desse universo chamado gestão social ao me selecionar para participar do Programa Ong Forte, coordenado pelo CIAGS, na Escola de Administração da UFBA. A Paula sempre foi uma grande incentivadora, sendo mais uma vez protagonista no incentivo para que eu participasse do processo seletivo deste Mestrado. Eu tinha acabado de chegar de um período de 18 meses de trabalho no Canadá, ainda meio sem rumo e lá estava eu estudando para seleção e sendo apresentada a esta grande profissional que desde aquele momento eu já sabia que seria minha orientadora. Agradeço muito a Rosana Boullosa, ou simplesmente Zana, por todo carinho, atenção, orientação e aprendizagem que para minha felicidade resultaram em uma relação que extrapolou os muros da escola.

Agradeço ao meu ex chefe Heli Mansur, Coordenador da CDM e ao meu atual chefe Robério Costa, Gerente da Unidade do SESI de Feira de Santana, por concederem horas do meu trabalho para participar do Mestrado, acreditando que este momento seria de grande valia para minha prática profissional. Agradeço a querida e talentosíssima Lareyne Almeida com quem tive o grande prazer de trabalhar na Fundação AVSI e que foi outra grande incentivadora do meu ingresso nesse Mestrado.

Dos meus atuais colegas de trabalho agradeço as gestoras das equipes de RSE das unidades do interior do SESI, Aline Mendes, Seanny e Luciana Mara que participaram da construção desse trabalho, bem como das assessoras de RSE do SESI, Luciana Abud e Elisabeth Mercadante pelo apoio em disseminar o trabalho na nossa organização. Um agradecimento especial ao meu querido colega de trabalho e de mestrado Fabrício Vieira por acreditar e confiar no meu talento. Sou muito grata a ti e tua fã!

Thank you very much for all Canadian managers, consultants and organizations that provide me an excellent and very productive research time in Canada, throughout my Social Residency, specially to Ian Creery, my ex manager at Canada School of Public Service for all the attention and incentive.

Agradecimentos especiais aos meus pais e familiares pelo eterno apoio em todas as minhas conquistas e aos meus amigos sempre importantíssimos nos momentos de descontração, momentos estes também muito importantes para conclusão sadia desse período.

BECKER, C., INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO: UM RETRATO DO INTERIOR DA BAHIA E UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS. MESTRADO MULTIDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. 162 F. SALVADOR, BA, 2011.

RESUMO

A partir de uma análise dos contextos de investimento social corporativo no Brasil e na Bahia, bem como das suas práticas de avaliação, foi possível identificar algumas lacunas quanto a estudos e práticas destas temáticas voltadas especificamente para o interior do estado da Bahia. Sendo assim, esta Dissertação Projeto, por meio de uma abordagem Pós Positivista, apresenta em formato de produtos um Retrato do Investimento Social Corporativo (ISC) no Interior da Bahia, a partir da análise dos projetos de ISC realizados por indústrias em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI), e um Guia para Avaliação de Resultados desses Projetos.

Palavras-chaves: Responsabilidade Social Empresarial, Investimento Social Corporativo, Avaliação de Resultados, Monitoramento

BECKER, C., SOCIAL CORPORATE INVESTMENT: THE COUNTRYSIDE OF BAHIA STATE SCENARIO AND AN OUTCOME EVALUATION PROPOSAL. MULTIDISCIPLINARY AND PROFESSIONALIZING MASTER DEGREE IN SOCIAL DEVELOPMENT AND MANAGEMENT AT FEDERAL UNIVERSITY OF BAHIA, 162 PAGES. SALVADOR, BAHIA, BRAZIL, 2011.

ABSTRACT

Based on the corporate social investment scenario as well as its evaluations practices in Brazil and in the State of Bahia, it was possible to identify some gaps concerning researches and evaluation practices specifically in the countryside of Bahia. With the purpose of attending this gap, this Master Thesis throughout a Post-Positivism methodology presents two complementary outcomes: The Corporate Social Investment Scenario in the countryside of Bahia, considering the analyses of the corporate community projects developed by companies in partnership with the Social Service of the Industry (*Serviço Social da Indústria – SESI*) and a Results Evaluation Guide for these projects.

Key words: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Investment, Results Evaluation, Monitoring.

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 Os 5 Estágios da Responsabilidade Social
- FIGURA 2 Guarda-chuva da RSE
- FIGURA 3 As diferentes classificações de avaliação quanto ao período de realização
- FIGURA 4 O alcance da Avaliação
- FIGURA 5 Premissas e valores da metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC
- FIGURA 6 Estrutura da MAIS
- FIGURA 7 Modelo de Matriz de Marco Lógico
- FIGURA 8 Estrutura do Marco Lógico do RMAF
- FIGURA 9 Influência relativa ao longo da cadeia de resultado
- FIGURA 10 As Fases do Community Impact Measurement Framework
- FIGURA 11 Conceitos base do Retrato do ISC do Interior da Bahia
- FIGURA 12 Municípios com UN do SESI
- FIGURA 13 Zoneamento SESI DR-BA
- FIGURA 14 Localização dos Municípios com empresas com projetos sociais
- FIGURA 15 Público alvo dos Projetos
- FIGURA 16 Premissas e valores da metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC
- FIGURA 17 Desenho da Metodologia de Avaliação de Resultados de Projetos de ISC
- FIGURA 18 Modelo de Matriz de Planejamento do Processo Avaliativo
- FIGURA 19 Modelo de Matriz de Monitoramento
- FIGURA 20 Modelo de Questões de Monitoramento
- FIGURA 21 Modelo de Matriz de Avaliação
- FIGURA 22 Modelo de Questionário de Avaliação de Resultados na empresa

LISTA DE QUADROS

- QUADRO 1 Ações sociais realizadas pelas empresas da Bahia
- QUADRO 2 Glossário Guia
- QUADRO 3 Síntese das metodologias de Avaliação de RSE
- QUADRO 4 Vantagens e desvantagens do avaliador interno
- QUADRO 5 Síntese das metodologias canadenses de avaliação de projetos sociais
- QUADRO 6 Ações sociais realizadas pelas empresas da Bahia
- QUADRO 7 Metodologias e ferramentas de avaliação base para proposta
- QUADRO 8 Verificação da pertinência da avaliação
- QUADRO 9 Definindo objetivos da avaliação
- QUADRO 10 Roteiro de Plano de avaliação
- QUADRO 11 Objetivos e perguntas de referência da meta avaliação

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Porte das Empresas com Projetos de ISC

GRÁFICO 2 Abrangência das Empresas

GRÁFICO 3 Número de Projetos por Setor de Atuação das Indústrias

GRÁFICO 4 Número de Projetos por ano de início da parceria SESI/empresa

GRÁFICO 5 Percentual de Investimentos das empresas e do SESI

GRÁFICO 6 Iniciativa para Realização do Projeto

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DN	Departamento Nacional
DR	Departamento Regional
DR-BA	Departamento Regional da Bahia
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IDRC	International Development Research Centre
IPAD	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IRIS	Instituto de Responsabilidade e Investimento Social
ISC	Investimento Social Corporativo
ISP	Investimento Social Privado
NBR	Norma Brasileira
PASE	Pesquisa de Ação Social das Empresas
RLAM	Refinaria Landulpho Alves Mataripe
RMS	Região Metropolitana de Salvador
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UN	Unidade de Negócio

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	CONSTRUINDO O PROBLEMA DE PESQUISA	6
2.1	DE UM PANORAMA GERAL DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO PARA A LACUNA BAIANA	6
2.2	A CULTURA DE AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO 15	
2.3	A FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS DE PESQUISA.....	20
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	23
4	TRILHANDO AS BASES TEÓRICAS DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE ISC.....	28
4.1	A CONSTRUÇÃO DE UM GLOSSÁRIO GUIA	30
4.2	O CONTEXTO TEÓRICO-PRÁTICO DA AVALIAÇÃO	41
4.3	ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CANADÁ	56
5	OS PRODUTOS DA PESQUISA	73
5.1	O RETRATO DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO NO INTERIOR DA BAHIA – PRODUTO 1.....	73
5.2	GUIA PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE PROJETOS DE INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO – PRODUTO 2	95
6	CONCLUSÕES.....	134
	REFERÊNCIAS	138
	APÊNDICES.....	144

1 INTRODUÇÃO

O Investimento Social Corporativo (ISC) é uma classificação do Investimento Social Privado (ISP) realizado pelas empresas e corporações (SCHOMMER, 2009). O ISP, por sua vez, foi definido pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) como sendo o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público e é considerado como uma das formas de exercer a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), considerando as práticas das empresas voltadas para a comunidade.

No Brasil, apesar de 69% (cerca de 600 mil empresas) das empresas autodeclararem realizar ações sociais (PELIANO, 2006), este percentual é significativamente reduzido quando avaliado sob a ótica do conceito de ISC, ou seja, a maioria das empresas localizadas no Brasil ainda não realiza ações estruturadas e estratégicas com suas comunidades vizinhas. De acordo com outra pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), publicada em 2009, poucas empresas no Brasil efetivamente avaliam seus investimentos sociais e o Censo GIFE 2005/2006 mostrou que a avaliação de projetos de ISC é considerada deficitária pelos próprios empresários. Como causas para esta lacuna, provavelmente encontram-se tanto o receio do juízo avaliativo externo que poderiam receber, como também a dificuldade em assumir os custos de uma avaliação externa, ou mesmo pela falta de prática em visualizar a avaliação como um processo de aprendizagem que poderia subsidiar tomadas de decisão.

Este retrato apenas esboçado, conforme o Capítulo 2 deste trabalho, é ainda mais nebuloso quando trazido para o cenário da Bahia, como demonstra a pesquisa da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) realizada em 2005. Naquela ocasião, 38% do universo amostral de 163 empresas pesquisadas autodeclararam desenvolver e realizar campanhas ou projetos sociais para comunidade, porém não foi possível verificar nesta Pesquisa quais eram e se havia formas de monitoramento e avaliação dessas práticas.

Considerando especificamente o interior do estado, é possível afirmar que não havia nenhum estudo acerca do cenário de ISC, nem das suas práticas de avaliação.

Ao problematizar e discutir a temática do ISC, e mais especificamente a cultura de avaliação desse tipo de investimento, foram construídos dois problemas de pesquisa que se apresentam pela prática profissional da autora deste trabalho, então Gestora de Responsabilidade Social Empresarial da Unidade de Negócios do Serviço Social da Indústria (SESI) de Feira de Santana, no interior da Bahia. O primeiro problema situa-se no campo teórico-metodológico, pois se refere a uma lacuna de pesquisa percebida na carência de desenhos de processos de avaliação que levem em consideração as especificidades do ISC. Esta carência é assumida neste trabalho como uma das principais responsáveis pela dificuldade em se construir um quadro razoavelmente coerente e minimamente preciso do estado da arte das práticas de avaliação de ISC, cuja fragilidade metodológica foi demonstrada pela pesquisa publicada pelo IPEA em 2009. Foi esta mesma compreensão que levou a autora a trazer aquela primeira lacuna de pesquisa, concretizada no objetivo de propor diretrizes metodológicas para o desenho de uma metodologia para avaliação de ISC, para ser aplicada ao seu universo de trabalho, ou seja, as ações de ISC no interior da Bahia. Assim, as duas perguntas podem ser apresentadas da seguinte maneira, invertidas:

1. Qual é o cenário do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia?
2. Quais podem ser as diretrizes de um desenho de uma avaliação de resultados voltada para projetos de investimento social corporativo realizados por indústrias do interior da Bahia em parceria com o SESI?

A partir dessas perguntas de pesquisa, esta Dissertação Projeto tem por objetivo principal propor e discutir um desenho metodológico para uma proposta de avaliação de resultados voltada para o público de gestores das indústrias que realizam projetos de Investimento Social Corporativo em parceria com o SESI Bahia, condizente com a cultura organizacional deste público e de fácil utilização, capaz de demonstrar de modo simples as relações diretas e indiretas entre as ações avaliadas, os seus custos e os seus resultados alcançados, e que possa servir ainda como ferramenta de tomada de decisão e aprendizagem organizacional. De antemão, antecipa-se que foi necessário a construção da resposta à primeira pergunta para que a segunda resposta fosse construída dentro dos princípios da plausibilidade e utilidade que motivaram esta última.

Com uma abordagem metodológica da ciência Pós Moderna (SANTOS, 2006) ou Pós Positivista (GIANNELLA, 2008), detalhada no Capítulo 3, este trabalho é apresentado em formato de Dissertação Projeto assumida pelo Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como um trabalho tecnológico que responde de forma complexa, reflexiva e propositiva a um problema de pesquisa construído a partir de realidade social complexa, desejosamente vinculado à prática profissional do aluno. De acordo com SANTOS (2006), “A ciência pós-moderna não segue nenhum estilo unidimensional; o seu estilo é uma configuração de estilos, construída segundo o critério e a imaginação pessoal do cientista”. Considerando esta abordagem metodológica, a dupla pergunta de pesquisa resultou na elaboração de dois “produtos tecnológicos”, sendo que o primeiro apresenta um retrato do ISC no interior da Bahia a partir das práticas desenvolvidas por indústrias em parceria com o SESI, e o segundo apresenta uma proposta metodológica de um guia para avaliar os resultados dessas práticas de ISC, considerando o retrato do Produto 1. A escolha em apresentar “produtos” como resultado da pesquisa busca ainda reforçar a reflexão e facilitar a utilização que se pretende dar a esse trabalho, tanto para o meio acadêmico, quanto, principalmente, para o meio profissional. Fazendo uma correlação com abordagens tradicionais de pesquisa, o Produto 1 corresponderia aos resultados e análise da pesquisa e o Produto 2 corresponderia às tradicionais recomendações, mas com avanços. Estes produtos são intencionalmente apresentados de forma independente, apesar do Produto 2 considerar os resultados do Produto 1, com o intuito de que cada um dos produtos ou até mesmo a combinação dos dois resultem em atividades aplicáveis às práticas profissionais da organização de trabalho da autora.

A temática da responsabilidade social empresarial, bem como a da gestão de projetos de ISC são práticas do trabalho da instituição de trabalho da autora e já possuem uma construção teórica e conceitual consolidada. No entanto, a temática da avaliação destes projetos vem sendo recentemente discutida na instituição, necessitando de uma construção teórica que embase a construção do Produto 2 deste trabalho. Esta construção teórica, apresentada no Capítulo 4, tem como pano de fundo a relação entre a utilização da avaliação e a aprendizagem institucional, processo este que pode ser promovido a partir da aprendizagem individual e pode ser classificado em dois ciclos: aprendizagem de ciclo único e aprendizagem de ciclo duplo (SMITH, 2001, apud, ARGYRIS e SCHON, 1978). Sendo assim, a avaliação de projetos de ISC será aqui entendida como um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que

compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados e sensibilização dos empresários. A avaliação deve ser realizada por agentes internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional. Para a construção dessa base, foi necessária a realização de um levantamento conceitual, dada a diversidade dos temas que perpassam pela dupla pergunta de pesquisa, culminando na elaboração de um Glossário Guia com os principais conceitos utilizados nos Produtos 1 e 2 deste trabalho. A partir das definições dos conceitos, o embasamento teórico foi complementado pela análise de abordagens e instrumentos de avaliação e gestão já existentes na área de RSE e de um Estudo de Caso realizado no Canadá, durante o período de Residência Social do Mestrado.

O Capítulo 5 apresenta os Produtos da pesquisa. O primeiro Produto é o Retrato do Investimento Social Corporativo do Interior da Bahia construído a partir de um levantamento e análise dos projetos de ISC desenvolvidos e executados pelo SESI em parceria com indústrias clientes e de entrevistas com gestoras das áreas de RSE das unidades do SESI do interior da Bahia. A partir das análises destacou-se a falta de conhecimento acerca do tema RSE por parte de gestores das empresas, bem como a baixa motivação dos empresários em realizar ações de RSE, dentre elas as de ISC, pelos pilares que sustentam esse conceito. É bem verdade que mesmo que a passos lentos, são percebidas mudanças em gestores das empresas que realizam projetos de ISC na medida em que os resultados dos projetos vão aparecendo e como o cenário desenhado demonstra que somente o processo é monitorado nos projetos de ISC, é possível crer que existem motivações e resultados ocultos e que estes, se apresentados, podem contribuir para a compreensão da riqueza dos trabalhos e valor dos investimentos.

O segundo Produto, desenhado a partir dos resultados do Produto 1 é um Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo. O roteiro proposto no Guia, além dos resultados do Produto 1, utilizou de uma análise teórica acerca do tema e de uma análise de abordagens e instrumentos de avaliação nacionais e internacionais já conhecidas e utilizadas seja para avaliar a gestão de responsabilidade social das empresas, seja para avaliar projetos sociais. O roteiro proposto prioriza o uso instrumental da avaliação (voltado à gestão do programa e à tomada de decisão), sem deixar de lado a dimensão da aprendizagem que o uso conceitual carrega consigo (voltado para sensibilização dos gestores) (WEISS, 1998). Com este Guia, as equipes técnicas, formadas por profissionais do SESI, de cada projeto a ser avaliado irão planejar o seu processo avaliativo, dando, portanto, o formato de cada projeto. A metodologia está dividida em 5 Etapas que podem ocorrer de forma

integral e complementar ou de forma parcial: Etapa 1 – Planejamento da Avaliação; Etapa 2 – Monitoramento; Etapa 3 – Avaliação de Resultados; Etapa 4 – Elaboração de Relatórios e Plano de Comunicação dos Resultados; e Etapa 5 – Avaliação do Processo Avaliatório.

O resultado final apresentado, ou seja, a proposta metodológica buscou traçar algumas generalizações de pesquisa de modo a ampliar o potencial aplicativo da metodologia resultante para um conjunto maior de experiências, sempre no âmbito de filiação do SESI, mas que extrapolaria o universo laboratorial do interior da Bahia. Acredita-se que na medida em que o valor das ações dos projetos de ISC for demonstrado, considerando a percepção que se tem hoje, pode-se concluir que as indústrias terão uma maior sensibilização, um maior envolvimento e uma maior contribuição, proporcionando possíveis resultados e mudanças não somente para os participantes dos projetos sociais, mas também nos gestores e na gestão das empresas.

2 CONSTRUINDO O PROBLEMA DE PESQUISA

2.1 DE UM PANORAMA GERAL DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO PARA A LACUNA BAIANA

Anualmente, a revista canadense *Corporate Global Knights* lança em Davos a lista das 100 maiores empresas sustentáveis do mundo, levando em consideração os aspectos de produtividade e integração social, governamental e ambiental das empresas em suas ações no dia-a-dia. A lista de 2011 é composta por vinte e dois países, sendo que o Japão é o país com o maior número de empresas (19), os Estados Unidos aparece em segundo lugar com 13 empresas, seguido da Inglaterra (11) e Canadá (8). Ainda entre o dez países com o maior número de empresas listadas estão Austrália, França, Suíça, Dinamarca, Finlândia e empatadas em décimo lugar, com três empresas cada, Alemanha, Índia e Brasil. As três empresas brasileiras listadas dentre as mais sustentáveis do mundo em 2011 são Natura (66º lugar), Petrobras (88º lugar) e Bradesco (91º lugar). Apesar de por vezes questionada, a prática de pontuar e divulgar empresas mais “socialmente responsáveis” é cada vez mais difundida, gerando, conforme defende PORTER (2006), impactos positivos ou pelo menos atraindo e estimulando novas empresas a ativarem ações de responsabilidade social.

Porter (2006), apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as principais motivações para práticas de responsabilidade social. Segundo o seu estudo, tais motivações seriam: obrigação moral, pois cada vez mais as empresas assumiriam a obrigação de ser “boas cidadãs” e fazer a coisa certa; Sustentabilidade, considerando o conceito de desenvolvimento sustentável do Relatório de Brundtland¹, pois as empresas não comprometeriam a capacidade

¹ O Relatório Brundtland é o resultado do trabalho da Comissão Mundial (da ONU) sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (UNCED). No Relatório, o conceito de Desenvolvimento Sustentável é definido como sendo “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades” (NOBRE, 2002).

de as futuras gerações de satisfazerem as suas necessidades ao satisfazer necessidade presentes; licença para operar, pois as empresas respeitariam as exigências e recomendações do governo, sociedade e outras partes interessadas onde a empresa irá atuar; e reputação, pois as empresas obteriam ganhos de imagem, fortalecendo sua marca, elevando a moral e até aumentando o valor de seus produtos. Ao sustentar este conjunto de motivações, sobretudo as três primeiras, encontra-se uma abordagem principalmente de caráter normativa, que aproxima de alguma forma a responsabilidade social da responsabilidade moral (KREITLON, 2004).

No contexto brasileiro, foram realizadas algumas pesquisas com propósito semelhante. Sintetizando alguns dos seus resultados, COELHO (2007) ressalta que, além da obtenção de vantagens competitivas e melhoria da imagem, emergiriam outras motivações para a realização de ações de Responsabilidade Social (RS), tais como: a fundamentação religiosa ou moral, a resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações, a orientação da matriz no caso de empresas multinacionais, o fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas, a redução da carga tributária, a motivação dos funcionários, o bom relacionamento com fornecedores, a facilidade no acesso ao capital e financiamento, dentre outras.

Não obstante as diferenças metodológicas e eventuais especificidades dos universos amostrais destas pesquisas, o conjunto das motivações revelado por COELHO (2007) parecem muito mais correlacionadas às estratégias de negócios das empresas do que aos contextos onde as ações de responsabilidade social aconteceram. Tal inclinação pode apontar para uma visão dicotômica e tensa entre os negócios e a sociedade e não interdependência entre os mesmos, contrariando, por exemplo, a compreensão proposta por WOOD, para quem:

A idéia básica por trás da responsabilidade social empresarial é que empresas e sociedade são sistemas interdependentes, e não entidades distintas; portanto, é natural que a sociedade possua certas expectativas em relação ao que sejam comportamentos e resultados corporativos adequados (WOOD, 2001. apud KREITLON, 2004).

Porter (2006) ressalta que as práticas de RS são frequentemente pontuais e pouco articuladas entre si, ativas por empresas que não se preocuparam em identificar e priorizar as necessidades efetivas das comunidades-alvo. Para este autor, tais práticas acabariam se

aproximando muito mais do que compreendemos como filantropia tradicional², pois, além de desconectada da estratégia da empresa, trariam poucos resultados para as comunidades palco das suas ações e para a própria empresa.

Quando as ações de RS se aproximam das práticas da filantropia tradicional, estas parecem indicar que as principais motivações das empresas estão mesmo fortemente ligadas a aspectos econômicos, não levando em consideração a chamada “economia invisível” que seria formada pelos aspectos ambientais, sociais e de governança (SHIN, 2010). Esta distinção nem sempre clara para as empresas parece revelar que o próprio conceito de RS ainda carece de revisão, como ressalta Sandra Waddock, a *Calligan Chair of Strategy* do *Boston College*, para quem responsabilidade social empresarial (RSE) tal como é conhecida atualmente, não será suficiente no futuro (SHIN, 2010). Para enfrentar esta possível lacuna, o *Boston College Center for Corporate Citizenship* apresenta cinco estágios para a responsabilidade social, conforme demonstrado na Figura 1:

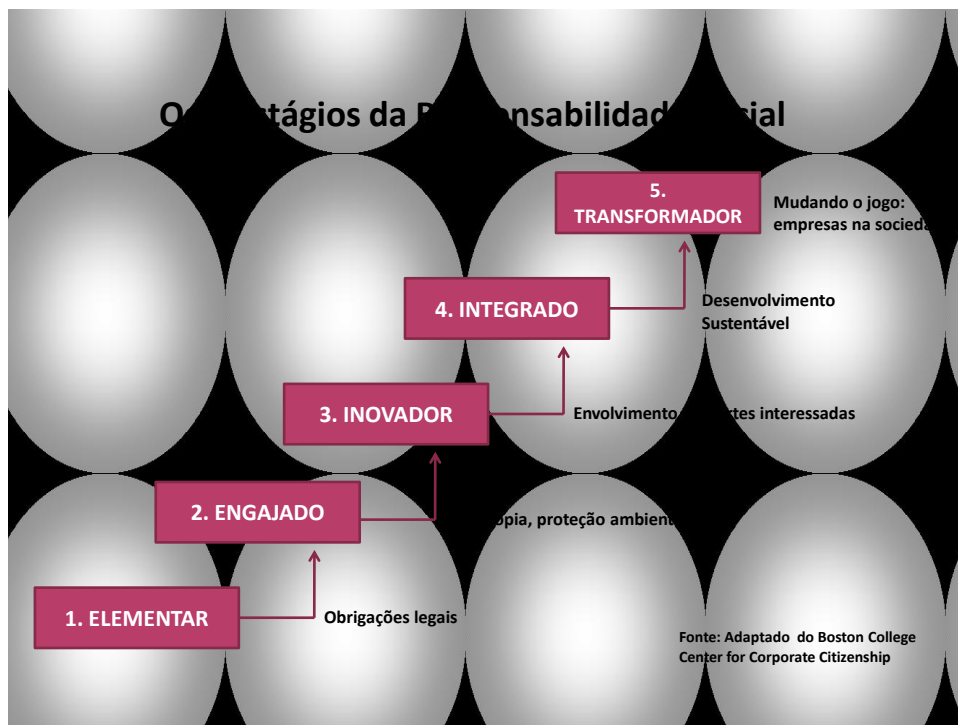


FIGURA 1: Os 5 Estágios da Responsabilidade Social
Fonte: Adaptado do Boston College Centre for Corporate Citizenship, 2010

Segundo a estrutura proposta, o primeiro estágio, chamado de elementar, reuniria o conjunto de empresas que se limitam a cumprir suas obrigações legais, visando apenas a operação do negócio, comportando-se de maneira defensiva dentro do campo da

² Filantropia pode ser definida como um impulso interior das pessoas para doar tempo, dinheiro ou conhecimentos, acima de seus interesses pessoais ou institucionais, para melhorar a situação dos outros ou para o bem comum (TOTA, 1998, apud SCHOMMER, 2009).

responsabilidade social das empresas. No segundo estágio, encontram-se as empresas que, além de cumprirem suas obrigações legais, realizam pequenas ações sociais, caracterizando o que chamamos de filantropia; neste estágio, as empresas começariam a se preocupar com a proteção ambiental e com sua reputação, agindo de forma reativa. No terceiro estágio, as empresas envolveriam em suas ações sociais outros atores, tais como colaboradores, fornecedores, governos, sociedade em geral, revelando uma maior preocupação com o raio e divulgação das suas ações de RSE, agindo de forma responsiva. No quarto estágio, a empresa se preocuparia com o tripé do desenvolvimento sustentável (econômico, social e ambiental), buscando formar parcerias e garantir a sustentabilidade, agindo de forma pró-ativa. Por fim, o quinto e último estágio é considerado como o estágio transformador, onde o departamento e até mesmo a própria terminologia “responsabilidade social empresarial” não existe, pois passaria a ser algo intrínseco ao negócio. Nesta última perspectiva, empresa e sociedade seriam altamente interativos e interligados; haveria uma imersão da economia de mercado como conhecida com a “economia invisível”; e a empresa também definiria as diretrizes do desenvolvimento sustentável do seu negócio.

A conhecida economia de mercado tem cada vez mais emergido com a “economia invisível”, em grande parte pela pressão da sociedade que vive a era da informação. Com a rapidez com que as informações são hoje transmitidas, se algo de errado acontecer em uma empresa, certamente alguém descobrirá (SHIN, 2010). Como ilustração do potencial cívico da informação é possível citar sites como o GoodGuide.com, onde mais de setenta mil produtos estão classificados com informações ambientais, sociais e de saúde e os consumidores podem acessar através de seu celular na hora de fazer compras, praticando o consumo consciente; ou ainda as redes sociais na internet ou os sites de notícias que divulgam instantaneamente mensagens contra o consumo de determinados produtos de empresas que praticam atos considerados ambientalmente e socialmente incorretos (SHIN, 2010). Grandes multinacionais já vivenciaram esta situação, como o *Wal-Mart* que em janeiro de 2010 foi denunciado pelo jornal *The New York Times* por destruir sobras de estoques de roupas que não foram vendidas, ao invés de doá-las, ou o caso da Nike, nos anos 90 que sofreu um grande boicote dos consumidores após divulgação de uso de trabalho infantil pelos seus fornecedores na Indonésia, ou das empresas de *fast food* que começaram a ser responsabilizadas pelas altas taxas de obesidade e alimentação de baixo valor nutritivo (PORTER, 2006).

Este tipo de pressão social também pode ser visto no Brasil, mesmo que em menor escala, ganhando corpo há poucos anos, pois, em um passado não muito longínquo, o comprometimento das organizações era visto como algo estritamente relacionado aos seus

objetivos de mercado, ao chamado mundo dos negócios. Tal visão, com raízes no liberalismo, também defendia que a sociedade era dividida em áreas funcionais: a função política estava a cargo de organizações de representação política, tais como partidos e sindicatos; a função social, associada ao bem-estar, era de responsabilidade estrita do governo; enquanto que a função econômica concernia nos negócios (SIMÕES et al, 2008). A partir dos anos 70, refletindo mudanças internacionais, assiste-se a algumas mudanças de cenário na até então segmentação funcional entre Estado, Mercado e Sociedade. O ideário neoliberal começa a defender a necessidade de redimensionamento do Estado, deixando-o “mínimo”, ou seja, transferindo parte das suas responsabilidades para o mercado e para a sociedade, com ações de desregulamentação e a liberalização econômica. Como uma das tantas conseqüências, as empresas passaram também a se envolver progressivamente com as chamadas questões sociais. Entre as primeiras ações empreendidas neste sentido, destacam-se a avaliação dos impactos de suas práticas sobre o ambiente externo, no intuito de minimizá-los e agregar benefícios sociais, além de seus ganhos econômicos (BORGER, 2001, apud SIMÕES , 2008:21).

A partir de então, as iniciativas dos atores constituídos do chamado mercado se multiplicaram e se diversificaram, levando alguns autores a dedicarem seus estudos a compreender e classificar melhor tais ações. Com este movimento, de forma geral, assiste-se no Brasil, na década de 90 uma progressiva apropriação por parte do próprio mercado do conceito de responsabilidade social. Esta expressão passa, então, a ser legitimada e a fazer parte do mundo de negócios. Esta apropriação também foi influenciada pelo controle da inflação, que por quase duas décadas, devido aos altos índices tinha prejudicado o desenvolvimento econômico e, com ele, a capacidade de doar. Quando a inflação caiu para abaixo de 10% ao ano, tornou-se mais viável planejar os negócios, e a filantropia, assim como outras atividades sem fins lucrativos, floresceram. O setor sem fins lucrativos no Brasil cresceu duas vezes e meia entre 1996 e 2002, com 275.000 organizações gerando aproximadamente 1,5 milhões de empregos (GIFE, 2010).

O conceito de responsabilidade social assume o fato de que a empresa deve ser responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem tanto no seu próprio ambiente empresarial, quanto no ambiente externo a ela. Em outras palavras, trata-se de uma responsabilidade de cunho interno e externo. Alguns autores também reforçam a necessidade de as empresas assumirem os custos das externalidades negativas geradas por seus processos produtivos e gerenciais. As empresas são estimuladas, portanto, a assumirem um papel de co-responsabilidade das questões sociais. A partir desse novo papel das

empresas, questões não ligadas somente ao objetivo fim das empresas, como a maximização dos lucros e a obediências às leis (FRIEDMAN, 1970, apud SIMÕES, 2008:19) passam a ser discutidas, seja pelo estímulo do discurso político, sejam pelas próprias pressões de mercado. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos, adotado nessa pesquisa, associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem e que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, mas a todos os grupos interessados, como governo, funcionários, prestadores de serviços, acionistas, fornecedores, consumidores, meio ambiente e comunidade. Seu exercício, ressaltado por SIMÕES (2008) é a gestão dos negócios não restrita ao resultado econômico da atividade produtiva, mas à contínua aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna, portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças, na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas.

De acordo com a classificação apresentada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), dentre as diversas formas de realizar Responsabilidade Social Empresarial, está o Investimento Social Privado (ISP), definido como o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público e que nesta pesquisa é subdividido em Investimento Social Corporativo (ISC) por referir-se aos projetos sociais realizados pelas empresas e corporações (SCHOMMER, 2009).

Os projetos sociais, sejam eles articulados pelo governo, pela iniciativa privada ou pela sociedade civil organizada, em suas mais diferentes formas e áreas de atuação, sempre existiram. Mudanças significativas, no entanto, se deram na forma como os projetos sociais são vistos atualmente, inclusive pelas próprias empresas, a partir da dimensão estratégica em que se pensa no relacionamento com a comunidade, seguindo rumo à construção do conceito de investimento social privado, superando a visão assistencialista (COELHO, 2006).

Conforme apresentado, a preocupação com o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos é intrínseca ao conceito de investimento social privado e um dos elementos fundamentais na diferenciação entre essa prática e as ações assistencialistas. Além disso, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação (GIFE, 2010). O mesmo é aplicável para a modalidade de ISP utilizada nessa pesquisa, o Investimento Social Corporativo.

O que hoje se observa nas empresas são ações menos articuladas, geralmente não ligadas à política e planejamento estratégico das empresas e sem orçamento próprio. As

Pesquisas de Ação Social das Empresas (PASE) realizadas pelo IPEA revelam que no ano de 2000, 59% das empresas (cerca de 460 mil empresas)³ declararam realizar algum tipo de ação social⁴, percentual este que subiu para 69% (cerca de 600 mil empresas)⁵ no ano de 2004 (SESI, 2008). Dentre as empresas que não realizam nenhum tipo de ação social, 74% em 2000 e 65% em 2004 alegam falta de recursos financeiros, sendo que a maioria destas investiria em ações sociais se estas trouxessem mais dinheiro para a empresa (PELIANO, 2006). Outros dados revelam, por exemplo, que das empresas do Nordeste⁶ que declaram realizar algum tipo de ação social, 52% delas em 2000 e 73% delas em 2004 disseram realizar ações voltadas para comunidades consideradas vulneráveis. Comparando com a média da região, a Bahia destaca-se por apresentar um percentual um pouco mais elevado, chegando a 76% (PELIANO, 2006).

Apesar de relativamente mais empresas estarem atuando no social, isto não resultou em um aumento proporcional de recursos. Em 2004, no Brasil foram investidos R\$ 4,7 bilhões em ações para a comunidade, valor este que representa 0,27% do montante do PIB do mesmo ano. Já no ano 2000, o valor investido foi de R\$ 6,9 bilhões, representando 0,43% do montante do PIB. Esta diferença deu-se principalmente pela redução de recursos investidos pelas empresas da região Sudeste (de R\$ 5,7 bilhões em 2000 para R\$ 3,3 bilhões em 2004). No Nordeste, o empresariado destinou, em 2004, cerca de R\$ 537 milhões no atendimento de comunidades vulneráveis, valor que corresponde a aproximadamente 0,22% do PIB da região, para o mesmo ano. Em 2000, esta relação era de 0,20% (R\$ 406 milhões) (IPEA, 2006).

Para compor o cenário de investimento social corporativo na Bahia, não se tem conhecimento de estudo específico sobre o tema com empresas localizadas no estado. No entanto, o Instituto de Responsabilidade e Investimento Social⁷ (IRIS) considera sua experiência e atuação no setor de RSE no estado da Bahia para concluir que estas práticas ainda são muito insipientes no estado e que ainda há uma distância considerável entre o

³ Este número foi apresentado pelo IPEA (2006), por meio de procedimentos estatísticos, a partir de uma amostra de cerca de 7 mil empresas pesquisadas. No ano de 2000, o Brasil possuía 781.623 empresas.

⁴ Para o IPEA, “ação social” é qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares.

⁵ Este número foi apresentado pelo IPEA (2006), por meio de procedimentos estatísticos, a partir de uma amostra de cerca de 7 mil empresas pesquisadas. No ano de 2004, o Brasil possuía 870.953 empresas.

⁶ Em 2000 havia, 87.631 empresas no Nordeste; em 2004, 82.056 empresas no Nordeste. (IPEA, 2006)

⁷ O IRIS tem como objeto social a promoção gratuita da educação, da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais, estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, destinados ao fomento da prática da responsabilidade social empresarial, e do investimento social através da criação e desenvolvimento de tecnologias sociais. www.institutoiris.org.br

discurso e a prática das empresas. O IRIS acredita que algumas hipóteses para tal conjuntura são a falta do conhecimento e de experiências práticas.

A única pesquisa que trata da temática de Responsabilidade Social Empresarial considerando todo o Estado da Bahia é a Pesquisa de Responsabilidade Social Empresarial realizada pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), em 2005. A Pesquisa considerou a base de indústrias no Estado, no ano de 2004⁸, enviando para estas um questionário, com o objetivo de identificar o cenário da RSE das indústrias do estado. A amostra foi composta por 163⁹ indústrias. Atualmente, uma nova edição da pesquisa está em andamento no estado, com publicação dos resultados prevista para o final do ano de 2011. Esta nova edição considera a base de 5.403 indústrias na Bahia (FIEB, 2010) e pretende obter uma amostra de cerca de 7% das indústrias, considerando o interior do estado e a Região Metropolitana de Salvador (RMS). Esta nova pesquisa possibilitará uma análise da evolução dos dados apresentados a seguir.

Em 2005, a Pesquisa identificou que 50% das grandes empresas industriais, 23% das médias e 8,5% das pequenas¹⁰ declararam possuir uma política estruturada de responsabilidade social. Conforme o Quadro 1, os resultados mostram que em relação às ações de cunho social, três focos são os mais recorrentes nas indústrias locais, independentemente do porte: doações de materiais, apoio a campanhas ou projetos sociais desenvolvidos por organizações sociais da própria comunidade e doação de dinheiro.

Ações sociais realizadas pela empresa em benefício da comunidade (2004/2005)	Porte das Empresas (%)			Geral (%)
	Pequenas	Médias	Grandes	
Doações de materiais, produtos, bens para pessoas e/ou instituições	76,7	87,0	83,3	82,6
Apoio a campanhas ou projetos desenvolvidos por entidades sociais ou instituições filantrópicas da própria comunidade	41,9	74,1	83,3	64,5
Doações em dinheiro para pessoas e/ou instituições	55,8	61,1	66,7	60,3
Realização de campanha ou projeto social desenvolvido pela empresa	9,3	44,4	79,2	38,3
Apoio a campanha ou projetos sociais desenvolvidos pelo poder público	27,9	38,9	50,0	37,2
Empréstimo de espaço ou equipamentos da empresa para entidades ou projetos de caráter social	25,6	33,3	45,8	33,1

⁸ 3.260 indústrias na Bahia em 2004. (FIEB, 2004)

⁹ Número de indústrias que fizeram a devolutiva do questionário enviado pelo Sistema FIEB.

¹⁰ Critérios adotados pelo SEBRAE para classificação do porte de empresas: Grande – acima de 500 empregados; Média – de 100 a 499 empregados; Pequena – de 20 a 99 empregados.

Prestação de serviço gratuito para a comunidade, utilizando conhecimento da empresa	18,6	29,6	50,0	29,8
Repasso de recursos para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente	0,0	9,3	12,5	6,6
Outras ações	16,3	16,7	16,7	16,5
Bases	43	54	24	121

QUADRO 1: Ações sociais realizadas pelas empresas da Bahia
Fonte: FIEB, 2005

O percentual elevado de indústrias (82,6%) que declararam realizar ações sociais na Bahia alinha-se à tendência das pesquisas nacionais do IPEA. Por ação social, a Pesquisa da FIEB segue a mesma interpretação do IPEA. A qualificação dos dados nesta pesquisa demonstra que na Bahia, assim como no resto do país, prevalecem as iniciativas de cunho mais assistencialista, frequentemente mais pontuais e com baixa capacidade de promover mudanças sociais significativas. Na perspectiva da transformação social, parte destas ações não poderiam nem mesmo ser consideradas como de investimento social corporativo, sobretudo quando leva-se em consideração que este tipo de investimento requer o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Quando perguntado sobre campanhas ou projetos sociais desenvolvidos pela própria empresa, ações essas que poderiam estar mais próximas ao conceito de ISC, percebe-se que o percentual total reduz para 38,3%, havendo concentração nas empresas de grande porte (79,2%) enquanto que somente 9,3% das pequenas empresas declararam realizar ações mais estruturadas como campanhas e projetos sociais.

Para os empresários que responderam a esta pesquisa, os principais resultados percebidos dos seus investimentos são a satisfação pessoal do dono, a melhoria do relacionamento da empresa com a comunidade e a melhor identificação e envolvimento dos empregados com a empresa. É importante frisar que estes resultados percebidos não são frutos de uma prática de monitoramento e/ou avaliação, conforme se propõe o conceito de ISC, mas sim fruto de uma leitura informal sobre o momento pontual em que acontece a maioria das práticas de ação social. Ainda nesta pesquisa, quando perguntadas sobre a avaliação dos resultados de suas ações sociais, 69% das indústrias pesquisadas responderam considerar o Balanço Social como a principal ferramenta de gestão que ajudaria a empresa a avaliar o impacto das suas atividades na sociedade como um todo. O Balanço Social é uma ferramenta que busca apresentar a “contabilidade social e ambiental” das empresas para a sociedade em geral e mais especificadamente para os seus acionistas, sindicatos, empregados, mídia e eventualmente organizações não governamentais parceiras de projetos de ações sociais

(OLIVEIRA, 2008), porém é uma ferramenta com forte ênfase em indicadores quantitativos financeiros.

Ainda não há, porém, um estudo na Bahia com foco no cenário de projetos de investimento social corporativo nem nas suas práticas de avaliação. A percepção da situação da Bahia é ainda mais difícil se pensarmos no interior do estado. A própria pesquisa do Sistema FIEB contou somente com 30% de empresas localizadas no interior. No entanto se analisarmos os dados atuais¹¹, é possível observar que 58% das indústrias do estado estão localizadas no interior.

2.2 A CULTURA DE AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO

No que concerne às práticas de monitoramento e avaliação das ações sociais realizadas pelas empresas localizadas no Brasil, a Pesquisa Ação Social das Empresas, publicada pelo IPEA no ano de 2006 revelou que do universo de cerca de 95 mil estabelecimentos que auto declararam realizar algum tipo de ação social, somente 16% também auto declaram possuir algum tipo de avaliação documentada das ações sociais por eles realizadas¹². Destas, o setor industrial era o que menos avaliava (7% do seu total), se comparado com o setor de comércio (18% do seu total) e de serviços (17% do seu total). No que concerne à distribuição regional, a região Sudeste apresentava o maior percentual de empresas com ações de avaliação (cerca de 25% do seu total), seguido da Nordeste, onde somente 10% do total de empresas que declararam realizar ações sociais também declararam avaliar os resultados destas ações.

Mais ou menos no mesmo período, uma pesquisa conduzida pelo GIFE, o Censo GIFE 2005/2006 apontou para uma insatisfação dos próprios gestores que consideraram a avaliação como um dos pontos mais deficitários de todo o processo que envolve especificadamente o ISP. Para eles, seus esforços de monitoramento e avaliação interna não seriam suficientes para reconhecer os resultados e impactos reais de suas ações. Esta compreensão das limitações dos processos avaliativos externos não foi suficiente para que estes mesmos atores recorressem a avaliações externas e independentes. Ainda apontado por esta pesquisa, como causas para esta lacuna, provavelmente encontram-se tanto o receio do juízo avaliativo externo que poderiam receber, como também a dificuldade em assumir os custos de uma avaliação externa, ou

¹¹ De acordo com o Guia Industrial do Estado da Bahia 2009/2010, o estado possui 5.409 indústrias, sendo 2.261 na RMS e 3.148 no interior.

¹² Sem levar em consideração a margem de erro, uma conta simples levaria a considerar que mais de 15 mil empresas estariam naquele período realizando avaliações de suas ações sociais.

mesmo pela falta de prática em visualizar a avaliação como um processo de aprendizagem que poderia subsidiar tomadas de decisão.

Um cenário próximo ao percebido pelo GIFE foi apresentado pelo IPEA, desta vez publicado em 2009, em um estudo conduzido sobre uma amostra de 18 empresas localizadas em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, com pesquisa de campo realizada entre 2007 e 2008¹³. No relatório deste estudo são reveladas as suas dificuldades na construção deste universo amostral, devido a incongruências encontradas na declaração por parte de empresas que auto declaravam realizar avaliações de suas ações sociais, conforme a pesquisa anterior do IPEA, em 2006. Para contornar este problema, a coordenadora do estudo selecionou inicialmente 26 empresas que supostamente realizavam ações de avaliação para depois, in loco, validar as informações obtidas e definir o universo amostral em 18 empresas que efetivamente realizavam ações de avaliação, e que não necessariamente estavam presentes na pesquisa de 2006. Deste modo, tais revelações podem apontar para a necessidade de um novo mapeamento de dados, como o realizado em 2006 pelo próprio IPEA, possivelmente não auto declaratório, já que provavelmente a avaliação era compreendida muito mais como um acompanhamento sobre aspectos de gestão e satisfação dos atores envolvidos (PELIANO, 2009). O objetivo deste estudo foi compreender porque, como e para quê as empresas se dedicavam a esta atividade avaliativa. Para este fim, foram assumidos os seguintes conceitos de avaliação e de monitoramento:

Avaliação é um processo de aquisição sistemático de informações que permitem qualificar, com base na aplicação de critérios publicamente defensáveis, até que ponto um determinado programa/ação realizou adequadamente as atividades previstas e atingiu os objetivos esperados. A avaliação deve ainda gerar subsídios para a tomada de decisões relacionadas às ações sociais e conter recomendações para seu encaminhamento e aprimoramento. (PELIANO, 2009:38)

E monitoramento são os processos internos que permitem acompanhar regularmente dados relativos aos custos, ao desenvolvimento e à qualidade de uma ação, possibilitando ajustes frente a possíveis riscos e adequação dos rumos de um programa/ação tendo em vista o aprimoramento dos serviços oferecidos. (PELIANO, 2009:37)

As empresas pesquisadas apresentaram um bom grau de compreensão dos conceitos de avaliação e monitoramento, seguindo as tendências presentes na literatura. Em alguns

¹³ A identificação das empresas dessa pesquisa foi realizada a partir de tabulações especiais de empresas que declararam avaliar suas ações sociais na Pesquisa de Ação Social das Empresas (PASE) 2006, do IPEA. (PELIANO, 2009)

casos, porém, Peliano (2009) que interpreta avaliação e monitoramento como dois processos distintos, observou certa sobreposição dos conceitos, o que a levou a considerar que quatro das empresas que declaravam realizar avaliações realizavam, segundo a autora, monitoramento. De modo geral, para as empresas pesquisadas, o monitoramento e a avaliação são considerados etapas progressivas de um mesmo processo a ser implementado na medida em que crescem a participação das empresas e as expectativas em relação aos resultados das ações objetos de avaliação. Geralmente, a prioridade para a avaliação é conferida às ações em que a empresa se envolve mais diretamente na execução, que investe maior volume de recursos (financeiros ou humanos), e àquelas consideradas mais importantes. As expectativas mapeadas pelo estudo em relação às avaliações são acerca de obter informações sobre o andamento e resultados dos projetos; gerar subsídios para tomadas de decisão; levantar informações para divulgar os resultados; internalizar na empresa o aprendizado sobre os investimentos sociais. Contrariando uma cultura gerencialista das avaliações, aquela pesquisa observou que as avaliações realizadas pelas empresas em estudo não focavam na obtenção de informações sobre o uso dos recursos financeiros, demonstrando certa maturidade na compreensão das avaliações.

O desenho e implementação da avaliação em todas as empresas pesquisadas pelo IPEA contaram com o apoio externo de especialistas e praticamente em todas elas foi mencionado um intenso intercâmbio entre os consultores externos e as equipes das próprias empresas. A participação de dirigentes ocorre mais nas etapas de definição e alocação dos recursos (financeiros, de pessoal etc.) que serão investidos nos processos avaliativos e, posteriormente, na apreciação de seus resultados. Quanto às metodologias utilizadas, há um predomínio de avaliações de tipo *top-down*, nas quais os gestores avaliadores pensam, planejam e executam, não obstante o reconhecimento da importância dos processos participativos. Nestas empresas, os resultados são utilizados para prestação de contas, tomada de decisões, aprimoramento das ações e visibilidade da empresa, no entanto os relatórios finais não são publicados, servindo apenas de referência para o Balanço Social, informes e páginas eletrônicas. Dentre as principais dificuldades citadas pelas empresas na realização de avaliações, destacaram-se a definição dos objetivos do monitoramento e da avaliação; a definição dos indicadores de processos, resultados e/ou impactos; a idealização de um modelo de avaliação simples e de custos relativamente baixos; a manutenção uma equipe interna com conhecimentos específicos e que possa se dedicar a este trabalho e a probabilidade de ter que contornar as tensões que as avaliações podem gerar entre as empresas e os atores diretamente envolvidos na execução dos programas ou projetos.

Dentre os fatores que contribuíram para este cenário de pouco investimento em avaliação dos projetos sociais por parte das empresas, PELIANO (2009) destacou a visão dos empresários de que não era necessário investir em avaliação, pois a empresa já conhecia informalmente as ações dos projetos e que geralmente eram realizados com um baixo volume de recursos. Ela ainda verificou a baixa expectativa por parte das empresas em relação aos resultados de suas ações sociais, bem como a percepção destas de que a avaliação custa caro. De acordo com BOULLOSA (2009), outro fator que também pode contribuir para esta baixa interação é o desconhecimento recíproco da natureza das partes envolvidas, o que acaba transformando a necessidade de avaliar práticas de gestão social em experiências de avaliação superficiais e/ou falseadas. Esta falta de interação e até mesmo de um comprometimento maior com a causa, atrelada à prática da gestão de negócios, pode transformar as ações de investimento social em produtos, fato este que acaba freando um importante e necessário movimento de exploração e troca de saberes.

A pesquisa mais recente que se refere a um mapeamento dos esforços de avaliação dos investimentos sociais privados foi realizada pelo GIFE com a publicação do Censo GIFE 2009/2010. Segundo esta pesquisa, em comparação aos censos anteriores realizados pela mesma organização, a cultura de avaliação vem se expandindo entre os investidores sociais corporativos. A partir de uma base de dados de 102 respondentes¹⁴, 54% destes declararam realizar avaliações de resultados em todos os seus projetos sociais (no censo 2005/2006 esse percentual era de 44%), enquanto que apenas 5% declararam não avaliar nenhum tipo de projeto (em 2005/2006 o percentual era de 25%).

O conjunto de pesquisas mencionadas ainda não consegue traçar um quadro mais preciso do cenário da avaliação e monitoramento das ações de ISP. De um lado, este quadro aponta para uma crescente expansão da cultura de avaliação; do outro, revela a lacuna ainda existente das empresas avaliarem, sobretudo quando se imagina que a tendência colhida pelo GIFE, por exemplo, é percebida entre um universo de organizações (em sua maioria (86%) formada por empresas, institutos e fundações) que tendencialmente já expressam uma maior consciência social e uma inclinação à compreensão e práticas de avaliação. A pesquisa conduzida pelo IPEA em 2009 revelou na prática as dificuldades em se construir uma amostra com empresas grandes que efetivamente reconheciam e estavam dispostas a mostrar as suas práticas de avaliação.

¹⁴ Dos 102 associados do GIFE respondentes, 88 são de origem corporativa, sendo que destes, 25 são empresas e 63 classificam-se como associação ou fundação empresarial (GIFE, 2010).

Este retrato apenas esboçado é ainda mais nebuloso quando trazido para o cenário da Bahia, como demonstra a pesquisa da FIEB realizada em 2005. Naquela ocasião, 69% do universo amostral de 163 empresas acreditavam que o Balanço Social era uma ferramenta de gestão capaz também de avaliar o impacto das ações sociais. Em tal pesquisa não houve nenhuma pergunta direta para a empresa sobre a realização ou não de avaliações em ISC.

Ao resgatar a dimensão da gestão social presente nas iniciativas de ISC, percebe-se que esta lacuna de avaliação pode dificultar a compreensão das limitações ou mesmo da invalidez de ações pontuais, eventuais, desarticuladas e pouco estruturadas, escondendo importantes perguntas que concernem à preocupação com a transformação que estes projetos vêm efetivamente causando, ao próprio conceito de transformação social, com seus necessários critérios avaliativos, sobre a dimensão que o projeto alcança frente ao seu problema-objeto, assim como sobre os processos de gestão do projeto, da relação entre os seus colaboradores e parceiros e sobre os resultados que a própria empresa acaba obtendo internamente com tais ações. Tal consequência contrasta fortemente com o próprio conceito de Investimento Social Privado que prevê o uso planejado, monitorado e sistemático dos recursos privados para fins de transformação social, cultural e ambiental. Para complicar ainda mais o quadro, acabam também por quase não contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, um dos principais objetivos da Responsabilidade Social Empresarial segundo o conceito proposto pelo Instituto Ethos.

Outra evidência da necessidade de revisão metodológica das práticas avaliativas e até mesmo da cultura de avaliação presente no mundo do ISC reside na ausência de envolvimento das “comunidades objetos” de ISC, percebidas em pesquisas sobre este tema. Dentre as diversas formas de estudar estas comunidades, destacamos a de BURK e GILMARTIN (1999, apud RODRIGUES, 2004) que as classificam em função de três diferentes tipos: localização geográfica, identidade e interesses. As comunidades geográficas podem ser subdivididas em áreas de vizinhança próxima à empresa; em localidade no sentido mais amplo do local onde se encontra a empresa; e em comunidade de impacto como a área de influência do negócio. Já as comunidades de identidade são delimitadas em função de características culturais em comum da população alvo e as comunidades de interesse dizem respeito a questões de interesse da empresa, como a preocupação com problemas sociais e outras necessidades em geral. Sob o ponto de vista de quem está recebendo o benefício do projeto social, um aspecto que pode chamar atenção é o fato de que muitas vezes, por residir nas imediações da empresa (comunidade geográfica), os próprios funcionários ou familiares de funcionários podem ser os participantes dos projetos de investimento social das empresas. Também por este aspecto é

importante obter um grau de interação entre empresa e comunidade maior do que o que geralmente é estabelecido. Requer um envolvimento e compreensão que vai além da visão assistencialista, esbarrando muitas vezes na visão do que ainda deve ser papel exclusivo do setor público (BECKER, 2010). Na visão de COHEN e FRANCO (2007), os resultados e impactos gerados na comunidade de intervenção são de grande relevância para a existência dos programas sociais, numa relação em que o impacto dos programas e projetos equivale ao lucro nos empreendimentos econômicos. Porém, os resultados não podem ser estimados mediante uma simples observação. É imprescindível aplicar teorias e metodologias para avaliar os resultados e impactos de qualquer intervenção social.

A necessidade de se construir novos percursos avaliativos para ISC, que buscam superar aquelas baseadas apenas em indicadores quantitativos e dados financeiros, pode ainda ajudar as empresas a construir novos espaços de reflexão para os seus modelos de gestão, nos quais estes resultados podem contribuir não somente para um redirecionamento ou acompanhamento das suas ações nas comunidades onde estão inseridas, como para suas próprias práticas internas, que por vezes podem ser observadas como ações não complementares.

2.3 A FORMULAÇÃO DOS PROBLEMAS DE PESQUISA

Ao problematizar e discutir a cultura de avaliação do Investimento Social Corporativo foram construídos dois problemas de pesquisa que se apresentam pela prática profissional da autora deste trabalho. A autora exerce desde 2009 a função de Gestora de Responsabilidade Social Empresarial no Serviço Social da Indústria (SESI), na Unidade de Negócios (UN) de Feira de Santana, localizada no Município de Feira de Santana, a cerca de 110 km da capital baiana.

O primeiro problema situa-se no campo teórico-metodológico, pois se refere a uma lacuna de pesquisa percebida na carência de desenhos de processos de avaliação que levem em consideração as especificidades do ISC. Esta carência é assumida neste trabalho como uma das principais responsáveis pela dificuldade em se construir um quadro razoavelmente coerente e minimamente preciso do estado da arte das práticas de avaliação de ISC, cuja fragilidade metodológica foi demonstrada pela pesquisa publicada pelo IPEA em 2009. As especificidades deste tipo de investimento parecem não ser suficientemente problematizadas, o que também acaba por não estimular os pequenos mas importantes esforços de avaliação

interna por parte destas experiências e de seus parceiros mais próximos.

A compreensão desta falta de estímulos foi percebido na prática profissional da autora, que vem, desde que assumiu sua função no SESI, dedicando-se à implantação da área de RSE na Unidade de Feira de Santana, elaborando e gerindo projetos, prestando consultoria e serviços para indústrias clientes do SESI, além de realizar um trabalho conjunto de troca de conhecimento, desenvolvimento e fortalecimento da atuação da área de RSE do SESI na Bahia, com a Assessoria de Desenvolvimento em RSE e com as gestoras e equipes das outras quatro Unidades do SESI Bahia que possuem a área de RSE: Unidade Itapagipe, em Salvador, Unidade de Vitória da Conquista, de Ilhéus e de Juazeiro.

Foi também esta mesma compreensão que levou a autora a trazer aquela primeira lacuna de pesquisa, concretizada no objetivo de propor diretrizes para o desenho de um roteiro para avaliação de ISC, para ser aplicada ao seu universo de trabalho, ou seja, as ações de ISC no interior da Bahia. Todavia, para fazer ciência aplicada, foi necessário construir uma segunda pergunta de pesquisa que concernia ao mapeamento do investimento social corporativo no interior da Bahia.

Assim, as duas perguntas podem ser apresentadas da seguinte maneira, invertidas:

1. Qual é o cenário do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia?
2. Quais podem ser as diretrizes metodológicas de uma avaliação de resultados voltada para projetos de investimento social corporativo realizados por indústrias do interior da Bahia em parceria com o SESI?

De antemão, antecipa-se que foi necessário a construção da resposta à primeira pergunta para que a segunda resposta fosse construída dentro dos princípios da plausibilidade e utilidade que motivaram esta última. O resultado final apresentado, ou seja, a proposta de um roteiro de avaliação buscou traçar algumas generalizações de pesquisa de modo a ampliar o potencial aplicativo do método resultante para um conjunto maior de experiências, sempre no âmbito de filiação do SESI, mas que extrapolaria o universo laboratorial do interior da Bahia.

Acredita-se que estas perguntas de pesquisa estão alinhadas aos propósitos do Departamento Regional da Bahia (DR-BA) do SESI, o qual tem por missão promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial e como visão ser reconhecido como parceiro indispensável ao desenvolvimento sustentável da indústria do

Estado da Bahia. De modo específico, o Posicionamento Estratégico do DR Bahia 2011-2015 reforça a importância do SESI em ser reconhecido pela indústria como provedor de soluções sociais, o que reforçaria a intenção desta pesquisadora autora de desenvolver um trabalho de cunho tecnológico aliando os saberes desenvolvidos no Mestrado às lacunas da sua prática profissional. A apresentação de uma proposta de um roteiro de avaliação de projetos de investimento social corporativo também pode contribuir para o fortalecimento do relacionamento da instituição com o mercado, a partir da apresentação de uma “solução social” para atender às necessidades das indústrias.

Para tal fim, este trabalho adota as seguintes premissas para a formulação das suas questões de problema de pesquisa:

1. A Responsabilidade Social Empresarial é uma prática internacionalmente reconhecida, em expansão e cada vez mais exigida das empresas pelo mercado, governo e sociedade.
2. O Investimento Social Corporativo é reconhecido como uma das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.
3. A avaliação dos projetos de ISC além de ser uma prática intrínseca ao seu conceito, é considerada importante e necessária pelos empresários.
4. Os empresários demandam uma metodologia de avaliação simples e de custos relativamente baixos.
5. O SESI já possui uma discussão e construção teórica acerca do tema de RSE e ISC, porém a construção de uma base teórica sobre avaliação dessas práticas está em construção, havendo, portanto, a necessidade de um embasamento neste tema.
6. O SESI possui atuação social junto ao setor industrial e como instituição provedora de soluções para as indústrias é também responsável pelo desenvolvimento de novas tecnologias sociais que atendam às demandas de mercado e dos seus clientes.

Sendo assim, esta Dissertação Projeto tem por objetivo principal propor e discutir um roteiro para uma proposta de avaliação de resultados voltado para o público de gestores das indústrias que realizam projetos de Investimento Social Corporativo em parceria com o SESI Bahia, condizente com a cultura organizacional deste público, e de fácil utilização, capaz de demonstrar de modo simples as relações diretas e indiretas entre as ações avaliadas, os seus custos e os seus resultados alcançados, e que possa servir como ferramenta de tomada de decisão e aprendizagem organizacional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este Capítulo tem por objetivo apresentar e contextualizar a metodologia não convencional utilizada nesse trabalho, a começar pela elaboração da dupla pergunta de pesquisa que resultará na elaboração de dois “produtos tecnológicos”, sendo que o primeiro apresenta um retrato do ISC no interior da Bahia a partir das práticas desenvolvidas por indústrias em parceria com o SESI, e o segundo apresenta um roteiro para avaliar os resultados dessas práticas de ISC, considerando o retrato do Produto 1.

O Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA) vem se destacando no cenário do eixo de formação profissional superior no Brasil pela sua proposta pedagógica que visa promover a articulação entre diferentes disciplinas do conhecimento científico, diferentes setores da sociedade, organizações estrangeiras, bem como entre teoria e prática, reflexão e intervenção, concretizada em um desenho inovador do currículo. Entre os principais pontos de inovação que influenciaram a construção deste trabalho, encontram-se o modelo de Dissertação Projeto, em substituição ao modelo tradicional de dissertação dos mestrados acadêmicos, e a Residência Social, uma atividade curricular obrigatória que consiste em uma experiência individual de imersão prático-organizacional em um contexto profissional diferente do contexto habitual do aluno. No caso desta pesquisadora, a Residência Social foi realizada em diferentes organizações no Canadá, com o objetivo de conhecer e discutir práticas e instrumentos de avaliação de projetos de desenvolvimento social públicos e privados.

A Dissertação Projeto é assumida pelo Mestrado como um trabalho tecnológico que responde de forma complexa, reflexiva e propositiva a um problema de pesquisa construído a partir de realidade social complexa, desejosamente vinculado à prática profissional do aluno (CIAGS, 2009). De acordo com ROESCH (2001), a ênfase da pesquisa no mestrado profissional é no aperfeiçoamento de programas organizacionais e/ou no desenvolvimento de

políticas ou estratégias de uma organização ou setor, portanto, a dissertação de mestrado profissional deveria ser desenvolvida na organização-alvo ou setor em que o aluno se insere. Por sua intrínseca relação com o mundo da prática, a autora ressalta que não há uma única maneira de estruturar a dissertação, pois sua estrutura seria funcional ao problema de pesquisa profissional.

Nesta perspectiva, a Dissertação Projeto alinha-se a uma abordagem de ciência Pós Moderna (SANTOS, 2006) ou Pós Positivista (GIANNELLA, 2008). De acordo com SANTOS (2006), “A ciência pós-moderna não segue nenhum estilo unidimensional; o seu estilo é uma configuração de estilos, construída segundo o critério e a imaginação pessoal do cientista”.

E para GIANNELLA (2008), um dos elementos determinantes na passagem das visões Pós positivistas nas ciências sociais é o reconhecimento da pluralidade de visões de mundo como fator construtivo da realidade contemporânea. Boaventura de Sousa Santos defende ainda que este é um modelo de transição, mas que está mais fortemente ligado às novas tendências de pesquisa das ciências sociais (bases fenomenológicas, interacionista, pragmática, mito-simbólica, experimental, indutiva, inovadora) do que às bases do passado (epistemológica, racional, dedutiva, linear e conservadora), também identificada como Positivista por GIANNELLA (2008).

Pautada nesta compreensão do modo de fazer ciência, a autora dessa Dissertação Projeto utilizou de diferentes recursos metodológicos oriundos de distintas perspectivas e abordagens admissíveis para o problema. Ainda considerando as especificidades do eixo profissional de ensino na Pós Graduação, o objeto, perguntas e objetivos de pesquisa estão vinculados à prática profissional da autora deste trabalho e, ao mesmo tempo, aos seus interesses de pesquisa no Mestrado. Assim, os mesmos transitam entre a temática da Responsabilidade Social Empresarial, particularmente o Investimento Social Corporativo, e a temática da Avaliação de Projetos. Foram construídas duas perguntas de pesquisa apresentadas na sessão anterior que deram origem a dois produtos tecnológicos:

Produto 1: O Retrato do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia

Produto 2: Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo

A escolha em apresentar “produtos” como resultado da pesquisa busca ainda reforçar a reflexão e facilitar a utilização que se pretende dar a esse trabalho, tanto para o meio

acadêmico, quanto, principalmente, para o meio profissional. Fazendo uma correlação com abordagens tradicionais de pesquisa, o Produto 1 corresponderia aos resultados e análise da pesquisa e o Produto 2 corresponderia as tradicionais recomendações, mas com avanços. Com isto, pretende-se reforçar a natureza aplicada desta pesquisa, seu principal fim, com a elaboração de “produtos de pesquisa tecnológica”, que serão utilizados, espera-se, pelo SESI Bahia, contexto de trabalho da pesquisadora mestranda. A construção desses produtos exigiu uma pesquisa eminentemente qualitativa, na qual a pesquisadora assumiu uma condição de participante e fez uso de estudo do contexto canadense, proporcionado pela experiência da Residência Social. Portanto, quanto à posição do pesquisador em relação ao objeto de pesquisa (CARVALHO, 2000), a pesquisadora é parte do contexto pesquisado, por exercer a função de uma das gestoras de responsabilidade social empresarial das Unidades de Negócios do SESI do interior da Bahia.

Estes Produtos são intencionalmente apresentados de forma independente, apesar do Produto 2 considerar os resultados do Produto 1, com o intuito de que cada um dos produtos ou até mesmo a combinação dos dois resultem em atividades aplicáveis às práticas profissionais da organização de trabalho. Eles foram pensados, estruturados e apresentados como “produtos destacáveis” e, portanto, “autônomos” do restante desta Dissertação Projeto. Sendo assim, algumas informações e contextualizações poderão se repetir nos produtos, de modo a serem compreensivos para o leitor que os lê de forma independente. O segundo Produto, inclusive, assume que o leitor é o gestor do SESI das ações de ISC que virão a ser avaliadas, caso esta metodologia venha a ser implementada. Ambos os Produtos foram construídos a partir das lacunas observadas no Capítulo 2 e terão suas metodologias específicas brevemente descritas no interior de cada um deles, para que os seus leitores e usuários os compreendam e os discutam em suas premissas metodológicas.

Para a realização deste trabalho, culminando na elaboração dos Produtos, foram utilizadas ferramentas complementares de pesquisa apresentadas a seguir:

1. Análise Bibliográfica, compreendida como a catalogação e compreensão da literatura disponível (BOULLOSA, 2009) sobre os temas responsabilidade social empresarial, investimento social privado e corporativo, monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais; avaliação de práticas de responsabilidade social e de projetos de investimento social corporativo e metodologias de pesquisa. Esta análise permitiu um conhecimento sobre generalidades e especificidades dos temas pesquisados.

2. Observação in loco, compreendida como uma método de pesquisa que além da simples observação requer o estabelecimento de relações, a realização e análise de anotações (MAY, 2004), neste caso considerando o próprio ambiente de trabalho da autora dessa Dissertação Projeto que assume um posicionamento participante na pesquisa. A observação participante que incluiu trocas de experiências com colegas de trabalho, visitas às empresas clientes do SESI e reuniões técnicas de trabalho, contribuiu para a identificação e compreensão das lacunas apresentadas no trabalho, donde emergiram as questões problema da pesquisa.
3. Pesquisa documental, considerando sua autenticidade, representatividade, credibilidade e significado (SCOTT, 1990, apud MAY, 2004) foram analisados documentos da instituição de trabalho da pesquisadora, palco de aplicação desta Dissertação Projeto.
4. Matriz de Projetos (Apêndice 1). Nesta matriz, de elaboração da própria autora, foram identificados todos os projetos com duração planejada para pelo menos 12 meses, das áreas de RSE das unidades do SESI localizadas em Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro e Feira de Santana. A partir dessa matriz, foi possível identificar as empresas parceiras dos projetos, seus portes, seus setores de atuação, localização dos projetos, número de pessoas atendidas e faixa etária, número de gestores das empresas envolvidos na gestão dos projetos, percentual de investimentos das empresas versus o percentual de investimentos do SESI. A matriz foi respondida pelas gestoras de RSE de cada unidade supracitada do SESI;
5. Entrevistas semi estruturadas (perguntas especificadas, mas o entrevistador pode realizar novas perguntas (MAY, 2004) em grupo focal (compreendido como uma conversação entre um grupo de pessoas (BOULLOSA, 2009). O grupo foi realizado no mês de junho de 2010 e composto por cinco gestoras das áreas de RSE do SESI do interior da Bahia (1 gestora de Ilhéus, 1 de Juazeiro, 2 técnicas de Vitória da Conquista e 1 gestora de Feira de Santana, representada pela autora desse trabalho). O roteiro de entrevista (Apêndice 2) balizou a conversa, de forma a complementar com informações qualitativas as análises feitas a partir da Matriz de Projetos. As perguntas abrangeram questões como desafios percebidos pelas gestoras para a realização de projetos de ISC nas suas respectivas regiões de atuação, histórico dos projetos e dos contatos com os clientes, percepção de evolução

da postura dos empresários em relação ao tema, principais resultados percebidos, motivações dos empresários para realizarem os projetos, percepção que os empresários têm acerca do tema.

6. Residência Social onde foi realizado um estudo do contexto canadense em monitoramento e avaliação e responsabilidade social corporativa. Durante a residência social foram realizadas revisões bibliográficas de literatura estrangeira, revisões documentais de algumas organizações visitadas (listadas no Apêndice 3), entrevistas semi estruturadas com gestores e consultores dessas organizações, observação participante, além de conversas informais. Para a elaboração dos roteiros de entrevistas, as organizações foram classificadas em dois tipos:
 - A. Organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos – entrevistas focadas no entendimento da avaliação no governo canadense, nos conceitos de avaliação de programas, metodologias, o uso das avaliações, os processos de aprendizagem, posição dos avaliadores. (Apêndice 4 - Roteiro Guia de entrevistas)
 - B. Organizações que atuam na área de responsabilidade social empresarial – entrevistas focadas no entendimento do contexto de RSE nas empresas canadenses, nas ações de RSE realizadas pela empresa, nos projetos de investimento social corporativo, no monitoramento e avaliação destes projetos, nos relatórios publicados. (Apêndice 5 - Roteiro Guia de entrevistas)

4 TRILHANDO AS BASES TEÓRICAS DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE ISC

Respaldar e consolidar a percepção de que os projetos sociais oriundos de investimento social corporativo agregam valor para as organizações e para os objetos de tais ações tem representado um desafio para estudiosos e praticantes do tema. Para as organizações, este valor pode também ser compreendido pela mudança positiva em sua imagem corporativa; para os participantes das ações, pelas transformações positivas causadas pelos esforços ali depositados. Para este último caso, é importante reconhecer que um projeto de ISC não deveria se justificar pelo volume de recursos investido, mas sim, pelos resultados e impactos alcançados; em outras palavras, pela transformação desejada da situação-problema em que a “população-alvo” dos mesmos se encontrava. Assim, cada projeto pode ser interpretado como uma estratégia, ainda que pequena, parcial ou contida, de transformação social.

A compreensão e o juízo sobre as transformações sociais provocadas por ações de ISC não tem sido, porém, tarefa fácil para o conjunto de atores nelas envolvidos. Proprietários, sócios e gestores das organizações, gestores mais diretos de tais ações de RSE, parceiros organizacionais, populações-alvo e sociedade em geral frequentemente desconhecem resultados de tais ações, independentemente da sua amplitude, abrangência ou cobertura do problema. Este desconhecimento é inoportuno para todos os atores, pois pode causar desde uma desmotivação para com os investimentos sociais já realizados ou em realização, até a inibição de novos investimentos ou mesmo o aumento da descrença generalizada por parte da população-alvo, mídia e sociedade em geral.

Por outro lado, observa-se a crescente preocupação da divulgação das ações de ISC como um caminho capaz de unir e potencializar aqueles dois valores apresentados acima: marketing corporativo e transformação social. Ao explorar em maior profundidade esta mesma perspectiva, as considerações apresentadas no Capítulo 2 desta Dissertação Projeto

buscam explicar e reforçar a crescente importância de uma tomada de posição das empresas no que concerne à comunicação não apenas do trabalho social realizado, mas sobretudo, dos seus resultados, que poderiam ser lidos a partir de práticas específicas de avaliação. Como enfatiza o SESI (2007), a prática da avaliação dos resultados destas ações sociais também contribui para uma prática social efetiva e transparente, com possibilidades de expansão dos investimentos a partir da verificação dos resultados.

A prática de avaliação de ações de ISC, todavia, mostra-se ainda como um futuro razoavelmente distante, sobretudo quando se observa mais de perto tais práticas, pois muitas delas se restringem a informar os recursos investidos em Balanços Sociais (PELIANO, 2009; SIMÕES, 2008). Tradicionalmente, a gerência dos setores sociais é caracterizada por um enfoque nas atividades (MOKATE, 2000), gerindo Planos de Trabalho nos quais as equipes são orientadas a cumprirem as atividades e os processos, havendo uma forte tendência para que haja somente o monitoramento dos processos, não havendo um ambiente favorável para uma avaliação dos resultados. Nesta abordagem, o processo se encerra com o cumprimento do plano de trabalho, demonstrando o alcance ou não dos objetivos pré definidos. Por vezes os gestores dos programas ou projetos nem são envolvidos na elaboração e reflexão dos objetivos a serem trabalhados. Esta falta de envolvimento e participação também reflete no grau de comprometimentos dos próprios gestores com os objetivos que se pretende alcançar, ou até mesmo no entendimento dos resultados que o projeto pode proporcionar.

Mesmo admitindo dificuldade em se realizar ciclos de monitoramento ou avaliação mais complexos ou completos, parte das limitações dos mesmos concerne à lógica prevalente de controle econômico do desenvolvimento das ações e projetos de ISC, frequentemente atrelada às práticas regulares de gestão empresarial, esquecendo a dimensão social das mesmas. De fato, monitoramentos realizados com relatórios que primam por indicadores financeiros, ou, no máximo, de processo, acaba por satisfazer as empresas que não compreendem que são os resultados gerados na comunidade de intervenção que justificam a própria a intervenção, como se o impacto dos programas e projetos equivalesse ao lucro nos empreendimentos econômicos (COHEN e FRANCO, 2007). Outras empresas porém, compreendem a importância dos resultados de suas ações sociais, mas não vislumbram possibilidades concretas e viáveis de respaldar e consolidar a percepção sobre a utilidade social do que vem sendo feito por eles.

Este cenário de reconhecimento por parte dos empresários da importância sobre a relevância da apresentação desses resultados e impactos à sociedade como um todo, somado às mudanças de abordagens da gerência social tradicional para a gerência social moderna

(MOKATE, 2000) que propõe que a avaliação seja utilizada como um processo integrado à gestão, proporcionando o diálogo, as trocas e motivação entre os envolvidos, e ao posicionamento estratégico do SESI que se apresenta como um provedor de soluções inovadoras para a indústria brasileira se observou uma fértil lacuna para a proposição de uma metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC para os clientes do SESI que lhes ajude a compreender o poder de transformação social de suas ações, agregando valor não só nas ações, mas nas próprias organizações.

Este Capítulo apresenta a construção de uma base teórica acerca da avaliação de resultados de projetos de ISC, tendo como pano de fundo a relação entre a aprendizagem e a utilização da avaliação, com os gestores envolvidos no processo. Para a construção dessa base, foi necessária a realização de um levantamento conceitual, dada a diversidade dos temas que perpassam pela dupla pergunta de pesquisa, culminando na elaboração de um Glossário Guia com os principais conceitos utilizados nos Produtos 1 e 2 deste trabalho. A partir das definições dos conceitos, o embasamento teórico também utilizado para a construção do Produto 2, será complementado pela análise de metodologias de avaliação já existentes na área de RSE e de um Estudo de Caso realizado no Canadá, durante o período de Residência Social do Mestrado.

4.1 A CONSTRUÇÃO DE UM GLOSSÁRIO GUIA

Conforme mencionado, a fim de evitar ambiguidades conceituais na diversidade dos temas abordados na dupla pergunta de pesquisa, a autora realizou um estudo acerca dos conceitos que permeiam os temas de responsabilidade social e de avaliação de projetos, com o intuito de construir um Glossário Guia que será utilizado nos Produtos do trabalho.

4.1.1 Conceitos relacionados às práticas de responsabilidade social

Publicada no ano de 2004 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a Norma Brasileira (NBR) 16001 que estabelece requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da Responsabilidade Social, definiu este termo como sendo a relação ética e

transparente da organização com todas as suas partes interessadas¹⁵, visando o desenvolvimento sustentável.

Em novembro de 2010, abrangendo um conceito mais amplo por fornecer orientações para que organizações de todos os tipos implantem de forma voluntária uma gestão socialmente responsável, a Norma Internacional ISO 26000 definiu a Responsabilidade Social como sendo o desejo e o propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

Por abranger todos os tipos de organizações e não estar restrita às empresas, a Norma ISO 26000 optou por não utilizar a palavra “empresarial” no termo “responsabilidade social”. No entanto, por ter um foco nas empresas, esta pesquisa adotará o posicionamento do Instituto Ethos que conceitua Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como sendo a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Comparando as duas definições, ambas tratam de responsabilidade por impactos sociais e ambientais, transparência e ética, contribuição para o desenvolvimento sustentável, partes interessadas e integração na gestão. A definição da norma ISO 26000 fala mais claramente da esfera de influência da organização, remetendo para a responsabilidade social sobre a cadeia. Já a definição do Instituto Ethos fala claramente em metas empresariais, ligando a responsabilidade social a um compromisso claro do negócio. A definição do Instituto Ethos também fala em solidariedade, um valor não abordado pela definição da norma. Já a definição da ISO 26000 fala em cumprimento da lei e as normas internacionais. Ambos os conceitos derivam de um movimento maior chamado desenvolvimento sustentável

¹⁵ Parte interessada: Qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização (público interno, fornecedor, consumidor, cliente, instituição pública, comunidade, proprietários, banqueiros, sindicatos, órgãos governamentais, entre outros). (ABNT, 2004)

que em 1982 foi definido no Relatório Brundtland¹⁶ como sendo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades (NOBRE, 2002). Este conceito continua sendo aceito e utilizado como referência nos trabalhos e pesquisas da atualidade.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) utiliza a terminologia “ação social” para definir qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares. Destas, exclui-se as atividades executadas por obrigação legal, como o cumprimento de normas ambientalistas, contribuições compulsórias ao SEBRAE, SESI, SESC, SENAI, SENAC e SENAR.

Estes conceitos de RSE e Ação Social, porém, ainda são confundidos pelo de Filantropia que segundo SCHOMMER (2009), é um ato motivado pelo amor ao próximo, e corresponde a um impulso interior das pessoas para doar tempo, dinheiro ou conhecimentos, acima de seus interesses pessoais ou institucionais, para melhorar a situação de outros ou para o bem comum. Talvez essa confusão conceitual esteja no fato de que em outros países o termo filantropia é amplamente utilizado para referir-se à aplicação de recursos privados para ações sociais de caráter público. (NOGUEIRA, 2007, apud SCHOMMER, 2009).

No Brasil, estes recursos privados quando aplicados em projetos sociais podem ser denominados de Investimento Social Privado (ISP) que para o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) é definido como o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Este conceito, além de entender o ISP como a realização de projetos sociais, ambientais e culturais, reflete a intensa preocupação com os resultados dessas ações e com os meios para obtê-los, passando pelo planejamento e avaliação dos projetos. Ainda para o GIFE, a RSE pode ser vista como um grande guarda-chuva (Figura 2), abarcando estratégias ou ações sociais voltadas para todos os grupos de interesse de uma empresa, nos quais o ISP estaria voltado para aquelas ações da empresa voltadas para a comunidade. No entanto, dada a atual conjuntura de constantes e rápidas mudanças nos contextos sociais, não se espera que a apresentação da RSE seja entendida como algo estanque e delimitado nos gomos do guarda-chuva, e de acordo com o próprio GIFE, este é um modelo e que cada empresa pode desenvolver o seu modelo

¹⁶ O Relatório Brundtland é o resultado do trabalho da Comissão Mundial (da ONU) sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (UNCED). (NOBRE, 2002)

que reflita a sua maneira de trabalhar RSE de forma atrelada ao seu negócio.



FIGURA 1: Guarda-chuva da RSE
Fonte: GIFE

O ISP pode ser subdividido em algumas modalidades como o investimento social comunitário, familiar, independente ou corporativo (SCHOMMER, 2009). Neste trabalho a autora pesquisadora trata daquele mais difundido no Brasil: o Investimento Social Corporativo (ISC). Dentre os 102 associados ao GIFE que responderam o Censo 2009-2010, 86% incluem-se nessa categoria (GIFE, 2010). O ISC corresponde ao investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva. Pode ser realizado por meio de um instituto ou fundação constituída para tal, ou por meio de parcerias diretas entre a empresa e organizações não-governamentais, outras empresas ou fundações empresariais, órgãos governamentais, escolas, universidades, conselhos, organismos multilaterais etc., em torno de um objetivo compartilhado. São aplicados não apenas recursos financeiros ou bens, mas também são prestados serviços, empregada a capacidade de mobilização e de gestão em prol de interesses coletivos. As empresas podem, por exemplo, compartilhar capacidade gerencial e técnica com outras organizações, estimular o exercício da cidadania, da filantropia e do voluntariado por empregados, dirigentes, clientes, fornecedores e parceiros, adotar iniciativas de marketing social para estimular mudanças de comportamento social, e engajar-se em mobilizações para o desenvolvimento comunitário (NOGUEIRA, 2009).

O foco deste trabalho são os projetos sociais de ISC, sendo que estes projetos são entendidos como empreendimentos que envolvem mudanças; compreendem a criação de algo

novo ou diferente; têm princípio e fim; são orientados por objetivos, metas e resultados claramente definidos; têm claro um componente de incerteza e complexidade; e exigem técnicas específicas de gerenciamento e avaliação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009); os objetivos expressam o resultado desejado, traduzido por indicadores da situação que se pretende alcançar com as intervenções propostas (SANTOS, 2001, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009); as metas são os estágios desejados que os objetivos tenham que alcançar, num período de tempo para um grupo de beneficiários e área geográfica (BUVINICH, 1999, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009); e os indicadores para VALARELLI (1999, apud COELHO, 2006) 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. A autora RAPOSO (1996, apud COELHO, 2006) ressalta que no caso de projetos sociais com intervenção local, pontual, características estas que refletem os projetos objetos desse trabalho, a definição de indicadores é uma tarefa quase artesanal, no sentido que deve ser feita “sob medida” para cada projeto.

4.1.2 Conceitos relacionados às práticas de avaliação

O conceito de avaliação é apresentado por diversos autores. A visão mais clássica é a de SCRIVEN (1967, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009), para quem avaliar é julgar o valor ou o mérito de uma entidade, sendo esta entidade portadora de diferentes graus de complexidade (planos, programas, projetos etc.). Na perspectiva gerencialista de PATTON (1998, apud BOULLOSA e ARAUJO, 2009, p.17), avaliação é a coleta sistemática de informações sobre atividades, características e resultados para formulação de juízos sobre programas, de modo a melhorar a sua eficácia ou direcionar decisões sobre a sua programação futura. Nessa mesma linha o IPEA utiliza a terminologia como sendo um processo de aquisição sistemático de informações que permitem qualificar, com base na aplicação de critérios publicamente defensáveis, até que ponto um determinado programa ou ação realizou adequadamente as atividades previstas e atingiu os objetivos esperados. A avaliação deve ainda gerar subsídios para a tomada de decisões relacionadas às ações sociais e conter recomendações para seu encaminhamento e aprimoramento (PELIANO, 2009).

Com uma abordagem que envolve um processo reflexivo e aprendizagem, MARINO (1998) destaca que o papel da avaliação é construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência. Assim, sua função transcende à mera questão fiscalizadora ou controladora,

abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo. Contemplar todos os envolvidos no processo significa reconhecer também a importância dos projetos sociais enquanto estratégias de relacionamento com os diversos stakeholders¹⁷.

A emissão de juízo tratada por SCRIVEN é transversal às abordagens de avaliação apresentadas. De forma similar, os conceitos de PATTON e PELIANO referem-se à coleta sistemática de informações que após uma emissão de juízo sejam úteis para tomada de decisão e implementação de melhorias nos objetos avaliados. MARINO já traz uma abordagem diferente, na qual além da importância da utilidade da avaliação, esta seja compreendida como um processo de aprendizagem. Nesse sentido, SIMÕES (2008) diz que a prática da avaliação dos resultados da intervenção social pode ser um processo contínuo de aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna, portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças, na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas. Este processo de aprendizagem prático-institucional a partir da avaliação é definido por BOULLOSA como Processo Avaliativo:

O processo avaliativo é um conjunto de atividades, nem sempre solidamente correlacionadas, voltado para a expressão de um juízo ou síntese avaliatória, direcionado a um fim, nem sempre claro e/ou explícito, empreendido por um conjunto de agentes, nem sempre definidos ou etiquetados como avaliadores. Este juízo deve ser o máximo possível argumentado através de instrumentos e procedimentos de pesquisa avaliatória (não somente pesquisa social aplicada), de modo a possibilitar a sua reconstrução analítica e discussão dos resultados, juízo ou síntese avaliatória, pelas coletividades interessadas em tal avaliação, desencadeando e reforçando processos de aprendizagem prático-institucional, *relativo ao objeto de avaliação*, e aprendizagem social, relativa à dimensão dialógico-cívica da sociedade em geral (BOULLOSA, 2006:112).

A definição proposta por BOULLOSA (2006) interpreta a avaliação como um juízo explicitado em uma síntese avaliatória. A avaliação é um processo que envolve diferentes atores, direta ou indiretamente através de entrevistas, opiniões, leituras, reuniões e outros tipos de troca. Além disso, os atores envolvidos na atividade de avaliação, sobretudo o ator que assume a coordenação do processo de avaliação, possuem suas crenças, valores, preconceitos e outras subjetividades que influenciam no processo.

A partir da análise desses conceitos e considerando a sua aplicabilidade para os

¹⁷ Mesma terminologia adotada para definir “partes interessadas”.

projetos objetos desta pesquisa, a avaliação de projetos de ISC será aqui entendida como um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados e sensibilização dos empresários . A avaliação deve ser realizada por agentes internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional.

Considerando o conjunto de agentes avaliadores, a avaliação ou o processo avaliativo pode ser realizado por agentes internos ou externos ao programa ou projeto. De acordo com COHEN (1998), as avaliações podem ser classificadas como externa (quando é realizada por pessoas alheia à organização agente); interna (quando é realizada dentro da organização gestora do projeto); ou mista (quando avaliadores externos realizam o trabalho em estreito contato e com participação dos membros do projeto a ser avaliado). Neste trabalho, a abordagem utilizada será derivada da avaliação interna, que aqui chamamos de *Autoavaliação*, definida pelo Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) (2007) como um instrumento que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de atores, sobre os resultados do projeto. Simultaneamente, a autoavaliação contribui para a criação de uma cultura de avaliação. Quando incorporada ao ciclo normal do projeto, contribui para prestação de contas e para incorporação de boas práticas permitindo a correção das lacunas identificadas no sentido de se alcançarem os resultados pretendidos.

Dada a diversidade da literatura, também é possível encontrar diversas nomenclaturas para classificar as avaliações. Esta diversidade pode gerar certa confusão acerca do tipo de avaliação que efetivamente está sendo tratada, afinal, é possível observar na prática profissional que quando o sujeito apropria-se de uma nomenclatura classificatória, as demais são “deixadas de lado”, desconhecendo até mesmo a sua semelhança e complementaridade. A partir de uma análise dessas referências teóricas, foi possível perceber que a classificação tem uma ligação direta com a fase em que o projeto, objeto da avaliação, se encontra; e para cada fase, a avaliação tem diferentes objetivos. A Figura 3 sintetiza algumas das principais classificações observadas:



FIGURA 3: As diferentes classificações de avaliação quanto ao período de realização
Elaboração própria, 2011

Neste trabalho serão tratadas as avaliações realizadas nas fases de implementação, encerramento e de curto a médio período após o encerramento. No entanto, essas três fases não são vistas de forma separadas, mas sim como um ciclo complementar onde se propõe a realização de um Processo Avaliativo, composto pelo Monitoramento, visto como uma atividade contínua e sistematizada para verificação do processo, culminando com uma Avaliação de Resultados de curto e médio prazo. Esta diversidade de nomenclatura é retratada por BOULLOSA (2009) ao dizer que a Avaliação de Processo também pode receber a denominação de Avaliação Formativa, *in-itinere* ou intermediária, por ser realizada durante a fase de implementação da intervenção social. Esta avaliação quando em processo sistematizado e contínuo, pode estruturar-se como um processo de monitoramento. Segundo a literatura especializada, há duas grandes linhas para se entender a relação entre Avaliação e Monitoramento: para a primeira, Monitoramento e Avaliação são atividades coincidentes e ambas formulam juízo de valor sobre o objeto avaliado; para a segunda, monitoramento é uma das atividades da avaliação e limita-se ao processo de coleta de informações (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009). Nessa pesquisa será considerada a primeira linha, entendendo que Avaliação e Monitoramento são duas atividades complementares.

O Monitoramento também é compreendido com diversidade por autores. Para

PELIANO (2009), monitoramento é o acompanhamento dos processos internos que permitem acompanhar regularmente dados relativos aos custos, ao desenvolvimento e à qualidade de uma ação, possibilitando ajustes frente a possíveis riscos e adequação dos rumos de um programa/ação tendo em vista o aprimoramento dos serviços oferecidos; ARAUJO (2009) o define como um processo de acompanhamento sistemático e contínuo sobre o desenvolvimento e desempenho do projeto ou programa social, visando sempre o seu aperfeiçoamento; a autora Maria das Graças Rua enfatiza o entendimento de que avaliação e monitoramento são atividades complementares que diz que o monitoramento, também conhecido como avaliação em processo, trata-se da utilização de um conjunto de estratégias destinadas a realizar o acompanhamento de uma política, programa ou projeto. Para esta autora, o monitoramento é uma ferramenta utilizada para intervir no curso do projeto, corrigindo sua concepção, é o exame contínuo dos processos, produtos, resultados e impactos das ações realizadas. O monitoramento permite identificar tempestivamente as vantagens e os pontos frágeis na execução de um programa e efetuar os ajustes necessários à maximização dos seus resultados e impactos (RUA, 2008, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).

Considerando as reflexões e definições acima, o monitoramento é entendido como uma atividade realizada internamente pelos gestores e executores do projeto, possuindo um forte caráter gerencial, é utilizado para acompanhar o desempenho de um projeto ou programa; acompanhar se os investimentos feitos estão sendo bem utilizados; verificar se a rota dos objetivos está sendo mantida ou se novos caminhos precisam ser trilhados; identificar os pontos críticos a fim de sugerir mudanças e acompanhar o alcance parcial dos objetivos. Sendo assim, neste trabalho o monitoramento é entendido de acordo com BOULLOSA (2009):

Compreende-se por Monitoramento o conjunto de atividades de acompanhamento sistemático do desenvolvimento e/ou desempenho do programa, com fins quase sempre de aperfeiçoamento do mesmo. É importante compreender que se trata de um processo rotineiro de acúmulo de observação e análise. (BOULLOSA, 2009)

Conforme mencionado, este trabalho abordará a Avaliação de Resultados, abrangendo o que a Figura 3 apresenta como Avaliação Somativa, *Ex-Post*, de Eficiência, de Eficácia, *Outputs*, *Outcomes*, Resultados de Curto ou de Médio Prazo. Novamente lidamos com uma diversidade de definições que variam de acordo com o foco do termo utilizado pelo autor. Para BOULLOSA (2009), este tipo de avaliação também é conhecido como *ex-post*, ou seja, após a realização da intervenção social, para verificar seus resultados, em geral

esperados, visando a efetividade, continuidade e/ou replicabilidade do programa. Para SCRIVEN (1967, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009), a avaliação pode ser considerada somativa (ou de Resultados) quando é construída para ajudar os responsáveis pelas tomadas de decisão dos programas avaliados. O *International Development Research Centre* (IDRC) (2004) também utiliza o termo “Avaliação Somativa”, definindo-a como sendo o processo focado na avaliação de um programa ou projeto que foi implementado, apresentando informações de eficiência e eficácia do projeto avaliado, com o intuito principalmente de acordo com este centro de pesquisa, de informar os parceiros, financiadores e outras partes interessadas, com o intuito de “prestação de contas”.

Considerando abordagens tradicionais e mais atuais, a avaliação também compreende os conceitos de *Eficiência* que indica o modo como se organiza e emprega os recursos disponíveis para implementação do projeto; esta análise está muito relacionada à aplicação de recursos [humanos, materiais e financeiros]; de *Eficácia*, definido por COHEN e FRANCO (2007) como o grau em que o projeto ou programa atinge seus objetivos e metas; de *Relevância* que é a averiguação da compatibilidade das ações com os objetivos do projeto, com as reais necessidades do público beneficiário e com os interesses das organizações executoras e parceiras; e de *Sustentabilidade* que é a verificação se os resultados do projeto perduram mesmo após o seu encerramento, desencadeando outras mudanças sociais, inclusive não previstas inicialmente (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).

Por tratar a Avaliação de Resultados como uma etapa integrada ao Monitoramento e consequentemente apresentando informações que resumem a fase de implementação, acrescentando elementos relacionados às fases de encerramento e curto e médio períodos após o encerramento, a Avaliação de Resultados dos projetos de ISC é, portanto, assumida neste trabalho como uma fase que integra o próprio ciclo de vida do projeto, com particular atenção aos processos de retroalimentação de aprendizagem que o mesmo pode desencadear, integrado ao processo de monitoramento, considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos.

Embora este trabalho não adote o conceito e as práticas de Avaliação de Impacto para a formulação da proposta do processo de avaliação, a apresentação de suas definições é importante para a argumentação da sua não utilização e pela frequência com que é citada pela literatura e práticas avaliativas. A avaliação de impacto também é *ex-post*, mas visa verificar resultados mais indiretos da intervenção social, geralmente após um longo tempo de finalização do projeto. COHEN e FRANCO (2007) definem impacto de um projeto como sendo as mudanças atribuíveis ao projeto, registradas na sua população alvo, ou que alteram

outros aspectos da realidade, previstos ou não no desenho do projeto. A ABNT (2004), através da NBR 16001, define impacto como qualquer modificação do meio ambiente, contexto econômico ou contexto social, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das relações, processos, atividades, produtos e serviços de uma organização. Outros autores utilizam o termo Avaliação de Efetividade para indicar a de impacto. RUA (2008, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009) define efetividade como a capacidade de maximizar a eficácia e a eficiência. Ou seja, o que realmente se muda/transforma com uma dada intervenção social.

4.1.3 O Glossário Guia da Pesquisa

Após uma análise de conceitos que permeiam essa Dissertação Projeto, o quadro abaixo apresenta de forma resumida os principais deles utilizados:

CONCEITO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
Responsabilidade Social	É o desejo e o propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.	Norma ISO 26000 (2010)
Responsabilidade Social Empresarial	É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.	Instituto Ethos (2010)
Ação Social	É qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares. Destas, exclui-se as atividades executadas por obrigação legal	IPEA (2010)
Investimento Social Privado	É o uso planejado, monitorado e sistemático de	GIFE (2010)

	recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público.	
Investimento Social Corporativo	É o investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva.	SCHOMMER (2009)
Avaliação de projetos de Investimento Social Corporativo	É um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados e sensibilização dos empresários . A avaliação deve ser realizada por agentes internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional	Elaboração própria
Autoavaliação	É um instrumento que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de atores, sobre os resultados do projeto. Simultaneamente, a autoavaliação contribui para a criação de uma cultura de avaliação. Quando incorporada ao ciclo normal do projeto, contribui para prestação de contas e para incorporação de boas práticas permitindo a correção das lacunas identificadas no sentido de se alcançarem os resultados pretendidos.	IPAD (2007)
Monitoramento	É o conjunto de atividades de acompanhamento sistemático do desenvolvimento e/ou desempenho do programa, com fins quase sempre de aperfeiçoamento do mesmo. É importante compreender que trata-se de um processo rotineiro de acúmulo de observação e análise.	BOULLOSA (2009)
Avaliação de Resultados	É uma fase da avaliação que integra o próprio ciclo de vida do projeto, com particular atenção aos processos de retroalimentação de aprendizagem que o mesmo pode desencadear, integrado ao processo de monitoramento, considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos.	Elaboração própria

QUADRO 2: Glossário Guia
Elaboração Própria, 2011

4.2 O CONTEXTO TEÓRICO-PRÁTICO DA AVALIAÇÃO

O consenso existente sobre a necessidade de avaliação dos projetos sociais, sejam eles frutos de investimento social corporativo ou não, rapidamente se dissipa quando se busca definir melhor o que significa avaliar. No entanto, para alguns gestores, a avaliação ainda é vista como um “monstro”(MOKATE, 2000), devido à abordagens tradicionais focadas nos processos, com pouco envolvimento dos gestores, geralmente realizadas ao final de um

programa ou projeto, inviabilizando assim a utilização da avaliação para um processo de retroalimentação, além da idéia que se teve por um período de que a avaliação poderia, e foi utilizada como uma das formas de auditoria e controle dos processos, na qual agentes externos vinham aos projetos para verificar se os processos estavam sendo realizados conforme previsto. Nesta perspectiva, está relacionado um primeiro debate que vem marcando a literatura no que tange à compreensão da avaliação como uma atividade que envolve juízo avaliativo ou uma atividade que se limita a fornecer dados para que o juízo seja realizado pelo leitor, quase sempre personificado na figura do gestor demandante da avaliação. Por outro, sob uma perspectiva mais moderna, um segundo debate concerne à finalidade ou uso da avaliação. Carol Weiss é provavelmente a autora que mais se dedicou a este tema. Para ela, o uso das avaliações pode ser instrumental (com o objetivo de informar a gestão do projeto e subsidiar a tomada de decisão), conceitual (com o objetivo de aumentar a compreensão dos técnicos envolvidos no projeto acerca da sua operação e resultados, mas sem tomada de decisão), como instrumento de persuasão (com o objetivo de mobilizar o apoio e legitimar posicionamentos dos tomadores de decisão), ou voltado para esclarecimentos de questões duvidosas inerentes ao próprio objeto de avaliação (WEISS, 1998, apud FARIA, 2005). WEISS ressalta ainda que nenhum destes usos, mesmo quando assumido a priori, exclui a presença, ainda que mínima, de outros usos, sobretudo quando um processo avaliativo envolve uma grande diversidade de atores (WEISS, 1998, apud BOULLOSA, 2006).

Estas duas discussões presentes na literatura especializada em avaliação se resolvem neste trabalho quando se assumir, por um lado, a necessidade de construção do juízo avaliativo em um processo avaliativo, por outro, o uso predominantemente instrumental da avaliação, sem deixar de lado, porém, a dimensão da aprendizagem que o uso conceitual carrega consigo. Este processo de aprendizagem pode ocorrer nas dimensões institucional (relativo ao objeto da avaliação) e social (relativo à sociedade em geral) (BOULLOSA, 2006). O processo avaliativo proposto neste trabalho reflete sobretudo um processo de aprendizagem prático institucional, reforçando também seu caráter instrumental. Adotando este princípio, a prática da avaliação dos resultados da intervenção social produzida por ISC pode ser vista um processo contínuo de aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna (portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças), na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas (SIMÕES, AFONSO e BARTHOLO 2008).

Este processo de aprendizagem institucional também pode ser promovido a partir da

aprendizagem individual e pode ser classificado em dois ciclos: aprendizagem de ciclo único e aprendizagem de ciclo duplo (SMITH, 2001, apud, ARGYRIS e SCHON, 1978). Aplicado à metodologia de avaliação proposta nesse trabalho, no ciclo único de aprendizagem, mais comum entre os processos avaliativos, o gestor identificaria um erro durante o processo avaliativo e tomaria decisões visando à correção deste erro, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos e resultados previstos. Já no ciclo duplo de aprendizagem, um erro detectado seria corrigido pelo gestor a partir da revisão dos objetivos e premissas do programa ou projeto, modificando, portanto, toda sua estrutura. O envolvimento dos gestores, tanto do SESI quanto das empresas ou instituições parceiras dos projetos de ISC poderia levar a uma aprendizagem individual em um curto prazo, organizacional em um médio prazo, e quanto mais difundida a prática organizacional, em um longo prazo é possível pensar em aprendizagem na dimensão social. Apesar de mais complexo e desafiador, principalmente considerando a falta de uma cultura de avaliação nos projetos de ISC analisados, a aprendizagem de ciclo duplo será proposta como uma última etapa do processo avaliativo, onde caso a empresa cliente do SESI tenha interesse, todo o projeto pode ser, preferencialmente coletivamente, revisto e repensado a partir das lições aprendidas durante o processo de avaliação (ciclo único).

No caso dos projetos sociais envolvendo empresas, a ativação de um processo avaliativo como um processo de aprendizagem comporta algumas mudanças significativas que poderiam começar pelo esforço comum da gestão social, se a mesma não for executada pela empresa, da empresa e da avaliação em compreender reciprocamente suas naturezas, vínculos, limites e potencialidades. Este esforço, porém, parece não vir acompanhado pela avaliação, que pouco se debruça sobre a construção de um arcabouço metodológico capaz de compreender e avaliar práticas e processos de gestão social. Paul Engel (2003) aponta para três âmbitos de aprendizagem quanto à internalização das evidências da avaliação: no âmbito do desenvolvimento de políticas públicas e programas; no de organizações e entre parceiros; e no âmbito da sociedade. Por tratar-se de avaliação para aprendizagem, o foco desta pesquisa reside no âmbito das organizações e entre parceiros. Para haver aprendizagem nas organizações e entre parceiros, é necessário que o posicionamento do avaliador seja radicalmente alterado daquele avaliador consultor externo, visto muitas vezes como o *expert* em avaliação e que emitirá juízos acerca do projeto, apresentando recomendações, para um papel de facilitador que irá contribuir para o processo de aprendizagem coletiva.

Conforme observado no item 4.1 deste Capítulo, assim como os diversos conceitos de monitoramento e avaliação, existem diferentes metodologias para avaliar programas e

projetos sociais. Estas diferentes abordagens metodológicas podem levar os avaliadores a diferentes resultados na avaliação, pois cada metodologia acaba oferecendo uma verdade parcial sobre o objeto que está sendo avaliado. Vale ressaltar que assim como os diferentes conceitos de avaliação, as diversas abordagens metodológicas podem ser complementares. Portanto, não necessariamente o processo avaliativo deve seguir uma única abordagem, porém, é importante entender suas bases teóricas. No caso do desenho de uma metodologia de avaliação de resultados para projetos de ISC não se pode perder de vista que o demandante da avaliação será sempre uma empresa privada. Com isso, é importante que se mantenha o foco em uma abordagem que atenda às expectativas do setor, expectativas essas que não engessam a avaliação em uma única base metodológica. No roteiro de avaliação sugerido, o Processo Avaliativo é composto pelo monitoramento (ao longo da implementação do projeto) e avaliação de resultados (no encerramento do projeto). No entanto, essas etapas não são vistas de forma separadas, mas sim como um ciclo complementar onde o Monitoramento é visto como uma atividade contínua e sistematizada para verificação do processo, culminando com uma Avaliação de Resultados de curto e médio prazo. Se o projeto for de longa duração e o cliente julgar necessário, a Avaliação de Resultados também pode ser feita como intermediária.

Não será proposta uma metodologia conhecida como Avaliação de Impacto ou com base nas Avaliações Experimentais ou Avaliações Quase-Experimentais, pois estas abordagens agregam a utilização de grupos de controle, que se aproximam das pesquisas científicas (no caso das experimentais). Nessas abordagens, a ideia é que o grupo que está sendo avaliado seja comparado com um grupo de características similares, mas que não tenha passado pela mesma ação social do projeto em questão. Apesar da Avaliação Quase-Experimental já assumir que em contextos sociais é muito difícil de encontrar grupos com características idênticas, até porque o fato de um grupo não ter tido acesso aos benefícios de um projeto específico não indica que ele não teve acesso a outros programas sociais, o estabelecimento de grupos de controle pode reforçar os resultados do projeto avaliado, mas não necessariamente os garantem. Esta metodologia mais complexa também representa um custo mais elevado e um maior tempo para a avaliação, o que vai de encontro às necessidades levantadas pelos empresários da necessidade de uma abordagem simples, rápida e de menor custo. Outro desafio para a realização desse tipo de avaliação está no argumento de CARVALHO (2000, apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009) que saliente que para avaliar a efetividade [ou impacto] de um projeto, torna-se necessária a adoção de uma perspectiva comparativa entre o “antes” e o “depois”. Esse também tem sido um dos desafios na

realização desse tipo de avaliação. Esta comparação com o “antes” pode derivar da realização de um Diagnóstico Social prévio à implementação de um projeto em uma determinada comunidade. Este diagnóstico pode ser considerado uma Avaliação *ex-ante*, ou também Formativa para outros autores, realizada antes do início da intervenção e que subsidia a construção dos objetivos do projeto. Vale reforçar que independente da concretização de uma Avaliação de Impacto, a realização de um Diagnóstico Social é de extrema importância também para as fases de implementação e principalmente elaboração de um projeto. Ainda argumentando a não utilização desse tipo de avaliação que é realizada em um longo período após o encerramento do projeto, acredita-se que dentre outros fatores, há uma relação direta entre o período que corresponde às fases do projeto com o potencial de controle deste, pois na medida em que o projeto avança, outros fatores começam a atuar e menos controle se tem sobre o contexto (Figura 4).

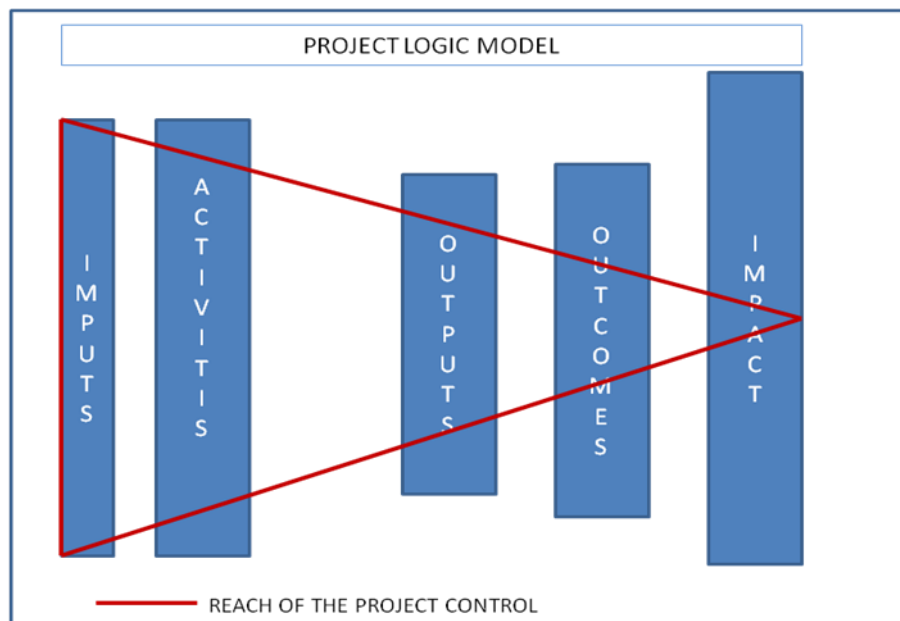


FIGURA 4: O alcance da Avaliação
Fonte: Elaboração própria, adaptado da *CSPS Evaluation Unit*

Para especificar a prática de avaliação de programas ou projetos de ISC, este trabalho utiliza a definição de Avaliação de projetos de ISC como um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados e sensibilização dos empresários. A avaliação deve ser realizada por agentes internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando

necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional.

No que concerne aos critérios, este trabalho assume quatro critérios de análise para a metodologia de avaliação instrumental proposta: eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade. Por *eficiência* compreende-se o modo como se organiza e emprega os recursos disponíveis para implementação do projeto; esta análise está muito relacionada à aplicação de recursos [humanos, materiais e financeiros]; por *eficácia* considera-se o grau em que o projeto ou programa atinge seus objetivos e metas (COHEN e FRANCO, 2007); por *relevância*, a averiguação da compatibilidade das ações e dos objetivos do projeto com as reais necessidades do público beneficiário e com os interesses das organizações executoras e parceiras; e por *sustentabilidade*, a consolidação inicial dos resultados do projeto com o seu encerramento, consolidando ou desencadeando mudanças sociais, inclusive não previstas inicialmente. Neste critério é importante verificar se o projeto tem sustentabilidade financeira; técnica (metodologias de trabalho efetivas, capacidade de aprendizado organizacional); política (inserção do projeto em espaços políticos); humana (qualificação dos recursos humanos, sensibilidade às questões sociais); institucional, ambiental e social. (ARAÚJO, 2007 apud BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).

Mesmo dentro da abordagem predominantemente instrumentalista e com um viés conceitual, é importante avançar na definição dos objetivos da avaliação, mesmo tratando-se de objetivos específicos. Uma plausível interpretação é proposta pela Cooperação Portuguesa que os define como: aprender lições, prestar contas, mostrar resultados e aumentar o conhecimento (AFONSO e RIBEIRO, 2007). Uma segunda contribuição significativa vem sendo apresentada pelo *International Development Research Centre* no Canadá que propõe para as suas avaliações os seguintes usos ou meta-objetivos: aumentar o entendimento e disseminação das informações sobre o(s) projeto(s); reforçar a importância dos investimentos e ações realizadas; aumentar o engajamento da empresa no projeto; incorporar a cultura da avaliação; e construir capacidades. Com preocupações parecidas, BOULLOSA (2008) se debruça sobre o mesmo problema analítico e propõe alguns caminhos para que a avaliação explore o seu potencial instrumental dentro de uma perspectiva de aprendizagem: o processo de avaliação deve produzir conhecimento útil à avaliação, deve ser voltado à ação de correção e deve ser internalizado pelos interessados diretos dos resultados avaliação. Estes caminhos orientaram o desenho da metodologia de avaliação de resultados proposta neste trabalho. Visando contribuir para essa mudança de perspectivas que visam transformar a avaliação de um “monstro” para um “aliado” (MOKATE, 2000), ao longo do processo proposto são introduzidos novos elementos que a médio e longo prazos poderão resultar em mudanças na

cultura de gestão dos projetos sociais. A base do roteiro de avaliação proposto é o processo de autoavaliação, no qual na fase de planejamento há o envolvimento das equipes gestoras dos projetos, contribuindo para a utilização dos resultados pelo menos em nível gerencial (uso instrumental). A metodologia envolve aspectos até então não avaliados pelas equipes dos projetos, como a relevância e a sustentabilidade e envolve aspectos avaliados a partir das mudanças percebidas, envolvendo os grupos de participantes que também poderão participar dos processos de melhorias ao longo do projeto. Outro aspecto que pode tornar este roteiro “aliado” ao processo de gestão é o levantamento de expectativas junto às empresas clientes, de forma a evitar a apresentação de informações que serão de pouca utilidade para os envolvidos.

BOULLOSA (2009) também aponta para alguns fatores que podem influir no uso das avaliações, tais como: uma diferença de valores e crenças entre avaliadores e avaliados, podendo gerar conflitos entre os mesmos redefinindo os usos da avaliação; eventuais mudanças nos atores da avaliação, gerando conflito pela mudança de propósitos e compreensão do problema de avaliação; a obtusidade das organizações que pode dificultar ou mesmo impedir as recomendações propostas pela avaliação; e por fim, mudanças no cenário externo, como ambientes políticos e cortes orçamentários, que podem inutilizar a avaliação. No que tange à produção de conhecimentos durante o processo avaliativo, este só tem sentido se tais informações foram úteis ao próprio processo.

A prioridade do uso instrumental sobre os demais usos, dentro da lógica proposta por WEISS (1998), busca orientar tal produção para que as chamadas práticas de gestão social (gestão dos objetos avaliados) dialoguem com o mundo das práticas de gestão empresarial, estimulando o desenvolvimento de uma nova cultura avaliativa como um dos mecanismos de diálogo social. De modo ainda a reforçar esta perspectiva, um processo avaliativo instrumental caracteriza-se por ser “usável”, ou seja, produtor de conhecimento útil para os gestores e não visto como algo desconectado a suas práticas, podendo assim ser uma solução integrada e funcional. Em outras palavras, a avaliação não pode ser um peso.

Quanto ao caminho da orientação à ação de gestão, a avaliação deveria construir um conjunto de perguntas orientadoras que lhe servissem como norte durante todo o processo, evitando automatizações. É possível inspirar-se em PATTON (2002, apud IDRC, 2004) para propor algumas destas questões, só que conjugadas no presente: “O que estamos fazendo com esta avaliação? Por que estamos fazendo esta avaliação? Quais são mesmo os seus objetivos e o que esperamos aprender com ela? Como faremos uso destas informações? Um uso crítico de avaliações instrumentais deve ainda observar se a mesma atende às necessidades de

informação dos dirigentes e gestores das ações sociais, se desencadeiam processos de aprendizagem (utilidade); se adotam procedimentos simples e de baixo custo (viabilidade); se o processo é transparente e visto como legítimo pelos atores envolvidos (propriedade); e se a qualidade da coleta e da análise das informações atende aos requisitos exigidos (precisão técnica) (PELIANO, 2009).

O caminho da internalização das ações busca explorar a diversidade de contextos de públicos que envolvem muitos dos processos avaliativos, sobretudo a fim de fomentar a interação entre o público das empresas e o público das comunidades. Um dos fatores que pode contribuir para esta baixa interação é o desconhecimento recíproco da natureza das partes envolvidas, o que acaba transformando a necessidade de avaliar práticas de gestão social em experiências de avaliação superficiais e/ou falseadas. Esta falta de interação e até mesmo de um comprometimento maior com a causa, atrelada à prática da gestão de negócios, pode transformar as ações de investimento social em produtos, fato este que acaba freando um rico e necessário movimento de exploração das suas fronteiras e delimitação de seu próprio campo de saber. A natureza da gestão social é uma natureza capaz de aprender e apreender no tempo, de mudar com e no tempo, com e no contexto, com e na comunidade. De modo geral, a avaliação de práticas de gestão social tem se recusado não somente a compreender a natureza do seu objeto de estudo, não assumindo, por exemplo, o caráter “*in progress*” do seu objeto de observação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009), tampouco a dicotomia entre avaliação interna e externa.

Sugere-se que o roteiro de avaliação proposto seja utilizado preferencialmente pelos gestores do SESI. Como é bem possível que estes profissionais também estejam envolvidos no gerenciamento e execução desses projetos, o avaliador assumirá o posicionamento de um avaliador interno, em um processo aqui chamado de autoavaliação:

A autoavaliação é um instrumento que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de atores, sobre os resultados do projeto. Simultaneamente, a autoavaliação contribui para a criação de uma cultura de avaliação. Quando incorporada ao ciclo normal do projeto, contribui para prestação de contas e para incorporação de boas práticas permitindo a correção das lacunas identificadas no sentido de se alcançarem os resultados pretendidos (AFONSO e RIBEIRO, 2007).

A autoavaliação pode ser realizada por uma pessoa, nesse caso o gestor, chefe da equipe ou responsável pelo projeto. Contudo, ela pode ser mais rica se envolver mais pessoas da equipe. A participação das pessoas deve ser voluntária e todos devem se sentir parte do processo e dos resultados. A metodologia tem por base a percepção dos participantes e não há receitas universais: Cada autoavaliação é única. A necessidade da autoavaliação foi problematizada por WILDAVSKY como uma necessidade contínua. Para ele, a organização ideal seria a *self-evaluation organization*, ou que se auto-avaliasse de forma constante:

Essa organização monitoraria, continuamente, suas próprias atividades para determinar o alcance dos seus objetivos além de verificar se esses objetivos deveriam continuar a prevalecer. Quando a avaliação sugerisse que alguma alteração nos objetivos ou nos programas fosse desejável, essas recomendações deveriam ser levadas a sério pelos altos tomadores de decisão, os quais instituiriam as mudanças necessárias sem continuar a investir nas atividades correntes. Procurariam, ao invés disso, alternativas mais adequadas para o alcance dos resultados. (WILDAVSKY, 1972, apud BOYNE, 2004)

A partir dessas abordagens, é possível desenhar um quadro com as premissas e valores que guiarão a metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC proposta. A metodologia, pautada na avaliação de resultados, será eminentemente instrumental, promovendo um processo de aprendizagem prático institucional, a partir da análise dos critérios de eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos de ISC avaliados.

Tipo de Avaliação
Avaliação de Resultado com emissão de juízo avaliativo. Por avaliação de resultados de projetos de ISC compreende-se como uma fase da avaliação que integra o próprio ciclo de vida do projeto, com particular atenção aos processos de retroalimentação de aprendizagem que o mesmo pode desencadear, integrado ao processo de monitoramento, considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos.
Uso Geral da Avaliação
Principalmente instrumental voltado à gestão do projeto e à tomada de decisão, mas que considera o processo avaliativo como desencadeador de aprendizagem prático-organizacional.
Usos específicos que reforçam o caráter instrumentalista da avaliação
Aprender lições, prestar contas, mostrar resultados e aumentar o conhecimento (AFONSO e RIBEIRO, 2007), reforçar a importância dos investimentos e ações realizadas; aumentar o engajamento da empresa no projeto; incorporar a cultura da avaliação; e construir capacidades (IDRC, 2004)
Caminhos para que a avaliação alcance o seu uso instrumental

O processo de avaliação deve produzir conhecimento útil à avaliação, deve ser voltado à ação de correção e deve ser internalizado pelos interessados diretos dos resultados avaliação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009)			
Critérios de Avaliação			
Eficiência	Eficácia	Relevância	Sustentabilidade
Modo como se organiza e emprega os recursos disponíveis para implementação do projeto; esta análise está muito relacionada à aplicação de recursos [humanos, materiais e financeiros] (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).	Grau em que o projeto ou programa atinge seus objetivos e metas (COHEN e FRANCO, 2007)	Averiguação da compatibilidade das ações com os objetivos do projeto, com as reais necessidades do público beneficiário e com os interesses das organizações executoras e parceira (BOULLOSA e ARAUJO, 2009).	Consolidação inicial dos resultados do projeto o seu encerramento, consolidando ou desencadeando mudanças sociais, inclusive não previstas inicialmente (BOULLOSA e ARAUJO, 2009).
Posição do avaliador			
Autoavaliação, coordenada pelo SESI			
Visão de futuro			
Organizações cuja avaliação seja um processo contínuo e interno (<i>self-evaluation organization</i>) (WILDAVSKY, 1972, apud BOYNE, 2004)			

FIGURA 5: Premissas e valores da metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC
Elaboração própria, 2011

Complementarmente ao embasamento teórico para a elaboração de uma metodologia de avaliação de resultados de projetos sociais, foi feito um estudo acerca de algumas metodologias de avaliação existentes e reconhecidas na área de RSE, priorizando aquelas que de alguma forma estão ligadas ao trabalho do SESI.

4.2.1 Estudo de limites e potencial de aplicabilidade de ferramentas de avaliação de responsabilidade social empresarial

Internacionalmente e nacionalmente já foi desenvolvida uma série de instrumentos e diretrizes para avaliação de responsabilidade social das empresas. Para a construção do desenho metodológico de avaliação de resultados de projetos de ISC foi realizado um breve estudo sobre alguns destes instrumentos, considerando principalmente os indicadores de relacionamento com a comunidade, apontando para os limites e potencialidades de utilização de parte das ferramentas na metodologia proposta. O Quadro 3 sintetiza as metodologias verificadas:

METODOLOGIA	INSTITUIÇÃO
Norma de Responsabilidade Social	
ISO 26000	International Organization for Standardization (ISO)
Avaliação de Responsabilidade Social e Sustentabilidade	
Global Reporting Initiative (GRI)	Global Reporting Initiative (GRI)
Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	BM&FBOVESPA
Indicadores Ethos	Instituto Ethos
Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho	Serviço Social da Indústria (SESI)
Pesquisa FIEB de Responsabilidade Social	Federação das Indústrias da Bahia (FIEB)
Avaliação de Investimento Social Corporativo	
MAIS – Metodologia de Avaliação de Impacto Social	John Snow Brasil Consultoria

QUADRO 3 - Síntese de Metodologias de Avaliação de RSE
Elaboração própria, 2011

ISO 26000

Lançada em 2010 pela *International Organization for Standardization* (ISO), a norma ISO 26000 - Guia sobre Responsabilidade Social é uma norma internacional destinada a todos os tipos de organizações e não apenas sobre responsabilidade social das empresas. Não tem como objetivo reduzir a autoridade/intervenção dos governos no que concerne a abordagem da responsabilidade social das organizações, destinando-se a ser utilizada como guia e não como norma certificável. Esta norma explica os assuntos fundamentais e aspectos relacionados com a Responsabilidade Social: Administração organizacional, Direitos humanos, Práticas laborais, Ambiente, Práticas negociais justas, Aspectos do consumidor, Desenvolvimento da comunidade.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
A Norma trata de RS de toda e qualquer organização, apresentando um panorama de diretrizes bem mais amplo, considerando o foco específico desse trabalho em ISC.	Dentre os aspectos fundamentais da RS nas organizações, a Norma aponta para o Desenvolvimento da Comunidade, sendo que os itens de Envolvimento Comunitário e Investimento Social apresentam diretrizes e recomendações que balizarão alguns indicadores e questões da etapa de avaliação de resultados na empresa.

Global Reporting Initiative (GRI)

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma organização criada em 1997 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e pela organização não governamental Ceres (sigla em inglês para Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis). Seu

objetivo é o de aprimorar a divulgação de relatórios de sustentabilidade das organizações com qualidade e transparência equivalentes às dos relatórios financeiros, sendo a principal referência internacional para relatos de sustentabilidade.

O relatório preenchido pelas empresas interessadas abrange três tipos de conteúdo: Perfil (Estratégia e Análise, Perfil Organizacional, Parâmetros para o Relatório e Governança, Compromissos e Engajamento dos Stakeholders), Forma de Gestão (Objetivos e Desempenho; Política; Responsabilidade Organizacional; Treinamento e Conscientização; Monitoramento e Acompanhamento; Certificações) e Indicadores de Desempenho que estão organizados por categoria de sustentabilidade – econômico, ambiental e social. Os indicadores sociais estão categorizados em práticas trabalhistas, direitos humanos, responsabilidade pelo produto e sociedade.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
Os indicadores voltados para as ações com a Comunidade tratam de questões mais voltadas para as estratégias de atuação das empresas, não apresentando um foco específico em projetos sociais.	A ferramenta possui elementos de autoavaliação e os indicadores ligados à sociedade são indicadores que mensuram a performance da empresa, reforçando a importância estratégica de realizar e avaliar essas práticas. O indicador SO1 verifica se as empresas acompanham o escopo e efetividade dos seus programas voltados para a comunidade, incluindo a elaboração de relatórios.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Lançado em 2005, o ISE foi o 4º índice dessa natureza a ser lançado no mundo sendo pioneiro na América Latina. O ISE busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea, além de estimular a responsabilidade ética das corporações. O índice é uma ferramenta para análise comparativa do desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA pelo prisma da sustentabilidade corporativa. A ferramenta possui correlação com padrões de sustentabilidade como o GRI e ISO 26.000.

O instrumento gera um índice tem como objetivos ser composto por empresas que se destacam pelo seu alinhamento estratégico com a sustentabilidade e pela adoção de práticas de responsabilidade social; estimular a criação de fundos de Investimento Socialmente Responsáveis e se tornar um padrão de comparação (referencial) de seus desempenhos;

induzir as empresas a adotarem boas práticas, melhorando continuamente o seu desempenho ambiental, econômico-financeiro e social.

A adesão das empresas é voluntária, no entanto é cobrada uma taxa de inscrição e, além do auto preenchimento do questionário, a empresa deve encaminhar toda a documentação comprobatória das suas declarações. O questionário respondido pelas empresas contém as 7 dimensões: Geral, Natureza do Produto, Governança Corporativa, Social, Econômico-Financeira, Mudanças Climáticas e Ambiental.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
Os indicadores são voltados para a gestão estratégica das empresas, sem detalhamento dos resultados de ações específicas de ISC.	Possui elementos de autoavaliação e na dimensão Social do questionário, o indicador 5 – Relação com a Comunidade apresenta questões (SOC1, SOC2, SOC 14.1, SOC 14.4) que balizarão questões da etapa de avaliação de resultados na empresa.

Indicadores Ethos

Lançado no ano de 2000 pelo Instituto Ethos, os Indicadores Ethos são uma ferramenta de autodiagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. Os Indicadores Ethos funcionam como um instrumento para uma autoavaliação das práticas empresariais além de constituir-se de uma ferramenta de gestão e planejamento, sugerindo parâmetros de políticas e ações que a empresa pode desenvolver para aprofundar seu comprometimento com a Responsabilidade Social Empresarial.

A participação das empresas é voluntária e gratuita. A empresa responde a um questionário online, com indicadores que abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade. Além de verificarem a sua pontuação, é possível se comparar com outras empresas e acessar um banco de práticas. A última versão dos questionários, versão 2007, está em processo de revisão para que haja uma convergência entre os Indicadores Ethos, as Diretrizes da GRI e a ISO 26000.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
Os indicadores são voltados para a gestão estratégica das empresas, sem detalhamento	É uma ferramenta de autoavaliação e dentre os indicadores ligados à comunidade, na

dos resultados de ações específicas de ISC.	versão de 2007 do questionário, os indicadores 33 Relações com Organizações Locais, 34 Financiamento de Ação Social e 35 Envolvimento com Ação Social balizarão algumas questões da etapa de avaliação de resultados na empresa.
---	--

Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho:

Elaborado pelo SESI em 2009, com o intuito de oferecer para seus clientes um instrumento com indicadores de sustentabilidade voltados para a indústria, o Modelo SESI de Sustentabilidade é uma ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação que propõe às indústrias brasileiras uma reflexão sobre seus processos de gestão relacionados à sustentabilidade e à qualidade de vida no trabalho.

O Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho busca promover o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência em relação às práticas de gestão e valorização dos colaboradores; o fortalecimento da gestão socialmente responsável tendo como foco o público interno; a troca de informações sobre práticas de gestão empresarial que alcançam sucesso e sobre os benefícios decorrentes de sua utilização; a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e das condições de trabalho e a criação de um ambiente de trabalho favorável à sustentabilidade dos negócios.

Por meio de 80 indicadores, são avaliadas 6 áreas da empresa: Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Inovação, Educação e Desenvolvimento, Ambiente Seguro e Saudável, e Desenvolvimento Socioambiental.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
Os indicadores são voltados para a gestão estratégica das empresas, sem detalhamento dos resultados de ações específicas de ISC.	A metodologia de aplicação da ferramenta consiste em um processo de autoavaliação e participativo, envolvendo lideranças da empresa, contribuindo para a sensibilização e aprendizagem dos gestores. Dentre os indicadores de Desenvolvimento Socioambiental, o DS3 Investimento Social e o DS4 Estímulo ao voluntariado empresarial balizarão algumas questões da etapa de avaliação de resultados na empresa.

Pesquisa FIEB de Responsabilidade Social

Conforme já mencionado nessa pesquisa, em 2005 a FIEB realizou uma pesquisa de RSE com 163 indústrias do estado. Em 2011, uma nova edição da pesquisa está sendo realizada, com o objetivo de apresentar o cenário de RSE das indústrias do estado e de comparar a evolução dos resultados das edições 2005 e 2011.

A Pesquisa trata de Processos de Gestão da RSE, Relacionamento com Empregados, Relacionamento com Fornecedores, Relacionamento com a Comunidade e Relacionamento com Governo e Sociedade.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
As questões da Pesquisa avaliam como um todo a gestão estratégica da empresa no que tange o tema de responsabilidade social.	A Pesquisa é auto declaratória e dentre os aspectos pesquisados, algumas questões da Pesquisa estão voltadas para o Relacionamento com a Comunidade. Algumas questões adaptadas foram incluídas na etapa de avaliação de resultados na empresa.

Metodologia de Avaliação de Impacto - MAIS

A MAIS é uma metodologia de avaliação de impacto desenvolvida pela empresa John Snow Brasil Consultoria e que está sendo utilizada pelo SESI para avaliar o impacto de alguns dos seus projetos sociais corporativos como Cozinha Brasil, Jogos Nacionais do SESI e Ação Global. Com foco na Análise Financeira (incluindo análise de custo, eficácia do custo, índice de custo-eficácia), na Análise Econômica (incluindo análise de custo econômico, análise de benefício econômico, análise de razão benefício-custo econômico, índice de custo benefício) e na Análise Social (com pesquisa avaliativa “antes” e “depois” da intervenção, comparação das escalas “antes” e “após” a intervenção do programa com o intuito de verificar a produção de equidade, índice de equidade), a metodologia segue a seguinte estrutura:



FIGURA 6: Estrutura da MAIS

Fonte: material didático da Oficina de Avaliação de Impacto Social promovida pelo SESI e John Snow Brasil Consultoria, em março de 2011.

Com um forte elemento estatístico que já lhe rendeu reconhecimentos no exterior, a metodologia demanda um maior investimento da empresa solicitante.

LIMITES DE UTILIZAÇÃO	POTENCIALIDADE DE UTILIZAÇÃO
A metodologia envolve cálculos estatísticos complexos que tornam oneroso o processo e inviabilizam a realização da autoavaliação.	A elaboração de uma Matriz lógica como uma das primeiras etapas da avaliação, a fim de planejar e sistematizar os objetivos, metas e indicadores que também serão utilizados no processo avaliativo.

4.3 ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DO CANADÁ

A fim de subsidiar as pesquisas realizadas principalmente com base na experiência profissional da autora, em setembro de 2010, foi realizada no Canadá a Residência Social, com estudos focados em avaliação de projetos sociais e responsabilidade social empresarial.

A Residência Social é uma tecnologia de ensino voltada à formação de gestores sociais do desenvolvimento que prevê a imersão de alunos de Graduação e Pós Graduação em realidades prático-organizacionais diferentes dos seus atuais contextos de ação. No caso do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, os alunos devem realizar esta imersão em organizações estrangeiras envolvidas em práticas de gestão social. Tal imersão possui a duração de 160 horas e o aluno Residente Social assume o papel de observador-participante em espaços de aprendizagem prático-reflexiva e navega em processos compartilhados de construção de saberes (CIAGS, 2009).

O objetivo da Residência Social foi realizar um estudo sobre práticas de monitoramento e avaliação de programas e projetos de desenvolvimento social, bem como pesquisar e identificar práticas de responsabilidade social de empresas canadenses reconhecidas naquele país. Ao todo foram realizadas vinte e cinco entrevistas, em visitas a cinco organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos sociais do setor público e a cinco que atuam na área de responsabilidade social empresarial. Dentre as organizações visitadas estão empresas privadas, centros de pesquisa e órgãos do governo federal.

4.3.1 O posicionamento do governo canadense quanto à avaliação de programas públicos

O Governo Canadense publicou em 2001 a Política de Avaliação¹⁸, sendo esta revisada e republicada no ano de 2009. A Política tem como objetivo criar uma base compreensiva de avaliação que é usada para implementação de melhorias em políticas públicas e programas, gerenciamento de recursos, tomada de decisões por parte do governo e prestação de contas à sociedade. De acordo com o documento, todos os programas realizados com recursos do governo devem ser avaliados a cada cinco anos.

Para o Governo do Canadá, avaliação é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada no ciclo de vida de uma política, programa ou iniciativa. Ela pode ajudar gestores a desenhar e implementar sistemas de medição de resultados e pode periodicamente verificar a eficácia em atingir os objetivos, impactos esperados e não esperados, a relevância do objeto avaliado e meios alternativos para atingir os resultados esperados. Ao passo em que a Política de Avaliação torna a prática da avaliação obrigatória, fazendo com que muitas avaliações

¹⁸ A *Evaluation Policy* está disponível no site do *Treasure Board* - www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15024

sejam feitas somente pelo dever de fazer, ela traz também aos poucos, de uma forma claramente forçada, a cultura da avaliação para o Governo Canadense. Este sistema já é exemplo para outros países, inclusive para o Governo do Brasil.

4.3.2 As motivações e os desafios para realização das avaliações no governo canadense

Conforme prevê a Política, a avaliação realizada pelas organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos é muitas vezes realizada por ser mandatória. Este já é um fator crítico para que haja efetivamente um processo de aprendizagem atrelado ao processo avaliativo. Há uma percepção de que muitas dessas avaliações não retroalimentam o sistema. As recomendações são implementadas em programas de governo que terão continuidade, afinal, também é mandatório elaborar um plano de ação para implementação das recomendações. No entanto, naqueles projetos ou programas que estão sendo encerrados, pouco se sabe sobre o uso das avaliações, além da utilização para prestação de contas (*accountability*).

Além do desafio de tornar o processo avaliativo em processo de aprendizagem, para a presidente de uma das empresas de consultoria em avaliação entrevistadas, outro grande desafio na avaliação de programas ou projetos é quanto à certeza de que se está fazendo a pergunta certa para responder ao objetivo da avaliação. Esta observação reflete a preocupação colocada por BOULLOSA (2009) acerca dos níveis do desenho de uma avaliação, onde o primeiro passo seria o nível epistemológico-metodológico, onde os objetivos da avaliação devem ser construídos coletivamente, através da reflexão acerca do objeto a ser avaliado, verificando as condições necessárias para o desenvolvimento e aceitação da avaliação. Muitas vezes este momento de “construção coletiva” é realizado em uma reunião inicial com o cliente demandante da avaliação, onde pode haver um espaço para negociações dos termos de referências das licitações¹⁹. Outro desafio relatado por uma consultora entrevistada é a dificuldade de encontrar dados de uma linha de base para comparar os resultados encontrados no programa ou projeto. Como as avaliações dos programas do governo devem ser feitas a cada cinco anos, muitas vezes não se encontram dados do início do projeto que possam servir de comparação.

¹⁹ Como estamos tratando de avaliações para o Governo Canadense, estas também são por um processo licitatório por ter caráter público.

4.3.3 O posicionamento dos avaliadores nos processos avaliativos

Foram visitadas duas empresas que trabalham com consultoria em avaliação de programas e projetos. Ambas trabalham como avaliadores independentes (externos) e seu maior cliente é o Governo Canadense. Consultores das duas organizações colocaram que em alguns casos (minoria), os times dos projetos ou das unidades de avaliação dos departamentos do Governo participam das etapas de planejamento e monitoram o processo avaliativo. Aos poucos esta prática começa a formar equipes mistas de avaliação envolvendo avaliadores externos (a exemplo dos consultores entrevistados) e internos (a exemplo dos gestores dos projetos). Esta prática traz pontos positivos e negativos. Na perspectiva dos consultores externos (público entrevistado na RS) os times internos passam a ter maior envolvimento com a avaliação, portanto se apropriam mais dos resultados, passam a construir competências avaliativas com o intuito de aprimorar a construção e execução de seus projetos, incorporando a cultura de avaliação e gerando aprendizado. Por outro lado, também sob a perspectiva dos consultores, a participação dos gestores internos por vezes pode atrapalhar o trabalho planejado, pois mesmo sendo responsável pela avaliação, o consultor externo não tem controle sobre o interno, havendo assim um maior risco de impactar no escopo e prazos assumidos no contrato que rege o serviço prestado.

De acordo com o Diretor da Unidade de Avaliação do IDRC, para que o uso da avaliação seja com ênfase na aprendizagem, é importante que o avaliador tenha um perfil reflexivo, seja capaz de atuar como facilitador em processos de aprendizagem organizacional e possua alguma experiência em métodos quantitativos e qualitativos. Ele acredita que o avaliador interno geralmente possui um olhar muito mais crítico e profundo acerca das informações do projeto. No seu Guia de Avaliação (*Evaluation Guideline*, 2004), o IDRC apresenta algumas vantagens e desvantagens da participação de avaliadores internos nas equipes de avaliação:

PARTICIPAÇÃO DE AVALIADOR INTERNO NO TIME DE AVALIAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>RAPIDEZ DA INFORMAÇÃO: A equipe do projeto passa a ter as informações sobre os resultados na medida em que forem sendo verificados. Com isso, a tomada de decisão pode ser imediata.</p>	<p>TEMPO CONSUMIDO: O tempo de dedicação da equipe do projeto pode ser limitado, dada a necessidade de envolvimento em outras atividades.</p>
<p>ENVOLVIMENTO: A equipe do projeto tem a oportunidade de ser ouvida, estimulando-as a contribuir com a avaliação.</p>	<p>OLHAR “MUITO PRÓXIMO” Por estar muito envolvido com o projeto, o avaliador interno pode basear-se por fatores cognitivos em detrimento a evidências, podendo</p>

<p>PERSPECTIVA “DE DENTRO”: Um avaliador interno é mais familiar com a equipe do projeto, com a comunidade, questões e recursos associados ao objeto de avaliação.</p>	<p>afetar a credibilidade da avaliação.</p>
---	---

QUADRO 4: Vantagens e desvantagens do avaliador interno
Fonte: Elaboração própria, adaptado do *Evaluation Guideline*, IDRC, 2004

4.3.4 O posicionamento do governo canadense quanto ao incentivo às práticas de Responsabilidade Social Empresarial

O Departamento da Indústria do Canadá (*Industry Canada*) possui um Programa de Responsabilidade Social Corporativa. A principal função do Programa é incentivar as indústrias canadenses a serem socialmente responsáveis. No entanto, foi pleiteado um contato com a gestora do programa, mas não foi possível realizar uma entrevista. Nessa tentativa de contato, a gestora do Programa indicou o Departamento de Relações Exteriores do Canadá (DFAIT). O DFAIT desenvolveu a Estratégia para o Setor Extrativo Canadense (*Strategy for the Canadian Extractive Sector*), na qual empresas canadenses do setor extrativista que atuam no exterior recebem recomendações para uma atuação socialmente responsável. A implementação das recomendações por parte das empresas é voluntária. O DFAIT não monitora nem avalia possíveis mudanças no setor das indústrias extrativistas em relação às suas práticas sociais, porém, se percebe que mais e mais empresas estão cientes da necessidade em investir em responsabilidade social e têm implementado novas práticas. A Estratégia assim como outros padrões e recomendações internacionais também contribui para as pressões do mercado para esta conduta das empresas.

Desde janeiro de 2010 o DFAIT também opera o *The Investment Cooperation Program* (INC) que tem como objetivo financiar ações de desenvolvimento social de empresas privadas canadenses que atuam em países em desenvolvimento. O Programa financia ações de estudos de viabilidade de investimentos privados, demonstração e adaptação de tecnologias apropriadas e atividades que visem o crescimento econômico, ambiental e social. Este Programa foi reformulado a partir dos baixos resultados de uma avaliação feita no *CIDA's Industrial Cooperation Program* (CIDA-INC). Criado em 1978 o CIDA-INC até 2005 tinha registrado cerca de 14 mil propostas de 5.712 empresas canadenses. Dessas propostas, 3.963 projetos foram aprovados para financiamento e apenas 24% deles foram efetivamente implementados. No CIDA-INC as exigências e critérios para financiamento de ações de RSE das empresas era maior e mais burocrático. Com a reformulação do Programa, atualmente denominado INC, as ações de RSE passaram a ser somente recomendações feitas às empresas, flexibilizando o processo de financiamento.

4.3.5 Uma visão acerca das práticas de Responsabilidade Social das empresas canadenses e suas formas de avaliação de investimentos sociais

O Canadá possui o *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) que corresponderia ao Instituto Ethos no Brasil. O CBSR é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1995 e que tem o propósito de mobilizar empresas canadenses a realizarem ações e gestões social e ambientalmente responsáveis. Atualmente possui 120 empresas membro. De acordo com o consultor entrevistado, a maioria das grandes empresas canadenses realizam algum tipo de ação socioambiental, porém muitas ainda estão ligadas a doações e programas de voluntariado.

Na Residência Social foram entrevistadas três grandes empresas que estão no ranking das 50 melhores empresas de 2010 em práticas de Responsabilidade Social da *Corporate Knights Magazine*²⁰. A primeira empresa visitada é uma multinacional com mais de 400 mil funcionários em mais de 140 países. Somente no Canadá são 26 mil funcionários. No Canadá a empresa tem uma equipe de três pessoas que tratam de responsabilidade social, reportando-se à matriz nos Estados Unidos. Para a empresa, responsabilidade social é um dos seus valores, por isso, esta prática faz parte do dia a dia da empresa desde o começo da sua história. De acordo com a gestora entrevistada, a importância em investir em RS está no reconhecimento da marca, na motivação dos funcionários e na retenção de talentos e para ela os resultados dessas ações são percebidos pelo retorno dado pelas próprias comunidades. A empresa procura estabelecer parcerias com a comunidade, criando relacionamentos que possibilitam observar os resultados de médio e longo prazo.

Para eles, o maior desafio do trabalho realizado é fazer o direcionamento correto dos recursos dada a imensa demanda e necessidade social frente aos poucos recursos disponíveis. Outro desafio é disseminar as práticas de RS para os milhares de funcionários. Para isso, a equipe de RS trabalha de forma bem próxima à equipe de comunicação, que sempre envia informativos e anuncia as oportunidades de trabalhos voluntários ou projetos especiais.

A segunda empresa visitada é uma empresa pública, fundada em 1882 e que atua na área de processamento de alimentos. A empresa possui 15 mil funcionários e durante a entrevista realizada verificou-se que as principais motivações para realização de ações sociais são: seus funcionários moram nas comunidades próximas às lojas, portando o investimento em comunidades faz com que o funcionário sinta-se melhor em relação à empresa; o mercado

²⁰ A *Corporate Knights Magazine* é uma revista Canadense que anualmente publica o ranking das 50 empresas mais socialmente responsáveis do Canadá. (www.corporateknights.ca)

e os consumidores exigem cada vez mais a realização desses investimentos; e pelo fato de ser uma grande empresa canadense com muito tempo de mercado.

Os investimentos comunitários realizados focam crianças de 5 a 14 anos, através de projetos de esportes e educação alimentar, com o intuito de diminuir os altos índices de obesidade infantil. A empresa financia projetos de organizações não governamentais e os monitora por meio de relatórios que refletem a quantidade de pessoas atendidas, o valor utilizado e as lições aprendidas. Os valores repassados giram em torno de 5 mil dólares e projetos que recebem valores mais significativos são periodicamente visitados. Não há uma avaliação estruturada e de acordo com a gestora entrevistada não há interesse em investir em avaliação dado o valor que é investido nos projetos. Para a empresa, o mais importante é que as comunidades ajudadas e seus funcionários reconheçam os esforços da empresa.

A última empresa visitada é a maior rede de supermercados do país, com cerca de 138 mil funcionários. Um dado interessante e que certamente faz diferença na implantação de práticas de gestão socialmente responsáveis é que o dono da empresa é o líder nas iniciativas sócio ambientais; ele é que lidera e apóia todos os processos. Consciente da importância e da influência que a empresa tem na vida dos residentes do Canadá, por ser o maior distribuidor de alimentos, a empresa tem implementado novas linhas de produtos mais saudáveis, tem valorizado a produção local com vendas de produtos produzidos em cada região, tem adotado práticas de modificação das embalagens para utilizar materiais recicláveis e em menor quantidade, além de pequenas doações através de suas lojas. Os investimentos comunitários são feitos por meio de uma organização sem fins lucrativos ligada ao grupo de empresas, porém não há uma avaliação estruturada dos resultados dessas ações. Esta organização monitora o número de pessoas atendidas em seus projetos e realiza pesquisas anuais com seus consumidores para saber como eles percebem o trabalho social da instituição. Uma informação interessante é que por mais que os consumidores estejam cada vez mais exigentes quanto às práticas sócio e ambientalmente responsáveis, por vezes eles rejeitam algumas ações, como a exemplo do período em que a empresa deixou de vender produtos em caixas de plástico que não eram recicláveis e passou a usar sacos de papel. No entanto, os consumidores deixaram de comprar os produtos pois não conseguiam enxergar totalmente o conteúdo das embalagens. Outros produtos também tiveram queda nas vendas quando tiveram suas caixas de embalagem reduzidas. Mesmo não tendo seu conteúdo alterado, os consumidores tinham a impressão de estar comprando uma quantidade menor do que anteriormente. Para a gestora entrevistada estas iniciativas são cada vez mais discutidas, porém muitas empresas estão recém começando a incorporar práticas de responsabilidade social.

4.3.6 O interesse das empresas canadenses pela avaliação dos seus investimentos sociais

De uma forma geral, a partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber que a avaliação dos investimentos sociais ainda não é uma prática incorporada à gestão das empresas canadenses. A elaboração de relatórios com dados predominantemente quantitativos e oriundos do processo, como o número de pessoas beneficiadas, valor investido e número de horas de voluntariado, assemelham-se ao cenário brasileiro. No entanto, aos poucos se percebe um aumento de preocupação das empresas locais em mensurar os resultados dos seus investimentos. Um exemplo dessa mudança foi o pedido feito pelas empresas associadas ao CCSR pelo desenvolvimento de um instrumento capaz de avaliar os impactos de seus investimentos realizados em comunidades. Sendo assim, em junho de 2010, a CCSR publicou o *Community Impact Measurement Framework* que é uma metodologia que quantifica financeiramente os resultados e impactos dos projetos realizados. O framework não deve ser utilizado para comparar projetos de uma empresa com os de outra, mas sim entre projetos da mesma empresa, colaborando para tomada de decisão. Esta juntamente com outras ferramentas será detalhada a seguir.

4.3.7 As metodologias e ferramentas de avaliação utilizadas pelas organizações visitadas

Algumas metodologias e ferramentas de monitoramento e avaliação desenvolvidas e utilizadas no Canadá foram estudadas a fim de contribuir para o desenho da metodologia de avaliação de resultados de ISC.

Metodologia/Ferramenta	Objetivo Principal	Instituição Fonte
Results Based Management (RBM)	Gestão e Avaliação de Resultados de programas e projetos de desenvolvimento social internacional	Canadian International Development Agency (CIDA)
Results-based Management and Accountability Framework (RMAF)	Planejamento das avaliações dos programas e projetos de desenvolvimento social	Treasury Board of Canada Secretariat (TBS)
Outcome Mapping	Planejamento, monitoramento e avaliação participativa de programas e projetos de desenvolvimento social	International Development Research Centre (IDRC)
Measuring Community Impact	Avaliação do impacto de	Canadian Business

Framework	investimentos sociais privados.	for Social Responsibility (CBSR)
-----------	---------------------------------	----------------------------------

QUADRO 5: Síntese das metodologias canadenses de avaliação de projetos sociais
 FONTE: Elaboração própria, 2011.

A CIDA avalia seus projetos com base no *Results Based Management* (RBM). O RBM enfatiza a importância de definir resultados realísticos, identificando os beneficiários e desenvolvendo esforços para atender as suas necessidades; enfatiza o uso do monitoramento durante o processo, usando indicadores apropriados e gerenciando os riscos; o empoderamento dos gestores para medir resultados; a participação dos stakeholders (priorizando avaliações participativas); e a transparência na divulgação dos resultados.

Para a gestão com base nos resultados são utilizadas algumas ferramentas, dentre elas o Marco Lógico²¹ (*Logical Framework Analysis*) que na definição da CIDA é uma matriz que sintetiza o objetivo geral, os objetivos específicos, o impacto, os resultados de médio prazo, os resultados de curto prazo, os indicadores e riscos de um programa ou projeto (Figura 7) e o Quadro de Medição da Performance (*Performance Measurement Framework*) que é utilizado para monitorar a performance do projeto, com os indicadores de performance de cada resultado, dados de base ou de referência, fonte, métodos, frequência e responsável pela coleta de dados .

²¹ O marco lógico é uma ferramenta para facilitar o processo de concepção, elaboração, execução e avaliação de projetos. Seu objetivo é dar estrutura ao processo de planejamento e informação essencial relativa ao projeto. Pode ser utilizado em todas as etapas de preparação do projeto: programação, identificação, orientação, análise, apresentação, execução e avaliação. É apresentado em formato de matriz ou quadro (CIDA, 2004) utilizado para sintetizar o objetivo, propósito, recursos, impacto, resultados, indicadores, riscos e pressupostos de um programa ou projeto.

Modelo de Matriz de Marco Lógico			
NARRATIVA	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	PRESSUPOSTOS E RISCOS
Objetivo Geral	Impacto		
Objetivos Específicos	Resultados de médio prazo		
Recursos/atividades	Resultados de curto prazo/produtos		

FIGURA 7: Modelo de Matriz de Marco Lógico
 FONTE: Adaptação da CIDA Evaluation Guide (2004)

Muitas pessoas enxergam o RBM como uma metodologia mais focada na apresentação de resultados por fins de prestação de contas (*accountability*) e menos focada no processo de aprendizagem. No entanto, Gary Anderson (2010) acredita que RBM pode ser a nomenclatura utilizada para resumir todo e qualquer processo voltado para o aprimoramento dos processos e para o aprendizado em um programa com foco em resultados. Para ele, em uma perspectiva dos próximos 20 anos, esta terminologia “RBM” deixaria de existir e este passaria a ser o “jeito certo de fazer as coisas”. O autor ainda atenta para o cuidado que deve ser tomado para que não ocorra o que o chamado Falso RBM, o falso gerenciamento por resultados ocorre quando não fica claro o verdadeiro uso das informações produzidas nos relatórios; quando é dada muita ênfase no planejamento de ferramentas como modelos lógicos, matrizes de resultados e menos ênfase no uso destas; quando os relatórios possuem foco nas atividades e não nos resultados qualitativos; quando são relatados somente os bons resultados e omitidos os problemas, ou seja, quando é utilizado como forma “prestação de contas”, mostrando bons resultados para se continuar um financiamento ou relacionamento com os parceiros, ao invés de ser parte da cultura de gestão e processo de aprendizado.

A falsa gestão por resultados pode gerar um preenchimento automático de relatórios e/ou até mesmo a “fabricação” de resultados. Porém, a proposta é que o trabalho fomente encontros de equipe, promovendo discussões, trocas e aprendizado entre colegas. Geralmente os relatórios produzidos a partir da análise do RBM apresentam indicadores de desempenho predominantemente quantitativos. Narrativas e descrição de cenários não são muito utilizados.

Além da utilização do gerenciamento por resultados nos projetos de desenvolvimento internacional financiados pela CIDA, o Governo Canadense também tornou esta metodologia extensiva para a aprovação de recursos para os seus projetos de desenvolvimento, conforme prevê a Política de Avaliação (*Evaluation Policy*, 2009). Para tanto, uma das ferramentas utilizadas é o *Results-based Management and Accountability Framework* (RMAF). O RMAF é uma ferramenta de planejamento de monitoramento e avaliação que formaliza o comprometimento dos gestores públicos de políticas, programas ou projetos, com os resultados e com a sistematização das informações em relatórios. Ele deve ser feito pelos gestores dos projetos, porém pode contar com a colaboração de parceiros ou assessoria de consultores avaliadores.

O RMAF é composto por cinco seções: Apresentação, Marco Lógico, Estratégia de Monitoramento, Estratégia de Avaliação e Estratégia de Sistematização (relatórios). O nível de detalhamento e complexidade da ferramenta está diretamente ligada ao grau de riscos do objeto avaliado. A Apresentação contém um resumo do objeto do planejamento: histórico, metodologia, recursos, público beneficiado, resultados esperados e estrutura de governança; o Marco Lógico segue a estrutura da Figura 8 e deve ser construído coletivamente no início das atividades pelo time de gestão da política, programa ou projeto; a Estratégia de Monitoramento define o que será monitorado, como e quando será medido. A Estratégia de Avaliação enfatiza questões avaliativas relacionadas à relevância, sucesso e custo benefício do objeto avaliado, identifica indicadores, metodologia, fontes e responsáveis pela coleta de dados; e por fim, a Estratégia de Sistematização garante que sejam elaborados relatórios para sistematização e disseminação das informações com o intuito de contribuir para o aprendizado e aperfeiçoamento das iniciativas.

“Results Chain” Logic Model

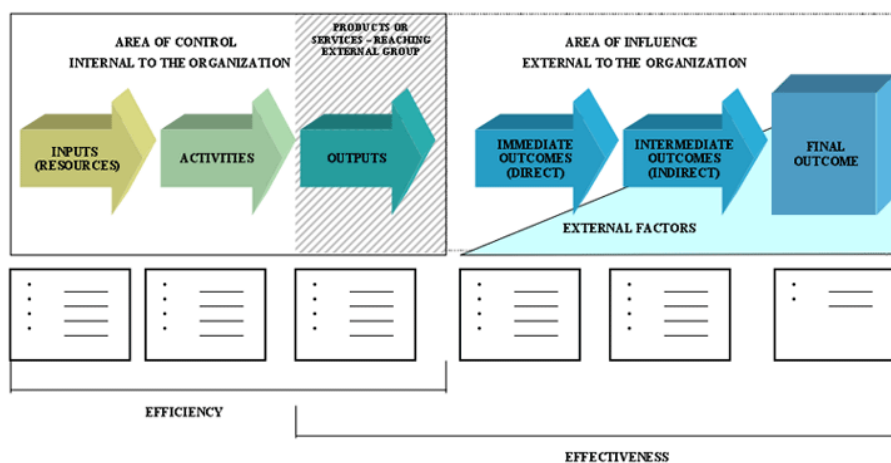


FIGURA 8: Estrutura do Marco Lógico do RMAF
 FONTE: Treasure Board of Canada Secretariat, 2007

Outra metodologia canadense de monitoramento e avaliação é o *Outcome Mapping*, traduzido para o Português como “Mapeamento de Mudanças Alcançadas”. O *Outcome Mapping* foi desenvolvido em 2001 pelo IDRC e pode ser usado para gerar mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação que permitam que as organizações documentem suas realizações, aprendam com elas e as relatem. Para o desenho do *Outcome Mapping*, o IDRC compreende a avaliação como um instrumento útil e de suporte da aprendizagem. Esta ferramenta é utilizada em alguns projetos de desenvolvimento social desenvolvidos em parceria com a instituição, no entanto, o próprio centro de pesquisas ressalta que a metodologia não é aplicável a todo e qualquer projeto, pois cada um tem suas particularidades e cabe aos seus gestores e participantes decidir que tipo de avaliação que deve ser realizada.

O *Outcome Mapping* é baseado em princípios de participação e inclui, propositalmente, as pessoas que estão implementando o programa no projeto e coleta de dados, de forma a estimular um sentimento de propriedade e a utilização dos achados. O Mapeamento se distancia da noção de que monitoramento e avaliação são coisas que se faz a um programa; ao contrário, ele envolve ativamente a equipe na criação de uma estrutura de monitoramento e plano de avaliação, promovendo também a autoavaliação. A metodologia enfoca um tipo de resultado específico: mudança comportamental. Essas mudanças alcançadas podem estar logicamente ligadas às atividades do programa, apesar de não precisarem ser, necessariamente, diretamente causadas por ele. Ela não enfoca avaliação de impacto por acreditar que mudanças a longo prazo não fornecem necessariamente o tipo de informação e feedback que os programas necessitam para melhorar seu desempenho. Sendo assim, a metodologia não avalia impactos, pois acredita que o desenvolvimento social tem a ver essencialmente com pessoas se relacionando entre si e com seus meio ambientes. Para o IDRC avaliações e relatórios focados em resultados, muitas vezes seguindo metodologias como o Marco Lógico e o RBM, focando em resultados, muitas vezes acabam limitando o processo de entendimento de como e quando o “impacto” realmente ocorre. Metodologicamente, metodologias como estas requerem isolar os fatores fundamentais que causaram os resultados desejados e atribuí-los a um órgão ou a um conjunto de atividades em particular. Os relatórios acabam trazendo indicadores de resultado que pouco refletem as mudanças no comportamento das pessoas.

Seguindo a mesma lógica da Figura 9 da *Canada School of Public Service*, o *Outcome Mapping* acredita que na medida em que um programa se dirige ao estágio de impacto, mais a influência exógena é suplantada pelas atividades e instituições endógenas. Assim, existe um

paradoxo para as agências externas pressionadas a assumir o mérito pelos resultados no estágio de impacto pois é nele que a sua influência, no caso de terem sido bem sucedidas, é baixa e em processo de diminuição em relação à dos outros atores.

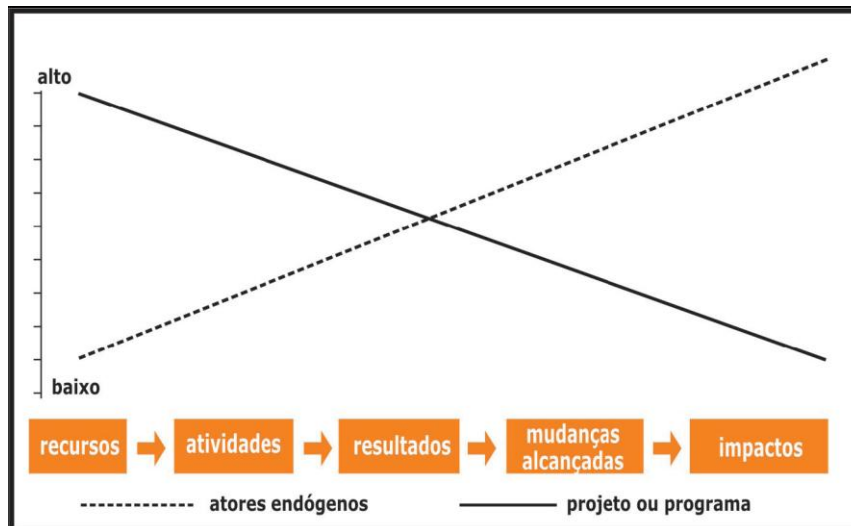


FIGURA 9: Influência relativa ao longo da cadeia de resultado
 FONTE: IDRC, 2004.

Essa passagem altera significativamente a maneira como o programa entende suas metas e avalia seu desempenho e resultados. São envolvidos os parceiros do programa ou projeto que geralmente são as pessoas envolvidas (gestores e beneficiários), grupos e organizações com quem o programa ou projeto interage diretamente e com quem prevê oportunidades de influência. O *Outcome Mapping* pode ajudar um programa a contar a sua história de desempenho, fornecendo-lhe uma estrutura para planejar e expressar a sua lógica; registrar dados de monitoramento interno e externo; indicar casos de desempenho positivo e áreas onde pode melhorar; avaliar resultados pretendidos e esperados; coletar dados sobre suas contribuições às mudanças nos seus parceiros; e estabelecer prioridades e um plano de avaliação.

Muitos projetos podem planejar e avaliar melhor suas contribuições para o desenvolvimento, enfocando o comportamento. Isso é particularmente verdadeiro em relação a programas enfocados em capacitação. Por exemplo, o objetivo do programa pode ser dar à comunidade acesso à água mais limpa, instalando filtros de purificação. Tradicionalmente, o método para se avaliar os resultados de um programa como este seria contar o número de filtros instalados e medir as mudanças no nível de contaminantes na água antes e depois da instalação dos filtros. Um enfoque em mudanças de comportamento, por sua vez, baseia-se na premissa de que a água não continuará limpa se as pessoas não forem capazes de manter a sua

qualidade ao longo do tempo. Assim, as mudanças alcançadas pelo programa são avaliadas para saber se as pessoas responsáveis pela pureza da água nas comunidades não só têm, como também usam, ferramentas apropriadas, habilidades e conhecimento para monitorar os níveis de contaminantes, mudanças de filtros, etc.

A metodologia é dividida em três estágios:

- **PRIMEIRO ESTÁGIO:** Projeto de Intenções - Ajuda o programa a estabelecer um consenso sobre as mudanças em nível macro que ajudará a fazer acontecer e planejar as estratégias que serão usadas. Ajuda a responder quatro perguntas: Por quê? (Qual é a visão para a qual o programa deseja contribuir?); Quem (Quem são os parceiros próximos do programa?); O quê? (Quais são as mudanças que estão sendo buscadas?); e Como? (Como o programa irá contribuir para mudar o processo?)
- **SEGUNDO ESTÁGIO:** Monitoramento das mudanças alcançadas e desempenho - Fornece uma estrutura para o monitoramento contínuo das ações do programa e o progresso dos parceiros próximos (pessoas, grupos ou organizações com quem o programa interage diretamente e com quem o programa pode antever algumas oportunidades de influência) em direção à realização das mudanças. É, em grande parte, baseado em autoavaliação sistematizada. Fornece as seguintes ferramentas de coleta de dados para os elementos identificados no estágio de Planejamento Intencional: um Diário de Mudanças alcançadas (marcadores de progresso); um Diário de Estratégias (mapas de estratégias); e um Diário de Desempenho (práticas organizacionais).
- **TERCEIRO ESTÁGIO:** Planejamento da Avaliação - Ajuda o programa a identificar prioridades de avaliação e a desenvolver um plano de avaliação.

Estas metodologias e ferramentas foram desenvolvidas e são utilizadas pelo setor público e organizações sem fins lucrativos. Conforme mencionado, a avaliação dos investimentos sociais das empresas ainda é pouco realizada, porém há um potencial e crescente interesse por essa temática. Considerando essa “nova” demanda, em junho de 2010, a pedido das empresas que querem avaliar os impactos de seus investimentos realizados em comunidades, a CCSR publicou o *Community Impact Measurement Framework* que é uma

metodologia que quantifica financeiramente os resultados e impactos dos projetos realizados. O Framework não deve ser utilizado para comparar projetos de uma empresa com os de outra, mas sim entre projetos da mesma empresa, colaborando para tomada de decisão. Cada projeto terá um framework específico, construído de acordo com sua realidade.

A metodologia possui três fases para determinar o impacto dos investimentos em projetos com comunidades, ou investimento social corporativo: Fase 1: Definir os objetivos do projeto; Fase 2: Identificar e quantificar financeiramente os impactos do projeto e determinar o valor dos recursos necessários para o projeto, bem como os produtos finais deste; Fase 3: Calcular o custo benefício ou eficácia do projeto (comparando os custos do projeto com os impactos).

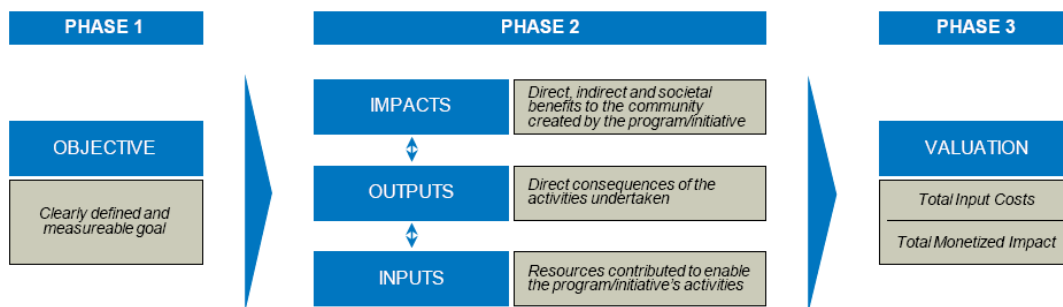


FIGURA 10: As Fases do Community Impact Measurement Framework
FONTE: CBSR, 2010

Esta metodologia, focada no custo benefício de um projeto, pode ser complementada por outras ferramentas de avaliação que verifiquem as mudanças promovidas ou não pelo projeto. Para monetarizar os resultados, é possível fazer algumas estimativas. No entanto o ideal é que todos os valores sejam cuidadosamente verificados, com base em fontes primárias ou secundárias.

Esta forma de avaliação focada no retorno econômico dos projetos sociais corporativos é criticada por RODRIGUES (2010) considerando que a análise de custo benefício só é eficaz se forem adotadas diversas hipóteses para justificar as variáveis que serão utilizadas para os cálculos, aumentando, portanto, a margem de erro do resultado apresentado. Este fenômeno pode ser bem observado no instrumento desenvolvido pelo CBSR que demanda a construção de suposições para a formulação dos indicadores que poderão divergir de acordo com os valores e juízos de cada gestor e avaliador que participarem dos seus processos de construção. A partir desta análise, para a metodologia de avaliação proposta, a priori a metodologia do CBSR não será utilizada, porém dentre as

demais metodologias estudadas, alguns aspectos serão de grande relevância para a construção da metodologia de avaliação proposta para os projetos de ISC.

Conforme proposto pelo RBM, o monitoramento será utilizado durante todo o processo, promovendo discussões e trocas de aprendizado entre os colegas a partir inclusive da elaboração e acompanhamento de uma Matriz Lógica; as cinco seções do RMAF (Apresentação, Marco Lógico, Estrutura de Monitoramento, Estrutura de Avaliação e Estratégia de Sistematização), utilizadas para o planejamento da avaliação irão inspirar as etapas da metodologia do processo avaliativo; e por fim, o Outcome Mapping trará elementos diferenciados para a avaliação dos resultados, não por meio de indicadores previamente selecionados, mas sim, pela percepção dos envolvidos nos projetos acerca das mudanças de comportamento dos participantes, propiciando que o projeto “conte” sua história de desempenho. Esta metodologia utiliza também da autoavaliação como mecanismo para envolver os participantes, em um processo de aprendizagem, pensando na avaliação como um instrumento útil de gestão.

4.3.8 Conclusões: mudanças de paradigmas

A avaliação no Governo do Canadá foi pesquisada pela instituição legal da prática e pelo período que esta vem acontecendo no país. As mudanças de cultura são perceptíveis e com o passar dos anos as avaliações transitam de uma abordagem mais auditiva para construtiva. No entanto ainda observa-se que a pressão para demonstrar, medir e ser responsável pelo impacto tem levado financiadores e doadores a implementar e avaliar programas utilizando ferramentas e métodos que buscam uma relação linear de causa e efeito entre um problema e a solução identificada para aquele problema.

Entretanto, o desenvolvimento é um processo complexo que ocorre em circunstâncias onde um programa não pode ser isolado dos vários atores com os quais ele irá interagir (por exemplo, outros doadores, organizações parceiras, órgãos governamentais, comunidades, organizações, empresas e grupos dentro da comunidade), nem pode ser isolado de outros fatores pelos quais será influenciado (fatores sociais, políticos, culturais, econômicos, históricos e ambientais). Ao mesmo tempo em que é necessário simplificar, até um certo ponto, a fim de se planejar e implementar programas, metodologicamente é necessário que se reconheça a realidade contextual da qual os programas fazem parte.

No entanto, refletindo uma mudança de abordagem, mais e mais programas e agências financiadoras canadenses estão utilizando indicadores qualitativos que resumem uma análise e

explicação do cenário. Isso reforça a importância da compreensão do contexto onde o projeto está sendo realizado na obtenção de resultados. Um mesmo projeto em locais diferentes, provavelmente terá diferentes resultados, muito justificados pelos seus contextos. Um exemplo mencionado é o *Outcome Mapping*. A originalidade da metodologia está na sua passagem da avaliação do impacto de um programa de desenvolvimento social para mudanças no comportamento, relacionamentos, ações ou atividades das pessoas, grupos e organizações com os quais um programa trabalha diretamente. Essa passagem altera significativamente a maneira como o programa entende suas metas e avalia seu desempenho e resultados. Sendo assim, os relatórios devem também refletir as histórias. O foco não deve ser somente em indicadores estanques, mas incluir cenários e histórias que reflitam os resultados, as mudanças de comportamentos. O relato de mudanças traduzido somente em indicadores quantitativos perde sua essência, e a tentativa de adequá-los a indicadores qualitativos, pode limitar a verdadeira descrição do resultado. Relatos, depoimentos, vídeos, são instrumentos que podem ajudar a trazer vida e aproximar dos relatórios, o real significado de um projeto social, além disso, mais do que a leitura e apresentação de um relatório, o envolvimento, a participação e a visualização são fundamentais para que se veja in loco o que verdadeiramente acontece.

Estas abordagens também começam a surgir no setor privado, onde empresas que investem em projetos de desenvolvimento comunitário também querem verificar os resultados dos seus investimentos. A avaliação em Responsabilidade Social ainda é um mercado pequeno no Canadá, mas certamente emergente. Nesse sentido, a prática que já vem sendo feita, pode contribuir para práticas de avaliação no setor privado.

5 OS PRODUTOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os produtos da pesquisa, sendo que conforme já mencionado na metodologia da investigação, o Produto 1 – O Retrato do Investimento Social Corporativo do Interior da Bahia seria o que em abordagens tradicionais de pesquisa se chama de resultados e análise e o Produto 2 – Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo seriam as tradicionais recomendações.

5.1 O RETRATO DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO NO INTERIOR DA BAHIA – PRODUTO 1

Seguindo as tendências internacionais pela prática de responsabilidade social das empresas, algumas pesquisas já vêm sendo desenvolvidas no Brasil, demonstrando o esforço para mapear os dados que refletem as práticas sociais das empresas localizadas no país. Como exemplo de pesquisa, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) publicou em uma primeira edição em 2002 e em uma segunda edição em 2006, os resultados da Pesquisa de Ação Social das Empresas. Estes resultados revelaram que no ano de 2000, 59% das empresas (cerca de 460 mil empresas)²² declararam realizar algum tipo de ação social²³, e no ano de 2004 este percentual subiu para 69% (cerca de 600 mil empresas)²⁴. Ao focar as

²² Este número foi apresentado pelo IPEA (2006), por meio de procedimentos estatísticos, a partir de uma amostra de cerca de 7 mil empresas pesquisadas. No ano de 2000, o Brasil possuía 781.623 empresas.

²³ Para o IPEA, “ação social” é qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares. (IPEA, 2010)

²⁴ Este número foi apresentado pelo IPEA (2006), por meio de procedimentos estatísticos, a partir de uma amostra de cerca de 7 mil empresas pesquisadas. No ano de 2004, o Brasil possuía 870.953 empresas.

informações das pesquisas na região Nordeste, é possível analisar uma mudança de cenários quando comparado aos dados nacionais, pois no ano de 2000, enquanto o percentual de empresas localizadas na região que declararam realizar algum tipo de ação social era 7% abaixo da média nacional, em 2004 este percentual já era 4% acima do nacional. O estado da Bahia destacou-se na pesquisa pela superação inclusive da média regional, no ano de 2004, 76% das empresas localizadas na Bahia declararam realizar ações sociais (PELIANO, 2006).

Outra pesquisa de base nacional, focada, porém, nas práticas de investimento social privado, é o Censo GIFE. O Censo GIFE é realizado a cada dois anos pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)²⁵ e é atualmente considerado o principal mapeamento dos maiores investidores privados do Brasil. De acordo com o conceito desenvolvido pela instituição, o investimento social privado (ISP) consiste no uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. No âmbito da denominação investimento social privado cabem diferentes modalidades de ação, tais como o investimento social comunitário, familiar, independente e corporativo (SCHOMMER, 2009). O investimento social corporativo (ISC) refere-se aos investimentos de recursos realizados por empresas e é de acordo com o Censo GIFE a modalidade mais difundida no Brasil (do seu total de associados em 2010, 86% incluíam-se nessa categoria). A pesquisa do Censo GIFE é regularmente realizada de forma autodeclaratória considerando a base de instituições associadas²⁶. Dentre as instituições associadas, a última publicação da pesquisa (Censo 2009-2010) mostrou que 54 delas também possuem atuação no estado da Bahia. No entanto, apesar do reconhecimento da importância da pesquisa para o retrato nacional do ISP e análise de suas séries históricas, não é possível fazer uma comparação regional ou local das tendências dessa pesquisa com aquelas publicadas pelo IPEA, pois não é possível afirmar que todas as ações de ISP auto declaradas também sejam realizadas neste estado e não somente em outra localidade onde a instituição também atua. Além disso, a base de associados não envolve somente empresas e é composta por instituições que já realizam ISP.

A única pesquisa que trata da temática de Responsabilidade Social Empresarial considerando todo o Estado da Bahia é a Pesquisa de Responsabilidade Social Empresarial

²⁵ O GIFE é uma rede sem fins lucrativos que reúne organizações de origem empresarial, familiar, independente e comunitária, que investem em projetos com finalidade pública. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas do uso de recursos privados para o desenvolvimento do bem comum, contribuindo assim para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do fortalecimento político-institucional e do apoio à atuação estratégica dos investidores sociais privados. (www.gife.org.br)

²⁶ No ano de 2010 o GIFE possuía 134 associados que incluem fundações e institutos empresariais, fundações e institutos familiares, fundações e institutos comunitários, fundações e institutos independentes e empresas (GIFE, 2010).

realizada pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), em 2005. Com o objetivo de conhecer e apresentar o panorama da RSE nas indústrias do estado da Bahia, a pesquisa em formato *survey*²⁷ foi construída a partir de um único instrumento de pesquisa, uma entrevista estruturada (questionário), respondido por gestores internos das indústrias (autodeclaratório). O seu universo amostral foi constituído por 163 indústrias²⁸, representando 5% do universo total da base de indústrias do ano de 2004²⁹. De universo amostral, aproximadamente 70% estavam localizadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS) e 30%, no interior do Estado.

O percentual elevado de indústrias (82,6%) que declararam realizar ações sociais³⁰ na Bahia alinha-se à tendência das pesquisas nacionais do IPEA. A qualificação dos dados desta pesquisa demonstraram que na Bahia, assim como no resto do país, prevalecem as iniciativas de cunho mais assistencialista, frequentemente mais pontuais e com baixa capacidade de promover mudanças sociais significativas, expressadas no Quadro 6 que demonstrou um claro predomínio de ações como doações de materiais, apoio a campanhas ou projetos sociais desenvolvidos por organizações sociais da própria comunidade e doação de dinheiro. Este predomínio é constante, independentemente do porte das indústrias pesquisadas.

Ações sociais realizadas pela empresa em benefício da comunidade (2004/2005)	Porte das Empresas (%)			Geral (%)
	Pequenas	Médias	Grandes	
Doações de materiais, produtos, bens para pessoas e/ou instituições	76,7	87,0	83,3	82,6
Apoio a campanhas ou projetos desenvolvidos por entidades sociais ou instituições filantrópicas da própria comunidade	41,9	74,1	83,3	64,5
Doações em dinheiro para pessoas e/ou instituições	55,8	61,1	66,7	60,3
Realização de campanha ou projeto social desenvolvido pela empresa	9,3	44,4	79,2	38,3
Apoio a campanha ou projetos sociais desenvolvidos pelo poder público	27,9	38,9	50,0	37,2
Empréstimo de espaço ou equipamentos da empresa para entidades ou projetos de caráter social	25,6	33,3	45,8	33,1
Prestação de serviço gratuito para a	18,6	29,6	50,0	29,8

²⁷ A pesquisa em formato *survey* é uma técnica usada para construir generalizações sobre o universo a ser pesquisado, a partir de amostragens significativas desse universo. O instrumento característico das *surveys* é o questionário (BOULLOSA, 2009).

²⁸ Número de indústrias que fizeram a devolutiva do questionário enviado pelo Sistema FIEB.

²⁹ 3.260 indústrias na Bahia em 2004. (FIEB, 2004)

³⁰ Por ação social, a Pesquisa da FIEB seguiu a mesma interpretação do IPEA.

comunidade, utilizando conhecimento da empresa				
Repasse de recursos para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente	0,0	9,3	12,5	6,6
Outras ações	16,3	16,7	16,7	16,5
Bases	43	54	24	121

QUADRO 6: Ações sociais realizadas pelas empresas da Bahia

Fonte: FIEB, 2005

O Quadro ainda mostrou que 38,3% das empresas declararam desenvolver e realizar campanhas ou projeto social para comunidade, sendo que a grande maioria (79%) é de empresas de grande porte. Estas práticas são as que mais se assemelham ao conceito de ISC, porém a partir do estudo não é possível identificar como estes projetos são estruturados e nem se são monitorados e avaliados. Atualmente, uma nova edição da pesquisa está em andamento no estado, com publicação dos resultados prevista para o final do ano de 2011. Esta nova edição já considera a base de 5.403 indústrias na Bahia³¹ (universo total) e pretende trabalhar sobre um universo amostral que represente cerca de 7% deste total, considerando tanto o interior do estado quanto a Região Metropolitana de Salvador. Esta nova pesquisa, do ponto de vista metodológico, apresentará uma análise da evolução dos dados apresentados na edição anterior, investindo, assim, na construção de séries estatísticas sobre este tema.

Ainda não há, porém, um estudo na Bahia com foco no cenário de projetos de investimento social corporativo nem nas suas práticas de avaliação. A percepção da situação da Bahia é ainda mais difícil se pensarmos no interior do estado. A própria pesquisa do Sistema FIEB contou somente com 30% de empresas localizadas no interior, no entanto se analisarmos os dados atuais³², é possível observar que 58% das indústrias do estado estão localizadas no interior. A partir do contexto do cenário mapeado pela FIEB e considerando o conceitos de ISP, mais especificamente na modalidade do investimento social corporativo, esta etapa de pesquisa tem por objetivo preencher essa lacuna identificada, apresentando o retrato do ISC do interior da Bahia, tomando por base os projetos sociais desenvolvidos por empresas localizadas no interior do estado, em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI).

5.2.1 A Metodologia da Construção do Retrato de ISC do Interior da Bahia

O primeiro passo para a construção desse retrato é uma compreensão e alinhamento

³¹ Guia Industrial da Bahia 2009/2010 (FIEB, 2010).

³² De acordo com o Guia Industrial do Estado da Bahia 2009/2010, o estado possui 5.409 indústrias, sendo 2.261 na RMS e 3.148 no interior.

conceitual. Conforme demonstrado abaixo, o Investimento Social Corporativo é uma modalidade do Investimento Social Privado que por sua vez é uma das formas de se realizar a Responsabilidade Social Empresarial, se referindo esta especificamente às práticas de Responsabilidade Social das empresas.

Responsabilidade Social (RS) é o desejo e o propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. (Norma ISO 26000 :2010)



Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2010).



Investimento Social Privado (ISP) é o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2010).



Investimento Social Corporativo (ISC) é o investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva. (SCHOMMER, 2009).

FIGURA 11: Conceitos base do Retrato do ISC do Interior da Bahia
Elaboração própria, 2011

A partir deste recorte conceitual, para a elaboração do *Retrato do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia* foram utilizados os projetos gerenciados e/ou executados pelo SESI em parceria com indústrias do interior do estado. O SESI é uma organização

instituída há mais de 60 anos e que atende a cerca de 2.000 municípios brasileiros (SESI, 2010). Somente na Bahia, são 13 Unidades de Negócios (UN), sendo que destas, cinco possuem a área de Responsabilidade Social Empresarial como área de negócio. Pela importância, reconhecimento e credibilidade institucional, pelas parcerias da instituição com as indústrias do interior do estado, pela amplitude de atuação e pela inserção profissional da autora deste trabalho na instituição, os projetos sociais em execução em 2010, com período de implementação superior a 12 meses, desenvolvidos, coordenados e/ou executados pelas áreas de RSE do SESI em parceria com as indústrias e que se caracterizam como o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados, foram os escolhidos para desenhar o cenário do ISC no interior da Bahia. Os projetos vinculados às áreas de RSE das UNs do interior – Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro e Feira de Santana foram priorizados pela acessibilidade às informações e pelas diferenças percebidas nas práticas profissionais quanto às ações das empresas localizadas na RMS daquelas localizadas no interior. Algumas grandes e médias empresas da RMS estão ligadas à complexos industriais e fazem parte de cadeias produtivas que já exigem uma maior estruturação de práticas e ações socioambientais, principalmente quando seguem as diretrizes das matrizes localizadas em outros estados ou no exterior, no caso das multinacionais. Estes fatos podem ser verificados pela demanda surgida no ano de 2001 impulsionando a criação da área de RSE da RMS, enquanto que nas UNs do interior as demandas, em menor escala, começaram a surgir no ano de 2006.

Os principais instrumentos de pesquisa utilizados para a construção deste retrato foram:

1. Análise Bibliográfica sobre os temas responsabilidade social empresarial, investimento social privado e corporativo;
2. Observação participante que incluiu trocas de experiências com colegas de trabalho, visitas às empresas clientes do SESI e reuniões técnicas de trabalho que permitiram identificar as necessidades da organização bem como as intenções, motivações e dificuldades para a implantação de projetos de ISC;
3. Pesquisa documental na qual foram analisados documentos da instituição de trabalho da pesquisadora;
4. Matriz de Projetos: Elaborada em junho de 2010, nesta matriz foram identificados todos os projetos com duração planejada para pelo menos 12 meses, das áreas de RSE das unidades do SESI localizadas em Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro e Feira de Santana. A partir dessa matriz, foi possível identificar as empresas parceiras dos projetos,

seus portes, seus setores de atuação, localização dos projetos, número de pessoas atendidas e faixa etária, número de gestores das empresas envolvidos na gestão dos projetos, percentual de investimentos das empresas versus o percentual de investimentos do SESI. A matriz foi respondida pelas gestoras de RSE de cada unidade do SESI. Ao todo foram mapeados treze projetos sendo que estes envolviam parceria com dez indústrias e um sindicato.

5. Entrevistas semi estruturadas e em grupo com as gestoras das quatro áreas de RSE do SESI das unidades acima citadas. No caso da unidade de Vitória da Conquista, a entrevista contou com a participação de duas técnicas da equipe de RSE. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2010, em um único grupo com as cinco pessoas participantes (1 gestora de Ilhéus, 1 de Juazeiro, 2 técnicas de Vitória da Conquista e 1 gestora de Feira de Santana, neste caso representada pela autora deste trabalho). A entrevista em grupo possibilitou que houvesse trocas e complementações acerca das percepções das colegas de trabalho. O roteiro de entrevista balizou a conversa de forma a complementar com informações qualitativas as análises feitas a partir da Matriz de Projetos. As perguntas abrangeram questões como desafios percebidos pelas gestoras para a realização de projetos de ISC nas suas respectivas regiões de atuação, histórico dos projetos e dos contatos com os clientes, percepção de evolução da postura dos empresários em relação ao tema, principais resultados percebidos, motivações dos empresários para realizarem os projetos, percepção que os empresários têm acerca do tema. Estes instrumentos de pesquisa resultaram na apresentação dos resultados em trezes dimensões:

1. Porte das empresas
2. Abrangência das empresas
3. Localização dos projetos de ISC
4. Setores e atuação das empresas
5. Atividades dos projetos
6. Público alvo
7. Responsabilidade pela execução dos projetos
8. Período de execução dos projetos
9. Investimentos financeiros
10. Motivação das empresas para realizar projetos de ISC
11. Desafios de implantação e execução dos projetos de ISC
12. Monitoramento e avaliação
13. Mudanças e resultados percebidos nas empresas

5.2.2 Os resultados da análise do retrato do investimento social corporativo do interior da Bahia

Em 25 de junho de 1946, foi editado o decreto lei 9.043 que atribuía a Confederação Nacional da Indústria (CNI) a criação do Serviço Social da Indústria, o Sesi. Por mais de 60 anos, o Sesi tem se dedicado a atender aos trabalhadores da indústria, zelando pelo seu bem-estar e saúde. Tudo partiu de uma visão simples: as pessoas são a força motriz e razão para as indústrias existirem; o resto é maquinário. Atualmente, a instituição está presente nos 26 estados e no Distrito Federal através dos Departamentos Regionais (DRs), com a missão de “Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial” (Sesi, 2008)³³.

Ao todo, são 2.006 municípios atendidos no Brasil (Sesi, 2010). Seus clientes são as indústrias e por meio delas, seus trabalhadores, dependentes e comunidade e suas áreas de negócios são: Saúde e Segurança; Educação do Trabalhador; Esporte e Lazer; e Responsabilidade Social Empresarial. O Posicionamento Estratégico do Sesi 2007-2015 representa um marco nas mudanças das diretrizes e objetivos da empresa que pretende passar de uma instituição prestadora de serviços para que até 2015, seja reconhecido como provedor de serviços e centro de conhecimento. Um dos objetivos estratégicos do Sesi é “Apoiar e gestão socialmente responsável da empresa industrial” e diante disso, o Sesi atua como parceiro das indústrias na gestão do investimento social privado, seja por meio de consultoria para orientações estratégicas, seja pelo planejamento, gestão e/ou execução de projetos de desenvolvimento social.

O Departamento Regional de Bahia (DR-BA) segue as orientações nacionais, porém possui autonomia para estruturar suas próprias diretrizes a partir de uma reflexão acerca das especificidades locais. Na Bahia, a empresa opera através de treze Unidades de Negócio (UN) (Figura 12), distribuídas nas regiões de maior concentração de indústrias. Quatro destas unidades estão no interior da Bahia atendendo os respectivos zoneamentos de Feira de Santana, Juazeiro, Vitória da Conquista e Ilhéus e as demais estão na Região Metropolitana de Salvador (RMS) (Figura 13). Destas 13 UNs, 5 possuem a área de Responsabilidade Social Empresarial como área de negócios: Itapagipe, atendendo a RMS; Feira de Santana; Ilhéus; Vitória da Conquista; e Juazeiro.

³³ Posicionamento Estratégico do Sesi 2007-2015 – Brasília 2008.



FIGURA 12: Municípios com UN do SESI
Fonte: Adaptado SESI, 2008

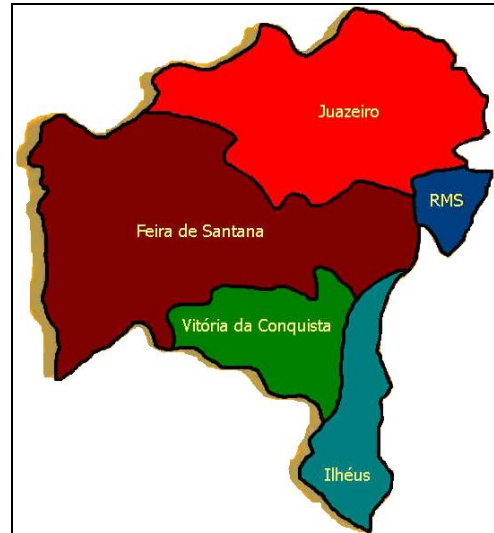


FIGURA 13: Zoneamento SESI DR-BA
Fonte: SESI, 2008

No DR-BA, a área de RSE iniciou como área de negócio em 2001 com a elaboração do primeiro projeto de Investimento Social Privado denominado Programa de Criança para a empresa Petrobras – Refinaria Landulpho Alves Mataripe (RLAM). Este projeto, ainda em andamento, é gerenciado pela UN de Itapagipe. Após quase sete anos de experiência na RMS e com a participação de gestores de outras UNs nas capacitações de RSE, através de consultorias com a *Business Meets Social Development*, com o SESI de Santa Catarina, com a participação de gestores do SESI no Curso de Especialização em Gestão do Desenvolvimento e Responsabilidade Social da Universidade Federal da Bahia, dentre outras ações formativas, no final do ano de 2006 foi criada na Unidade de Negócios do SESI de Ilhéus, a primeira área de RSE do interior da Bahia. Dando prosseguimento ao processo de interiorização, no final do ano de 2008 foram criadas as áreas nas UNs de Juazeiro e Vitória da Conquista e em novembro de 2009, na UN de Feira de Santana, na qual a pesquisadora autora deste trabalho exerce a função de gestora responsável pela implantação e gestão.

Este estudo pode ser utilizado para contextualização, conhecimento e reconhecimento do cenário de ISC no interior da Bahia pelos gestores do SESI, pelos empresários que já atuam com ISC, por aqueles que planejam atuar, por profissionais da área, comunidade acadêmica e em geral. O estudo também pode ser utilizado de forma estratégica para sensibilizar novos parceiros e clientes para o SESI. O estudo tal como apresentado pode ser periodicamente atualizado, suscitando uma análise histórica e acompanhamento da evolução do retrato do ISC no interior da Bahia.

Por se tratar de uma prática nova, pelo menos no cenário do interior da Bahia, o início das atividades de RSE, de acordo com a opinião de todas as entrevistas, tem sido um

grande desafio. Em Ilhéus, o primeiro projeto de ISC nasceu em 2006, em parceria com uma empresa multinacional que até o período de junho de 2010 já possuía mais dois novos projetos. Em Juazeiro, o primeiro projeto foi em 2008, em parceria com uma empresa local de grande porte. A empresa já possuía um projeto social e com a parceria do SESI, inclusive com aporte financeiro, o projeto foi ampliado. Em Vitória da Conquista, o primeiro projeto iniciou em fevereiro de 2009 com uma empresa local de pequeno porte. Na unidade de Feira de Santana, a mais recente área de RSE do SESI DR-BA, já havia um projeto esportivo gerenciado pela área de Esporte e Lazer que, dada a característica de projeto social, foi feita uma parceria entre as áreas de Lazer e RSE para a co-gestão do projeto.

A seguir são apresentadas as treze dimensões que compõem o Retrato de ISC do Interior da Bahia.

1. Dimensão porte das empresas

Para a análise do porte das empresas, são considerados os números de funcionários da planta da qual o projeto social está vinculado, sendo que para efeito de classificação são empresas micro aquelas com até 49 funcionários; pequenas aquelas de 50 a 99 funcionários, média aquelas entre 100 e 499 e grande aquelas acima de 500 funcionários. Os sindicatos podem atuar na realização de projetos sociais seja por meio de representação institucional, seja como representante e articulador de uma rede de empresas.

Os resultados sintetizados no Gráfico 1 demonstram que a maior parte das empresas que realizam projetos de ISC em parceria com o SESI no interior da Bahia são de pequeno e médio porte. Apesar deste estudo e da Pesquisa de RSE realizada pela FIEB em 2005 terem metodologias de pesquisa e de análises estatísticas diferenciadas, não permitindo portanto, uma correlação direta entre seus resultados, é possível observar uma tendência diferenciada dos resultados de 2005, onde a maioria das empresas que realizavam campanha ou desenvolviam projeto social era de grande porte.

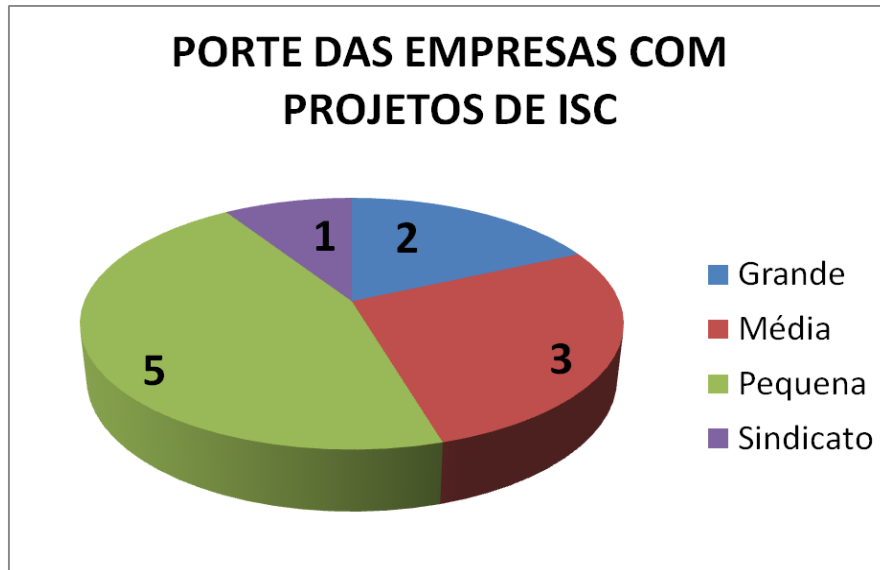


GRÁFICO 1: Porte das Empresas com Projetos de ISC
Elaboração própria, 2010

2. Dimensão abrangência de atuação das empresas

A maioria das empresas que realizam projetos sociais é local, sendo uma destas um sindicato. Das sete empresas locais, três são pequenas, duas médias, uma grande e um sindicato. Um dos motivos citados em entrevista com as gestoras de RSE do SESI para explicar essa predominância por projetos sociais em empresas locais é que, por serem predominantemente empresas de pequeno porte, há uma maior facilidade em tratar diretamente com os donos das empresas, responsáveis pela tomada de decisões.

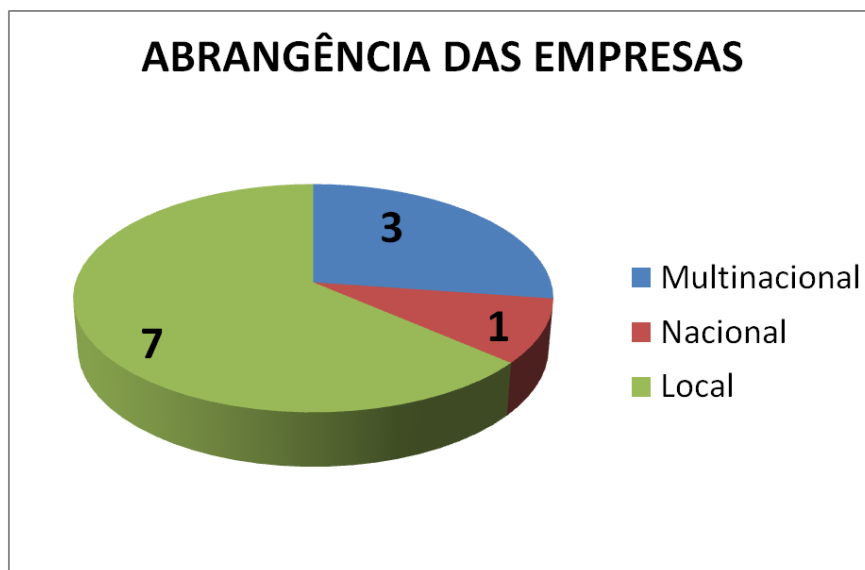


GRÁFICO 2: Abrangência das Empresas
Elaboração própria, 2010

3. Dimensão localização dos projetos de ISC

Os projetos estão localizados em oito municípios do interior da Bahia, sendo que Ilhéus possui quatro projetos, Vitória da Conquista três, Itapetinga dois e Itacaré, Itabuna, Jaguarari e Santo Antônio de Jesus possuem um, respectivamente.

De acordo com o zoneamento de atendimentos das Unidades do SESI, o SESI de Ilhéus coordena os projetos de Ilhéus, Itacaré e Itabuna, o SESI de Vitória da Conquista coordena os projetos de Vitória da Conquista e Itapetinga, o SESI de Juazeiro coordena o projeto de Jaguarari e o SESI de Feira de Santana o de Santo Antônio de Jesus.



FIGURA 14: Localização dos Municípios com empresas com projetos sociais
Fonte: Adaptado de Mapas Geográficos, 2010

4. Dimensão setores de atuação das empresas

Dentre os projetos pesquisados, há uma predominância de investimentos das empresas do setor alimentício.

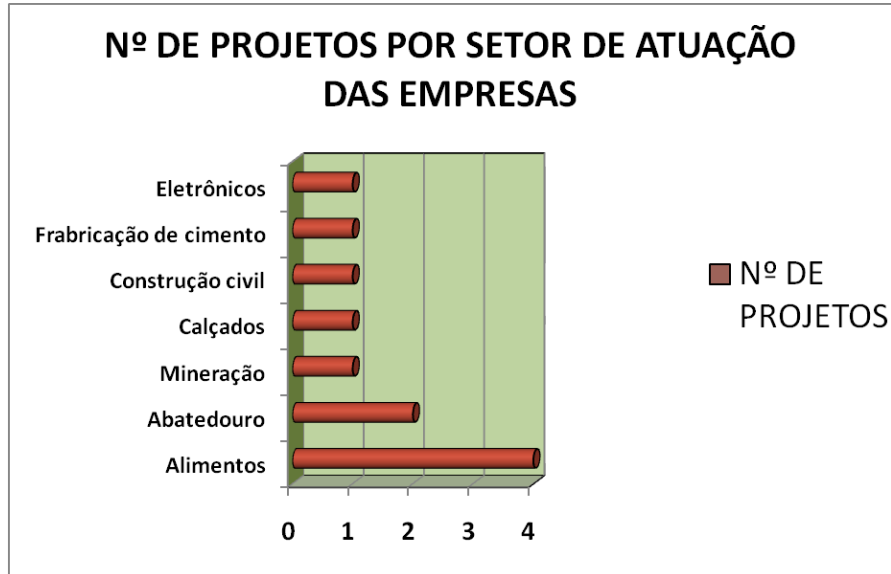


GRÁFICO 3: Nº de Projetos por Setor de Atuação das Empresas
Elaboração própria, 2010

5. Dimensão atividades dos projetos

Os projetos são caracterizados pela presença transversal de atividades ligadas à temática da formação cidadã. Além do trabalho com cidadania, em dez projetos são realizadas atividades de educação por meio do esporte, em sete são desenvolvidas atividades culturais como música, teatro, dança, pintura e desenho, dois projetos também trabalham com reforço escolar e um com inclusão digital. A maioria dos projetos possui mais de um tipo de atividade.

6. Dimensão público alvo

Ao todo, 1.535 pessoas participam dos projetos, sendo que a maioria deste público (84%) é de crianças e adolescentes, conforme quadro abaixo:

Nº DE PROJETOS	PÚBLICO ALVO	TOTAL DE PARTICIPANTES
11	Crianças e Adolescentes	1295
1	Adultos	120
1	Pessoas com Deficiência (todas as idades)	120

TOTAL DE PARTICIPANTES	1535
-------------------------------	-------------

FIGURA 15: Público alvo dos Projetos
Elaboração própria, 2010

Estes dados reforçam os resultados apresentados pela Pesquisa FIEB 2005 na qual a maior parte das ações sociais declaradas pelas empresas estava voltada para o público infantil, principalmente com ações de educação infantil, incluindo apoio a creches.

7. Dimensão responsabilidade pela execução dos projetos

A grande maioria dos projetos não envolve ou envolve muito pouco a participação dos empresários na execução dos projetos. Em doze deles a execução é realizada por profissionais do SESI. As empresas transferem valores mensais para o SESI que planeja, implementa e monitora os projetos. A exceção é o projeto de Santo Antônio de Jesus que já existia desde o ano de 2003, com a participação de voluntários da comunidade. Neste caso, o SESI passou a integrar o projeto como um financiador, remunerando alguns profissionais. No entanto, neste caso há uma co-gestão do projeto entre SESI e voluntários da comunidade. Em Santo Antônio, a parceria do SESI é com duas empresas da cidade, enquanto o gestor de uma delas não tem envolvimento com o projeto, a gestora da outra empresa representa um papel fundamental de liderança, motivação e mobilização no projeto.

Para a execução dos projetos, o SESI solicita que haja participação de gestores da empresa parceira, com o intuito de construir uma co-gestão e envolver a empresa no seu projeto social desenvolvido em parceria com o SESI. No entanto, em onze das empresas que realizam os projetos, somente um ou dois gestores participam da gestão; em uma empresa nenhum gestor está envolvido; e em nenhuma das empresas há o envolvimento de mais de dois gestores. Como a execução dos projetos é feita por profissionais ligados ao SESI (funcionários efetivos ou terceirizados), de acordo com as gestoras de RSE do SESI, os gestores das empresas fazem o acompanhamento de relatórios técnicos emitidos pelo SESI, o controle do repasse financeiro, alguns visitam os projetos, participam de alguns eventos, dentre outras atividades de gestão. O grau de envolvimento dos gestores varia de acordo com cada empresa; em algumas, há um maior envolvimento sendo possível perceber entusiasmo, dedicação e comprometimento com o projeto (geralmente em empresas pequenas). Por outras vezes, a atuação do gestor limita-se ao acompanhamento das atividades realizadas pelo SESI.

Em alguns casos, é possível perceber que como as empresas contribuem com o compulsório³⁴ para o SESI, a maior parte delas enxerga o SESI como parceiro e executor das ações e projetos sociais, além de acreditar que o SESI tem por obrigação contribuir

³⁴ Valor de 1,5% da folha de pagamento do setor industrial que é repassado para o SESI.

financeiramente para estes projetos. Outros fatores para este alto envolvimento do SESI na execução dos projetos de ISC, de acordo com a percepção das colaboradoras do SESI, gestoras dos projetos, são a falta de pessoas no quadro de funcionários das empresas com carga horária para dedicarem-se a estas ações e o fato de a maioria das empresas não confiarem em organizações não governamentais para realização de projetos sociais e até transferência de recursos. Neste caso, a instituição SESI possui grande credibilidade junto às empresas.

Dos projetos apresentados, somente dois contam com a participação de voluntários. De acordo com as gestoras de RSE do SESI Bahia, uma das razões pela baixa participação de voluntários nos projetos chega a ser uma restrição colocada em alguns casos à participação destes, dadas experiências anteriores negativas, nas quais a falta de comprometimento dos mesmos impactou no andamento de algumas atividades.

8. Dimensão período de execução dos projetos

As parcerias entre SESI e empresas são firmadas por meio de convênios ou contratos com vigência de um ano, podendo ser renovado de acordo com solicitação das empresas. Dos projetos em estudo, o Gráfico 4 demonstra o ano de início dos contratos:



GRÁFICO 4: Nº de Projetos por ano de início da parceria SESI/empresa
Elaboração Própria, 2010

A partir desse Gráfico é possível observar que há uma tendência crescente pela contratação de projetos de ISC por parte das indústrias com o SESI. Somente até o primeiro semestre de 2010, quando realizado este estudo, o número de projetos contratados já are o

mesmo do que todo o ano de 2009. Outro dado importante é que projetos contratados nos anos de 2007, 2008 e 2009 tiveram seus contratos renovados, indicando uma continuidade dos projetos sociais.

9. Dimensão investimentos financeiros

O projeto de menor valor possui um orçamento anual de R\$ 14.452,00 e atende a 26 pessoas. O projeto de maior valor possui um orçamento de R\$ 140.500,00 e atende a 400 pessoas.

Seis projetos possuem um investimento anual superior a R\$ 50 mil. Estes atendem a mais de 100 pessoas, e sete projetos possuem um investimento anual inferior a R\$ 50 mil. Estes atendem a menos de 100 pessoas.

Identificou-se também que alguns projetos são totalmente custeados pela empresa, outros possuem investimentos financeiros do SESI e da empresa e ainda há um projeto custeado 100% pelo SESI.

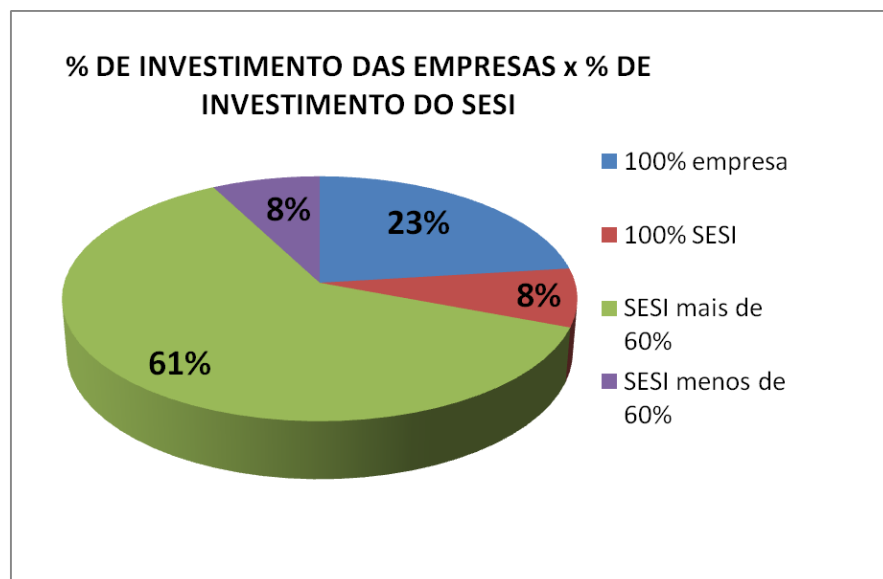


GRÁFICO 5: % de Investimentos das empresas e do SESI
Elaboração Própria, 2010

Apesar desses registros no orçamento dos projetos, todas as empresas realizam investimentos que não são orçados e, portanto, não foram considerados no Gráfico 5, tais como equipamentos para eventos, divulgação do projeto, lanches, transporte para alguma atividade extra, recursos para algum evento de Dia das Crianças, festa de final de ano ou alguma outra comemoração, etc.

10. Dimensão motivação das empresas para realizar projetos de ISC

De acordo com a percepção das gestoras das áreas de RSE do interior da Bahia, a motivação para realização de projetos sociais possui uma ligação direta com o porte da empresa. Nas micro e pequenas empresas locais há um maior envolvimento dos donos do negócio e estes geralmente realizam projetos sociais por motivações pessoais, de sensibilização com a causa. Já nas grandes e médias empresas, com atuação nacional ou multinacional, a motivação para implantação de projetos sociais geralmente é a pressão de mercado que cada vez mais exige que as empresas possuam práticas consideradas socialmente responsáveis. Principalmente aquelas empresas multinacionais ou com atuação no mercado nacional, utilizam-se também do ISC para realizar marketing institucional.

Muitos empresários têm vontade de realizar algum projeto social, porém, como investimento social não é uma prioridade para as empresas, estes acabam não o fazendo e sem dúvida, a pressão do mercado vem sendo um grande fator impulsionador. Dos projetos pesquisados, 60% foram propostos pelo SESI, fruto do trabalho de disseminação dos conceitos de RSE e de mobilização dos empresários para realizarem ações e projetos sociais. Em 40% dos projetos, o SESI foi procurado pelas empresas seja para concretizar uma demanda da empresa em realizar projetos sociais, seja para apoiar aqueles já existentes. Estes dados ao passo em que mostram a predominância de pró atividade do SESI pela concretização de parcerias para realização dos seus negócios, revela um elevado percentual de indústrias que por iniciativa própria confiam ao SESI a realização de seus projetos sociais.

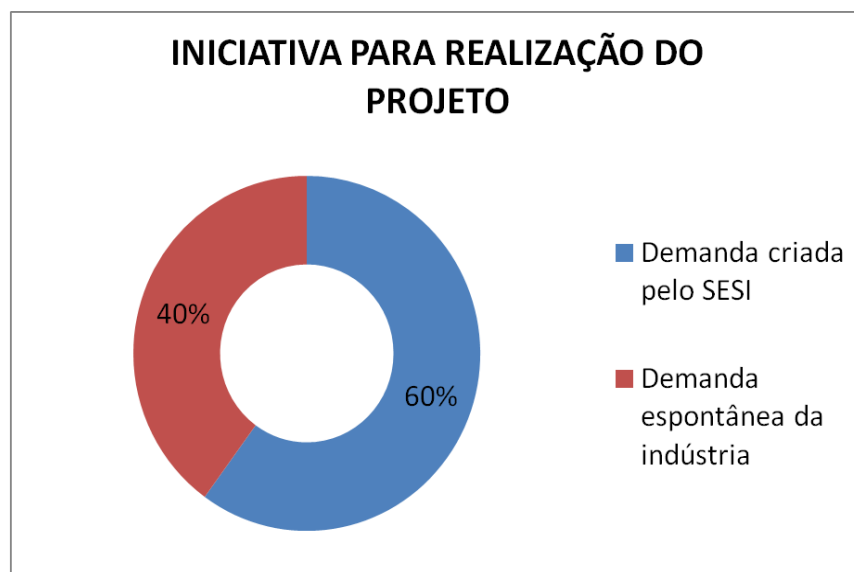


GRÁFICO 6: Iniciativa para Realização do projeto
Elaboração Própria, 2010

11. Dimensão desafios de implantação e execução dos projetos de ISC

De acordo com o ponto de vista das gestoras das áreas de RSE, das quatro UNs do SESI no interior da Bahia, pode-se dizer que, de um modo geral, há um desconhecimento por parte do empresariado sobre a temática. Muitas vezes a RSE é confundida com as práticas de filantropia, perspectiva esta que pode ser confirmada com a pesquisa do Sistema FIEB realizada em 2005. Outros empresários que têm noção da temática, ainda não se atentaram para a importância da mesma.

O próprio fator motivador de realizar projetos sociais por pressões de mercado é um grande desafio para manter esses projetos, para envolver as empresas e sensibilizar os empresários dos outros motivos que podem levar a empresa a realizá-los. Durante um período de redução orçamentária, por exemplo, estes geralmente são os primeiros investimentos a serem reduzidos ou cortados. Os cortes, portanto, só não ocorrem quando já há maior envolvimento da empresa com a comunidade, onde já se estabeleceu uma relação de troca e até de dependência. Nestes casos, como a exemplo dos projetos de Ilhéus, a empresa percebeu que o fim do projeto seria mais prejudicial para a relação com a comunidade e para sua imagem.

Geralmente, o contato nas empresas é feito por pessoas que ocupam cargos administrativos. A receptividade dessas pessoas e a preocupação com a causa é sempre boa, porém não são elas as tomadoras de decisão, tornando mais difícil o acesso e a sensibilização da direção das empresas.

Outro desafio na implantação das atividades de RSE nas UNs do interior da Bahia foi a capacitação da equipe técnica. Em algumas unidades, as gestoras de RSE iniciaram as atividades sem experiência em gestão social, que acabaram sendo adquiridas ao longo da prática.

No entendo, o maior desafio ainda é a questão financeira. De um modo geral, ainda é difícil envolver os empresários na implantação de projetos sociais que não pontuais, pois o ISC ainda é visto como uma despesa para as empresas, tanto que em quatro anos desde que iniciou o primeiro projeto social em Ilhéus, 77% dos projetos de empresas localizadas no interior foram viabilizados por possuírem contrapartida financeira do SESI. Esta contrapartida financeira do SESI ocorre por meio do Programa Atleta do Futuro que é um programa nacional do SESI, ligado à área de Esporte e Lazer e que visa contribuir para o desenvolvimento pessoal e social de crianças e adolescentes por meio do esporte, oferecendo a iniciação esportiva e de outros elementos da área social, com orientação de uma equipe

multidisciplinar do SESI (educação física, dança, pedagogia, teatro, música e artes) que atua com foco na saúde e no bem estar desse público. O Programa sempre é desenvolvido em parceria com uma indústria e o SESI disponibiliza R\$ 30,00/mês por aluno matriculado. No Brasil já são 340 indústrias parcerias e 177 mil crianças e adolescentes matriculados (SESI, 2010). Para o ano de 2011 o SESI Nacional investirá 72 milhões de reais. Por estarem vinculados à área de Esporte e Lazer do SESI, diversos projetos Atleta do Futuro são realizados na Bahia e no Brasil sob gestão da área de Esporte e Lazer. No entanto, no interior da Bahia, dada a dificuldade de investimento financeiro das empresas para a realização de projetos sociais e entendendo-se que o Programa Atleta do Futuro é um programa de desenvolvimento social, além de um dos seus resultados esperados serem o fomento ao investimento social corporativo e a disseminação da gestão socialmente responsável na governança corporativa das empresas industriais e sindicatos integrantes do Sistema FIEB, o recurso do SESI tem sido utilizado para fomentar a realização de projetos sociais com as indústrias. Dos treze projetos analisados neste trabalho, dez (77%) possuem recursos do Programa Atleta do Futuro, porém, estes têm peculiaridades, pois somado às práticas esportivas, possuem outras atividades ligadas à cultura, inclusão digital e reforço escolar. Dentro do SESI, sua gestão está sob a área de negócios de Responsabilidade Social. Além disso, estes projetos também possuem investimento financeiro por parte das empresas. A exceção é o projeto de Santo Antônio de Jesus, onde há co-gestão entre as áreas de Lazer e RSE e o investimento financeiro é 100% SESI, apesar de haver um grande envolvimento da indústria parceira e da comunidade, principalmente com ações voluntárias, doações e mobilização de recursos locais que não são contabilizados no valor global do projeto.

Pela maioria dos projetos possuem dependência dos recursos do SESI, o encerramento deste recurso provavelmente implicaria no encerramento dos projetos. A necessidade de mostrar os resultados também está vinculada ao fato de que os bons resultados e a visibilidade do projeto podem atrair mais recursos por parte das empresas, contribuindo para sustentabilidade dos projetos.

12. Dimensão monitoramento e avaliação

De forma geral, no SESI Bahia, não há uma padronização do monitoramento dos projetos e não é realizada uma avaliação de resultados dos mesmos. Cada Unidade de Negócio estabelece seus próprios procedimentos para monitoramento dos projetos, a partir de requisitos mínimos de aspectos a serem relatados, definidos nos padrões de gestão da

organização.

Ao longo do período de execução dos projetos, em 92% deles são emitidos relatórios técnicos trimestrais, contendo informações com base nos indicadores de número de alunos, frequência, evasão, indicadores comportamentais e cognitivos (oralidade, leitura, escrita, coordenação motora). Nos relatórios também estão contidos pontos fortes do projeto, oportunidades de melhorias, próximas ações, fotos e outros anexos pertinentes. Estes relatórios são enviados e quando possível apresentados para as empresas, sendo utilizados como instrumentos informativos e de sensibilização. Somente um projeto não envia relatórios técnicos, pois não tem práticas de monitoramento estruturadas. No entanto, as práticas já adotadas nos demais projetos foram iniciadas também neste, desde o início do ano de 2011.

Além dos relatórios, as equipes do SESI realizam reuniões de desempenho mensais ou quinzenais. A FIEB realiza pesquisa de satisfação com as indústrias parceiras e 5 projetos fazem pesquisa de satisfação com os alunos e seus pais. De acordo com as gestoras de RSE do SESI, há uma lacuna quanto à avaliação desses projetos e o ideal seria que houvesse diretrizes de monitoramento e avaliação para todas as UNs do DR Bahia.

13. Dimensão mudanças e resultados percebidos nas empresas

Considerando o grande desafio de investimento financeiro por parte das empresas, a realização de projetos sociais que envolvem o Programa Atleta do Futuro tem sido fundamental para alavancar a realização de ISC no interior da Bahia. Quando os empresários são mobilizados para realizar um projeto social no qual o SESI participa como parceiro, as empresas além de confiarem na instituição SESI, apreciam a contrapartida financeira. Não podemos negar que esta tem sido a estratégia adotada para viabilizar estes projetos e que o resultado tem sido positivo a partir do momento em que se percebem mudanças nos empresários ou gestores envolvidos, ainda que lentas, à medida que os projetos vão acontecendo e os primeiros resultados vão sendo percebidos. Em alguns projetos, após a percepção dos primeiros resultados, houve aumento do interesse pelo projeto e dos recursos investidos por parte das empresas. A parceria com o SESI suscita também resultados positivos para esta instituição, visto que os empresários passam a conhecer e confiar mais na instituição, gerando inclusive abertura para realização de outros negócios.

De acordo com a percepção das gestoras de RSE do SESI, muitas vezes a motivação inicial da implantação dos projetos é pela pressão do mercado, porém quando os gestores começam a perceber a importância dessas práticas, passam a agregar novas motivações para

mantê-las. Todavia, sob uma perspectiva geral, as mudanças ficam em um nível mais individual, daquela pessoa na empresa que está acompanhando e gerindo o projeto, porque se considerada a empresa como um todo, não são percebidas grandes mudanças. A divulgação dos projetos e a disseminação de valores de investimento social ainda são pouco feitas internamente nas empresas, até mesmo com o intuito de mobilizar voluntários para participarem das atividades ou simplesmente para informar seus funcionários de que a empresa está participando de projetos sociais.

Conclusões

Com base na análise dos projetos de ISC gerenciados e executados pelo SESI em parceria com as empresas parceiras, é possível verificar que o cenário do investimento social corporativo no interior da Bahia ainda é muito limitado. Das atuais 5.409³⁵ indústrias do estado, 3.148 estão localizadas no interior, sendo que no ano de 2009 o SESI atendeu com seus serviços cerca de 15% das empresas localizadas no estado. Se considerarmos que atualmente o SESI atende a cerca de 800 indústrias no interior e que os projetos de ISC que possuem uma estrutura planejada, monitorada e com periodicidade de mais de um ano só estão presentes em 10 indústrias, logo temos somente 1,25% das indústrias realizando projetos de ISC em parceria com o SESI. Não é possível comparar diretamente este dado com a Pesquisa de RSE do Sistema FIEB publicada em 2005, pois neste período, as áreas de RSE do SESI ainda nem existiam no interior do estado. Esta comparação será possível a partir da publicação da atualização da pesquisa em 2011.

Considerando as treze dimensões analisadas, de uma forma geral é possível verificar que dentre os projetos de ISC realizados por indústrias localizadas no interior do estado em parceria com o SESI, a maioria é realizado por pequenas e médias empresas locais, com predominância de projetos ligados à empresas do setor alimentício e que priorizam ações voltadas para crianças e adolescentes. Em todos os projetos analisados, as empresas transferem para o SESI a execução dos projetos e apenas um ou dois gestores da empresa participam da co-gestão. Empresas de menor porte tendem a possuir maior envolvimento e entusiasmo na realização dos projetos, e no caso de empresas maiores, este envolvimento é restrito a poucos funcionários administrativos. Os investimentos financeiros dos projetos são tímidos, considerando que em 69% deles o SESI faz uma contrapartida financeira de mais de

³⁵ Guia Industrial da Bahia 2009/2010.

60% do valor financeiro total.

Em todas as regiões pesquisadas, fica clara a falta de conhecimento acerca do tema por parte de gestores das empresas, bem como a baixa motivação dos empresários em realizar ações de RSE, dentre elas as de ISC, pelos pilares que sustentam esse conceito. É bem verdade que mesmo que a passos lentos, são percebidas mudanças em gestores das empresas que realizam projetos de ISC na medida em que os resultados dos projetos vão aparecendo. Como o cenário desenhado demonstra que somente o processo é monitorado nos projetos de ISC, é possível crer que existem resultados ocultos e que estes, se apresentados podem explicitar ou não verdadeiro valor dos investimentos. Na medida em que o valor dessas ações for demonstrado, considerando a percepção que se tem hoje, pode-se concluir que as indústrias terão uma maior sensibilização, um maior envolvimento, maior contribuição e quem sabe os resultados não refletirão somente nos participantes dos projetos sociais, mas também nos gestores e na gestão das empresas.

5.2 GUIA PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE PROJETOS DE INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO – PRODUTO 2

O SESI Departamento Regional da Bahia (DR-BA) tem por missão “*Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial*” e como visão “*Ser reconhecido como parceiro indispensável ao desenvolvimento sustentável da indústria do Estado da Bahia*”. Atualmente, o SESI Bahia possui cinco Unidades de Negócio de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no estado. A Região Metropolitana de Salvador (RMS) é atendida pela Unidade localizada na capital e as demais cidades do interior são atendidas pelas Unidades de Feira de Santana, Juazeiro, Ilhéus e Vitória da Conquista.

Em Responsabilidade Social, o SESI atende à indústria com um portfólio que inclui diagnósticos, consultorias, acesso ao conhecimento e prestação de serviços, como a gestão de projetos sociais, estes, correlacionados ao que o SESI entende como Projetos de Investimento Social Privado (ISP)³⁶, ou neste Guia denominado Investimento Social Corporativo (ISC)³⁷. Para atender a esta demanda da indústria, o SESI atua no planejamento, desenvolvimento e controle dos projetos, no entanto, o Departamento Regional ainda não possui diretrizes metodológicas de avaliação de resultados desses projetos, conforme implícito no próprio conceito de ISP.

No que concerne um cenário de RSE e ISC do estado, a única pesquisa que trata da temática de Responsabilidade Social Empresarial considerando todo o Estado da Bahia é a Pesquisa de Responsabilidade Social Empresarial realizada pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), em 2005. Com o objetivo de conhecer e apresentar o panorama da RSE nas indústrias do estado da Bahia, 163 indústrias³⁸, representando 5% do universo total

³⁶ Investimento Social Privado é o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (Definição elaborada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e adotado nas práticas gerenciais e de negócios do SESI)

³⁷ Investimento Social Corporativo é o investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva (SCHOMMER, 2009). (SCHOMMER, Paula Chies, Responsabilidade Socioambiental: Limites, Caminhos e Tendências do Engajamento Empresarial na Construção do Desenvolvimento Sustentável – MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável, 2009)

³⁸ Número de indústrias que fizeram a devolutiva do questionário enviado pelo Sistema FIEB.

da base de indústrias do ano de 2004³⁹, responderam a um questionário autodeclaratório. Do universo amostral, aproximadamente 70% estavam localizadas na Região Metropolitana de Salvador (RMS) e 30%, no interior do Estado. A qualificação dos dados desta pesquisa demonstrou que na Bahia, assim como no resto do país, prevalecem as iniciativas de cunho assistencialista e frequentemente pontuais. De acordo com a Pesquisa, somente 38,3% das empresas respondentes declararam desenvolver e realizar campanhas ou projeto social para comunidade, sendo que a grande maioria (79%) era de empresas de grande porte. Estas práticas são as que mais se assemelham ao conceito de ISC, porém a partir do estudo não é possível identificar como estes projetos são estruturados e nem se são monitorados e avaliados.

Um segundo estudo realizado em 2010⁴⁰, este sim mais focado nos projetos de ISC realizados por indústrias do interior do estado da Bahia, em parceria com o SESI, verificou que a maioria dos projetos era realizado por pequenas e médias empresas locais, com predominância de projetos ligados a empresas do setor alimentício e que priorizavam ações voltadas para crianças e adolescentes. Em todos os projetos analisados, as empresas transferiam para o SESI a execução dos projetos e apenas um ou dois gestores da empresa participavam da co-gestão. O estudo também verificou que somente o processo dos projetos era monitorado, levando a crer que existem resultados ocultos e que estes, se apresentados podem explicitar ou não o verdadeiro valor dos investimentos. No entanto, neste cenário é possível identificar que os investimentos em projetos sociais ainda são pequenos quando comparados a investimentos de empresas localizadas na região sudeste ou até mesmo na capital baiana, e que uma metodologia com diretrizes complexas poderia deixá-la cara, tornando inviável a sua utilização.

A importância da avaliação dessas práticas sociais, no entanto é nacionalmente reconhecida pelos empresários (Censo GIFE 2005/2006). Para os empresários, as avaliações ajudam a obter informações sobre o andamento e resultados dos projetos, gerar subsídios para tomadas de decisão, levantar informações para divulgar os resultados e internalizar na empresa o aprendizado sobre os investimentos sociais. No entanto, as empresas ainda possuem dificuldades na definição dos objetivos do monitoramento e da avaliação, na definição dos indicadores de processos e resultados, na manutenção de uma equipe interna

³⁹ 3.260 indústrias na Bahia em 2004. (FIEB, 2004)

⁴⁰ O estudo do Cenário de Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia foi fruto da Dissertação de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, a aluna Cintia Becker, também colaboradora do SESI Bahia. O estudo foi realizado com base em todos os treze projetos de ISC das indústrias em parceria com o SESI que estavam em andamento no mês de junho de 2010 nas Unidades do SESI de Feira de Santana, Ilhéus, Vitória da Conquista e Juazeiro.

com conhecimentos específicos e que possa se dedicar a este trabalho e na idealização de um modelo de avaliação simples e de custos relativamente baixos⁴¹.

Dado o panorama de reconhecimento por parte dos empresários da importância e relevância da apresentação desses resultados e considerando o posicionamento estratégico do SESI Nacional em ser um provedor de soluções para a indústria brasileira, a apresentação de uma proposta de um roteiro de avaliação de projetos de investimento social corporativo pode contribuir para o fortalecimento do relacionamento da instituição com o mercado, apresentando uma solução social para atender às necessidades das indústrias.

Como produto de pesquisa realizada durante o curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA), a autora desse trabalho apresenta a proposta de um Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo, com o intuito de colaborar com as práticas de gestão e negócios da área de RSE do SESI Bahia.

5.2.1 A Metodologia da Construção do Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo

O objetivo do Guia proposto é que este instrumento seja utilizado e até mesmo incorporado pelas equipes das áreas de negócios de RSE do SESI Bahia, nos projetos desenvolvidos em parceria com seus clientes, passando a integrar o portfólio de serviços da instituição. Para isto, este Guia foi construído com base no Retrato do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia, elaborado principalmente a partir de um levantamento realizado com as gestoras de RSE das unidades do interior do próprio SESI, considerando os projetos de ISC gerenciados por estas equipes, em parceria com a indústria. Dessa maneira, o levantamento da necessidade desse produto, bem como especificações que guiaram suas diretrizes foi realizado in loco pela pesquisadora autora desse trabalho, também parte da equipe técnica de RSE do SESI Bahia.

Além desse estudo, foram realizadas pesquisas acerca de metodologias e ferramentas de avaliação na área de Responsabilidade Social Empresarial, visando incluir aspectos e indicadores reconhecidos e já utilizados nacional e internacionalmente por empresas, bem como um estudo desenvolvido no Canadá. O estudo foi realizado no mês de setembro de 2010 e durante 30 dias a autora desse trabalho pesquisou e identificou práticas reconhecidas

⁴¹ Informações com base em pesquisa realizada pelo IPEA - PELIANO, Anna Maria, Cultivando os Frutos Sociais: A Importância da Avaliação nas Ações das Empresas, Brasília, IPEA, 2009

naquele país de monitoramento e avaliação de programas e projetos de desenvolvimento social, e de responsabilidade social empresarial. Ao todo foram realizadas vinte e cinco entrevistas, em visitas a cinco organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos sociais do setor público e a cinco que atuam na área de responsabilidade social empresarial. Dentre as organizações visitadas estão empresas privadas, centros de pesquisa e órgãos do governo federal.

Considerando a diversidade de conceitos que perpassam pelo tema dessa Metodologia, também foi elaborado um Glossário Guia abordando os principais conceitos correlacionados à responsabilidade social empresarial e avaliação de projetos. Este Glossário é apresentado no final deste Guia.

5.2.2 O Embasamento teórico prático do Guia de Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo

Para construir um guia para avaliação de resultados para projetos de ISC não se pode perder de vista que o demandante da avaliação será sempre uma empresa privada. Com isso, é importante que se mantenha o foco em uma abordagem que atenda às expectativas do setor, expectativas essas que não engessam a avaliação em uma única base metodológica. No roteiro sugerido, o Processo Avaliativo é composto pelo monitoramento (ao longo da implementação do projeto) e avaliação de resultados (no encerramento do projeto). No entanto, essas etapas não são vistas de forma separadas, mas sim como um ciclo complementar no qual o Monitoramento é visto como uma atividade contínua e sistematizada para verificação do processo, culminando com uma Avaliação de Resultados de curto e médio prazo. Se o projeto for de longa duração e o cliente julgar necessário, a Avaliação de Resultados também pode ser feita como intermediária. Dada a necessidade da elaboração de uma metodologia com abordagem mais simples e de baixo custo, não será proposta uma avaliação de impacto, visto que a avaliação de impacto é mais complexa e demanda mais tempo e recursos para realização.

Sendo assim, a avaliação de projetos de investimento social corporativo é entendida nesse Guia como um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados, aprendizagem dos envolvidos no processo avaliativo e sensibilização dos empresários. A avaliação deve ser realizada por agentes

internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional.

Considerando essa abordagem, o Guia proposto prioriza o uso instrumental da avaliação, sem deixar de lado, porém, a dimensão da aprendizagem que o uso conceitual carrega consigo (WEISS, 1998, apud FARIA, 2005). De acordo com a autora Carol Weiss, o uso instrumental da avaliação possui o objetivo de informar a gestão do projeto e subsidiar a tomada de decisão e o uso conceitual tem por objetivo aumentar a compreensão dos técnicos envolvidos no projeto acerca da sua operação e resultados, mas sem tomada de decisão. A prioridade do uso instrumental sobre demais usos, dentro da lógica proposta por WEISS (1998), busca orientar a produção do conhecimento para que as chamadas práticas de gestão social (gestão dos objetos avaliados) dialoguem com o mundo das práticas de gestão empresarial, estimulando o desenvolvimento de uma nova cultura avaliativa como um dos mecanismos de diálogo social. De modo ainda a reforçar esta perspectiva, um processo avaliativo instrumental caracteriza-se por ser “usável”, ou seja, produtor de conhecimento útil para os gestores e não visto como algo desconectado a suas práticas, podendo assim ser uma solução integrada e funcional.

Ainda dentro da perspectiva da avaliação de projetos de investimento social corporativo, o processo de aprendizagem institucional pode ser promovido a partir aprendizagem individual e pode ser classificado em dois ciclos: aprendizagem de ciclo único e aprendizagem de ciclo duplo (ARGYRIS e SCHON, 1978, apud SMITH, 2001). Neste Guia, há a predominância do ciclo único de aprendizagem, no qual o gestor identificará um erro durante o processo avaliativo e tomará decisões visando à correção deste erro, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos e resultados previstos. No entanto, com o intuito de gerar um aprendizado mais reflexivo e até mesmo a reformulação de alguns projetos, quando necessário, a última Etapa do Guia irá propor um ciclo duplo de aprendizagem, onde um erro detectado poderá ser corrigido pelo gestor a partir da revisão dos objetivos e premissas do programa ou projeto, modificando, portanto, toda sua estrutura. O foco, porém, na aprendizagem institucional exige uma mudança radical no posicionamento do avaliador, visto muitas vezes como o *expert* em avaliação e que emitirá juízos acerca do projeto, apresentando recomendações, para um papel de facilitador que irá contribuir para o processo de aprendizagem coletiva (ENGEL, 2003).

Sendo assim, o Guia adota a prática da autoavaliação que pode ser entendida como um instrumento que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de atores envolvidos diretamente com o projeto, acerca dos resultados do mesmo.

Simultaneamente, a autoavaliação contribui para a criação de uma cultura de avaliação (AFONSO, 2007). A proposta é que esta avaliação seja coordenada e preferencialmente realizada pelos gestores do SESI, contudo, ela pode ser mais rica se envolver um maior número de pessoas envolvidas no projeto. A participação das pessoas deve ser voluntária e todos devem se sentir parte do processo e dos resultados. O roteiro de avaliação proposto tem por base a percepção dos participantes e não há receitas universais: cada autoavaliação é única.

No que concerne aos critérios, este roteiro assume quatro critérios de análise: eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade.

A partir dessas abordagens, é possível desenhar um quadro com as premissas e valores que guiarão o Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de ISC proposta:

Tipo de Avaliação			
Avaliação de Resultado com emissão de juízo avaliativo. A avaliação de resultados de projetos de ISC é considerada uma fase da avaliação que integra o próprio ciclo de vida do projeto, com particular atenção aos processos de retroalimentação de aprendizagem que o mesmo pode desencadear, integrado ao processo de monitoramento, considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos.			
Uso Geral da Avaliação			
Principalmente instrumental voltado à gestão do projeto e à tomada de decisão, mas que considera o processo avaliativo como desencadeador de aprendizagem prático-organizacional.			
Usos específicos que reforçam o caráter instrumentalista da avaliação			
Aprender lições, prestar contas, mostrar resultados e aumentar o conhecimento (AFONSO e RIBEIRO, 2007), reforçar a importância dos investimentos e ações realizadas; aumentar o engajamento da empresa no projeto; incorporar a cultura da avaliação; e construir capacidades (IDRC, 2004)			
Caminhos para que a avaliação alcance o seu uso instrumental			
O processo de avaliação deve produzir conhecimento útil à avaliação, deve ser voltado à ação de correção e deve ser internalizado pelos interessados diretos dos resultados avaliação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009)			
Crítérios de Avaliação			
Eficiência	Eficácia	Relevância	Sustentabilidade
Modo como se organiza e emprega os recursos disponíveis para implementação do projeto; esta análise está muito relacionada à aplicação de recursos [humanos, materiais e financeiros] (BOULLOSA e	Grau em que o projeto ou programa atinge seus objetivos e metas (COHEN e FRANCO, 2007)	Averiguação da compatibilidade das ações com os objetivos do projeto, com as reais necessidades do público beneficiário e com os interesses das organizações executoras e parceira (BOULLOSA e	Consolidação inicial dos resultados do projeto o seu encerramento, consolidando ou desencadeando mudanças sociais, inclusive não previstas inicialmente (BOULLOSA e

ARAÚJO, 2009).		ARAUJO, 2009).	ARAUJO, 2009).
Posição do avaliador			
Autoavaliação, coordenada pelo SESI			
Visão de futuro			
Organizações cuja avaliação seja um processo contínuo e interno (<i>self-evaluation organization</i>) (WILDAVSKY, 1972, apud BOYNE, 2004)			

FIGURA 16: Premissas e valores da metodologia de avaliação de resultados de projetos de ISC
Elaboração própria, 2011

Do ponto de vista prático, o Guia proposto considera elementos de melhores práticas de avaliação reconhecidas e utilizadas nacional e internacionalmente. O quadro a seguir sintetiza estas metodologias com suas respectivas especificidades utilizadas na construção da Metodologia de Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Privado proposta.

METODOLOGIA/FERRAMENTA	ASPECTOS/ITENS UTILIZADOS
Norma ISO 26000 (ISO)	Diretrizes e recomendações de ações para o desenvolvimento da comunidade.
GRI – Global Reporting Initiative	Metodologia de autoavaliação e indicador de sociedade SO1.
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial (BM&FBOVESPA)	Metodologia de autoavaliação e o indicador 5 – Relação com a Comunidade - questões SOC1, SOC2, SOC 14.1, SOC 14.4).
Indicadores Ethos (Instituto Ethos)	Metodologia de autoavaliação e os indicadores 33 Relações com Organizações Locais, 34 Financiamento de Ação Social e 35 Envolvimento com Ação Social.
Modelo SESI de Sustentabilidade do Trabalho (SESI)	Metodologia participativa de autoavaliação e os indicadores DS3 Investimento Social e o DS4 Estímulo ao voluntariado empresarial.
Pesquisa FIEB de Responsabilidade Social (FIEB)	Formato de questionário autodeclaratório e questões da Pesquisa voltadas para o Relacionamento com a Comunidade.
MAIS – Metodologia de Avaliação de Impacto (John Snow Brasil Consultoria)	Matriz lógica considerando as metas de cada objetivo.
RBM – Results Based Management (Canadian international Development Agency)	Elaboração de Matriz Lógica, uso do monitoramento ao longo do processo, avaliação de resultados.
RMAF - Results-based Management and Accountability Framework (Treasury Board of Canada Secretariat)	Etapas de aplicação do RMAF, com o planejamento da avaliação, estratégia de monitoramento, estratégia de avaliação enfatizando a relevância do projeto e estratégia de sistematização enfatizando a elaboração de relatórios e meios de disseminação das informações.
Outcome Mapping (International Development)	Metodologia de autoavaliação, compreendida

Research Centre)	como instrumento útil e de suporte à aprendizagem. A metodologia avalia resultados a partir das mudanças de comportamentos percebidas e não avalia impactos.
------------------	--

QUADRO 7: Metodologias e ferramentas de avaliação base para proposta metodológica
Elaboração própria, 2011

5.2.3 Conhecendo o Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo

Este Guia para Avaliação de Resultados objetiva ajudar você, gestor do SESI, a implementar um processo avaliatório e/ou de monitoramento dos resultados de projetos de investimento social corporativo, desencadeando um processo de aprendizagem prático-institucional, de acordo com as premissas de desenho apresentadas no item 5.2.2 deste Guia.

O Guia serve como um roteiro para a realização do processo avaliativo, portanto, ele pode ser adaptado a cada projeto preferencialmente no seu início, podendo também ser iniciado no meio ou no fim do mesmo. A partir deste Guia, as equipes técnicas de cada projeto irão planejar o seu processo avaliativo, dando, portanto, o formato de cada projeto. O roteiro está dividido em 5 Etapas que podem ocorrer de forma integral e complementar ou de forma parcial.

Etapa 1 – Planejamento da Avaliação

Etapa 2 – Monitoramento

Etapa 3 – Avaliação de Resultados

Etapa 4 – Elaboração de Relatórios e Plano de Comunicação dos Resultados

Etapa 5 – Avaliação do Processo Avaliatório

A Etapa 1 (Planejamento da Avaliação) deverá ocorrer no início de qualquer processo avaliativo. Quando esta ocorrer no início do projeto, ela contemplará o planejamento das Etapas 2 e 3. Caso o projeto já esteja encerrando, a Etapa 1 contemplará o planejamento somente da Etapa 3. A Etapa 4 é transversal a todo o processo avaliativo e a Etapa 5, em um processo de retroalimentação, proporciona uma reflexão sobre o processo avaliativo como um todo.

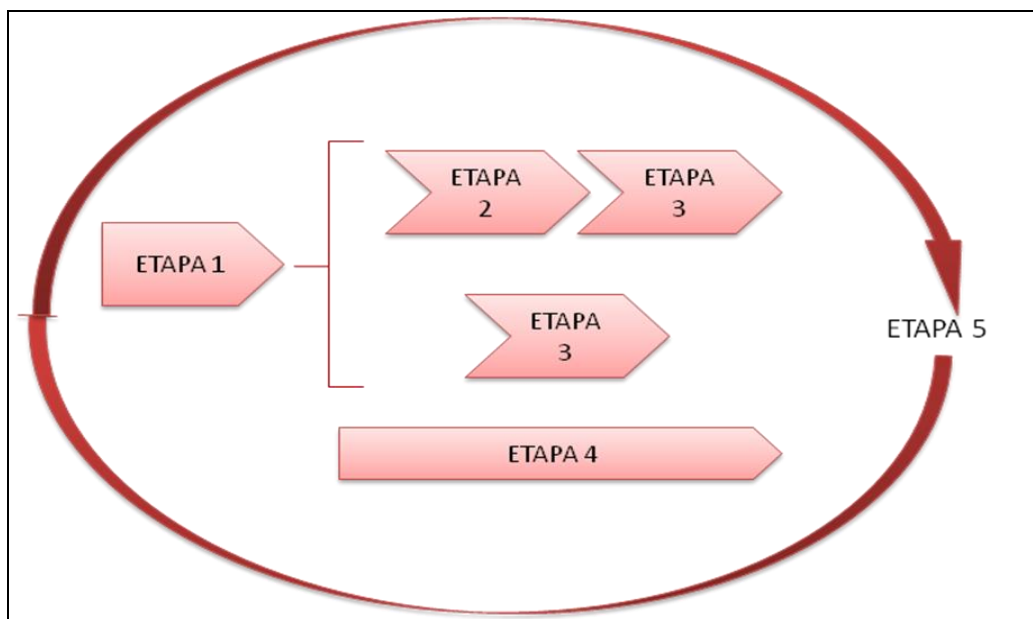


FIGURA 17: Desenho da Metodologia de Avaliação de Resultados de Projetos de ISC
Elaboração própria, 2011

Quais são as suas possibilidades de uso?

Este Guia é de uso instrumental, podendo ser utilizado para contribuir para a tomada de decisão, aprender lições, prestar contas, mostrar os resultados, aumentar o engajamento da empresa no projeto, incorporar a cultura da avaliação, construir capacidades, etc.

Cada projeto de ISC é único e como tal merece ter seus princípios e usos da avaliação discutidos e pactuados com os interessados logo no início do processo (Etapa 1).

Quem serão os avaliadores?

O roteiro de avaliação foi desenhado para ser coordenado preferencialmente pelos gestores de Responsabilidade Social Empresarial do SESI. Todavia, o processo de construção da avaliação envolverá os gestores das indústrias responsáveis pelos projetos, podendo também envolver os beneficiários e outros parceiros. O roteiro parte da premissa de que o lugar mais fácil e mais confiável para se coletar dados são as pessoas que estão implementando o projeto. A maior parte dos dados coletados são dados de autoavaliação gerados pelo projeto.

A depender da complexidade da avaliação, das expectativas do cliente e da disponibilidade da equipe do SESI, poderá haver a contratação de consultores externos para apoiar a equipe do SESI. No entanto, a avaliação não deve ser desenvolvida exclusivamente

por este consultor, a fim de garantir o envolvimento das equipes técnicas do SESI e gestores da empresa, contribuindo para o desenvolvimento de competências internas e aprendizagem organizacional.

Quando deverá ser utilizado?

Ele pode ser utilizado em qualquer momento do projeto. O ideal é que o roteiro proposto comece a ser utilizado no início de um projeto, pois ele prevê ferramentas de planejamento e monitoramento.

Caso o projeto já esteja na etapa de conclusão, os avaliadores não utilizarão a Etapa 2 (Monitoramento), realizando, portanto, somente o Planejamento da Avaliação (Etapa 1), a Avaliação de Resultados (Etapa 3), a elaboração do Relatório de Avaliação (Etapa 4) e a reflexão sobre o que foi aprendido com todo o processo avaliativo (Etapa 5).

Etapas de implementação

O Guia está dividido em 5 Etapas:

- Etapa 1 – Planejamento da Avaliação
- Etapa 2 – Monitoramento
- Etapa 3 – Avaliação de Resultados
- Etapa 4 – Elaboração de Relatórios e do Plano de Comunicação dos Resultados
- Etapa 5 – Avaliação do Processo Avaliatório

ETAPA 1: PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO

O que é?

O Planejamento de um processo de avaliação, também chamado de desenho da avaliação, deve resultar em um Plano de Avaliação. Este Plano de Avaliação funcionará como um guia para todo o processo de monitoramento e avaliação, além de subsidiar a proposta comercial deste serviço a ser apresentada ao cliente do SESI.

Quando fazer?

No início de cada processo de avaliação, seja quando a Etapa sucessiva for o

Monitoramento (Etapa 2), seguido de Avaliação de Resultados (Etapa 3), seja quando for diretamente a Avaliação de Resultados (Etapa 3).

Quem pode fazer?

O processo de avaliação, incluindo a Etapa de Planejamento, foi desenhado para ser coordenado pelo gestor do SESI, contando, porém, com todos os envolvidos no projeto de ISC a ser avaliado: gestores do SESI, da empresa, de outro(s) parceiro(s) considerado(s) relevante(s) e de representantes dos beneficiários.

Como pode ser feito?

Para a realização desse planejamento são sugeridos cinco passos complementares.

PASSO 1: Avaliação do Gestor do SESI sobre a pertinência da avaliação e sua estratégia de apresentação deste produto para a Empresa

Antes de propor a avaliação do projeto de ISC para a empresa, a equipe do SESI, (co)gestora do projeto deverá fazer algumas reflexões internas acerca do objeto a ser avaliado, verificando as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho e apresentação de uma proposta.

As reflexões poderão seguir o guia de questionamentos abaixo:

OBJETIVOS	PERGUNTAS DE REFERÊNCIA
Avaliar a pertinência da Avaliação para o projeto	Qual será o projeto avaliado, sua tipologia e principais características? Quais podem ser os objetivos dessa avaliação? O que é possível avaliar? A empresa quer esta avaliação? Os participantes estão receptivos a um processo avaliativo?
Construir a estratégia para apresentação da proposta de avaliação	Qual a sensibilidade do gestor da empresa para com a avaliação? Qual a percepção da empresa sobre o projeto a ser avaliado, tendo já sido implementado ou não? A empresa solicitou a avaliação ou o gestor do SESI deve oferecer este produto?
Mensurar os recursos necessários	Qual será o período de execução da avaliação? Qual será a equipe técnica necessária? Quais serão os outros recursos necessários?

QUADRO 8: Verificação da pertinência da avaliação
Elaboração Própria, 2011

PASSO 2: Apresentação da proposta ao Gestor da Empresa e assinatura de contrato.

Caso a etapa de monitoramento e avaliação ainda não esteja contemplada no contrato com a empresa para a realização do projeto de ISC, este processo deverá ser formalizado, seguindo os padrões gerenciais do SESI.

Na apresentação da proposta para a empresa, sugere-se que o gestor do SESI apresente o conceito de avaliação de resultados desse Guia, as possibilidades de uso instrumental da avaliação, focando no processo de aprendizagem, as etapas a serem realizadas, bem como outras informações que o gestor do SESI julgue necessárias.

PASSO 3: Definição dos objetivos e premissas da avaliação com a empresa parceira

O gestor do SESI que já conhece o projeto a ser avaliado pode propor uma base de discussão dos objetivos da avaliação. Este passo deve ser compartilhado exclusivamente pelos gestores do SESI e da empresa. A dinâmica mais indicada para esta construção é a reunião presencial de trabalho, com duração de uma a duas horas, pautada, a princípio, pelas perguntas de referência definidas pelos gestores do SESI, construídas a partir das perguntas abaixo.

OBJETIVOS	PERGUNTAS DE REFERÊNCIA
Pactuar sobre usos possíveis da avaliação instrumental de resultados	Para que queremos avaliar? Há vínculos que devem ser respeitados para a construção e divulgação do juízo avaliativo? Qual o público desta avaliação? O que será feito com os resultados?
Definir os conjuntos de atores que participarão da avaliação	Quem serão os avaliadores? Quais são os grupos de participantes do projeto? Quais serão os grupos que participarão da avaliação? Quais são os papéis de cada grupo?
Construção do processo de aprendizagem da avaliação	O que queremos aprender com esta avaliação? Quais são os sujeitos desta aprendizagem? Em que medida o monitoramento poderá desencadear processos de correção de rumos do projeto avaliado? Como serão apresentados e trabalhados os resultados da avaliação?

QUADRO 9: Definindo objetivos e premissas da avaliação
Elaboração Própria, 2011

PASSO 4 : Elaborando o Plano de Avaliação

A partir das respostas dos questionamentos acima, a equipe do SESI pode desenhar a pesquisa avaliativa, seguindo o seguinte roteiro sugerido:

Dimensões do Plano	Conteúdo
SOBRE O PROJETO A SER AVALIADO	
Projeto	Nome do projeto
Contexto	Breve histórico, localização
Objetivo do Projeto	Pode inserir objetivo geral , objetivos específicos e metas (se houver)
Fase do ciclo de vida do projeto	Em que momento o projeto se encontra, levando em consideração o seu tempo de visa previsto.
Principais parceiros	Inserir o papel de cada parceiro no projeto
SOBRE A AVALIAÇÃO	
Objetivo da Avaliação	O objetivo delimitará o que será avaliado.
Etapas da Avaliação	A partir da delimitação no objetivo, destacar as etapas e instrumentos utilizados. (Vide Matriz de Planejamento das Etapas de Avaliação)
Duração prevista para o processo avaliativo	Data de início e período total previsto para as Etapas planejadas
Usos pactuados	Usos da avaliação pré acordados com o(s) gestor(s) da empresa
Equipe de Avaliação	Nomes e funções
Papel da empresa	Gestores envolvidos, seus papeis na avaliação, formar de apresentação, apropriação e disseminação dos resultados, uso da avaliação
Grupos a serem avaliados	Dentre os grupos de participantes (beneficiários, gestores da empresa, outros parceiros, monitores, etc), definir os grupos a serem avaliados com seus papeis e amostra

Objetivos de aprendizagem	O que se pretende aprender com esse processo e quem serão esses sujeitos envolvidos
Recursos necessários	Recursos humanos, financeiros e econômicos

QUADRO 10: Roteiro de Plano de avaliação
Elaboração Própria, 2011

Agregado ao roteiro, a fim de facilitar o acompanhamento dos gestores e a visualização das etapas da avaliação, sugere-se a utilização da Matriz de Planejamento do Processo Avaliativo:

OBJETIVO DA AVALIAÇÃO:							
ETAPA A SER AVALIADA	OBJETIVO DA ETAPA	GRUPOS DE AVALIADOS	UNIVERSO AMOSTRAL A SER AVALIADO	PRINCIPAIS FERRAMENTAS	PERÍODO DE APLICAÇÃO		RESPONSÁVEL(S)
					DURANTE O PROJETO	NO ENCERRAMENTO DO PROJETO	
2 - Monitoramento	Acompanhar o desenvolvimento do projeto de acordo com os critérios estabelecidos a fim de aperfeiçoar o projeto	Ex: alunos, pais de alunos, professores, associações parceiras, gestores de empresa, etc	Ex: 30 alunos; 5 professores; 3 líderes comunitários; 2 gestores da empresa, etc.	Ex: questionário; entrevista semi estruturada; observação participante, etc.	(marcar com um "X")	(marcar com um "X")	Ex: gestor do projeto; professor; facilitador; etc.
3 – Avaliação de resultados	Identificar e mensurar os resultados diretos esperados e não esperados						
4 – Relatórios e comunicação	Construir o juízo avaliativo argumentado e socializar os resultados da avaliação						
5 – Avaliação do Processo Avaliatório	Concluir o processo de aprendizagem						

FIGURA 18 – Modelo de Matriz de Planejamento do Processo Avaliativo
Elaboração Própria, 2011

PASSO 5 : Validação do Plano de Avaliação com a empresa

Em uma nova reunião com a empresa cliente, o SESI apresenta o Plano de Avaliação para a empresa. Nesse momento, o cliente poderá contribuir com sugestões e até mesmo se apropriar do processo, estando ciente do que será trabalhado.

Quando o processo avaliativo envolver outros grupos de parceiros e/ou beneficiários, este retorno e solicitação de contribuição deverão ser feitos a todos.

ETAPA 2: MONITORAMENTO

O que é?

Compreende-se por Monitoramento o conjunto de atividades de acompanhamento sistemático do desenvolvimento e/ou desempenho do programa, com fins quase sempre de aperfeiçoamento do mesmo. É importante compreender que se trata de um processo rotineiro de acúmulo de observação e análise (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009). Um sistema sustentável de monitoramento precisa ser de compreensão simples, de fácil implementação, fornecer informações úteis para o aprendizado e ajudar a atender às necessidades de relatório (IDRC, 2004).

Quando fazer?

Durante a execução do projeto, por meio de reuniões periódicas, por exemplo.

Quem pode fazer?

Os grupos de gestores do projeto e alguns grupos de executores do projeto. (Ex: Equipe técnica do SESI, professores, monitores, gestor da empresa, etc.). É desejável que os grupos de beneficiários também participem desse processo apoiando na realização do mesmo.

Como pode ser feito?

O monitoramento será realizado em 2 passos. Os instrumentos utilizados no monitoramento subsidiarão os relatórios intermediários e contribuirão para o relatório final de avaliação (Etapa 4).

Durante o monitoramento, é importante que o gestor do projeto faça o acompanhamento financeiro do projeto, controlando as despesas e receitas mensais e acumuladas.

PASSO 1 :Elaboração da Matriz de Monitoramento e das Questões Norteadoras do Monitoramento
--

A primeira tarefa do grupo é definir o que irá monitorar, continuamente, e o que irá avaliar em profundidade na Etapa 3.

A utilização das informações deve balizar a escolha dos dados a serem avaliados. Ao se estabelecer prioridades de monitoramento, sempre é importante ser realista sobre o que pode ser gerido, dada a disponibilidade de recursos humanos e financeiros. O custo de monitoramento depende de como a coleta de dados é estruturada.

São três os aspectos avaliados que são considerados como mais pertinentes e sensíveis para colher as transformações desejadas, concretizadas no alcance dos resultados planejados:

- O andamento das atividades e cumprimento dos objetivos do projeto, através da Matriz de Monitoramento;
- As práticas de gestão empregadas pelo projeto, através das Questões Norteadoras de Monitoramento;
- As mudanças percebidas dos participantes do projeto, através das Questões Norteadoras de Monitoramento.

A Matriz de Monitoramento é o instrumento de registro e acompanhamento das ações realizadas pelo projeto em função das perguntas orientadoras da Etapa 1. A matriz é dividida em Grupos de Atividades que serão monitoradas ao longo do processo e em Objetivos Específicos que serão avaliados na Etapa 3, porém, é importante que a equipe de avaliação trabalhe atenta a esses objetivos, realizando modificações quando verificadas alterações de percurso.

Dentro da matriz, os indicadores do projeto devem ser condizentes com a realidade e contexto no qual estão inseridos. Neste sentido, é recomendado que a equipe realize uma oficina para elaboração dos indicadores do projeto a ser monitorado e avaliado.

Quanto às fontes e meio de verificação, as informações podem ser coletadas por diferentes métodos:

- . Reuniões regulares, frente a frente, nas quais a equipe do programa registra as mudanças observadas nos parceiros próximos com base em visitas de acompanhamento, documentação e outras provas;
- . Folhas de dados eletrônicos para serem preenchidas pela equipe do programa, continuamente;
- . Dados coletados por um monitor externo;
- . Entrevistas ou grupos focais com parceiros próximos, cujos resultados são registrados;
- . Dados gerados pelos participantes ao longo do projeto.

As Questões Norteadoras de Monitoramento devem ser pactuadas pelo grupo de avaliação. As perguntas pré definidas pela matriz não devem ser vistas como “camisas de força”, pois apesar de terem sido construídas a partir das características mais gerais de projetos de ISC, podem não atender às especificidades do projeto avaliado.

A matriz foi elaborada para projetos com um ano de duração. Ela deverá ser redimensionada de acordo com o tempo de duração de cada projeto.

MATRIZ DE MONITORAMENTO										
NOME DO PROJETO:										
OBJETIVO DO PROJETO:										
ELEMENTOS	RESULTADOS/PRODUTOS ESPERADOS	METAS	INDICADORES DE PERFORMANCE	FONTES/MEIOS DE VERIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL (PESSOA OU GRUPO DE PARTICIPANTES) PELA COLETA DE DADOS	PERÍODO DE VERIFICAÇÃO				
						DURANTE O PROJETO			ENCERRAMENTO DO PROJETO	
						3º MÊS	6º MÊS	9º MÊS	12º MÊS	
Grupo 1 de atividades	<i>Produto 1 – Ex: manual elaborado, curso de capacitação, oficina ambiental, etc.</i>	<i>Ex: 80% de alunos concluintes; 1 manual elaborado, Disseminar o manual para 100% dos professores, etc.</i>	<i>Ex: Taxa de alunos concluintes; taxa de professores que foram capacitados no manual; etc.</i>	<i>Ex: entrevistas, reuniões de gestão, listas de presença, planos de aula, grupos focais, relatórios, etc.</i>	<i>Ex: Gestor do projeto; equipe de professores, equipe técnica; gestor da empresa, etc.</i>	<i>Marcar com um "X" o período que será realizado</i>				
Grupo 2 de atividades	<i>Produto 2</i>									
Grupo 3 de atividades	<i>Produto 3</i>									
Etc.										
Objetivo específico 1	<i>Resultado de curto e médio prazo</i>									
Objetivo específico 2	<i>Resultado de curto e médio prazo</i>									
Objetivo específico 3	<i>Resultado de curto e médio prazo</i>									
Etc.										

FIGURA 19 – Modelo de Matriz de Monitoramento
Elaboração própria, 2011

QUESTÕES DE MONITORAMENTO						
ÁREA MONITORADA	QUESTÕES NORTEADORAS	GRUPO(S) PARTICIPANTE(S)	PERÍODO DE VERIFICAÇÃO			
			DURANTE O PROJETO			ENCERRAMENTO DO PROJETO
			3º MÊS	6º MÊS	9º MÊS	12º MÊS
Gestão do Projeto	O que estamos fazendo bem e devemos continuar?	<i>Colocar aqui os grupos que responderão às perguntas (Ex: professores, monitores, equipe do SESI, gestores da empresa, etc)</i>	<i>Marcar com um "X" o período que será realizado</i>			
	O que não estamos fazendo bem e precisamos melhorar?					
	Quais são as sugestões de melhorias?					
	Que estratégias/práticas precisamos incorporar?					
	Surgiu alguma questão que precisemos avaliar em maior profundidade? O que? Quando? Por quê? Como?					
	Como avaliamos as novas estratégias incorporadas? <i>(outras perguntas escolhidas pelo grupo)</i>					
Mudanças Percebidas	Quais foram as principais mudanças percebidas na realidade social levando em consideração o contexto de implementação do projeto? <i>(exemplos: Quais foram as mudanças nos alunos percebidas pelos professores?; Quais foram as mudanças na empresa percebidas pelo gestor do projeto na empresa?; Quais foram as mudanças no grupo de beneficiados percebidas pelos executores das atividades?)</i> <i>(descrição da mudança, atores e fatores envolvidos)</i>	<i>Além da equipe de gestão, é desejado que os beneficiários das ações de ISC também participem dessas questões</i>				
	O que você acha que contribuiu para essa(s) mudança(s)?					
	Quais são as principais evidências dessas mudanças percebidas? <i>(outras perguntas escolhidas pelo grupo)</i>					

FIGURA 20 – Modelo de Questões de Monitoramento
Elaboração própria, 2011

PASSO 2: Realização das reuniões de monitoramento

Após elaboração da Matriz e das Questões Norteadoras de Monitoramento, a equipe de avaliadores juntamente com a equipe técnica do projeto se reunirá a cada três meses para monitorar os dados da Matriz e para responder as questões levantadas. As reuniões devem ser previamente agendadas a fim de torná-las automáticas e rotineiras. É importante ter o gestor do SESI como o líder condutor das reuniões, bem como designar um responsável pela coleta de informações durante a reunião.

As reuniões terão por objetivo a coleta de dados bem como a reflexão sobre o trabalho executado, possibilitando ainda um planejamento futuro, assim, o monitoramento se torna parte integrante do processo contínuo de gestão do programa.

Como produtos dessas reuniões, serão elaborados os relatórios técnicos parciais, conforme será detalhado na Etapa 4. A periodicidade dos relatórios será definida pelo gestor de cada projeto, mas a recomendação é que eles sejam trimestrais (após as reuniões de monitoramento) ou semestrais.

Com essas informações, o programa pode melhorar o seu próprio desempenho e estimular seus parceiros próximos a conseguir níveis de transformação mais profundos. O programa também estará criando registros de mudanças observadas. Esses registros podem ser periodicamente sintetizados para contar a história da influência e mudança relativas a áreas de interesse ou realização.

Considerando as especificidades e diferenças entre os projetos a serem monitorados e avaliados, cada projeto pode estabelecer um ciclo de monitoramento adequado as suas metas, cronograma e padrões de trabalho.

ETAPA 3: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O que é?

Avaliação de resultados é aqui compreendida como um tipo de avaliação que se concentra na identificação e mensuração do conjunto de mudanças causadas em uma situação-problema (realidade social ou população-alvo) a partir de uma ação de indução (o projeto de ISC), considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade do

projeto social de investimento social corporativo. Quando o roteiro proposto for aplicado integralmente, a Avaliação de Resultados será uma etapa integrada ao Monitoramento e consequentemente apresentará informações que resumem a fase de implementação.

Quando fazer?

Ao final do projeto. No caso de projetos com longa duração (mais de 12 meses), caso a empresa solicite, a avaliação também poderá ser feita para verificar os resultados daquele período.

Quem pode fazer?

A coordenação é realizada pelos gestores do SESI, envolvendo os grupos de participantes do projeto, identificados na fase de planejamento como Equipe de Avaliadores. Em projetos mais complexos e que envolvem uma grande quantidade de beneficiários, a equipe do SESI poderá contar com o apoio de outros profissionais para compor a Equipe de Avaliação (assistentes, monitores, *experts* em avaliação ou em determinados instrumentos de avaliação) sem abrir mão da coordenação.

Como pode ser feita?

Considerando a missão do SESI em trabalhar a responsabilidade social nas empresas, a Etapa de Avaliação de Resultados focará nos resultados obtidos na empresa e nos beneficiários do projeto. Caso a equipe de gestão do projeto julgue pertinente, é recomendado que outros grupos de participantes do projeto integrem a equipe de avaliadores.

PASSO 1: Elaboração da Matriz de Avaliação

A Matriz de Avaliação contém as perguntas de avaliação, bem como os grupos que irão respondê-las e os instrumentos a serem utilizados. É importante manter o processo simplificado e focado nas mudanças percebidas agora também pelos participantes e beneficiários. A Matriz funcionará como um guia para a equipe de avaliação, no entanto ela deve ser adaptada e construída de acordo com cada projeto.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO			
NOME DO PROJETO:			
OBJETIVO DO PROJETO:			
ELEMENTOS	PERGUNTAS DE AVALIAÇÃO	FONTES/MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PARTICIPANTES DA EQUIPE DE AVALIAÇÃO RESPONSÁVEL POR CADA ATIVIDADE
RESULTADOS ESPERADOS (com base nos resultados elencados na Matriz de Monitoramento)			
<i>Resultado 1</i> <i>Ex: Melhor desempenho escolar das crianças do reforço escolar</i>	<i>Ex: Quantas crianças apresentaram melhora no desempenho escolar? Houve evolução comportamental das crianças durante as aulas de reforço? Quantas apresentaram melhoras nos resultados das aulas de reforço?</i>	<i>Ex: entrevistas, questionários, grupos focais, jogos, dinâmicas, Matriz de Monitoramento, relatórios técnicos, etc.</i>	<i>Ex: Gestor do projeto; equipe de professores, equipe técnica; gestor da empresa, funcionários da empresa, grupos de beneficiários, pais de alunos, parceiros</i>
<i>Resultado 2</i> <i>Ex:</i>			
<i>Etc.</i>			
RESULTADOS NÃO ESPERADOS			
<i>Resultado 1</i>			
<i>Resultado 2</i>			
<i>Etc.</i>			
MUDANÇAS PERCEBIDAS			
<i>Grupo de beneficiários 1</i>	<i>(utilizar como base os resultados levantados na Matriz de Monitoramento durante a Etapa de Monitoramento)</i> <i>As respostas da Matriz podem ser complementadas com entrevistas, grupos focais, dinâmicas com os beneficiários</i>		<i>(Como na Fase de monitoramento as mudanças percebidas foram relatadas pelos gestores e executores, nessa fase elas devem ser relatadas pelos beneficiários)</i>
<i>Grupo de beneficiários 2</i>	<i>(utilizar como base os resultados levantados na Matriz de Monitoramento durante a Etapa de Monitoramento)</i> <i>As respostas da Matriz podem ser complementadas com entrevistas, grupos focais, dinâmicas com os beneficiários</i>		

<i>Parceiros</i>	<i>(utilizar como base os resultados levantados na Matriz de Monitoramento durante a Etapa de Monitoramento) As respostas da Matriz podem ser complementadas com entrevistas, grupos focais, dinâmicas com os parceiros</i>		
<i>Etc</i>			
GESTÃO DO PROJETO			
<i>Aspectos Positivos</i>	<i>(utilizar como base os resultados levantados na Matriz de Monitoramento durante a Etapa de Monitoramento)</i>		
<i>Aspectos Negativos</i>	<i>(utilizar como base os resultados levantados na Matriz de Monitoramento durante a Etapa de Monitoramento)</i>		
<i>Aspectos orçamentários</i>			
<i>Lições aprendidas</i>			
<i>Etc</i>			
SUSTENTABILIDADE			
<i>Grupo de beneficiários 1</i>			
<i>Grupo de beneficiários 2</i>			
<i>Empresa</i>	<i>Vide perguntas do Questionário de Avaliação de Resultados da empresa</i>	<i>questionário</i>	<i>Gestor(es) da empresa</i>
<i>Etc.</i>			
RELEVÂNCIA			
<i>Grupo de beneficiários 1</i>			
<i>Grupo de beneficiários 2</i>			
<i>Empresa</i>	<i>Vide perguntas do Questionário de Avaliação de Resultados da empresa</i>	<i>questionário</i>	<i>Gestor(es) da empresa</i>
<i>Etc.</i>			

FIGURA 21 – Modelo de Matriz de Avaliação
Elaboração própria, 2011

PASSO 2: Aplicação do Instrumento de pesquisa estruturada para a empresa

Considerando a missão do SESI em trabalhar a responsabilidade social nas empresas clientes, bem como os desdobramentos que a realização de um projeto de ISC podem gerar na gestão da empresa, a avaliação de resultados com a empresa focará na gestão da empresa quanto à sensibilização e realização de responsabilidade social e investimentos sociais corporativos, especialmente no contexto do projeto objeto da avaliação. Outras metodologias e questionamentos específicos podem ser endereçados às empresas parceiras, a fim de verificar resultados mais específicos de cada projeto. No entanto, com o intuito de padronizar os resultados que um projeto social pode gerar em uma empresa, é sugerida a aplicação do questionário abaixo, ao final do projeto (ou após um período de 12 meses).

Sendo aplicado em todos os projetos de ISC gerenciados e/ou executados pelo SESI, esse questionário pode contribuir para um acompanhamento e estudo dos resultados gerados nas empresas, bem como a evolução do cenário de ISC na Bahia. Recomenda-se fortemente que o questionário seja respondido pela mesma equipe da empresa envolvida na gestão e/ou execução do projeto.

_____ Idosos

ORÇAMENTO ANUAL DO PROJETO:

_____ % EMPRESA

_____ % SESI

_____ % OUTRO(S) PARCEIRO (S)(_____)

BLOCO 2 – VISÃO GERAL DO INVESTIMENTO SOCIAL CORPORATIVO

1. Nos últimos 12 meses, quais foram as ações sociais que a empresa realizou?

- Doação de materiais, bens duráveis ou de consumo para pessoas e/ou instituições
- Doação em dinheiro para pessoas e/ou instituições
- Apoio a campanha, projeto ou programa social em benefício da comunidade, desenvolvido por entidades sociais da própria comunidade
- Empréstimo de espaço ou de equipamento da empresa para entidades ou projetos de caráter social
- Prestação de serviços gratuitos para pessoas/famílias/instituições da comunidade, utilizando conhecimentos da empresa
- Realização de campanha, projeto ou programa social em benefício da comunidade, desenvolvido pela própria empresa
- Repasse de recursos para o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente ou outros fundos de lei de incentivos
- Apoio a campanha, projeto ou programa social em benefício da comunidade, desenvolvido por órgãos do poder público
- outros

2. Qual é a origem dos recursos destinados a projetos/ação de investimento social? (mais de uma opção possível)

- Incentivos fiscais
- Subvenções
- Doações de funcionários
- Obrigação ou imposto legal
- Compromisso social da empresa (vontade própria)

BLOCO 3 – AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA

Neste bloco será avaliado em que medida o projeto envolveu a participação da empresa e ajudou a promover mudanças.

1. Quantos profissionais da empresa participam na gestão do projeto?
 - () Nenhum
 - () Um
 - () Dois
 - () Três
 - () Mais de três

2. A qual(s) área(s) estão ligados?
 - () GERENCIA
 - () RH
 - () Marketing/ Comunicação
 - () FINANCEIRO
 - () PRODUÇÃO
 - () Outra(s)

3. Quantos profissionais da empresa atuam como voluntários no projeto?

4. Qual é a média total de horas/mês dedicadas à gestão, acompanhamento ou execução do projeto?
 - () 0 a 4
 - () 5 a 8
 - () 9 a 12
 - () 13 a 19
 - () Mais de 20

5. Qual foi o valor total investido pela empresa no projeto? (considerar os últimos 12 meses)

6. Desse valor investido pela a empresa, qual é o percentual

Em dinheiro repassado para o SESI	_____ %
Em dinheiro investido diretamente	_____ %
Em RH (horas técnicas)	_____ %
Divulgação/comunicação	_____ %
Lanches	_____ %
Transporte	_____ %
Materiais	_____ %
Outros (_____)	_____ %

7. A empresa pretende continuar investindo em projetos ou ações sociais para o próximo período de 12 meses?
 - () Não
 - () Sim () com o mesmo valor investido

() com possibilidade de aumento do valor investido

8. A empresa divulga/divulgou o projeto internamente para seus funcionários?

() Não

() Sim – Quais são os meio de divulgação?

() Email

() Quadro de avisos

() Cartazes

() Reuniões

() Outros _____

9. Qual é o % (estimado) de funcionários, por setor, que conhece o projeto?

()% Sócios

()% Diretoria/Gerência

()% Administrativo

()% Produção

10. A empresa estimulou a participação e o envolvimento voluntário dos funcionários no projeto?

() Não

() Sim – Como?

11. A empresa concedeu horas de trabalho para participação de funcionários no projeto?

() Não

() Sim – Quantas horas/mês? _____

12. A empresa monitora o número de participantes/beneficiários?

() Não

() Sim

() através dos relatórios do SESI

() através dos gestores do SESI

() através do envolvimento direto da empresa

13. A empresa participou do processo de monitoramento do projeto?

() Não

() Sim

() através dos relatórios do SESI

() através de conversa com os gestores do SESI

() através de participação nas reuniões periódicas de

monitoramento

() através de conversas diretas com os beneficiários

14. A empresa manteve contato com os beneficiários do projeto?

() Não

() Sim

() poucas pessoas da empresa têm pouco contato

- () poucas pessoas da empresa têm muito contato
 () muitas pessoas da empresa têm pouco contato
 () muitas pessoas da empresa têm muito contato

15. Para a empresa, investimento social corporativo representa:

- () Uma despesa
 () Uma necessidade e solicitação do mercado
 () O início das ações de responsabilidade social
 () A continuidade de ações já existentes
 () Uma forma de exercer seu papel social
 () Uma forma de reconhecer a importância da comunidade
 () Uma forma de amenizar possíveis impactos do negócio na comunidade vizinha
 () Outros _____

16. Considerando os possíveis resultados do projeto social realizado pela empresa, identifique em que medida esses resultados foram alcançados:

	NADA	POUCO	MÉDIO	MUITO	NÃO SEI AVALIAR
Trouxe satisfação pessoal para os donos e acionistas da empresa					
Melhorou a relação da empresa com a comunidade					
Melhorou a identificação e o envolvimento dos empregados com a empresa					
Contribuiu para os objetivos estratégicos da empresa					
Melhorou a imagem da empresa junto aos seus clientes					
Ajudou a empresa a reter ou a atrair bons empregados					
Trouxe retorno publicitário para a empresa na mídia espontânea					
Melhorou as condições de vida de pessoas e/ou da comunidade					
Ajudou a minimizar problemas sociais					
Contribuiu para a elaboração de políticas públicas de caráter social/comunitário					
Aumentou a capacidade dos beneficiários para garantir com mais autonomia sua melhora de condições de vida					
Trouxe excesso de pedidos de					

apoio que a empresa nem sempre consegue atender						
Trouxe aumento de custos para a empresa que nem sempre compensa os retornos						
Trouxe algum tipo de dificuldade para o negócio da empresa						

BLOCO 4 – RELEVÂNCIA

Nesse bloco será averiguada a execução do projeto com os interesses e objetivos de negócio da empresa.

1. O atual projeto social está ligado aos valores da empresa?
 - () Não
 - () Sim Quais valores? _____

2. O projeto está ligado ao negócio da empresa?
 - () Não () Este fator não é determinante para a realização do projeto
 - () A empresa tem interesse em investir em projetos ligados ao seu negócio
 - () Sim

3. Este projeto é discutido e apresentado nas reuniões de resultados ou de gestão?
 - () Não
 - () Sim

4. Ao relacionar-se com a comunidade, a empresa reconhece-se como parte da própria comunidade?
 - () Não
 - () Sim () Esta sempre foi a visão da empresa
 - () Esta conscientização surgiu com a realização do projeto
 - () Esta conscientização aumentou com a realização do projeto

5. O Projeto foi realizado com base em um diagnóstico da realidade local e das principais necessidades da comunidade?
 - () Não
 - () Sim

- Melhorar as condições de geração de renda e riqueza da comunidade
- Melhorar as condições de saúde da comunidade
- Melhorar as condições de educação da comunidade
- Capacitar a comunidade e aumentar a geração de empregos locais
- Ampliar o acesso da comunidade a tecnologias e ao desenvolvimento tecnológico
- Fortalecer organizações comunitárias
- Formar redes sociais
- Contribuir para a formulação ou aprimoramento de políticas públicas
- outro _____

9. A empresa possui outro(s) projeto(s) social?

- Não
- Sim
- Os projetos são complementares
- Os projetos não são complementares

FIGURA 22 – Modelo de Questionário de Avaliação de Resultados na empresa
Elaboração própria, 2011.

ETAPA 4: ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS E PLANO DE COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

O que é?

Sendo esta uma Etapa tão importante quanto identificar e consolidar resultados, a socialização dos saberes construídos pela avaliação de resultados é uma atividade que deve ser planejada e realizada segundo um plano de comunicação claro e pactuado desde o início do processo avaliatório, ou seja, a comunicação deve ser utilizada desde a fase de sensibilização do cliente para a realização de monitoramento e avaliação dos resultados. Neste Guia, a comunicação é utilizada para agregar os gestores e técnicos de modo a participarem do processo e a elaboração dos relatórios é entendida apenas como uma das formas de comunicar. Sendo assim, cada equipe avaliadora pode definir suas melhores estratégias de comunicação, sendo aqui apresentadas algumas sugestões.

Quando fazer?

A comunicação dos resultados deve ser contínua no contato dos gestores do SESI com os da empresa. No entanto, nos períodos de entrega dos relatórios podem ser adotadas estratégias para que haja uma maior disseminação dos resultados na empresa. Quanto aos relatórios a periodicidade será definida pela equipe do projeto junto à empresa parceira. No entanto, a recomendação é que sejam feitos pelo menos relatórios semestrais de monitoramento e um relatório final.

Quem pode fazer?

A comunicação deve ser feita em parceria empresa-SESI. O SESI tem o papel de comunicar o andamento e os resultados do projeto para a empresa e demais grupos participantes e a empresa, além de participar desse processo, tem o importante papel de disseminar as informações para seus colaboradores. Os relatórios são elaborados pelos gestores do SESI envolvidos na gestão do projeto.

Como pode ser feito?

Esta Etapa possui os passos de estratégia de comunicação, estruturação dos relatórios

de monitoramento (intermediários) e estruturação do relatório de avaliação de resultados (final).

PASSO 1: Definindo a Estratégia de Comunicação

Uma boa comunicação tem impacto direto no envolvimento, motivação e satisfação da empresa. Muitas vezes ela contribui ou até determina o grau de envolvimento da empresa com o projeto, contribuindo inclusive para a sua sustentabilidade.

É recomendado que esta estratégia seja estabelecida conjuntamente com a empresa, considerando alguns pontos importantes:

- Momento de sensibilização na empresa – reunião da equipe do SESI e do projeto com os gestores da empresa, para apresentação do projeto, das motivações, resultados esperados, benefícios para empresa e comunidade, papel do SESI, da empresa e da comunidade, etc. Este momento pode inclusive ocorrer no local onde o projeto será realizado, para que os gestores tenham acesso e conheçam o trabalho que será realizado.
- Apresentação do Plano de Avaliação na empresa – Conforme previsto na Etapa 1, a empresa contribuirá para a construção do Plano de Avaliação, portanto é importante que este seja disseminado para que os gestores o conheçam e se apropriem do processo.
- Visitas técnicas aos projetos – Programar visitas do(s) gestor(es) da empresa ao local do projeto.
- Participação dos beneficiários do projeto em atividades da empresa – a depender do público participante do projeto e das atividades desenvolvidas, estes podem participar de eventos ou outras ações sociais na empresa.
- Apresentação dos Relatórios de Monitoramento – Ao entregar o relatório, a equipe do SESI pode propor um encontro com os gestores da empresa para uma apresentação breve e focada nas principais mudanças e resultados que já puderam ser percebidos, bem como reforçar os próximos passos do projeto, definir ou justificar a alteração de ações dados os primeiros resultados.
- Evento de encerramento do projeto – Neste evento serão apresentados os resultados do projeto. Este pode ocorrer também no espaço onde o projeto foi realizado, com a participação de todos os envolvidos.

PASSO 2: Elaborando o(s) Relatório(s) de Monitoramento

O relatório pode ser acompanhado de depoimentos, fotos, vídeos ou qualquer outro recurso que contribua para o registro do realizado.

Sugestão de roteiro:

- Apresentação/contextualização
- Breve descrição das atividades realizadas no período
- Resultados de Monitoramento
 - Apresentação da Matriz de Monitoramento
 - Pontos Positivos
 - Oportunidades de Melhoria
 - Mudanças Percebidas
- Próximas atividades

PASSO 3: Elaborando o Relatório de Avaliação de Resultados

O relatório pode ser acompanhado de depoimentos, fotos, vídeos ou qualquer outro recurso que contribua para o registro do realizado.

Sugestão de roteiro:

- Apresentação/contextualização
- Breve descrição das atividades realizadas no período
- Avaliação de Resultados
 - Resultados no grupo de beneficiários (com apresentação da evolução dos resultados monitorados ao longo do projeto), (eficácia, sustentabilidade e relevância)
 - Resultados na empresa (eficácia, sustentabilidade e relevância)
 - Oportunidades de Melhoria
 - Lições aprendidas
- Próximas atividades (com recomendações a partir dos resultados da avaliação)

ETAPA 5: AVALIAÇÃO DO PROCESSO AVALIATÓRIO

O que é?

Findada a avaliação de resultados é hora de rever e repensar o processo a partir dos achados, das lições aprendidas e das oportunidades de melhoria. Nesta Etapa a equipe de avaliadores do projeto ao refletir sobre o processo a partir dos resultados, pode redefinir estratégias, valores e diretrizes da continuidade do projeto (caso este seja de longa duração e a Etapa 3 tenha sido realizada como uma avaliação intermediária de resultados) ou reconsiderá-las na elaboração de um novo projeto.

Tratando-se dos possíveis resultados na gestão das empresas, a Etapa 5 pode ainda resultar em um Plano de Ação de Gestão de Responsabilidade Social para a empresa, seja para reforçar ou reformular estratégias, seja para implementar novas diretrizes.

Quando fazer?

Ao final da Avaliação de Resultados (Etapa 3).

Quem pode fazer?

A equipe de avaliadores do projeto.

Como pode ser feito?

A Avaliação do Processo Avaliatório pode ser caracterizada como uma reunião final da equipe de avaliadores, com o intuito de avaliar o que foi alcançado, analisar quais seriam as oportunidades de melhorias e sintetizar os próximos passos a partir dos achados do Relatório Final de Avaliação.

PASSO 1 :Reunião de avaliação do desenho do projeto

Durante a avaliação do desenho do projeto, recomenda-se que a equipe de avaliadores tenha dois objetivos: revisar e propor novas diretrizes, valores e estratégias para novos projetos ou para continuidade do projeto (se ainda em andamento) e propor diretrizes e ações para a gestão do investimento social da empresa. O quadro abaixo apresenta algumas questões orientadoras:

OBJETIVOS	PERGUNTAS DE REFERÊNCIA
Revisar e propor novas diretrizes, valores e estratégias para novos projetos ou para continuidade do projeto.	<p>O que os resultados do Relatório Final de Avaliação nos dizem?</p> <p>Quais foram as oportunidades e melhorias citadas e como podemos implementá-las?</p> <p>Como a equipe avalia o processo avaliativo?</p> <p>Podemos propor mudanças e melhorias no processo?</p> <p>Quais?</p>
Propor diretrizes e ações para a gestão do investimento social da empresa.	<p>O que nos diz os resultados da avaliação realizada com a empresa?</p> <p>É possível propor ações que reforcem ou implementem ações de investimento social?</p> <p>É possível propor novas estratégias de atuação da empresa no projeto de ISC?</p> <p>Como a equipe do SESI irá apresentar essas propostas para a empresa?</p>

QUADRO 11 - Objetivos e perguntas de referência da meta avaliação
Elaboração Própria, 2011

Os próximos passos serão definidos por cada equipe avaliadora, dadas às particularidades de cada projeto, bem como de relacionamento com cada empresa cliente.

5.2.6 Conclusão

Este Guia apresenta um conjunto mínimo de etapas e passos que poderão ser ampliados ou adaptados às especificidades de cada projeto. Este processo de adaptação do roteiro a cada realidade também se caracteriza como uma forma de aprendizagem, abordagem esta transversal ao processo avaliativo proposto.

5.2.7 Glossário Guia

Ação Social: É qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados das empresas e seus familiares. Destas, exclui-se as atividades executadas por obrigação legal (IPEA, 2010).

Autoavaliação: É um instrumento que permite a aprendizagem e a reflexão, pelo maior número possível de atores, sobre os resultados do projeto. Simultaneamente, a autoavaliação

contribui para a criação de uma cultura de avaliação. Quando incorporada ao ciclo normal do projeto, contribui para prestação de contas e para incorporação de boas práticas permitindo a correção das lacunas identificadas no sentido de se alcançarem os resultados pretendidos. (Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, 2007)

Avaliação de projetos de Investimento Social Corporativo: É um conjunto de atividades que verificam não somente metas e objetivos, mas que também possibilitam a reflexão e a discussão dos resultados a partir das mudanças percebidas nas pessoas e relações que compõem o projeto, contribuindo para a tomada de decisão, aprimoramento dos objetos avaliados e sensibilização dos empresários. A avaliação deve ser realizada por agentes internos ao projeto (autoavaliação), podendo contar com o apoio de externos quando necessário, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem prático-institucional.

Avaliação de resultados de projetos de ISC é neste trabalho compreendida como uma fase que integra o próprio ciclo de vida do projeto, com particular atenção aos processos de retroalimentação de aprendizagem que o mesmo pode desencadear, integrado ao processo de monitoramento, considerando os critérios de análise eficiência, eficácia, relevância e sustentabilidade dos projetos.

Eficácia do projeto: É o grau em que o projeto ou programa atinge seus objetivos e metas

Eficiência do projeto: É o modo como se organiza e emprega os recursos disponíveis para implementação do projeto; esta análise está muito relacionada à aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros.

Investimento Social Corporativo: É o investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva.

Investimento Social Privado: É o uso planejado, monitorado e sistemático de recursos privados em projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público (GIFE, 2010).

Monitoramento: É o conjunto de atividades de acompanhamento sistemático do desenvolvimento e/ou desempenho do programa, com fins quase sempre de aperfeiçoamento do mesmo. É importante compreender que trata-se de um processo rotineiro de acúmulo de observação e análise (BOULLOSA, 2009).

Relevância do projeto: É a averiguação da compatibilidade das ações com os objetivos do projeto, com as reais necessidades do público beneficiário e com os interesses das organizações executoras e parceiras.

Responsabilidade Social: É o desejo e o propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. (Norma ISO 26000 :2010)

Responsabilidade Social Empresarial: É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.(Instituto Ethos, 2010)

Sustentabilidade do projeto: É a verificação se os resultados do projeto perduram mesmo após o seu encerramento, desencadeando outras mudanças sociais, inclusive não previstas inicialmente.

5.2.8 Referencial Teórico

AFONSO, M.M, e RIBEIRO M., IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, Guia de Avaliação, 2007. Disponível em: <http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/guiaaval07.pdf>

BOULLOSA, R. F. e ARAÚJO, E.T., Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais, 1 ed. Curitiba: IESDE, 2009.

BOYNE, G. A., WILLIAMS, J.S.G., LAW, J., WALKER, R.M., Toward the Self-Evaluating Organization? An Empirical Test of the Wildavsky Model, *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 4 , pp 463 a 473, Jul. - Aug., 2004.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Ronaldo, Avaliação do Investimento Social Privado: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Automobilístico. Anais do 31o Encontro da ANPAD.- Rio de Janeiro, 2007

ENGEL, Paul; CARLSSON, Charlotte; VAN ZEE, Arin - Policy Management Brief – N 16 — Making evaluation results count: Internalising evidence by learning - ECDPM – European Centre for Development Policy Management, 2003.

FARIA, Carlos A P de, A Política da Avaliação de Políticas Públicas, revista Brasileira de Ciências Sociais – Vol. 20 – Nº 59, pp. 97 a 169, Outubro 2005.

IDRC – International Development Research Centre, Evaluation Guideline, Notes #6: Identifying the use(s) of an evaluation; Notes #8: Selecting and Managing an Evaluation Consultant or Team, Ottawa, Canada, March 2004.

PELIANO, Anna Maria T. M., Cultivando os Frutos Sociais: A Importância da Avaliação nas Ações das Empresas, Brasília, IPEA, 2009, 90p

SCHOMMER, Paula Chies, Responsabilidade Socioambiental: Limites, Caminhos e Tendências do Engajamento Empresarial na Construção do Desenvolvimento Sustentável – MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável, 2009.

SISTEMA FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia, Responsabilidade Social Empresarial no Estado da Bahia - Salvador, 2005

SISTEMA FIEB – Guia Industrial do Estado da Bahia 2004, Superintendência de Desenvolvimento Industrial – SDI, Recife: EBGE, 2004.

SMITH, M. K., 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education, (2001) - www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Last update: September 07, 2009

WEISS, Carol H., Evaluation: methods for studying program and polices, Prentice Hall, 1998.

6 CONCLUSÕES

A proposta desse Mestrado pela produção de trabalhos tecnológicos construídos a partir da prática profissional dos alunos, bem como a opção da autora desse trabalho por uma abordagem metodológica que permite a elaboração de uma pesquisa em formatos diferenciados daqueles convencionalmente apresentados em mestrados acadêmicos, permitiu à autora a busca por um formato mais condizente com as premissas da formação acadêmico profissional que destaca a produção tecnológica do aluno, assim como a desejada aplicabilidade de tal produção, aqui materializada em dois produtos (o inventário e o Guia).

A partir da análise do Produto 1 – O Retrato do Investimento Social Corporativo no Interior da Bahia foi possível verificar que os projetos de ISC dessa região ainda são realizados de forma reativa pelas empresas e seguem uma tendência internacional na qual estas abordagens ainda estão desconectadas das estratégias das empresas. O pouco conhecimento acerca dessa temática por parte de empresários, não permite que alguns destes entendam as práticas de ISC como oportunidades de inovação e vantagem competitiva. Em todas as regiões do estado pesquisadas fica clara a falta de conhecimento acerca do tema por parte de gestores das empresas, bem como a baixa motivação dos empresários em realizar ações de RSE, dentre elas as de ISC, pelos pilares que sustentam esse conceito. Por outro lado, as mudanças percebidas, por parte das gestoras de RSE do SESI, nos empresários possuem também uma relação com o conhecimento acerca dos resultados que seus investimentos produzem. Sendo assim, é possível crer que existem resultados ocultos nos projetos de ISC realizados em parceria com o SESI, visto que em todos esses projetos não são realizadas avaliações de resultados e na medida em que o valor dessas ações for demonstrado, considerando a percepção que se tem hoje, espera-se que as indústrias tenham uma maior sensibilização e um maior envolvimento. Considerando esta lacuna e a importância crescente que os empresários têm dado quanto à avaliação dos resultados dos seus investimentos, foi

elaborado o Produto 2 deste trabalho, um Guia para Avaliação de Resultados de Projetos de Investimento Social Corporativo.

O segundo Produto foi elaborado considerando as necessidades e limites dos seus usuários, apresentando um conjunto mínimo de etapas e passos que poderão ser ampliados ou adaptados às especificidades de cada projeto. Este processo de adaptação do roteiro de avaliação a cada realidade também se caracteriza como uma forma de aprendizagem, abordagem esta transversal ao processo avaliativo proposto. No entanto, para desencadear um processo de avaliação na perspectiva da aprendizagem é necessário criar um ambiente propício e confortável para a avaliação, no qual os interessados no processo avaliativo discutam conjuntamente os valores e objetivos, dispondo-se a adaptar-se a mudanças de circunstâncias e aprender com suas experiências passadas. Se ainda não existir um ambiente para se compartilhar experiências e se refletir sobre o desempenho, este Produto não o criará em um “passe da mágica”. Entretanto, ele poderá estimular a criação de um ambiente mais orientado à aprendizagem, proporcionando uma estrutura para coleta de dados e organização de processos de monitoramento e avaliação.

Apesar de a construção do Guia proposto ter sido realizado a partir do perfil dos projetos futuros objetos da aplicabilidade da ferramenta, bem como ter considerado instrumentos já amplamente utilizados para avaliações de gestão da RSE nas empresas e avaliações de projetos sociais, esta roteiro de avaliação não foi testado, apesar de ter sido comentada e mostrada para as gestoras do SESI que futuramente farão seu uso, tendo sido considerado plausível por sistematizar e complementar um processo que de alguma forma já vem sendo parcialmente realizado, mas sem um importante alinhamento e diálogo entre as diferentes regiões de atuação da instituição. Como este Produto tem como aplicador o SESI Bahia, a autora deste trabalho recomenda que seja feito um teste das Etapas de avaliação em alguns projetos, para necessários ajustes, antes de adotá-lo e difundi-lo como novo produto do seu portfólio.

Quanto à sua utilidade, o Produto 1 pode ser utilizado para contextualização, conhecimento e reconhecimento do cenário de ISC no interior da Bahia pelos gestores do SESI, pelos empresários que já atuam com ISC, por aqueles que planejam atuar, por profissionais da área, comunidade acadêmica e em geral; bem como utilizado de forma estratégica para sensibilizar novos parceiros e clientes para o SESI. O estudo tal como apresentado pode ser periodicamente atualizado, suscitando uma análise histórica e acompanhamento da evolução do retrato do ISC no interior da Bahia. Já o Produto 2, futuramente também poderá somar a esta análise histórica, considerando a evolução dos

resultados dos projetos avaliados, bem como o impacto que a demonstração desses resultados pode promover na alteração do cenário de ISC no interior da Bahia. O Produto 2 conforme apresentado, também buscou traçar algumas generalizações de pesquisa de modo a ampliar o potencial aplicativo da metodologia resultante para um conjunto maior de experiências, sempre no âmbito de filiação do SESI, mas que extrapolaria o universo laboratorial do interior da Bahia.

Durante a construção deste trabalho, a experiência vivenciada no Canadá, durante o período da Residência Social, mostrou que em comparação com aquele país, o Brasil não está tão distante de práticas de avaliação dos investimentos sociais corporativos. No Canadá, enquanto a avaliação de programas e projetos sociais do governo federal é legalizada desde 2001 e vem ao longo desse período apresentando mudanças, mesmo que lentas, nos padrões de avaliação, bem como tem contribuído para a criação de uma cultura de avaliação no governo, estas práticas no setor privado ainda representam um mercado emergente, no qual as próprias empresas de consultoria que realizam as avaliações do governo estão desenhando formas de avaliar os resultados dos investimentos privados.

No Brasil e mais ainda no cenário pesquisado do interior da Bahia, ainda sabe-se pouco sobre os verdadeiros benefícios que uma avaliação dos resultados dos investimentos privados pode trazer. Este fato pode ser confirmado seja pela própria falta de conhecimento de alguns empresários acerca do tema, seja pelas motivações que os levam a realizar projetos de ISC, ou pela pouca produção e difusão acadêmica deste tema que poderia contribuir para o aumento dos debates e reflexões entre empresários e acadêmicos. Por vezes, o excesso de pragmatismo ou a crítica ao pragmatismo conturba a percepção de que é possível construir pontes entre estes dois mundos que podem não ser tão diferentes como se imagina. A realização deste trabalho demonstrou para a autora pesquisadora e também profissional do objeto pesquisado que esta interação, além de possível, foi de grande valia, pois o contato com estas diferentes fontes de saberes possibilitou não somente mudanças nas suas práticas profissionais, como também a universidade passou a conhecer um pouco mais sobre o universo das empresas, muitas vezes excessivamente pragmático e gerencialista, mas que nem por isso deve ser abominado.

O retrato apresentado bem como o Guia proposto estão limitados aos projetos realizados por empresas em parceria com o SESI Bahia, fato este que poderia diferenciar os resultados destes produtos se o campo de projetos pesquisados fosse ampliado neste mesmo território. No entanto, com o foco na aprendizagem organizacional, este recorte dos projetos realizados em parceria com o SESI permite uma exploração e utilização focada destes

produtos no seu contexto de atuação, bem como os seus aperfeiçoamentos a partir da continuidade e das atualizações destas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, Norma Brasileira 16001: Responsabilidade Social, Sistema da Gestão, Requisitos, 2004.

AFONSO, M.M, e RIBEIRO M., IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, Guia de Avaliação, 2007. Disponível em:
<http://www.ipad.mne.gov.pt/images/stories/Avaliacao/guiaaval07.pdf>

ALIANÇA GRUPO CAPOAVA, Responsabilidade Social Empresarial: Por que o Guarda-chuva ficou pequeno?, Editora GIFE, 2010, disponível em:
www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/21/alianca_capoava_2010.pdf

ANDERSON, Gary - Shaping International Evaluation – a 30-Year Journey – Universalia. – Chapter 3 – **STEPHENSON, Ken** - Results-Based-Management (pg 45 to 74), Montreal and Ottawa, Canada, 2010

BECKER, Cíntia, Viajar é Preciso. Artigo publicado na NAU – A Revista Eletrônica da Residência Social, Volume 2, n2, UFBA, 2011.

BECKER, Cíntia, BOULLOSA, Rosana de Freitas, Avaliação de Práticas de Investimento Social Corporativo: Problematizando seus Desafios e Discutindo alternativas Metodológicas, Artigo apresentado no IV Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social – ENAPEGS e indicado para publicação. Lavras, Maio de 2010.

BOULLOSA, R. F. , Contribuições conceituais e metodológicas para a Avaliação de práticas de Gestão Social a partir das perspectivas da policy analysis e da abordagem social da aprendizagem. In: XI Colóquio Internacional sobre Poder Local, 2009, Salvador - Ba. Anais do XI Colóquio INternacional sobre o Poder Local. Salvador-Bahia : CIAGS/UFBA, 2009. v. 1. p. 1-16.

BOULLOSA, R. F. e ARAÚJO, E.T., Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais, 1 ed. Curitiba: IESDE, 2009.

BOYNE, G. A., WILLIAMS, J.S.G., LAW, J., WALKER, R.M., Toward the Self-Evaluating Organization? An Empirical Test of the Wildavsky Model, Public Administration Review, Vol. 64, No. 4 , pp 463 a 473, Jul. - Aug., 2004.

CARVALHO, Alex, Et al Aprendendo Metodologia Científica: O Nome da Rosa, pp 11-69, São Paulo, 2000.

CBSR – Canadian Business for Social Responsibility, Measure Community Impact Framework, Toronto, Canada, 2010. Disponível em
www.cbsr.ca/sites/default/files/file/Measuring%20Community%20Impact%20-%20Executive%20briefing.pdf

CIAGS – Manual do Estudante 2009.1 – Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, Salvador, 2009.

CIDA – Canadian International Development Agency, CIDA Evaluation Guide, Evaluation Division Performance & Knowledge Management Branch. Ottawa, Canada, 2004.

_____. - Executive Report on the Evaluation of the CIDA Industrial Cooperation (CIDA-INC) Program – Evaluation Division, Performance and Knowledge Management Branch at CIDA – December 2007. Disponível em <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/NAT-2792834-JYW>

COELHO, M.Q.; GONÇALVES, C.A. Uma Proposta de Avaliação para o Investimento Social Privado. Anais do 30o Encontro da ANPAD. Salvador, 2006

_____. Avaliação do Investimento Social Privado: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Automobilístico. Anais do 31o Encontro da ANPAD.- Rio de Janeiro, 2007

COHEN, Ernesto; FRANCO, Ronaldo, Avaliação de Projetos Sociais, 2ª Edição, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

_____. Gestão Social: Como obter eficiência e impacto nas políticas sociais? – Brasília, ENAP, 2007.

Corporate Knights Magazine – Corporate Knights Global 100 Most Sustainable Corporations Announced in Davos – 27/01/2010. - <http://www.corporateknights.ca/in-the-press/72-press-releases/523-corporate-knights-global-100-most-sustainable-corporations-announced-in-davos-.html?page=show>

CUSTÓDIO, Ana Lúcia de Melo, MOYA, Renato (Orgs.), Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007, São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

DFAIT – Department of Foreign Affairs and International Trade of Canada, Investment Cooperation Program (INC), Canada 2010. Disponível em <http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/funding/investment-cooperation-program/home.jsp>

EARL, Sara; CARDEN, Fred; SMUTYLO, Terry; Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs – IDRC – Ottawa, Canada, 2001.

ENGEL, Paul; CARLSSON, Charlotte; VAN ZEE, Arin - Policy Management Brief – N 16 – - Making evaluation results count: Internalising evidence by learning - ECDPM – European Centre for Development Policy Management, 2003.

FARIA, Carlos A P de, A Política da Avaliação de Políticas Públicas, revista Brasileira de Ciências Sociais – Vol. 20 – Nº 59, pp. 97 a 169, Outubro 2005.

GIANNELLA, Valéria, Et al Base Teórica e Papel das Metodologias Não Convencionais para Formação em Gestão Social: Os Desafios de Formação em Gestão Social; Caçado, A.C. (org), PP 11-36, Palmas, 2008.

GIFE - Censo GIFE 2009/2010, São Paulo, 2010. Disponível em [http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20\(baixa\).pdf](http://www.gife.org.br/arquivos/publicacoes/22/Censo%20GIFE%20(baixa).pdf)

Global Reporting Initiative - <http://www.globalreporting.org>, Último acesso em 2/6/2011.

IBM Corporate Responsibility Report 2009. Disponível em http://www.ibm.com/ibm/responsibility/report_downloads.shtml -

IDRC – International Development Research Centre, Evaluation Guideline, Notes #6: Identifying the use(s) of an evaluation; Notes #8: Selecting and Managing an Evaluation Consultant or Team, Ottawa, Canada, March 2004.

Índice de Sustentabilidade Empresarial – Questionário Base 2010 - Conselho Deliberativo do ISE – CISE e Centro de Estudos em Sustentabilidade – GVces. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Opcao=0&idioma=pt-br>. Último acesso em 25/05/2011.

Índice de Sustentabilidade Empresarial – Processo Seletivo 2011/2012: Informações Gerais, Conselho Deliberativo do ISE – CISE e Centro de Estudos em Sustentabilidade – GVces. Disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/Indices/download/ISE-2011-informacoes-gerais-sobre-o-processo.pdf>. Último acesso em 25/05/2011.

KREITLON, Maria Priscilla, A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. Artigo apresentado no XXVIII Encontro Nacional de Pesquisadores em Administração (ENANPAD), Curitiba, 2004.

LOBLAW, 2009 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORT. Disponível em www.loblaw.ca/csr

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. Manual de Estilo Acadêmico: monografias, dissertações e teses, 4. Ed. , Salvador, EDUUFBA, 2008, 145 p.

MARINO, E. Manual de Avaliação de Projetos Sociais. 1.ed.São Paulo: IAS – Pedagogia Social, 1998.

MAY, Tim, Pesquisa Social: questões, métodos e processos. Trad Carlos Alberto Silveira Netto Soares, 3 ed., Porto Alegre, Artmed, 2004.

MOKATE, Karen Marie, Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES , Abril de 2000.

NOBRE, Marcos; **AMAZONAS**, Mauricio de Carvalho (Orgs.), Desenvolvimento Sustentável: A Institucionalização de um Conceito, Edições IBAMA, Brasília, 2002.

NOGUEIRA F. A, **SCHOMMER P. C.**, Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceitos e Práticas em Construção – XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo – 2009.

Observatório SESI: Estudos de Tendências Atuais – Panorama Atual: Educação, Esporte, Cultura, Lazer, Saúde e Segurança do Trabalho, Responsabilidade Social Empresarial, Sindicatos e Indústria – Volume 2 – Brasília, 2008.

OLIVEIRA J. A. P., Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PELIANO, Anna Maria T. M., Ação Social das Empresas no Nordeste: Quem são e onde estão, em 2003? – IPEA, Brasília, 2005.

_____, Pesquisa de Ação Social das Empresas - <http://www.ipea.gov.br/acaosocial/> – IPEA, 2006

_____. Ação Social das Empresas do Nordeste: Quem são e onde estão, em 2003? – IPEA – Brasília, 2005. Empresas e sociedade: cooperação organizacional num espaço público comum. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2000, Curitiba. *Anais do ENEO.* , 2000.

_____, Cultivando os Frutos Sociais: A Importância da Avaliação nas Ações das Empresas, Brasília, IPEA, 2009, 90p

PORTELA, Izabel - A diferença entre os conceitos de Responsabilidade Social e Investimento Social, 2008

PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R., Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility – Harvard Business Review (page 78 – 93) – December 2006

RODRIGUES Maria Cecília P, Retorno econômico de projetos sociais corporativos: limites da avaliação, Artigo publicado no site IDIS, em 9 de março de 2010, disponível em <http://www.idis.org.br/biblioteca/artigos/retorno-economico-de-projetos-sociais-corporativos-limites-da-avaliacao>

_____, Ação Social das Empresas Privadas: uma metodologia para avaliação de resultados – Tese apresentada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção de grau de doutor – FGV – Rio de Janeiro, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Parecer sobre Dissertação de Mestrado Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

SANTOS, Boaventura de Sousa, Um Discurso Sobre as Ciências; 4 Edição, São Paulo, 2006.

SCHOMMER, Paula Chies, Responsabilidade Socioambiental: Limites, Caminhos e Tendências do Engajamento Empresarial na Construção do Desenvolvimento Sustentável – MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável, 2009.

SCHOMMER, Paula Chies.; ROCHA, Fabio Cesar da Costa; As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: Dilemas, Oportunidades e Limites – Artigo XXXI EnANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

SESI – Serviço Social da Indústria, Programa SESI Atleta do Futuro – Bases Metodológicas, de Gestão e de Operacionalização do DR-Bahia – Versão 3 – Salvador, 2010.

_____, – Posicionamento Estratégico do SESI 2007-2015 – Brasília 2008.

_____, - Guia de Referência – Responsabilidade Social Empresarial - SESI – DR/Bahia, Salvador 2008.

_____, – Investimento Social Privado – Uma Contribuição da Indústria Brasileira para a Promoção da Inclusão Social, Brasília, 2007.

SHIN, Melissa. – Philanthropy is Dead? Mere “balloons and t-shirts” initiatives Just aren’t going to cut it today – Corporate Knights: The Magazine for Clean Capitalism – The 9th annual Best 50 Corporate Citizens in Canada – Issue 32 – pg 23 to 32 – Summer 2010.

SIMÕES, C. P., Ferreira G. de S.; AFONSO R. C. M.; BARTHOLO R. - Responsabilidade Social e Cidadania: Conceitos e Ferramentas, SESI, Brasília, 2008.

SISTEMA FIEB – Federação das Indústrias do Estado da Bahia, Responsabilidade Social Empresarial no Estado da Bahia - Salvador, 2005

_____, Guia Industrial do Estado da Bahia 2001, Superintendência de Desenvolvimento Industrial – SDI, Recife: EBGE, 2001.

_____, Guia Industrial do Estado da Bahia 2004, Superintendência de Desenvolvimento Industrial – SDI, Recife: EBGE, 2004.

_____, Guia Industrial do Estado da Bahia 2009/2010, Superintendência de Desenvolvimento Industrial – SDI, Recife: EBGE, 2009.

SMITH, M. K., 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', the encyclopedia of informal education, (2001) - www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Last update: September 07, 2009

SUCUPIRA, J., ASHLEY, P., NADAS, P., CALSING, E., Responsabilidade Social , Série Rede SESI de Educação – v. 13, Brasília: SESI/DN, 2010.

TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT, Policy on Evaluation, Canada, 2009. Disponível em www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=15024

_____. Standard on Evaluation for the Government of Canada, Canada, 2009. Disponível em: www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15688

_____. Evaluation of Executive Training, Canada, 2007.

_____. Presentation on Results-based Management and Accountability Framework (RMAFs), Treasury Board of Canada Secretariat. Disponível em www.tbs-sct.gc.ca, acesso em 12/01/2007.

_____ Preparing and Using Results-based Management and Accountability Frameworks, Treasury Board of Canada Secretariat. Disponível em www.tbs-sct.gc.ca, acesso em 26/01/2007.

UNIETHOS, ISO 26000 Norma Internacional de Responsabilidade Social - <http://uniethos.tempsite.ws/iso26000/olhares-sobre-a-norma/a-definicao-de-responsabilidade-social/> - Acesso em 29.4.11.

WEISS, Carol H., Evaluation: methods for studying program and polices, Prentice Hall, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 2

ROTEIRO GUIA PARA ENTREVISTA DAS GESTORAS DE RSE DO SESI – UNIDADES DO INTERIOR

1. IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Formação Acadêmica:

Unidade SESI:

Mês e ano de início das atividades de RSE na Unidade:

Mês e ano que a profissional iniciou a gestão da área de RSE na sua Unidade:

2. PERGUNTAS GUIA

1. Como foi o início das atividades; implantação da área na sua Unidade? (quem iniciou, com que recursos, houve envolvimento das outras áreas, etc)
2. Quais foram os principais desafios encontrados no início das atividades?
3. Quais são os principais desafios encontrados hoje?
4. Percebe alguma evolução após início das atividades do SESI?
5. Das indústrias locais, já existem aquelas que realizam ações sociais? Se sim, qual é o perfil delas e que tipo de ações já são realizadas? (ramo de atuação, tamanho, empresa local, nacional ou multinacional, etc)
6. Como é feita a sensibilização do empresariado para a atuação em RSE?
7. Como tem sido a receptividade das indústrias quando o SESI propõe a realização de projetos de ISP?
8. Qual é o entendimento que você percebe que o empresário tem sobre o papel social da indústria? (principalmente no que tange comunidades)
9. Há compreensão e abertura do empresariado para a realização de projetos de ISP?
10. Quais são as principais motivações dos empresários para realizar projetos de ISP?
11. Como as indústrias vêem o SESI nesse ponto: como parceiro, como consultor facilitador, como financiador, como executor?
12. Algum dos projetos hoje realizados já existia ou todos foram propostos pelo SESI?
13. Existem voluntários nos projetos?
14. O projeto é disseminado para a empresa? Como?
15. Há envolvimento do empresariado?
16. Você acredita que a realização desses projetos tem provocado alguma mudança nos empresários e empresas?

APÊNDICE 3

ORGANIZAÇÕES VISITADAS DURANTE O PERÍODO DE RESIDÊNCIA SOCIAL NO CANADÁ

A. Organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos	
1. UNIVERSALIA MANAGEMENT GROUP	Endereço eletrônico: www.universalia.com 5252 de Maisonneuve Ouest, Suite 310 Montreal, Quebec, Canada - H4A 3S5 Email: universalia@universalia.com
	Fundada em 1980, empresa de consultoria em gestão, especializada em avaliação, monitoramento e em gestão de programas para o desenvolvimento internacional e social. Seus maiores clientes são o governo federal do Canadá e agências de cooperação internacional.
	5 entrevistas: Presidente da empresa, 1 Gerente Sênior de Projetos, 3 Consultores
2. GOSS GILROY INC.	Endereço eletrônico: www.ggi.ca 150 Metcalfe, Suite 900 Ottawa, ON - Canada - K2P 1P1 E-mail: ggi@ggi.ca
	Fundada em 1981, empresa de consultoria em gestão, especializada em avaliação, monitoramento e em gestão de programas para o desenvolvimento internacional e social. Seus maiores clientes são o governo federal do Canadá e agências de cooperação internacional.
	11 entrevistas: 3 Sócios e 8 Consultores
3. QUEENS UNIVERSITY	Endereço eletrônico: www.queensu.ca 99 University Avenue Kingston, Ontario, Canada. K7L 3N6
	Estabelecida em 1841, antes mesmo do Canadá tornar-se uma confederação, a universidade está localizada em Kingston, na província de Ontario. Atende a mais de 22 mil alunos provenientes de cerca de 85 países.
	1 entrevista: Professor Doutor
4. INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH GROUP (IDRC)	Endereço Eletrônico: www.idrc.ca 150 Kent Street Ottawa (Ontario) Canada K1P 0B2 E-mail: info@idrc.ca
	Criada pelo Parlamento Canadense em 1970, o IDRC é uma organização

	sem fins lucrativos que trabalha em colaboração com pesquisadores de países em desenvolvimento, em prol de construir sociedades mais saudáveis, iguais e prósperas.
	1 entrevista: Diretor da Unidade de Avaliação
5. CANADA INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)	Endereço eletrônico: www.acdi-cida.gc.ca 200 Promenade du Portage Gatineau, Quebec - K1A 0G4 Email: info@acdi-cida.gc.ca Agência Canadense de Cooperação Internacional.
	1 entrevista: Consultor da Unidade de Avaliação
B. Organizações que atuam na área de responsabilidade social empresarial	
6. DEPARTMENT OF FOREING AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE OF CANADA (DFAIT)	Endereço Eletrônico: www.international.gc.ca 125 Sussex Drive Ottawa, Ontario K1A 0G2125 – Canada Ministério das Relações e Comércio Exterior do Canadá. Contato com o setor ligado à Estratégia para Empresas Canadenses do Setor Extrativistas atando no exterior.
	1 entrevista: Comissário de exportações
7. IBM	Endereço eletrônico: www.ibm.com/ca/en/ 340 Albert St., 16 th floor, Constitution Square Tower III Ottawa, Ontario, Canada Empresa americana, com cerca de 400 mil funcionários, sendo 26 mil no Canadá. Atua na área de serviços e consultoria em tecnologia da informação, ajudando indústrias a transformar suas operações. Anualmente publica relatório social global.
	1 entrevista: Gestora de RSE
8. GEORGE WESTON LIMITED	Endereço eletrônico: www.weston.ca 22 St. Clair Avenue East, suite 1901 Toronto, Ontario, Canada , M4T 2S7 Fundada em 1882, é uma empresa publica do setor de alimentos processados e distribuição. Ligada a ela está a <i>Loblaw Companies Limited</i> , a <i>Weston Foods</i> e uma empresa de micro crédito. No Canadá foi considerada a 15º empresa dentre as 50 melhores em RSE, pela <i>Corporate Knights Magazine</i> (2010, p. 30).
	1 entrevista: Diretora de Relações com a Comunidade
9. LOBLAW COMPANIES LIMITED	Endereço eletrônico: www.loblaw.ca 1 President´s Choice Circle Brampton, Ontario, Canada - L6Y 5S5

	<p>Empresa Canadense com cerca de 138 mil funcionários. É a maior distribuidora de alimentos e uma das líderes em produtos alimentícios com sua marca. No Canadá foi considerada a 5º empresa dentre as 50 melhores em RSE, pela <i>Corporate Knights Magazine</i> (2010, p. 30).</p>
	1 entrevista: Diretora de Responsabilidade Social Corporativa
10. CANADIAN BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (CBSR)	<p>Endereço eletrônico: www.cbsr.ca</p> <p>300 - 360 Bay St Toronto, ON - M5H 2V6 E-mail: info@cbsr.ca</p> <p>Fundado em 1995, é uma organização sem fins lucrativos, com objetivo de mobilizar e articular as empresas canadenses visando a melhora de suas performances e a contribuição para um mundo melhor.</p> <p>1 entrevista: Consultor</p>

APÊNDICE 4

ROTEIRO GUIA PARA ENTREVISTAS EM ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NA ÁREA DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

1. Which concept of Program monitoring and evaluation do you use?
2. What is the organization project and program monitoring approach?
3. What monitoring methodologies (strategies and tools) has the organization developed or used?
4. What is the organization project and program evaluation approach?
5. What evaluation methodologies (strategies and tools) has the organization developed or used?
6. Are your evaluations made by external, internal evaluator or blended teams? Do you ever involve the project managers as part of the evaluation team?
7. Is there any M&E self-assessment tool?
8. What do you think about self assessment on a social development project?
9. How do you identify the intended use of the evaluations you make? Do you follow the continuity of the process?
10. Do you have any experience of participative evaluation? (examples)
11. Do you have any experience where evaluation was also used as a learning process? (examples)
12. Has the organization ever developed any system (software) for M&E?
13. Does the organization use any M&E system (software)?
14. Considering the organization international experience, what are the main challenges of M&E?
15. Can you observe different comprehensions about M&E importance in the different places your organization work at? (Europe, US, Latin America, Asia, Africa)
16. What are the main lessons learned on M&E?

*Add specific questions to each organization

APÊNDICE 5

ROTEIRO GUIA PARA ENTREVISTAS EM EMPRESAS QUE ATUAM NA ÁREA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

1. Why did the company decide to invest in CSR? What are the main motivations?
2. What is the importance and the impact of the social work to your business?
3. What are the main challenges of implementing CSR culture and initiatives?
4. When you donate money in Canada, does the company have taxes decrease? How does it work?
5. Does the government of Canada provide incentives for social investments? (even by a family foundation or a private company)
6. Do you feel pressure by the international market, when regarding social and environmental investments?
7. How do the employees participate of the company's social programs?
8. What are the main results you observe in your staff?
9. What are the main results you observe in the community?
10. How do you evaluate it?
11. How are the TARGETS made?
12. How are they monitored and evaluated?
13. Do you evaluate the cost-effectiveness of the social actions?
14. What do you do with the evaluation reports?
15. Is there a learning process?
16. Do you see evolution of the CSR culture in the company?

*Add specific questions to each company