

Michelle Queiroz Coelho

**METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO  
DO VALOR DE PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS**

Belo Horizonte

2005

Michelle Queiroz Coelho

**METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO  
DO VALOR DE PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.

Belo Horizonte

2005

*Ao meu noivo James, grande companheiro do coração, por estar  
incondicionalmente ao meu lado ao longo desta trajetória.*

## **AGRADECIMENTOS**

A todas as pessoas que estiveram ao meu lado ao longo da realização deste trabalho registro meus sinceros agradecimentos, em especial...

A Deus, que me permite continuar trilhando essa caminhada todos os dias.

Ao vovô Amantino, pelos 90 anos de exemplo de vida!

Aos melhores pais do mundo, Helena e Cláudio, por me permitirem estar aqui hoje, vencendo mais uma etapa. Vocês são a minha referência!

Aos meus irmãos Thatiana e Conrado, por estarem sempre ao meu lado.

À Tia Elisa, madrinha e mãe, pelo carinho e atenção.

Aos novos integrantes de minha família, James, Larissa, Rafaela e César, que me receberam com tanto amor.

Aos amigos, pelo apoio constante, sobretudo aos mestrandos da turma de 2004.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, pela pronta acolhida e pela sabedoria refletida em cada uma das orientações que permitiram a conclusão deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff, pela porta sempre aberta, pelo carinho e compreensão constantes.

Ao Prof. Dr. José Edson Lara, pelos conhecimentos transmitidos com a riqueza da simplicidade e humildade.

Ao Prof. Dr. Antônio Moreira Carvalho Neto, pela oportunidade de compartilhar e enriquecer, desde o início, minha trajetória acadêmica.

A equipe da secretaria do CEPEAD, por estar sempre disponível quando precisei ao longo de todo o trabalho.

Pelo conhecimento compartilhado, pela atenção e disponibilidade, agradeço à FIAT Automóveis, particularmente a Ana Veloso, Ana Vilela e Marco Antônio; à TIM, particularmente ao Maurício, Eliane e Débora; à BELGO, particularmente a Elisane, Zulmira e Leonardo; à TELEMAR, particularmente a Simone, Rachel e Paulo.

*“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo  
começo, qualquer um pode começar agora e fazer um  
novo final.”*

*Chico Xavier*

## RESUMO

O investimento social de diversas organizações se justifica, não raramente, em função das oportunidades que os projetos sociais têm apontado para a construção de valor no relacionamento da empresa com seus diversos públicos. Considerando que essa percepção acena como potencial oportunidade para o ambiente corporativo, representa, também, um dos principais desafios relacionados ao tema. Isto porque existe uma significativa carência de metodologias que consigam transformar, em fato concreto, a percepção de que os projetos sociais podem agregar valor à rede de relacionamentos mantida pelas organizações. A presente pesquisa busca encontrar um caminho de respostas para o desafio acima destacado, ao sugerir uma proposta de avaliação do investimento social privado composta pelas categorias econômica, tributária, mercadológica, público interno, social, ambiental e parceria, que conjugam diretrizes para uma análise qualitativa e quantitativa da atuação social corporativa. Diante da natureza investigativa do tema, foi realizada uma pesquisa exploratória, sendo a *Ground Theory* o tipo de estudo aplicado para a sistematização do contexto analisado em cada uma das empresas. A estratégia foi a realização de casos múltiplos holísticos, mantendo a avaliação do investimento social privado como unidade comum de análise. Foram realizadas entrevistas com gestores das equipes responsáveis pelo investimento social da Telemar, Belgo, TIM e FIAT Automóveis, empresas reconhecidas por sua atuação social em Minas Gerais. A análise de conteúdo, do tipo temática ou categorial, foi utilizada em conjunto com o software ATLAS TI no processo de análise das informações obtidas. Os resultados da pesquisa apontam para o reconhecimento da proposta de avaliação do investimento social privado pelos entrevistados, que afirmaram, de forma unânime, que as categorias sugeridas podem não apenas ampliar e concretizar a percepção de valor dos projetos sociais, como também auxiliar na sustentabilidade dos mesmos na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. Obviamente, o resultado não pode ser generalizado, mas permite concluir que as contribuições esperadas foram, inicialmente, alcançadas e que existe o reconhecimento do tema, necessário, inclusive, para o aprofundamento das reflexões estabelecidas pela presente pesquisa.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Projetos Sociais, Criação de Valor para as Empresas, Estratégias de Relacionamento, Categorias de Análise Qualitativas e Quantitativas.

## **ABSTRACT**

The social investment from different organizations is commonly justified by the opportunities that social projects have shown on the building of values in the relationship between the company and its varied audience. While as, this perception calls the attention to a potential opportunity to the corporative environment, it also represents one of the most important challenges related to this theme. This happens because there is an expressive lack of methodologies able to transform into concrete facts, the realization that social projects can add value to the organizations' relationship networks. This research paper is aimed to look for answers to the challenge mentioned above by suggesting an evaluation proposal to the private social investment composed by categories such as the economics, tributary, trade, the internal, social, environmental and partnership public that conjugate qualitative and quantitative analysis guidelines to the corporative social work. According to the investigative constitution of this theme, it was made an explicative research having the Ground Theory as the kind of study applied to the context systematization analyzed in each company. The strategy used was the performance of holistic multiple cases keeping the private social investment evaluation as the common analysis unit. Were interviewed some managers in charge of the social investment in companies such as Telemar, Belgo, TIM and FIAT automobiles. These companies are recognized for their social work in the state of Minas Gerais. The categorical and thematic analysis content was utilized along with the ATLAS TI software in the obtained information analysis process. The research results show the recognition of the private social investment evaluation by the interviewed managers who unanimously asserted that, the suggested categories could not only increase and concretize the perception of values in social work, but also help in their sustainability as long as the organizations keep on investing because they have a payback for their actions. Obviously, the results can not be generalized, but it can be concluded that the expected contributions were initially accomplished. Also, there is a necessary recognition of the theme for a deeper reasoning established by this research.

**Key words:** Evaluation Social Investment, Business Value, Relationship Strategies, Qualitative and Quantitative Analysis Categories.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Responsabilidade Social Empresarial.....	21
2.1.1	A evolução do conceito.....	21
2.1.2	Modismo ou Tendência? Reflexões sobre sustentabilidade... e o conceito de Responsabilidade Social	24
2.2	Investimento Social Privado.....	27
2.2.1	Caracterização dos Projetos Sociais no contexto..... empresarial	27
2.2.2	Investimento ou Custo? Bondade ou Interesse?.....	32
2.2.2	O Poder de Articulação dos Projetos Sociais e a Teoria..... dos Stakeholders	36
2.3	Avaliação de Projetos Sociais Empresariais.....	41
2.3.1	Relevância, Conceitos e Especificidades da Avaliação..... de Projetos Sociais	41
2.3.2	Avaliação Qualitativa e Quantitativa.....	45
2.3.3	Instrumentos de Gestão Social.....	52
2.3.4	Contribuições iniciais: A trajetória dos estudos realizados....	64
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	73
3.1	As Escolhas Metodológicas.....	73
3.2	As Organizações Seleccionadas.....	79
3.3	Os Entrevistados	85
4	ANÁLISE DE DADOS	90
4.1	Belgo.....	100

4.2	Telemar.....	114
4.3	TIM.....	127
4.4	FIAT.....	138
4.5	Análise Comparativa.....	150
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	161
	REFERÊNCIAS.....	165
	APÊNDICE.....	170

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Fatores por Categoria.....	97
TABELA 2	Análise das Tabelas.....	98
TABELA 3	Categoria Econômica Belgo.....	106
TABELA 4	Categoria Tributária Belgo.....	106
TABELA 5	Categoria Mercadológica Belgo.....	107
TABELA 6	Categoria Público Interno Belgo.....	108
TABELA 7	Categoria Social Belgo .....	108
TABELA 8	Categoria Ambiental Belgo.....	109
TABELA 9	Categoria Parceria Belgo.....	109
TABELA 10	A Proposta Belgo.....	111
TABELA 11	Classificação de Categorias Belgo – Detalhado.....	112
TABELA 12	Classificações de Categorias Belgo – Resumido.....	112
TABELA 13	Construção da Proposta Belgo.....	113
TABELA 14	Categoria Econômica Telemar.....	118
TABELA 15	Categoria Tributária Telemar.....	119
TABELA 16	Categoria Mercadológica Telemar.....	119
TABELA 17	Categoria Público Interno Telemar.....	120
TABELA 18	Categoria Social Telemar.....	120
TABELA 19	Categoria Ambiental Telemar.....	121
TABELA 20	Categoria Parceria Telemar.....	122
TABELA 21	A Proposta Telemar.....	123
TABELA 22	Classificação de Categorias Telemar – Detalhado.....	124
TABELA 23	Classificação de Categorias Telemar – Resumido.....	124

TABELA 24 Construção da Proposta Telemar.....	125
TABELA 25 Categoria Econômica TIM .....	131
TABELA 26 Categoria Tributária TIM.....	131
TABELA 27 Categoria Mercadológica TIM.....	132
TABELA 28 Categoria Público Interno TIM.....	132
TABELA 29 Categoria Social TIM .....	133
TABELA 30 Categoria Ambiental TIM.....	134
TABELA 31 Categoria Parceria TIM.....	134
TABELA 32 A Proposta TIM.....	135
TABELA 33 Classificação de Categorias TIM – Detalhado.....	136
TABELA 34 Classificação de Categorias TIM – Resumido.....	136
TABELA 35 Construção da Proposta TIM .....	137
TABELA 36 Categoria Econômica FIAT.....	143
TABELA 37 Categoria Tributária FIAT.....	143
TABELA 38 Categoria Mercadológica FIAT.....	144
TABELA 39 Categoria Público Interno FIAT.....	144
TABELA 40 Categoria Social FIAT.....	145
TABELA 41 Categoria Ambiental FIAT.....	145
TABELA 42 Categoria Parceria FIAT.....	146
TABELA 43 A Proposta FIAT.....	147
TABELA 44 Classificação de Categorias FIAT – Detalhado.....	148
TABELA 45- Classificação de Categorias FIAT – Resumido.....	148
TABELA 46 - Construção da Proposta FIAT.....	149
TABELA 47 A Proposta Final.....	157

TABELA 48 Classificação de Categorias.....	158
TABELA 49 Construção da Proposta.....	158

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Democracia e participação.....	25
QUADRO 2	Justiça Econômica.....	25
QUADRO 3	Balanco do desenvolvimento humano.....	26
QUADRO 4	Referências e Indicadores.....	68
QUADRO 5	Análise Quantitativa.....	70
QUADRO 6	Análise Qualitativa.....	71
QUADRO 7	Construção do Roteiro.....	75
QUADRO 8	Análise de Discurso e Análise de Conteúdo.....	77
QUADRO 9	Análise das Tabelas.....	98
QUADRO 10	Instrumentos de Gestão Belgo.....	103

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	Tipos de Estudo de Caso.....	74
FIGURA 2	Motivações.....	151
FIGURA 3	Estratégias de Relacionamento.....	152
FIGURA 4	Percepção do Investimento Social.....	154
FIGURA 5	Contexto do Investimento Social Privado.....	155
FIGURA 6	A Proposta Integrativa.....	160

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
ASMARE	Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte
ASPRECAM	Associação de Prevenção do Câncer na Mulher
AVSI	Associação Voluntários para o Serviço Social
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
USP	Universidade de São Paulo
CEPAA	Council on Economics Priorities Accreditation Agency
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FPB	Folha de pagamento bruta
GRI	Global Reporting Initiative
GSM	Global System Mobile
IAF	Inter-American Foundation
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO14000	International Standartization Organization 14000
ISO26000	International Standartization Organization 26000
ISO9000	International Standartization Organization 9000
NBR	Norma Brasileira de regulamentação
ONG	Organizações Não-Governamentais
ONU	Organizações das Nações Unidas
PDL	Projeto de Denominação de Logradouros
RL	Receita líquida
RO	Resultado operacional
SA8000	Social Accountability 8000
SAG	Strategic Advisory Group
SAI	Social Accountability International
SIS	Swedish Standard Institute
TIM	Telecom Itália Móbile



## 1. INTRODUÇÃO

Uma questão sempre intrigou tanto os homens de mercado, quanto os cientistas na academia: qual é a matéria-prima das organizações sustentáveis, “feitas para durar”? Em um contexto de globalização e competição crescente, um longo caminho de busca por respostas vem sendo descortinado e questões como, “atributos” e “diferenciais”, aparecem, por vezes, como protagonistas, expressões marcantes na descoberta da tão almejada gestão vencedora. Os desafios parecem estar centrados, para muitos, em estratégias que acrescentem valor ao negócio, não apenas na percepção dos acionistas, mas de consumidores, funcionários, fornecedores, comunidade, governo, dentre outros. Desta forma, surge, com força crescente, a necessidade de serem criados mecanismos que viabilizem um relacionamento sustentável e coerente com todos os públicos que afetam ou são afetados pela organização.

Aliam-se a essas questões um cenário político marcado pela limitação do Estado em prover, isoladamente, soluções para os inúmeros dilemas sociais de nosso país e um movimento social crescente de resgate da cidadania, marcado pela conscientização da sociedade, que, embora incipiente, tem começado a reconhecer o valor das organizações éticas, fazendo despontar conceitos como economia solidária, comércio justo, dentre outros. Reforçando essa perspectiva, Coelho (2004) destaca que estamos diante de um novo modelo estratégico que imprime a necessidade de uma transformação no modo como as empresas fazem negócios e em como irão gerar valor para todos os seus públicos de relação.

A partir desse contexto muitas empresas têm optado pela Responsabilidade Social como um dos possíveis caminhos de resposta para alguns dos vários desafios políticos, econômicos, sociais e ambientais que permeiam o cenário de nosso país. Essa opção se justifica, não

raramente, em função das oportunidades que os projetos sociais têm apontado para a construção de valor no relacionamento das organizações com seus diversos públicos. O direcionamento estratégico e a incorporação correta da prática socialmente responsável pode trazer diversos tipos de benefícios, alavancando o desempenho e a própria sustentabilidade das organizações. Reforçando esse contexto, Orchis et al. (2002) apontam várias vantagens obtidas como: valor agregado à imagem da empresa, motivação dos funcionários, bom relacionamento com fornecedores, popularidade dos seus dirigentes, facilidade no acesso ao capital e financiamento, influência positiva na cadeia produtiva, melhoria do clima organizacional e vantagem competitiva. Considerando a questão social propriamente dita, diante dos inúmeros dilemas sociais que permeiam nosso país, as empresas podem ocupar função relevante ao atuar na construção de respostas efetivas. Nesse sentido, Machado e Lage (2002) destacam que os projetos sociais podem contribuir de maneira positiva para melhorar as condições sociais das comunidades mais carentes, promovendo o resgate da auto-estima, da dignidade e da inclusão social.

É importante destacar que os projetos sociais sempre existiram, com diferentes objetivos e formatos, articulados pelas empresas, pelo estado ou pela sociedade civil organizada. O que merece destaque, atualmente, é a forma como os projetos sociais têm sido percebidos, no sentido da superação do caráter meramente assistencialista, ao abrirem o caminho para a consolidação do conceito de investimento social, sobretudo em função das oportunidades que representam na construção de valor para as organizações.

Reforçando a importância do tema no cenário corporativo brasileiro, Peliano (2001) destaca a pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – denominada “Ação Social das Empresas”, que apresentou dados relevantes sobre o comportamento das

organizações: 200.000 empresas, só na região Sudeste, declararam ter realizado algum tipo de ação social na comunidade, assumindo destaque as empresas mineiras. No entanto, nenhuma das organizações pesquisadas conseguiu mensurar o retorno de suas ações sociais, embora tivessem reconhecido, intuitivamente, que o resultado é positivo. Ainda dentro deste contexto, a pesquisa “*Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social*”, realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS / USP), com apoio da *Ford Foundation*, entre 2001 e 2002, aponta os desafios encontrados para mensurar e monitorar resultados de projetos sociais. Fischer et al . (2003) descrevem aspectos relevantes da pesquisa, apontando fatores que intensificam a dificuldade dos processos de avaliação como a falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e o desconhecimento, por parte das empresas, das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Segundo os autores supracitados, ainda inexitem ferramentas adequadas para este novo tipo de gestão, que difere daquelas que são próprias de um negócio.

A curta duração de vida de diversos projetos sociais é uma das decorrências que tem surgido como reflexo dessa lacuna. Os projetos sociais afetam a realidade, alterando cenários, interferindo em diversas esferas, muitas vezes despertando sentimentos como sonhos e esperanças. Apresentar-se nesse palco e sair antes do espetáculo terminar talvez seja uma das conseqüências mais perversas da atuação social descompromissada. Essa perspectiva é reforçada por Teodósio (2002), ao apontar a complexidade dos desafios da gestão social, como fator comprometedor da sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais. Ao mesmo tempo em que lida com lógicas de avaliação extremamente focalizadas nos aspectos econômico-financeiros da atividade, características da iniciativa privada, a gestão

social deve contemplar critérios substantivos, ligados ao desenvolvimento social local e à valorização dos indivíduos envolvidos em suas atividades, conforme ressalta o autor.

Assim, ao mesmo tempo em que o valor dos projetos sociais apontam um caminho de construção de valor para as organizações, acenando como potencial oportunidade para o ambiente corporativo, representam, também, um dos principais desafios relacionados ao tema. Isto porque, como foi destacado anteriormente, existe uma significativa carência de metodologias que consigam transformar, em fato concreto, a percepção de que os projetos sociais podem agregar valor à dinâmica organizacional. Dessa forma, surgem algumas indagações relevantes. Os projetos sociais podem agregar valor à dinâmica organizacional? Existe, de fato, a possibilidade de se configurar o termo investimento social uma vez que essa análise pressupõe retorno? A partir dos questionamentos apontados, a pergunta central que será o fio condutor da presente pesquisa se apresenta: ***Quais são os fatores valorizados pelos gestores das empresas no processo de avaliação do investimento social privado?***

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa é contribuir para o entendimento dos fatores que compõem a avaliação do investimento social privado. Como objetivos específicos decorrem os seguintes: analisar a percepção dos gestores das empresas FIAT, TIM, Belgo e Telemar sobre o contexto da avaliação do investimento social privado, destacando suas motivações, o estabelecimento de estratégias de relacionamento e a percepção do investimento no ambiente organizacional; analisar a percepção dos gestores das empresas FIAT, TIM, Belgo e Telemar sobre a proposta de avaliação do investimento social privado composta pelas categorias econômica, tributária, mercadológica, público interno, social, ambiental e parceria; elaborar uma proposta integrativa com as diretrizes mapeadas a partir da análise do contexto e das

categorias de avaliação do investimento social privado; apresentar sugestões para pesquisas futuras, a fim de ampliar o conhecimento acerca do objeto de estudo.

Longe de apresentar um modelo acabado que possa dar conta de toda a complexidade dos diversos dilemas sociais de nosso país, a presente pesquisa procurou desenvolver uma visão gerencial que respeitasse a riqueza e a abrangência do tema, oferecendo um norte mais seguro de diretrizes para a construção de sistemas de avaliação próprios para cada organização, auxiliando na sistematização dos impactos que uma atuação social compromissada pode trazer. Finalmente, ao permitir que os investidores percebam as inúmeras possibilidades de valor decorrentes dessa atuação, pretende-se contribuir não apenas para despertar, em outras organizações, o interesse estratégico por esse tipo de investimento, mas subsidiar uma análise da sustentabilidade de forma mais consistente, evitando que os recursos já aplicados “deixem o palco antes do espetáculo terminar”.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2. 1 Responsabilidade Social Empresarial**

#### **2.1.1 A Evolução do Conceito**

A Responsabilidade Social Empresarial tem sido amplamente discutida nos últimos anos, mas ainda há uma longa trajetória a ser percorrida no sentido de se esclarecer seu real significado. Para uma compreensão mais ampla, no entanto, parece ser necessário contextualizar o tema a partir de sua trajetória histórica. As primeiras manifestações sobre responsabilidade social empresarial, segundo Bowen (1957), surgiram no início do século passado, porém, não tiveram maior aceitação nos meios acadêmicos e empresariais americanos. O mesmo aconteceu às idéias do inglês Oliver Sheldon que, em 1923, defendeu a inclusão, entre as preocupações da empresa, de outros objetivos além do lucro dos acionistas. Na década de 1950, iniciaram-se, nos Estados Unidos, os primeiros estudos que tratam de responsabilidade social. A obra de Bowen, “A Responsabilidade Social dos Homens de Negócios”, em 1953, inspirou várias e novas linhas de pensamento sobre o tema, como salienta Bicalho et al. (2003). Para Bowen (1957), os administradores de empresa tinham o dever moral de implementar as políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação desejáveis em torno dos objetivos e dos valores de nossa sociedade.

De acordo com Ashley (2001), a partir de 1953, defensores da ética e da responsabilidade social corporativa passaram a argumentar que, se a filantropia era uma ação legítima da corporação, então outras ações que priorizam objetivos sociais em relação ao retorno

financeiro dos acionistas seriam de igual legitimidade, como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social.

Posteriormente, na Europa, no final da década de 1960, estudos foram realizados por diversos autores. A década de 1970 ficou marcada pelo artigo polêmico de Milton Friedman, afirmando que o objetivo da corporação é obter lucros para os acionistas, conforme retrospecto de Bicalho et al (2003). Para Lourenço e Schröder (2003), nas décadas de 1970 e 1980, a ética empresarial começou a se desenvolver e se consolidou como campo de estudo. Na década de 1990, o Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas, Kofi Annan, lançou a agenda Global Compact, solicitando aos dirigentes do mundo dos negócios que aplicassem um conjunto de nove princípios sobre os direitos humanos, trabalhistas e sobre questões ambientais. Os autores afirmam que no Brasil a responsabilidade social começa a ser discutida ainda nos anos 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Um dos princípios dessa entidade baseia-se na aceitação, por seus membros, de que a empresa, além de produzir bens e serviços, possui a função social que se realiza em nome dos trabalhadores e do bem-estar da comunidade. Mas foi na década de 90 que o movimento da valorização da responsabilidade social empresarial ganhou forte impulso no Brasil, por meio da ação de entidades não-governamentais, institutos de pesquisa e empresas sensibilizadas pela questão.

Ao longo dessa trajetória, a questão social versus questão econômica é um dos grandes focos de discussões quando tratamos de Responsabilidade Social. A racionalidade que marca a lógica puramente econômica, desconsiderando a perspectiva social, auxilia na construção do cenário que compõe os dilemas sociais de nosso país, marcado pelo crescimento da desigualdade, desemprego, miséria, violência, dentre tantos outros. Para Toldo (2002), o

mercado não honrou seu compromisso de trazer respostas para esses problemas sociais e a responsabilidade social viria, portanto, tentar superar a distância entre o social e o econômico, com a proposta de resgatar a função social das empresas. Para Alves (2003), a responsabilidade social da empresa não representa uma ameaça ao sistema capitalista, ao contrário, significa sua solidificação e a demonstração de sua capacidade de criar benefícios direcionados ao bem-estar da sociedade geral, garantindo sua aceitação ideológica e contribuindo para conter as intervenções do Estado na economia.

Dentro desse contexto, Ventura (2003) destaca que o que se vê, hoje, é que o capitalismo enfrenta uma crise, resultado da concentração de renda que tem piorado a vida da maioria, e, dessa forma, para sobreviver, precisa de um conjunto ideológico mais mobilizador. No caso da responsabilidade social, o movimento surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dela seu lucro para os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos, conforme reforça a autora. Uma reflexão crítica acerca da relação entre Responsabilidade Social e Capitalismo permite apontar que a Responsabilidade Social pode representar um “conjunto ideológico mais mobilizador”, o que é destacado por Ventura (2003), mas não se discute nenhuma ruptura com o sistema e, sim, um processo de reforço, acompanhado fundamentalmente por uma reflexão amadurecida acerca da sustentabilidade das organizações, não apenas sob o ponto de vista social, mas econômico e ambiental

Conforme apontado por Grajew (2000), o poder de influência das empresas não pode ser simplesmente direcionado para a obtenção de lucro destinado aos acionistas, desconsiderando interesses de todos os demais públicos com os quais elas interagem. Dentro desse contexto, os *stakeholders* aparecem como linhas norteadoras das estratégias socialmente responsáveis.



Para Bowen (1957), *stakeholders* são parceiros da empresa, termo abrangente que procura explicitar os graus de comprometimento e de dependência recíproca da empresa com os seus diversos públicos. Esse aspecto será abordado de forma mais detalhada no capítulo 2.

Finalmente, a partir de todas as reflexões destacadas, qual o conceito de Responsabilidade Social? Carvalho Neto et al (2004) apontam que os pontos comuns entre as diferentes abordagens teóricas permitem sugerir que a construção do conceito de Responsabilidade Social evoluiu de forma significativa. Os autores assinalam que o edifício da Responsabilidade Social Empresarial já se encontra de pé, entretanto, a planta de cada um dos andares é flexível e permite diferentes disposições e *layouts*, de acordo com o público, com o *stakeholder* envolvido. Como decorrências principais dessa evolução do conceito, destacamos em primeiro lugar, a diferença entre contribuição social e responsabilidade social. Os projetos sociais podem proporcionar contribuições sociais significativas, mas representam apenas uma das dimensões da responsabilidade social no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade. A partir dos conceitos analisados, apresenta-se como definição de Responsabilidade Social que atende ao presente trabalho, a construção de um caminho pautado no tripé social, econômico e ambiental, conduzido por um relacionamento coerente e sustentável com os diversos *stakeholders*.

### **2.1.2 Modismo ou Tendência? Reflexões sobre Sustentabilidade e o conceito de Responsabilidade Social**

Após a reflexão de conceitos relevantes sobre o tema, surge um questionamento natural .Qual o futuro da Responsabilidade Social? É apenas uma resposta momentânea ou se constitui, de fato, uma tendência irreversível? Um dos caminhos de resposta pode ser encontrado quando

começamos a analisar algumas das lacunas sociais criadas pelo próprio sistema capitalista, reforçadas a partir das informações sobre o *Relatório de Desenvolvimento Humano*, publicado pela ONU em 2002, as quais aparecem destacadas nos QUADROS 1, 2 e 3, apresentados a seguir:

QUADRO 1: Democracia e Participação

PROGRESSO GLOBAL	FRAGMENTAÇÃO GLOBAL
Desde 1980, 81 países tomaram medidas significativas no sentido da democracia, com 33 regimes militares substituídos por governos civis 140 dos cerca de 200 países do mundo realizam já eleições multipartidárias, mais do que em qualquer outra altura da história	Das 81 novas democracias, apenas 47 são totalmente democráticas. Muitas outras não parecem estar em transição para a democracia, ou caíram de novo no autoritarismo, ou no conflito Apenas 82 países, com 57% da população mundial, são inteiramente democráticos
125 países, com 62% da população mundial, têm uma imprensa livre ou parcialmente livre Entre 1970 e 1996, o número de jornais diários dos países em desenvolvimento mais do que duplicou, passando de 29 para 60 exemplares por 1.000 habitantes, e o número de televisões aumentou 16 vezes	61 países, com 36% da população mundial, ainda não têm uma imprensa livre Em 2001, 37 jornalistas morreram no cumprimento do dever, 118 foram presos e mais de 600 jornalistas, ou organizações noticiosas, foram fisicamente atacados ou intimidados
O número de países que ratificaram as seis principais convenções e acordos de direitos humanos aumentou significativamente desde 1990. As ratificações do Convénio Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (ICESCR) e do Convénio Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos (ICCPR) aumentou de cerca de 90 para cerca de 150	106 países ainda restringem importantes liberdades civis e políticas 38 países não ratificaram ou não assinaram o ICCPR, e 41 não ratificaram ou não assinaram o ICESCR
Em 10 países, mais de 30% dos parlamentares são mulheres	Em todo o mundo, apenas 14% dos parlamentares são mulheres – e em 10 países nenhum é mulher
Entre 1996 e 2001, apenas se registaram 6 vetos no Conselho de Segurança da ONU – em comparação com 243, entre 1946 e 1995, uma média de 50 por década	A Organização Mundial do Comércio funciona na base de um país, um voto, mas a maioria das decisões fundamentais é tomada pelas principais potências económicas em reuniões da «sala verde» Os directores executivos que representam a França, Alemanha, Japão, Federação Russa, Arábia Saudita, Reino Unido e os Estados Unidos detêm 46% dos direitos de voto no Banco Mundial e 48% no Fundo Monetário Internacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Relatório de Desenvolvimento Humano (ONU, 2002)

QUADRO 2: Justiça Económica

PROGRESSO GLOBAL	FRAGMENTAÇÃO GLOBAL
A percentagem da população mundial que vive na pobreza extrema caiu de 29%, em 1990, para 23%, em 1999 Durante os anos 1990, a pobreza extrema foi reduzida a metade na Ásia Oriental e Pacífico e caiu 7 pontos percentuais na Ásia do Sul	Os 5% das pessoas mais ricas do mundo têm rendimentos 114 vezes superiores aos dos 5% mais pobres Durante os anos 1990, o número de pessoas em extrema pobreza na África Subsariana aumentou de 242 milhões para 300 milhões
A Ásia Oriental e Pacífico atingiu um crescimento anual de 5,7% do rendimento per capita nos anos 1990; e a Ásia do Sul 3,3%	Na Europa Central e do Leste e na CEI, o rendimento per capita diminuiu 2,4% ao ano, nos anos 1990, e na África Subsariana 0,3% 20 países da África Subsariana, com mais de metade da população da região, estão mais pobres agora do que em 1990 – e 23 estão mais pobres do que em 1975

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Relatório de Desenvolvimento Humano (ONU, 2002)

QUADRO 3: Balanço do Desenvolvimento Humano

PROGRESSO GLOBAL	FRAGMENTAÇÃO GLOBAL
Desde 1990, 800 milhões de pessoas tiveram acesso a melhor abastecimento de água e 750 milhões a melhor saneamento básico 57 países, com metade da população mundial, reduziram a metade a fome, ou estão em vias de o fazer, até 2015	As taxas de vacinação juvenil na África Subsariana caíram para menos de 50% Ao ritmo actual, levaria mais de 130 anos para o mundo se ver livre da fome
Alguns países em desenvolvimento fizeram progressos na luta contra o VIH/SIDA. O Uganda reduziu a incidência do VIH de 14%, no princípio dos anos 1990, para cerca de 8%, no fim da década	No fim de 2000, quase 22 milhões de pessoas tinham morrido de SIDA, 13 milhões de crianças tinham perdido a mãe, ou ambos os pais, por causa da doença e mais de 40 milhões de pessoas vivem com o VIH. Dessas, 90% estavam em países em desenvolvimento e 75% estavam na África Subsariana.
Entre 1970 e 2000, a taxa de mortalidade de menores de cinco anos caiu em todo o mundo, de 96 para 56 por 1.000 nados-vivos	Todos os dias, mais de 30.000 crianças, em todo o mundo, morrem de doenças evitáveis No mundo, há 100 milhões de mulheres «que faltam» e que estariam vivas se não fosse o infanticídio, a negligência e o aborto sexualmente selectivo Todos os anos mais de 500.000 mulheres morrem como resultado da gravidez e do parto
Em todo o mundo, a escolarização primária aumentou de 80%, em 1990, para 84%, em 1998 51 países, com 41% da população mundial, atingiram, ou estão em vias de atingir a escolarização primária universal	113 milhões de crianças em idade escolar não andam na escola – 97% delas estão em países em desenvolvimento 93 países, com 39% da população mundial, não têm dados sobre tendências da escolarização primária
90 países, com mais de 60% da população mundial, atingiram ou estão em vias de atingir a igualdade sexual no ensino primário, até 2015 – e mais de 80, no ensino secundário	60% das crianças de todo o mundo que não frequentam a escola primária são raparigas Dos cerca de 854 milhões de adultos analfabetos de todo o mundo, 544 milhões são mulheres
38 operações de manutenção da paz foram montadas desde 1990 – em comparação com apenas 16, entre 1946 e 1989 A ratificação do Tribunal Penal Internacional pelo 60º país, em Abril de 2002, criou uma estrutura permanente para julgar crimes contra a humanidade	Ocorreu genocídio na Europa e na África, com 200.000 pessoas mortas na Bósnia em 1992-95 e 500.000 mortas no Ruanda em 1994 Apareceram novas formas de terrorismo internacional, com 3.000 pessoas de mais de 80 países mortas nos ataques de Setembro de 2001 ao World Trade Center, na cidade de Nova Iorque
Nos anos 1990, verificou-se a um grande declínio das mortes devidas a conflitos inter-estados, para 220.000 pessoas em toda a década – contra aproximadamente três vezes mais nos anos 1980	Cerca de 3,6 milhões de pessoas foram mortas em guerras dentro dos estados, nos anos 1990 Durante os anos 1990, o número de refugiados e de pessoas deslocadas internamente aumentou 50% Metade do total de baixas civis são crianças, 52 e calcula-se que existam 300.000 soldados crianças em todo o mundo
Refletindo a pressão de cerca de 1.400 grupos da sociedade civil, em 90 países, o Tratado de Proibição das Minas, de 1997, foi ratificado por 123 estados	Países importantes como a China, Federação Russa e Estados Unidos não assinaram o Tratado de Proibição das Minas 90 países ainda estão gravemente afectados por minas terrestres e projecteis que não explodiram, com 15.000 a 20.000 vítimas de minas por ano

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Relatório de Desenvolvimento Humano (ONU, 2002)

A partir dos dados indicados dos dados apresentados fica claro que os resultados produzidos nas últimas décadas de capitalismo global não têm sido uniformemente positivos, segundo o reforço explicativo de Hart e Milstein (2004). Os autores apontam que a saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental, a preocupação de que o mundo desenvolvido possa estar perdendo o controle sobre sua própria densidade populacional, dentre outros, vêm se combinando e criando entraves à economia global.

Cada vez mais o capitalismo está sendo desafiado a incluir mais partes do mundo em sua generosidade e a proteger os sistemas naturais e as culturas, dos quais depende a economia

global, e, assim, a idéia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental, conforme apontado pelos autores. Uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. A partir dos conceitos apresentados, a Responsabilidade Social parece atender estrategicamente a geração de valor sustentável e, por isso, caminha para uma tendência, de fato, no ambiente corporativo.

## **2.2 INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO**

### **2.2.1 Caracterização dos Projetos Sociais no contexto Empresarial**

Dentre as decorrências principais da contextualização do conceito de Responsabilidade Social apresentada no capítulo anterior, destacamos em primeiro lugar, a diferença entre projetos sociais e responsabilidade social. Os projetos sociais, foco da presente pesquisa, podem proporcionar contribuições significativas, mas representam apenas uma das dimensões da responsabilidade social no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade.

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, sobretudo pelas empresas, a partir da dimensão estratégica em que se pensa no relacionamento com o *stakeholder* comunidade, seguindo em rumo à construção do conceito de investimento social privado, superando o ranço assistencialista. Muito se evoluiu desde as primeiras manifestações corporativas no início do século passado, conforme

destacado anteriormente, mas é fato que um longo caminho ainda deve ser percorrido para que o papel “público do privado” seja definido com clareza.

Reforçando esse contexto, Lettieri (2003) afirma que durante muito tempo teóricos de várias áreas divergiram acerca do modo como deveriam interagir o mercado e o Estado. A autora aponta que, em linhas gerais, o debate poderia ser dividido entre liberais e intervencionistas, de acordo com o grau de liberdade que pregavam aos atores econômicos. Destaca ainda, que no início do século XXI, as possibilidades de intervenção no mercado foram reduzidas, e, ao mesmo tempo em que fica clara a diminuição dos mecanismos de intervenção estatais, destaca-se, também, uma remodelação dos papéis tradicionalmente atribuídos aos atores econômicos.

Aliado a esse contexto, somam-se os benefícios estratégicos que as organizações vem colecionando ao ampliarem sua participação na resolução de dilemas sociais, como o valor agregado à marca, a melhoria do clima organizacional, dentre tantos outros. Assim, parece tomar corpo a reflexão de que o papel público das empresas abarca mais do que a simples geração de lucros e caminha para a descoberta do tripé sócio-econômico e ambiental como grande diretriz do cenário corporativo. É importante ressaltar que o lucro é obviamente a função primeira da organização, pois o seu contrário, a inoperância operacional, não permite sequer a existência da organização. O fato de ser fundamental parece não significar, entretanto, que essa função seja a única.

Longe de encontrarmos um consenso quanto ao tema, Kaufman et al . (1995) destacam que durante muito tempo houve resistência à possibilidade das grandes companhias transgredirem a fronteira entre as esferas pública e privada. Reforçando esse contexto, Sharfman (1994)

aponta que, até mesmo no que diz respeito à tradicional filantropia empresarial, houve uma época em que essa prática era considerada uma transgressão aos papéis que cabiam à empresa e uma violação dos direitos dos acionistas. O autor demonstra, em sua obra, como uma prática, que chegou a ser considerada ilegal, conseguiu alterar os mecanismos institucionais da sociedade, até o ponto de se transformar em uma atuação legítima e em um comportamento esperado.

Assim, estamos vivendo um momento de mudanças profundas na percepção do social, em sua mais ampla expressão. Segundo Dowbor (1999), passamos de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, de um tipo de bálsamo tranqüilizador para as consciências capitalistas, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas.

A empresa pode se relacionar com a comunidade por meio diversas formas. Palazzi e Starcher (1997) destacam quatro possibilidades: caridade; investimento social, tal como o apoio a iniciativas nas áreas de educação e de problemas sociais; parcerias com as organizações locais, por meio de atividades, tais como a cessão de equipamentos ou recursos humanos por períodos determinados; e, por último, por meio de sua missão fundamental, que é a de fornecer mercadorias e serviços de que a sociedade necessita de modo ético e responsável.

Outra forma de análise é proposta por Porter e Kramer (2002), que denominam os projetos sociais das empresas de “filantropia corporativa” e afirmam que apenas sua dimensão estratégica consegue ser realmente eficaz no sentido mais amplo, isto é, gerar o maior valor possível para a empresa e para a comunidade. Os autores apresentam uma sistematização da ação social empresarial em três tipos: o primeiro, e mais rudimentar, seria constituído pelas

contribuições difusas feitas pela empresa; o segundo tipo seria o marketing relacionado a uma causa (*cause-related marketing*), em que a empresa concentra as suas doações em uma única causa ou em uma organização conceituada e admirada, promovendo a sua reputação, sendo que a ênfase está na publicidade e, não, no impacto social; e o terceiro tipo, o da filantropia estratégica, na qual o foco está, simultaneamente, no impacto econômico e social.

Os autores apontam, ainda, que as áreas da atuação social da empresa são aquelas do contexto competitivo, definido pelo ambiente (local ou locais) onde a empresa opera, sendo que ao direcionar sua ação social para essas áreas, tanto a empresa como a comunidade podem ser beneficiadas: a primeira, porque as condições do contexto competitivo podem se tornar mais favoráveis à companhia; a segunda, porque a *expertise* e as vantagens únicas da empresa nessas áreas podem também ser utilizadas em prol dos projetos sociais. Os autores ressaltam que, na maior parte das vezes, as empresas e as fundações não executam diretamente seus serviços sociais e, sim, promovem doações para as organizações sociais, que são as que efetivamente operam na área social.

Esclarecido o contexto empresarial dos projetos sociais, será apresentada, a seguir, uma visão sobre a caracterização do contexto brasileiro, através da análise de pesquisas que apontam desafios e perspectivas para o tema.

O IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – realizou uma pesquisa denominada “Ação Social das Empresas” (2001), que apresentou dados relevantes sobre o comportamento das organizações, destacados a seguir: dois terços das empresas da região Sudeste declararam ter realizado algum tipo de ação social para a comunidade em 1998. São 300 mil empresas que incluem tanto as que fizeram pequenas e eventuais doações até aquelas que executaram

grandes projetos sociais e bem estruturados, sendo que Minas Gerais é o estado da solidariedade, com 81% das empresas realizando algum tipo de ação social. Merece destaque o fato que nenhuma das empresas pesquisadas conseguiu mensurar o retorno de suas ações sociais, embora reconheçam, intuitivamente, que o resultado é positivo.

Ainda sobre a pesquisa em referência, de acordo com Peliano (2001), podemos destacar algumas observações sobre a contribuição social das empresas:

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

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

Apesar das diferenças e particularidades que mobilizam o desenvolvimento de projetos sociais em diversas empresas, é fundamental analisarmos a perspectiva do consumidor no que tange à crescente valorização da contribuição social das empresas. Para ilustrar essa questão, destacaremos alguns dados relevantes da pesquisa *Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro* (2004), realizada pelo Instituto Ethos. Os entrevistados expressam ter consciência de seu papel como agentes modificadores do mercado: 76% concordam que, como consumidores, podem interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável. O grupo dos líderes de opinião é mais enfático, sendo que 86% deles



compartilham essa idéia. Os dados apresentados reforçam a crescente valorização por parte dos consumidores no sentido de que as empresas estabeleçam padrões éticos mais elevados e ajudem a construir uma sociedade melhor. Essa percepção tem influenciado diversas empresas a adotarem o conceito de investimento social como estratégia corporativa. Assim, a partir das reflexões apresentadas, os projetos sociais empresariais parecem representar, ao mesmo tempo, grandes perspectivas para o ambiente corporativo e grandes desafios, sobretudo no sentido do equilíbrio necessário entre os aspectos mercadológicos e compromisso social efetivo.

### **2.2.2 INVESTIMENTO OU CUSTO? BONDADE OU INTERESSE?**

A reflexão sobre o papel social das empresas vem ganhando espaço crescente, embora as motivações para o exercício da responsabilidade social tenham natureza diferente, conforme destaca Coutinho (2002). Não poderíamos deixar de ressaltar o impacto que isso trouxe para a configuração das motivações que mobilizam a atuação social das empresas, surgindo, assim, alguns questionamentos que deram origem ao título acima destacado: Investimento ou Custo? Bondade ou Interesse?

Para começar a responder a essas questões é necessário entender um pouco melhor o campo das motivações no contexto corporativo. Ventura (2003) destaca que as motivações podem ser enquadradas em três aspectos distintos. O aspecto coercitivo, no qual as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotar práticas similares às suas, no caso, impondo ações que elegem importantes no âmbito da Responsabilidade Social Empresarial. O aspecto mimético, no qual as organizações copiam as práticas de organizações que julgam de ponta, tentando com isso se livrar das incertezas ambientais. O aspecto normativo, no qual

a conscientização dos gerentes, a demanda da sociedade civil que cobra uma postura mais responsável e cidadã, determinam a convergência para ações mais responsáveis, que levem em conta os *stakeholders* da organização, divulgando e ampliando o movimento pela responsabilidade social. A visão de Ventura (2003) será particularmente útil para a classificação das diferentes motivações das empresas pesquisadas.

Silva e Freire (2001) e Machado e Lage (2002), destacam alguns dos vários motivos da ação empresarial nesse campo: obtenção de vantagens competitivas, já que os consumidores passam a valorizar a ética e a participação das empresas na comunidade; fundamentação religiosa ou moral; promoção de valores de solidariedade interna, identificando e desenvolvendo lideranças entre os funcionários; resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações; orientação da matriz, no caso de empresas multinacionais, como resultado de uma percepção da importância do investimento para os objetivos estratégicos da empresa; visão estratégica de sobrevivência a longo prazo, diante da consciência de que os problemas sociais e ambientais da atualidade tendem a tornar inviável o sistema produtivo vigente; melhoria da imagem perante os clientes, a partir de uma percepção mais responsável; fomento do desenvolvimento de um mercado consumidor por meio do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas; redução da carga tributária, dentre outros motivos.

Orchis et al. (2002), destacam, ainda, como possibilidades: valor agregado à imagem da empresa, motivação dos funcionários, bom relacionamento com fornecedores, popularidade dos seus dirigentes, facilidade no acesso ao capital e financiamento, influência positiva na cadeia produtiva, melhoria do clima organizacional e vantagem competitiva. Além dessas vantagens, outras são citadas: consciência coletiva interna de estar participando no

encaminhamento de soluções de causas sociais; mobilização de recursos disponíveis da empresa, sem necessariamente implicar custos adicionais; melhor relacionamento com o governo; maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes. (Alves, 2003 ; Martinelli, 1997 ; Melo Neto e Froes, 1999 ). Para Srour (2000), outra importante vantagem está ligada ao fato da diminuição da vulnerabilidade das empresas, reduzindo os desvios de conduta e as possibilidades de multas. Isso economiza tempo de trabalho e recursos financeiros, preserva a rentabilidade e a marca, além de fortalecer a lealdade dos consumidores e dos empregados. Todos os aspectos apontados como vantagens e que, em conjunto com os estudos exploratórios, permitem o entendimento das categorias de avaliação do investimento social propostas, serão sistematizados na etapa final do referencial teórico.

Apesar de todas as vantagens destacadas, as abordagens de custo e investimento social no contexto brasileiro parecem ainda se confundir. No entanto, é fato que as companhias de sucesso estão cada vez mais pressionadas para olhar intensamente o impacto de suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar o impacto de suas políticas e ações, nos seus empregados, clientes, comunidade, e na sociedade como um todo, conforme salienta Borger (2001).

Mas o que é , de fato , o conceito de investimento social privado? De acordo com o Instituto Ethos (2005), o Investimento Social Privado é o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Incluem-se neste universo as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. 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. Diferentemente do conceito de caridade, que vem carregado da noção de assistencialismo, os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e o envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação.

Outra visão do conceito é apresentada por Porter e Kramer (2002) que defendem uma formulação totalmente nova para o investimento social empresarial, focado no contexto competitivo da organização. Esse novo modelo pressupõe que a gestão da filantropia esteja intimamente integrada às demais atividades da empresa. Os autores defendem a tese de que a questão não pode ser delegada a um departamento de *marketing*, relações públicas ou a um instituto/fundação, mas, ser liderada, sim, pelo presidente da empresa. Este deve engajar toda a equipe de diretoria em um processo disciplinado de identificação e implantação de uma estratégia de doação empresarial focada na melhoria do contexto.

Esclarecido o conceito de investimento social, uma outra reflexão sobre as motivações das empresas merece destaque: Bondade ou Interesse? Para Peliano (2001), nem um, nem outro, exclusivamente, uma vez que as motivações são complexas e interdependentes. Questões altruístas convivem com aspectos estratégicos, ligados muitas vezes à lógica do sistema capitalista, nos termos do destaque apresentado em nossas discussões iniciais. O que parece ser mais relevante do que “optar” por um lado ou outro é a percepção de que é possível ganhar junto. Talvez seja possível, sim, reforçar a lógica do lucro que fundamenta o sistema, mas não mais de maneira exclusiva. Talvez possamos chegar a um modelo que longe de ser o ideal seja pelo menos mais justo. Finalmente, o direcionamento destas motivações irá influenciar a percepção de custo ou investimento, que, por sua vez, irá configurar as

expectativas de resultados e obviamente os critérios de avaliação, que, em última instância, constituem o foco da presente pesquisa.

### **2.2.3 O PODER DE ARTICULAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS E A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

A complexidade e a interdependência das questões sociais têm justificado, em grande parte, a ampliação das parcerias ou alianças intersetoriais. Nenhum setor ou instituição parece ser capaz de, isoladamente, responder aos inúmeros desafios que se apresentam. Reforçando essa perspectiva, Rosa (2004) aponta que não há um protagonista dessa busca por respostas e ressalta ser mais eficiente que todos se tornem agentes de transformação, conscientes e convictos de seu papel.

O desenvolvimento de soluções sustentáveis para os diversos dilemas estruturais de nosso país, parece então passar pela construção de intervenções sociais articuladas entre governo, iniciativa privada e terceiro setor. Segundo Fischer et al. (2003), organizações com e sem fins lucrativos e governamentais reconhecem que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, especialmente no tocante à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos. No entanto, ainda há uma série de desafios relacionados, principalmente, às diferentes culturas organizacionais, linguagens e formas de trabalho das organizações de setores distintos.

A pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, realizada pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS/ USP), com apoio da *Ford Foundation*, entre 2001 e 2002 procurou identificar e analisar de que modo a redefinição dos papéis sociais do Estado, Mercado e Terceiro Setor e da própria comunidade

tem gerado o desenvolvimento de novas formas de executar as ações sociais. Apresentaremos a seguir as principais reflexões de Fischer et al .(2003) sobre essa pesquisa, as quais permitem a construção de algumas referências importantes sobre a qualificação das ações sociais desenvolvidas em parceria. A primeira referência estabelece diz o seguinte: para que uma aliança intersetorial se sustente é fundamental que ocorra uma contínua geração de valor para os parceiros e, mais do que isso, é necessário que esse valor gerado seja mensurado e constantemente monitorado. A segunda referência assinala que, raramente, há um planejamento prévio dos projetos desenvolvidos em parceria, suas etapas e os resultados esperados em cada uma delas. A terceira referência informa que a ausência de estratégia para o estabelecimento de alianças acaba resultando na falta de indicadores de resultados que propiciem a avaliação e comparação com outras iniciativas na mesma área, uma vez que os projetos se concretizam como casos isolados, construídos com base em necessidades e interesses pontuais, próprios de determinadas situações e contextos.

Contribuições interessantes sobre a realização de parcerias e redes sociais, revela Cury (2001) em seu artigo. Segundo a autora, uma das exigências dessa proposta de transformação social trazida às organizações pelo novo paradigma na gestão e elaboração de projetos sociais é o rompimento com a “cultura do isolamento” e o desenvolvimento de uma nova mentalidade, de novas capacidades, habilidades e estratégias para uma atuação conjunta, compartilhada. A autora define parceria como um trabalho conjunto, realizado por atores sociais diferentes para um fim de interesse comum. Mas, embora sejam essencialmente diferentes, embora as lógicas e, portanto, os interesses sejam também diferentes, pode-se encontrar um espaço de atuação conjunta.

A autora destaca ainda que apesar das dificuldades, o estabelecimento de parcerias traz muitas vantagens: entre várias vantagens, maior racionalidade na utilização de recursos que são escassos; maior visibilidade, credibilidade e força, já que, atuando em bloco, o poder de pressão sobre as entidades financiadoras e/ou formuladoras de políticas públicas aumenta. Já o conceito de rede, diferentemente das parcerias que se constroem para o enfrentamento de um problema objetivo, passa pela articulação em torno de temas específicos (culturais, educacionais, políticos), existindo vários tipos de rede: redes temáticas – meio ambiente, infância, direitos humanos, jovens e adolescentes, etc.; redes regionais – um estado, um grupo de municípios, um conjunto de bairros; ou redes organizacionais – associações de entidades, fóruns, etc. Finalmente, reforça que as redes sociais são, hoje, instrumentos altamente eficazes na mobilização dos agentes sociais para ações coletivas dentro do espaço público, auxiliando no fortalecimento institucional das organizações, na troca de experiências, de capacitações sistemáticas, constituindo elemento facilitador na captação de recursos e importante aliado no aumento da visibilidade e credibilidade das várias organizações.

Assim, a partir dos dados inicialmente apresentados, a contribuição social das empresas, muitas vezes marcada pelo caminho das alianças intersetoriais, parcerias e/ou redes, está em desenvolvimento e, apesar de apresentar grandes desafios, tem renovado a construção de alternativas para as intervenções sociais de nosso país. É importante destacar, agora, outra possibilidade de análise da capacidade de articulação dos projetos sociais: as possibilidades de relacionamento estratégico com os diversos públicos de relação associados a uma corporação. Para isso, torna-se fundamental o entendimento mais aprofundado das diferentes vertentes da teoria dos *stakeholders*.

Os *stakeholders* aparecem como linhas norteadoras das estratégias socialmente responsáveis. Para Bowen (1957), *stakeholders* são parceiros da empresa, termo abrangente que procura explicitar os graus de comprometimento e de dependência recíproca da empresa com os seus diversos públicos. Dentro dessa linha, Orchis et al. (2002) apresentam o conceito de *stakeholders* como grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. Clarkson (1995) define *stakeholders* como pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses em uma organização.

Lettieri (2003) destaca que a incapacidade de reconhecer e atender às aspirações de seus públicos, efetivos ou potenciais, pode criar para as empresas uma crise de legitimidade que gera ameaça de extinção. O estudo promovido pela autora, apresenta vários modelos que pretendem auxiliar as organizações a visualizar claramente quem são os seus públicos, definindo suas prioridades de atuação, ficando isso destacado no que se segue. O modelo de Preston e Post (1981) apresenta a seguinte vantagem : dar conta de uma ampla gama de situações e funcionar como um ponto de partida para a identificação da fronteira entre os papéis públicos e privados da empresa. No entanto, essa generalidade se torna uma desvantagem quando analisada em termos de práticas efetivas da empresa.

O modelo de Freeman e Gilbert (1987), ao separar os níveis de análise, possui a vantagem de abrir espaço para uma identificação mais minuciosa e particularizada do mapa de *stakeholders*, partindo-se dos grupos de interesse gerais para os específicos, além de analisar os processos organizacionais da empresa para se adaptar a esse público diverso (nível processual), bem como as interações realizadas entre a empresa e esses atores (nível transacional). Por outro lado, tal modelo apresenta as desvantagens de não permitir a previsão acerca da mudança de *status* dos grupos de interesse em relação à empresa, além de não



oferecer respostas sobre como priorizar as demandas desses grupos, o que para os *managers*, que lidam com um universo de múltiplos grupos e indivíduos, se constitui uma necessidade fundamental.

Essas são justamente as vantagens do modelo proposto por Mitchel et al. (1997), que permite não somente identificar os grupos de interesse com relação aos atributos de poder, legitimidade e urgência, mas também prever a transição de um grupo ou ator de uma zona de pouca saliência para uma zona de muita saliência. Além disto, esse modelo permite a avaliação das percepções dos atores envolvidos, abrindo a possibilidade para a compreensão do fato de que nem sempre o(s) atributo(s) possuído(s) pelo(s) *stakeholders* é (são) percebido(s) como tal, ou seja, um *stakeholder* pode negligenciar ou superestimar um atributo possuído. As desvantagens principais desse modelo estão no fato de não permitir o detalhamento das atividades da empresa, tal como o permitem Freeman e Gilbert (1987) com seus níveis de análise e a constatação pelos próprios autores de que poder, legitimidade e urgência podem não ser as variáveis corretas e parcimoniosas para as relações entre *stakeholders* e *managers*.

A partir da clareza dessa identificação, fica mais fácil entender a importância dos projetos sociais enquanto estratégias de relacionamento com os diversos *stakeholders*. Um projeto social permite a interface da comunidade-alvo de determinado investidor com seus funcionários (ex: voluntariado), clientes (ex: produção de brindes e cartões de relacionamento pelos beneficiários do projeto), fornecedores e governo (ex: criação de redes de cidadania, criando sinergia entre a atuação pública e privada), dentre outros. O projeto social abre um canal de relacionamento coerente e sustentável com todos os *stakeholders*, reforçando a estratégia de responsabilidade social da organização, remetendo credibilidade e democracia à

construção de seu processo de intervenção social. Assim, se justifica, também, a presente pesquisa, ao apresentar uma proposta de avaliação do investimento social privado que seja capaz de caminhar na direção de transformar a percepção de valor dos projetos sociais, enquanto estratégias de relacionamento, em fato concreto.

## **2.3 AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS EMPRESARIAIS**

### **2.3.1 RELEVÂNCIA, CONCEITOS E ESPECIFICIDADES DA AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS**

Como foi destacado na evolução do capítulo anterior, ao mesmo tempo em que a percepção de que os projetos sociais apontam um caminho de construção de valor para as organizações, acenando como potencial oportunidade para o ambiente corporativo, representam eles também um dos principais desafios relacionados ao tema, refletido, inclusive, pela carência de metodologias que consigam transformar, em fato concreto, a percepção de que os projetos sociais podem agregar valor à dinâmica organizacional.

Essa carência pode ser justificada por diferentes abordagens. Uma delas, apontada por Dowbor (1999), é a constatação de que enquanto as áreas produtivas dispõem de um sólido acúmulo teórico sobre a sua gestão, a área social não dispõe dos paradigmas de gestão correspondentes. O autor afirma que a grande realidade é que não sabemos como gerir essas novas áreas, pois os instrumentos de gestão correspondentes são incipientes e os paradigmas de gestão que herdamos têm, todos, sólidas raízes industriais. O autor conclui que os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos, afirmando que essa é uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.

Como destaca Mendonça (2003), o *gap* entre o discurso praticado pelas organizações e a construção de uma linha de atuação metodológica, ocorre pelo fato da inexistência de um instrumento potencialmente capaz de proporcionar parâmetros sólidos, que permitam avaliar objetivamente a amplitude das dimensões de um modelo de gestão tido como social. Essa carência de mensuração também é manifestada pelos vários públicos de relação que querem informação tangível, quantificável e verificável sobre o desempenho da organização em todas as áreas, conforme apontam Kreitlon e Quintella (2001).

Reforçando esse contexto, Carvalho (2001) destaca que avaliar políticas e programas sociais tornou-se um desafio tanto para os centros de pesquisa quanto para os governos. Hoje, a demanda dos pesquisadores por “rastrear” e inovar metodologias avaliativas se pauta pela rejeição crescente aos modelos tradicionais, que não conseguem apreender a totalidade dos fluxos e nexos inerentes à tomada de decisões, à implementação, à execução, aos resultados e aos impactos produzidos e que, em consequência, não oferecem informações substantivas para influir nos fatores institucionais e processuais geradores de ineficiências crônicas no desempenho das políticas e programas sociais, como aponta a autora.

Reforçando a importância do tema no cenário corporativo brasileiro, Peliano (2001) destaca a pesquisa realizada pelo IPEA, denominada “Ação Social das Empresas”, apontando que nenhuma das empresas pesquisadas conseguiu mensurar o retorno de suas ações sociais, embora tivessem reconhecido, intuitivamente, que o resultado é positivo. Ainda dentro desse contexto, a pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, realizada pelo CEATS / USP, com apoio da Ford Foundation, entre 2001 e 2002, aponta os desafios encontrados para mensurar e monitorar resultados de projetos sociais. Fischer et al. (2003) descrevem aspectos relevantes da pesquisa, apontando fatores que intensificam a dificuldade

dos processos de avaliação como a falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e o desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Segundo tais autores, as empresas que empregam cálculos de retorno sobre seus investimentos costumam se frustrar com os métodos pouco precisos de apurar o retorno sobre investimentos sociais e a diversidade de projetos e de resultados possíveis complica o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação. Os autores concluem que ainda inexitem ferramentas adequadas para esse novo tipo de gestão, que difere daquelas próprias de um negócio.

A curta duração de vida de diversos projetos sociais é uma das decorrências que tem surgido como reflexo dessa lacuna. Os projetos sociais afetam a realidade, alterando cenários, interferindo em diversas esferas, muitas vezes despertando sentimentos como sonhos e esperanças. Apresentar-se nesse palco e sair antes do espetáculo terminar talvez seja uma das conseqüências mais perversas da atuação social descompromissada. Essa perspectiva é reforçada por Teodósio (2002), ao apontar a complexidade dos desafios da gestão social, como fator comprometedor da sustentabilidade das intervenções junto aos problemas sociais. De acordo com esse autor, em função dos recursos, via de regra escassos, destinados à área social e de demandas, em contrapartida, elevadas, a exigência de uma gestão eficaz, eficiente e efetiva dos projetos e programas sociais torna-se fundamental. Para isso, no entanto, é necessário, em primeiro lugar, o desenvolvimento de uma cultura voltada para a avaliação não como instrumento de punição, mas uma ferramenta vital de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão da gestão dos projetos. Reforçando essa visão, Adulis (2002) destaca que a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização.

Mas o que deve então ser o real conceito de avaliação no contexto dos projetos sociais? Diante da significativa multiplicidade de abordagens, serão apresentadas, a seguir, as reflexões de alguns autores que irão contribuir para o posicionamento da proposta de avaliação, foco da presente pesquisa. Chianca, Marino e Schiesari (2001) definem a avaliação como uma coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa e como a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente. Tais critérios são utilizados no sentido de determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa, sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos e gerando não só recomendações para melhorá-lo como informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa.

Raposo (1996) destaca que é necessário que a avaliação seja mais uma das atividades na rotina de gestão das instituições e, em particular, dos programas sociais, assinalando que, nesse novo paradigma, a avaliação é um investimento e não um custo, sendo operacionalizada sempre de forma participativa, envolvendo todos os grupos interessados – gestores, executores, usuários (clientela atendida, direta e indiretamente), financiadores (e avaliadores externos, quando cabível). A autora destaca, ainda, que a avaliação é também um instrumento que poderá contribuir para assegurar os recursos necessários à sobrevivência dos programas e projetos, além de permitir às instituições responderem a pressões crescentes por transparência e *accountability* através da demonstração de como estão sendo aplicados os recursos (eficiência) e que resultados estão sendo alcançados (eficácia). Enfim, a autora define avaliação como um processo crítico de identificação, monitoramento e aferição de situações, processos e resultados.

De acordo com Marino (1998), a avaliação pode ser conceituada como um processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto. O autor afirma 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. Como aponta Tenório (1997), outro grande desafio está no equilíbrio entre aspectos econômico-financeiros e aspectos ligados ao desenvolvimento proporcionado pelas ações sociais, a valorização dos indivíduos envolvidos, entre outros critérios mais subjetivos. Reconhecendo a importância desse equilíbrio, será apresentado, a seguir, um breve panorama sobre análise qualitativa e quantitativa dos projetos sociais.

### **2.3.2 Avaliação Qualitativa e Quantitativa**

As primeiras abordagens da temática da avaliação foram fortemente influenciadas pelas ciências econômicas, matemáticas e biológicas, o que resultou em demasiada ênfase na mensuração, conforme destaca Carvalho (2001). A autora aponta a forte influência das ciências experimentais, exigindo rigor no isolamento de variáveis ou resultados imputáveis aos programas e projetos sociais avaliados, dando origem à concepção tradicional de avaliação, ancorada nos métodos econométricos para mensurar o social, o que fez com que mensuração se tornasse praticamente sinônimo de avaliação. A estatística ganhou primazia, desprezando-se uma perspectiva multidisciplinar que envolvesse os aportes da sociologia, da antropologia e de outras ciências, conforme ressalta a autora.

Foram justamente as críticas a esse modelo que fizeram despontar a trajetória de avaliações focadas em aspectos qualitativos. Conforme Sulbrandt (1994), esses enfoques (provenientes da fenomenologia, da etnometodologia e da interação simbólica), apesar de muito ricos, podem, por outro lado, concentrar-se demais nas condutas dos atores, politizar em extremo os processos de implementação, dificultando assim a identificação de fatores e também as relações que permitem compreender os resultados dos programas. Retomando a reflexão de Carvalho (2001), se as concepções tradicionais colocaram ênfase na quantificação de metas e resultados produzidos (avaliação quantitativa), as concepções seguintes enfatizaram a lógica dos atores que movem o projeto e, portanto, a avaliação dos processos que imprimem direção e dinâmica à ação (avaliação qualitativa). Finalmente a autora aponta que, hoje, há uma tendência em valorizar concepções mais abrangentes e totalizantes de avaliação no campo social, uma avaliação que busque captar a inter-relação dos sistemas de ação e lógica dos atores.

Assim, pretende-se apresentar uma visão que conjugue uma análise qualitativa e quantitativa do investimento social, considerando a perspectiva dos diversos públicos envolvidos. É necessário, portanto, explorar um pouco melhor as possibilidades de instrumentos em cada uma dessas vertentes. Reforçando a importância dos aspectos qualitativos no processo de avaliação dos projetos sociais, destacam-se três técnicas que têm sido freqüentemente utilizadas: o Metaplan; o ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung) e a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

O Metaplan é um método muito utilizado na condução de trabalhos em grupo, desenvolvido pela empresa alemã de consultoria Metaplan. Carvalho (2001) destaca algumas definições relevantes para o entendimento do método, a seguir apresentadas: compreende técnicas de

“visualização e de moderação”, que podem ser utilizadas em processos participativos de diagnóstico, planejamento e avaliação; trata-se de uma metodologia simples e muito versátil; como todas as práticas participativas, requer uma certa capacitação, e, principalmente, habilidade de mediação, já que os conflitos são sempre possíveis de acontecer em trabalhos coletivos; deve-se considerar que esta metodologia é apropriada para trabalhos com grupos não muito grandes, caso contrário, a dinâmica de visualização inerente ao Metaplan fica prejudicada; a técnica de visualização do Metaplan corresponde à utilização de fichas coloridas – conhecidas como “tarjetas” – sobre as quais os participantes escrevem – com pincel atômico e de forma sintética – as suas considerações e, depois, as afixam em um mural para que todos possam lê-las, sendo que diferentes cores e formas de tarjetas podem ser utilizadas para distinguir a natureza das informações, as contribuições de diferentes equipes, as fases do trabalho, dentre outros.

Quanto ao método ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung - que significa “planejamento de projetos orientado por objetivos”, a autora aponta que foi desenvolvido pela Agência Alemã de Cooperação Técnica GTZ – Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit; a base do método ZOPP é o Marco Lógico ou Matriz Lógica, desenvolvida por uma empresa de consultoria norte-americana; a GTZ concebeu procedimentos de análise que antecedem e orientam a elaboração da Matriz Lógica e, valendo-se das técnicas de visualização e moderação do Metaplan, desenvolveu, assim, um instrumental técnico para o planejamento e avaliação participativos de projetos; os procedimentos de análise que antecedem a construção da Matriz Lógica são análise de envolvimento, análise de problemas, análise de soluções e análise de alternativas; o passo seguinte no planejamento ZOPP é o detalhamento das “atividades” que serão necessárias à concretização dos “produtos” que serão desenvolvidos pelo projeto, com vistas à consecução dos “objetivos”; o método ZOPP utiliza a Matriz



Lógica a fim de auxiliar não somente na concatenação lógica dos elementos do projeto, mas, também, oferecer subsídios para o acompanhamento de sua execução, já que prevê o estabelecimento de indicadores de desempenho e o apontamento dos condicionantes externos do projeto; a partir da Matriz Lógica derivam outras peças que auxiliam no acompanhamento do projeto, como o plano de ação e o cronograma físico-financeiro.

Finalmente, a análise SWOT consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da organização; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do meio envolvente.

Estas são apenas algumas das possibilidades de se estabelecer metodologias que permitam o diálogo estruturado como fonte de conhecimento do projeto social avaliado. Essa reflexão é particularmente útil para a condução dos grupos de discussão sugeridos na proposta de investimento social privado da presente pesquisa.

Sob a perspectiva quantitativa, o desenvolvimento de indicadores é um dos instrumentos fundamentais para a construção do processo de avaliação. Borger (2001) aponta que é preciso estabelecer métodos de avaliação, verificação e demonstração que atendam aos requisitos das companhias e dos *stakeholders*, determinando meios de avaliar o desempenho e os indicadores capazes de mensurá-los. Reforçando a importância, Fischer et al. (2003), destacam que os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes atores e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e responsáveis diferentes.

Mas o que são indicadores? Segundo Valarelli (1999), indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica. Assim, os indicadores seriam marcas ou sinalizadores, que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação. Raposo (1996) define indicador como fator ou conjunto de fatores que sinaliza ou demonstra a evolução, o avanço, o desenvolvimento rumo aos objetivos e às metas do projeto. Assinala ainda que a maioria dos gestores de programas sociais está em busca de indicadores ou fontes bibliográficas que possam listá-los. A autora ressalta que ,no caso de projetos sociais com intervenção local, pontual, a definição de indicadores é uma tarefa quase artesanal, no sentido de que deve ser feita “sob medida”, para cada projeto, conforme será reforçado na categoria de indicadores sociais, proposta no presente projeto. Como já destacado anteriormente, esse é mais um dos motivos pelos quais o sistema de acompanhamento e avaliação devem ser participativo: quanto mais profissionais estiverem envolvidos no processo, tanto maior será o grau de precisão dos indicadores.

As definições de Valarelli (1999) e Raposo (1996) são fundamentais para a compreensão da proposta de avaliação do investimento social da presente pesquisa em função de dois aspectos centrais. Em primeiro lugar, pela conjugação de parâmetros qualitativos e quantitativos constituintes da proposta e, em segundo lugar, pela importância da associação entre fator e indicador, que respalda, tecnicamente, a utilização do termo para os cinquenta fatores propostos, distribuídos em sete categorias diferentes.

A Revista da Fundação Interamericana (1993) publicou um instrumental, que pode oferecer uma clareza maior por ocasião da definição dos objetivos e dos indicadores. A IAF (Inter-

American Foundation), uma agência de financiamento vinculada ao governo americano, desenvolveu um modelo que permite uma melhor visualização dos possíveis impactos dos projetos e, portanto, das diferentes formas de medi-los e avaliá-los. Ao permitir essa visualização, esse modelo facilita uma definição mais clara quanto ao escopo da ação e, conseqüentemente, favorece a definição dos indicadores. A equipe gestora do projeto deverá responder às seguintes perguntas:

- ✓ O que queremos medir? Remeter-se sempre aos objetivos específicos do projeto, separando os aspectos tangíveis dos intangíveis.
- ✓ O que os meus parceiros querem medir? Identificar as diferenças entre as expectativas dos financiadores (agências, doadores individuais e demais envolvidos no projeto) e as do executor. Em geral, a agência analisa o impacto, buscando mudanças conjunturais que foram provocadas pela proposta financiada (produto, resultado), enquanto o executor avalia o impacto de sua ação, confrontando sua estrutura institucional com os recursos disponíveis (processo).
- ✓ Como posso medir? Como a equipe reconhece que as mudanças que estão sendo buscadas estão em processo, estão acontecendo? Que manifestações da clientela podem ser observadas como sinais que apontariam, no sentido dessa mudança, entre a situação verificada no diagnóstico (situação que se deseja mudar) e a situação prevista (cenário idealizado como resultado da intervenção)?
- ✓ Quem pode medir? Pode a instituição, nesse instante de seu desenvolvimento e amadurecimento institucional, absorver o processo de avaliação? Com os recursos

humanos e financeiros de que dispõe, é possível definir um pequeno conjunto de indicadores? A atual equipe pode executar o acompanhamento e a avaliação? Existe alguma ação similar ao projeto proposto que já desenvolveu um sistema de avaliação? Ele pode ser visitado, consultado? Há necessidade de contratação de consultoria?

É importante reconhecer que apesar da relevância dos indicadores, sua construção está longe de ser um processo infalível. O trabalho de “enquadrar” a difícil realidade que permeia a atuação social em números, até que eles consigam revelar o que nossos olhos não conseguem ver, é um grande desafio. Reforçando a reflexão final, Kümel e Moscoso (1996), apontam que “a escolha dos indicadores é um exercício de equilibrar o necessário com o possível, o desejável com o conveniente, o teórico com o prático”.

É fundamental destacar ainda que a proposta de avaliação do investimento social privado da presente pesquisa não tem a pretensão de oferecer indicadores gerais, prontos para serem aplicados a qualquer realidade. O que se pretende é contribuir com diretrizes e referências para a construção de modelos próprios para cada organização, sendo, portanto, útil o conhecimento das reflexões quantitativas apresentadas.

Finalmente, merece destaque o reconhecimento de que o avaliador de projetos sociais, de forma geral, deve primar pela capacidade de unir competência técnica e competência humana, requisito fundamental na interlocução de processos que se querem participativos.

### 2.3.3 Instrumentos de Gestão Social

Apresentaremos a seguir os instrumentos mais comumente utilizados no contexto da gestão social:

#### ✓ Indicadores Ethos

De acordo com o Instituto Ethos (2005), o objetivo do instrumento é avaliar a gestão, planejar e concretizar estratégias de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos. Considerado de fácil aplicação e auto-avaliativo, os indicadores pretendem analisar o comportamento organizacional nos seguintes temas:

- valores e transparência
- público interno
- meio ambiente
- fornecedores
- consumidores/clientes
- comunidade
- governo e sociedade

O Instituto Ethos incentiva o preenchimento do questionário e fornece relatórios comparativos em relação ao grupo de *benchmark* das empresas líderes no segmento.

## ✓ Balanço Social

O balanço social tem sido considerado por muitos autores e empresários como valioso instrumento de gestão das organizações. Como sugestão, o IBASE - Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (2005), propôs um modelo estruturado em sete itens, destacados a seguir:

Base de Cálculo :

- Receita líquida (RL)
- Resultado operacional (RO)
- Folha de pagamento bruta (FPB)

Indicadores sociais internos:

- Alimentação
- Encargos sociais compulsórios
- Previdência privada
- Saúde
- Segurança e medicina no trabalho
- Educação
- Cultura
- Capacitação e desenvolvimento profissional
- Creches ou auxílio-creche
- Participação nos lucros ou resultados
- Outros

Indicadores sociais externos:

- Educação
- Cultura
- Saúde e saneamento
- Esporte
- Combate à fome e segurança alimentar
- Outros
- Total das contribuições para a sociedade
- Tributos (excluídos encargos sociais)

Indicadores ambientais:

- Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa
- Investimentos em programas e/ou projetos externos
- Total dos investimentos em meio ambiente
- Estabelecimento de metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais

Indicadores do corpo funcional:

- N° de empregados(as) ao final do período
- N° de admissões durante o período
- N° de empregados(as) terceirizados(as)
- N° de estagiários(as)
- N° de empregados(as) acima de 45 anos
- N° de mulheres que trabalham na empresa
- % de cargos de chefia ocupados por mulheres

- N° de negros(as) que trabalham na empresa
- % de cargos de chefia ocupados por negros(as)
- N° de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais

Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial:

- Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa
- Número total de acidentes de trabalho
- Critérios para definição dos projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa
- Critérios para estabelecimento dos padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho
- Liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as),
- Previdência privada
- A participação nos lucros ou resultados
- Seleção dos fornecedores
- Participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário
- Número total de reclamações e críticas de consumidores(as)
- % de reclamações e críticas solucionadas
- Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$)
- Distribuição do Valor Adicionado (DVA)

Em 1998, para estimular a participação de um maior número de corporações, o Ibase lançou o Selo Balanço Social Ibase/Betinho. O selo é conferido, anualmente, a todas as empresas que



publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Ibase, dentro da metodologia e dos critérios propostos.

✓ Global Compact

Lançado pelo Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, em julho de 2000, o Global Compact é uma iniciativa de cidadania corporativa voluntária que agrega empresas, agências da ONU, governos, entidades trabalhistas internacionais, sociedade civil e outros grupos, com o objetivo de disseminar princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. (Global Compact, 2005).

De acordo com o Global Compact (2005) foram estabelecidos 09 princípios centrais de ação, destacados a seguir. De acordo com tais princípios, as empresas devem:

- apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente (Princípio 1);
- certificar-se de que suas próprias corporações não estejam sendo cúmplices de abusos e violações de direitos humanos (Princípio 2);
- apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva (Princípio 3);
- promover a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório (Princípio 4);
- efetuar a erradicação efetiva do trabalho infantil.(Princípio 5);
- eliminar a discriminação com respeito ao empregado e ao cargo (Princípio 6);
- adotar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais (Princípio 7);

- desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental (Princípio 8);
- incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias limpas que não agridem o meio ambiente (Princípio 9);
- trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno. (Princípio 10).

O Global Compact não é um instrumento regulatório, um código de conduta legalmente obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer uma estrutura global para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Mais de 1.000 empresas de todas as regiões do mundo estão engajadas no Global Compact (Global Compact, 2005).

✓ SA8000

De acordo com a *Business Meets Social Development* (2005) - a *Social AccountAbility* 8000 tem como principal objetivo garantir os direitos dos trabalhadores, de uma forma que todos os envolvidos ganhem: empresas, trabalhadores, sindicatos, governo. Foi lançada em 1997 pela CEPAA - Council on Economics Priorities Accreditation Agency, atualmente chamada SAI - Social Accountability International, organização não-governamental norte-americana, a Social Accountability 8000 (SA8000). Com base em normas internacionais sobre direitos humanos e no cumprimento da legislação local referente, a SA8000 busca garantir direitos básicos dos trabalhadores envolvidos em processos produtivos, sendo composta por nove requisitos.

Apresentando como referência os padrões de gestão da qualidade ISO9000 e de gestão ambiental ISO14000, a SA8000 segue a estrutura que enfatiza a importância de sistemas de gestão para melhoria contínua a partir de nove áreas principais (*Business Meets Social Development*, 2005):

- Trabalho infantil
- Trabalho forçado
- Saúde e segurança
- Liberdade de associação e direito à negociação coletiva
- Discriminação
- Práticas disciplinares
- Horário de trabalho
- Remuneração
- Sistemas de gestão

✓ GRI

De acordo com a *Business Meets Social Development* (2005), a Global Reporting Initiative é uma instituição global independente que está desenvolvendo uma estrutura mundialmente aceita para relato de sustentabilidade. Esta estrutura, chamada Diretrizes GRI, de uso voluntário, permite às empresas e outras organizações preparar relatórios sobre seu desempenho econômico, ambiental e social, comparáveis entre si.

A GRI é uma estrutura externa de relato que permite às organizações comunicar: as ações tomadas para melhorar desempenho econômico, ambiental e social; os resultados de tais

ações; as estratégias futuras para melhoria. A GRI pretende fornecer uma ferramenta de relato que tanto incorpora quanto complementa outras iniciativas, sendo composta por onze princípios, destacados a seguir (*Business Meets Social Development*, 2005):

- **Transparência** - A completa publicação de processos, procedimentos e suposições na preparação do relatório é essencial para sua credibilidade.
- **Inclusividade** - A organização deve sistematicamente engajar suas partes interessadas para ajudar a focar e melhorar continuamente a qualidade de seus relatórios.
- **Auditabilidade** - Dados e informação relatados devem ser registrados, compilados, analisados e revelados de modo a permitir que auditores internos ou provedores de garantia externos possam atestar a sua veracidade.
- **Completude** - Todas as informações materiais aos usuários para avaliar o desempenho econômico, ambiental e social da organização devem aparecer no relatório de maneira consistente com os limites, escopo e período de tempo declarados.
- **Relevância** - A relevância é o grau de importância dado a um particular aspecto, indicador, ou pedaço de informação e representa o ponto no qual a informação se torna significativa o suficiente para ser relatada.

- Contexto de Sustentabilidade - A organização deve procurar colocar seu desempenho no contexto mais amplo do ecológico, social, ou outros limites ou restrições, onde tal contexto adicione significado importante à informação relatada.
- Exatidão - O princípio da exatidão trata do alcançar o grau de exatidão e a baixa margem de erro na informação relatada necessária para que os usuários tomem decisões com um alto grau de segurança.
- Neutralidade - Os relatórios devem evitar indução na seleção e apresentação da informação e devem esforçar-se para dar uma conta balanceada do desempenho da organização.
- Comparabilidade - A organização deve manter a consistência no limite e escopo de seus relatórios, publicando qualquer mudança, e reafirmando previamente a informação relatada.
- Clareza - A organização deve permanecer consciente das diversas necessidades e *backgrounds* de todos os grupos de partes interessadas e deve deixar a informação disponível de maneira pró-ativa ao máximo número de usuários.
- Conveniência - Os relatórios devem providenciar informação em um calendário regular que preencha as necessidades dos usuários e comporte com a natureza da própria informação.

✓ **ABNT NBR 16001**

De acordo com a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas, fórum nacional de normalização, foi criada a norma 16001, com a participação de diversos segmentos representativos da sociedade, que entrou em vigor a partir de 30/12/2004. É uma norma voluntária, auditável, que estabelece requisitos mínimos para um sistema de gestão da responsabilidade social e tem uma estrutura compatível com as normas de gestão da qualidade e meio ambiente - NBR ISO 9001:2000 e NBR ISO 14001:1996. Com isso fica facilitada a implantação de um sistema de gestão integrado dentro das organizações. Para elaboração da norma foram consultadas normas sobre sistemas de gestão e normalização da ABNT/ISO, guias da SA8000, da GRI, do Balanço Social, do ETHOS, do IBASE e Pacto Global, dentre outros. (ABNT, 2005)

A criação da norma foi o primeiro passo para o estabelecimento de um certificado voluntário, cuja formalização deverá estar concluída até 2005. A partir daí, as certificadoras poderão se credenciar e as organizações poderão buscar a sua certificação. Essa iniciativa possibilitou ao Brasil coordenar, junto com a Suécia, a elaboração de um padrão internacional para implementação de um sistema de gestão e certificação sobre responsabilidade social, a ISO 26000. A ABNT NBR 16001 utiliza o conceito de responsabilidade social como uma das dimensões do desenvolvimento sustentável e se fundamenta na metodologia do PDCA (planejar, fazer, verificar e atuar), dando ênfase à participação das partes interessadas no processo. A norma estabelece que os objetivos e metas devem ser compatíveis com a política da responsabilidade social e devem contemplar, mas não se limitar as seguintes diretrizes (ABNT, 2005):

- boas práticas de governança
- combate à ilegalidade e corrupção
- direitos da criança, do adolescente e do trabalhador
- promoção da diversidade e de padrões sustentáveis de desenvolvimento
- compromisso com o desenvolvimento profissional, a saúde e a segurança
- proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras
- ações sociais de interesse público.

### ✓ ISO 26.000

De acordo com a ISO - *International Standardization Organization* (2005), a partir da demanda mundial sobre o tema da responsabilidade social, foi aprovado em 2001, pelo Technical Management Board da ISO (ISO/TMB), conselho máximo da ISO, uma resolução que ressalta a importância dos assuntos emergentes em relação à responsabilidade social. O ISO/TMB convidou, então, seu Comitê de Política do Consumidor (Copolco) a estudar e considerar a viabilidade de normas internacionais nessa área. O Copolco, por sua vez, sugeriu ao ISO/TMB a criação de um grupo consultivo estratégico (SAG – Strategic Advisory Group) para recomendar à ISO se ela deveria ou não prosseguir na elaboração da norma e, em caso positivo, sugerir quais seriam o escopo e a abrangência, e que tipo de norma seria mais adequado. O SAG foi constituído em maio de 2002 e finalizou seus trabalhos em abril de 2004.

Em junho de 2004, a ISO realizou em Estocolmo, Suécia, uma Conferência Internacional que culminou na decisão de criar uma terceira geração de normas — a de responsabilidade social. O ISO/TMB, em resolução nº 35/2004, decidiu elaborar uma norma de responsabilidade

social, que apresentará diretrizes e não terá propósito de certificação. O Brasil, representado pela ABNT, em conjunto com o Swedish Standard Institute (SIS), da Suécia, foi o candidato vitorioso para liderar o Grupo de Trabalho (ISO/TMB WG – Working Group) de Responsabilidade Social da ISO, que será responsável pela condução dos trabalhos nessa área. Esse grupo terá três anos para finalizar a norma, que deverá estar disponível em 2008. (ISO, 2005)

É importante ressaltar que muitos dos instrumentos apresentados, não possuem o objetivo de avaliar o retorno do investimento social e mesmo aqueles que caminham nessa direção podem ser úteis quando conjugados a outras metodologias. É relevante destacar ainda que parece ser interessante compor um cenário das opções existentes, a fim de criar uma referência capaz de orientar o processo de entendimento comparativo em relação à construção da proposta metodológica apresentada no presente trabalho.

Ao pensar sobre desempenho, Drucker (1994) destaca que desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados. A afirmação parece bastante simples, mas fica extremamente complexa quando não sabemos onde estão os resultados e principalmente como tangibilizá-los. Dessa forma, estamos apenas relativizando as aplicações das ferramentas apresentadas ao defender uma análise que conjugue diferentes técnicas na construção de uma proposta de avaliação que quantifique e qualifique o impacto social de forma mais abrangente.

A partir das referências destacadas, pretende-se apresentar uma proposta de avaliação que considere diretrizes para uma análise qualitativa e quantitativa do investimento social privado, apontando novas formas de agregação de valor e, conseqüentemente, subsidiando uma



ferramenta de gestão para a sustentabilidade, motivando não apenas a permanência do investimento atual, mas despertando em outras organizações o interesse estratégico por este tipo de investimento. Longe de apresentar um modelo acabado que possa dar conta de toda a complexidade dos diversos dilemas sociais de nosso país, palco de atuação do investimento social privado, o presente projeto pretende desenvolver uma visão gerencial que respeite a riqueza e a abrangência do tema.

#### **2.3.4 Contribuições iniciais: A trajetória dos estudos realizados**

A partir das referências apresentadas, fica reforçada a necessidade de confecção de instrumentos de avaliação que superem a “importação” de conceitos de gestão pública ou privada e caminhem para a construção de um novo olhar sobre as referências existentes, proporcionando uma ampla releitura capaz de subsidiar o desenvolvimento de tecnologias de gestão social, feitas “sob medida”, para responder aos desafios estruturais que perpassam nossos dilemas sociais, transformando em fato concreto a percepção de que o investimento social pode, de fato, ser traduzido em valor para as organizações.

Buscando descortinar um caminho de possíveis respostas para esses desafios, serão apresentados, a seguir, os produtos dos estudos exploratórios realizados pela pesquisadora ao longo dos três últimos anos e a contribuição inicial para uma proposta de avaliação do investimento social privado, caracterizada pela configuração de sete categorias de análise: econômica, tributária, mercadológica, público interno, social, ambiental e de parceria.

É interessante apontar que os estudos realizados foram apresentados em eventos acadêmicos que, a seguir, aparecem destacados:

- ✓ Pesquisada qualitativa e quantitativa com os públicos de relação envolvidos em dois projetos sociais de uma empresa mineira do setor de telecomunicações. Apresentada e publicada em 2003, no Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. (FGV/São Paulo).
  
- ✓ Pesquisa qualitativa com gestores sociais do governo, da iniciativa privada e do terceiro setor, envolvidos em um programa de prevenção e detecção precoce do câncer de mama. Apresentada e publicada em 2004, no *28º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração* (Curitiba).

Serão apresentadas, a seguir, as principais contribuições da pesquisa qualitativa e quantitativa realizada com os públicos de relação envolvidos em dois projetos sociais de uma empresa mineira do setor de telecomunicações. A análise dos dados foi feita a partir da aplicação de questionários e da realização de entrevistas semi-estruturadas. Conjugaram-se, ainda, as técnicas de observação e pesquisa documental. Os questionários e entrevistas foram desenvolvidos de acordo com cada público, relacionando-os aos diferentes retornos mensurados.

A principal contribuição deste primeiro ano de pesquisa foi a possibilidade de elaboração dos primeiros ensaios de segmentação de retorno a partir da perspectiva das diferentes unidades de observação: comunidade beneficiada, acionistas, funcionários (de todos os setores e níveis hierárquicos), clientes e *prospects* da organização. A partir desse momento foi possível iniciar a estruturação de alguns indicadores de performance que poderiam representar diferentes possibilidades de resultado: tributário, mercadológico, para o público interno e para a

comunidade. Além disso, o desenvolvimento dos próprios questionários, como produto da aprendizagem que a reflexão com os diversos públicos permitiu, foi fundamental para a sistematização da evolução do estudo. Assim, essa primeira etapa começou a despertar o olhar para algumas linhas de avaliação que poderiam nortear a elaboração de um instrumento técnico capaz de subsidiar a gestão social das empresas. É interessante observar também que, nessa primeira etapa, foram aplicados os Indicadores Ethos, e os dados obtidos apontaram para a incoerência no tratamento com os *stakeholders*, o que reforça nossa reflexão, já fortemente amparada pela literatura, de que a contribuição que os projetos sociais podem trazer não encerra a Responsabilidade Social de uma organização.

No segundo ano de pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores sociais de organizações do primeiro setor (Prefeitura de Contagem / Minas Gerais); segundo setor (TIM - Telecom Itália Móvil e FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) e terceiro setor (Asprecam - Associação de Prevenção do Câncer da Mulher e Pastoral da Criança). O objetivo fundamental estava centrado em avaliar a opinião de profissionais que atuam na gestão de projetos sociais acerca do desenvolvimento da metodologia decorrente da etapa anterior.

O programa social utilizado como referência para a construção dos indicadores no modelo proposto foi o Programa Mamamiga, vinculado à Asprecam. A missão da organização é desenvolver programas que levem à identificação precoce e à diminuição dos fatores de risco do câncer de mama, através da otimização da assistência dos serviços de saúde pública e da implementação de programas de voluntariado mobilizadores da sociedade civil e das organizações empresariais. Ainda como contribuição adicional deste estudo, merece destaque a configuração de categorias e indicadores para cada um dos três setores, além das categorias “Comunidade” e “Parceria”, ampliando a percepção de que o resultado precisa ser avaliado a

partir da lógica dos diferentes atores. Assim, para o Primeiro Setor foram criados: indicadores quantitativos primários (ligados à atividade fim do projeto social analisado); indicadores quantitativos secundários (ligados às atividades meio do projeto social analisado). Para o Segundo Setor foram ampliados os indicadores tributários, mercadológicos e para o público interno, além da nova categoria de indicadores econômicos. Para o Terceiro Setor e para a Comunidade foram, também, criados indicadores quantitativos primários e secundários e uma nova visão sobre indicadores de sustentabilidade. Finalmente foi criada a categoria Parceria, elencando indicadores de desempenho que permitem que todos os parceiros se avaliem mutuamente. Sob a perspectiva qualitativa, destacou-se a técnica Swot como uma das recomendações para todas as categorias.

Finalmente, a avaliação dos entrevistados sobre as categorias e indicadores propostos não apontou aspectos negativos e as sugestões apresentadas foram contextualizadas sem causar impacto na base dos instrumentos estruturados, sendo extremamente significativo para a consolidação de nossa análise e continuidade dos trabalhos, que nossa metodologia tenha sido referenciada por profissionais qualificados de organizações de referência. Ainda assim, esta segunda etapa não tinha como pretensão apresentar, como produto final, um modelo acabado, mas, sim, enriquecer a reflexão sobre novos horizontes para o conceito de investimento social.

A partir dos estudos exploratórios apresentados e do arcabouço teórico pesquisado, o momento atual da pesquisa, foco do presente trabalho, está sendo dedicado ao aprofundamento de uma proposta de avaliação para o investimento social *privado*. Isto porque, conforme destacado no referencial teórico, mudanças significativas se deram na forma como os projetos sociais são vistos atualmente, sobretudo pelas empresas, a partir da dimensão estratégica em que se pensa no relacionamento com o *stakeholder* comunidade,

seguindo em rumo à construção do conceito de investimento social privado, superando o ranço assistencialista. Além disso, várias pesquisas demonstraram a carência de metodologias de avaliação que sejam capazes de transformar em fato, a percepção de que os projetos sociais podem agregar valor para as *empresas*.

Justificada a escolha do foco de estudo, é importante destacar a preocupação em amparar a defesa das categorias de análise propostas não apenas pelos estudos exploratórios realizados nos primeiros anos de pesquisa, mas, também, pela teoria, a partir das reflexões de autores como Silva e Freire (2001), Machado e Lage (2002), Orchis et al. (2002), Tenório (1997), Teodósio (2002), Fischer et al. (2003), já citados ao longo do referencial teórico, conforme sintetizado no QUADRO 04, abaixo destacado:

QUADRO 04: Referências e Indicadores

<b>Indicadores Econômicos</b>
tríplice realidade: econômica, humana e social.
facilidade no acesso ao capital e financiamento
influência positiva na cadeia produtiva
fomento de um mercado consumidor através do aumento de poder aquisitivo das classes sociais menos favorecidas
<b>Indicadores Tributários</b>
resposta a incentivos oferecidos pelo governo ou por outras organizações
redução da carga tributária
<b>Indicadores Mercadológicos</b>
<i>Mídia Espontânea</i>
valor agregado à imagem da empresa
melhoria da imagem, a partir de uma percepção mais responsável
<i>Cientes e Prospects</i>
vantagem competitiva
<b>Indicadores para Público Interno</b>
motivação dos funcionários
melhoria do clima organizacional
promoção de valores de solidariedade interna
<b>Indicadores Sociais</b>
sustentabilidade: os problemas sociais tendem a comprometer o sistema produtivo vigente
aspectos ligados ao desenvolvimento proporcionado pelas ações sociais e a valorização dos indivíduos envolvidos
tríplice realidade: econômica, humana e social
<b>Indicadores Ambientais</b>
sustentabilidade: os problemas ambientais tendem a comprometer o sistema produtivo vigente
tríplice realidade: econômica, humana e social.
<b>Indicadores - Parceria</b>
bom relacionamento com fornecedores
alianças intersetoriais e parceria

Procurando responder a uma demanda fundamental da avaliação de projetos sociais, a conjugação de aspectos quantitativos e qualitativos, conforme ressaltado por vários autores, dentre os quais destacamos Tenório (1997) e Teodósio (2002) já citados anteriormente, apresentaremos a seguir as duas perspectivas de análise:

### *Análise Quantitativa*

São apresentadas as referências de indicadores para cada uma das sete categorias, conforme resumido no QUADRO 5, a seguir:

QUADRO 5: Análise Quantitativa

<b>Indicadores Econômicos</b>
Evolução das Vendas
Evolução do Faturamento
Evolução do Lucro Líquido
Valor de Investimento Social
Valor dos contratos de fornecimento que consideraram o investimento social da empresa
Valor de empréstimos que consideraram o investimento social da empresa
Renda gerada pelo investimento social
Valor de empréstimos que consideraram o investimento social da empresa como um dos critérios de análise
Valor de empréstimos que consideraram contra-partida de investimento social da empresa
Investimento social per capita (público atingido pelo projeto)
Investimento social per capita comparado com outros projetos na mesma área de atuação
Investimento nas atividades fim do projeto comparado ao investimento nas atividades meio
<b>Indicadores Tributários</b>
Valor dos impostos abatidos
Razão entre o valor de impostos abatidos e o investimento social total
<b>Indicadores Mercadológicos</b>
<i>Mídia Espontânea</i>
Valor da mídia espontânea
Razão entre o valor da mídia espontânea e o investimento social total
<i>Cientes e Prospects</i>
Tópicos da avaliação:
. Responsabilidade Social como fator de decisão de compra
. Responsabilidade Social como fator decisivo para a sobrevivência das organizações
. Projetos Sociais: conhecimento, divulgação, avaliação, decisão de compra e fidelização.
Valor do investimento nas atividades fim do projeto x investimento em comunicação dos projetos
Simpatia à marca
Mídia espontânea comparada ao investimento total em comunicação dos projetos
Investimento em comunicação comparada à curva de imagem da marca
Inclusão do público “formadores de opinião”, além de clientes e prospects
<b>Indicadores para Público Interno</b>
Tópicos da avaliação:
. Empresas socialmente responsáveis e vantagens para funcionários
. Participação voluntária em Projetos Sociais e seus benefícios
. Responsabilidade Social como estratégia organizacional
. Projetos Sociais: conhecimento, divulgação, avaliação, envolvimento, decisão de compra e retorno
Orgulho e satisfação, além do senso de pertencimento são tipos de vantagens
<b>Indicadores Sociais</b>
<i>Referências:</i>
<i>Indicadores Quantitativos Primários ou Indicadores de Resultados - Ligados à atividade fim</i>
<i>Indicadores Quantitativos Secundários ou Indicadores de Processo - Ligados às atividades meio</i>
<i>Indicadores de Sustentabilidade</i>
. Tempo estimado para auto-sustentabilidade
. Valor de investimento estimado para auto-sustentabilidade
Comparação dos indicadores do projeto com o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano)
<b>Indicadores Ambientais</b>
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Número de palestras ministradas
Número de parceiros sensibilizados
Economia de recursos naturais e financeiros associada a incorporação da reciclagem dos resíduos de parceiros
<b>Indicadores de Parceria</b>
Número de organizações envolvidas na rede social de parceiros
Valor dos investimentos de cada uma das organizações envolvidas na rede social de parceiros
Nível de comprometimento entre os parceiros
Nível de envolvimento dos parceiros em cada uma das etapas
Cumprimento dos acordos entre os parceiros em cada uma das etapas
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade dos parceiros

## Análise Qualitativa

São apresentadas as referências para cada uma das sete categorias, conforme resumido no QUADRO 06 a seguir:

QUADRO 06: Análise Qualitativa

<b>Econômica</b>
Influências do cenário sócio-político e econômico do país e do contexto interno da organização
Ponderação ao relativizar o impacto dos projetos sociais sobre a evolução de vendas, faturamento e lucro líquido
<b>Tributária</b>
Qualificação das leis de incentivo utilizadas
Justificativa em caso de não utilização
Discussão da utilização do recurso "público"
<b>Mercadológica</b>
Grupos de discussão com clientes e prospects antes da aplicação dos questionários
Inclusão do público "formadores de opinião", além de clientes e prospects
<b>Público Interno</b>
Grupos de discussão com clientes e prospects antes da aplicação dos questionários
<b>Social</b>
Grupos de discussão envolvendo comunidade e gestores da Ong responsável ao longo de todo o projeto
<b>Ambiental</b>
Análise do "esverdeamento" do ciclo de produtos e/ou serviços do projeto social
Análise da educação ambiental em cadeia junto aos beneficiários e parceiros do projeto
Análise das possibilidades de incorporação da reciclagem dos resíduos da produção de empresas parceiras
<b>Parceria</b>
Grupos de discussão com gestores de todas as organizações parceiras e comunidade
Análise dos riscos de descontinuidade da atuação social

É importante destacar que a condução de uma avaliação qualitativa é fundamental em se tratando da avaliação, sobretudo em relação à dimensão social propriamente dita. A tabela acima traz um breve resumo de algumas referências possíveis e obviamente não substitui a tão necessária sensibilidade para construir um processo pertinente a cada tipo de intervenção, sobretudo pela riqueza de aspectos subjetivos que podem ser incorporados. No entanto, algumas técnicas podem facilitar a condução dos grupos de discussão como o Metaplan, o Zoop e a Swot, já mencionados anteriormente. Definir parâmetros para a avaliação facilita a análise comparativa e permite, inclusive, a criação de sistemas de *score* ou pontuação capazes



de subsidiar uma análise comparativa ao longo do tempo. No entanto, alguns desafios surgem como decorrência das próprias especificidades deste tipo de avaliação e merecem ser destacados. Em primeiro lugar, a tentativa de procurar minimizar a diferença entre discurso e prática presente, via de regra, em pesquisas de opinião, ao comparar, por exemplo, o peso que os projetos sociais determinam no processo de decisão de compra em relação a outros atributos como preço, qualidade e atendimento.

Outro aspecto que merece atenção é a configuração dos Indicadores Sociais. Isto porque são os únicos que não podem ser aplicados tendo em vista uma análise mais genérica em função das especificidades de cada tipo de intervenção social. Ao mesmo tempo, a maioria das empresas tem aplicado seu investimento social através de parcerias com organizações não-governamentais que deveriam ter, em tese, *know-how* para o desenvolvimento de indicadores sociais específicos para sua área de atuação, uma vez que esse é o “negócio” do terceiro setor e não da iniciativa privada. No entanto, na proposta apresentada foram consideradas algumas diretrizes para que as empresas consigam acompanhar o impacto social de um projeto, reforçando a importância da ampliação de seu papel como investidora comprometida com o resultado em sua mais ampla expressão, o que inclui obviamente o retorno para a comunidade.

Finalmente, a principal contribuição esperada do presente trabalho não repousa na construção de um modelo acabado, mas na tentativa de ampliar a percepção dos investidores acerca das inúmeras possibilidades de valor decorrentes da atuação social, não apenas para despertar, em outras organizações, o interesse estratégico por esse tipo de investimento, mas para subsidiar uma análise da sustentabilidade de modo mais consistente, evitando que os recursos já aplicados “deixem o palco antes do espetáculo terminar”.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 As Escolhas Metodológicas

Contextualizados os desafios que permeiam a avaliação do investimento social privado, tema novo e ainda pouco explorado pela bibliografia, a presente pesquisa caracteriza-se como *exploratória*, uma vez que apresenta como aspecto central a busca de maior conhecimento sobre o problema de pesquisa (Mattar, 2000). O objetivo é explorar o problema para promover critérios e compreensão, conforme ressalta Malhotra (2001).

A escolha do *estudo de caso* como estratégia da presente pesquisa se justifica, fundamentalmente, pela amplitude e complexidade do fenômeno, além do fato de que o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais (Bonoma, 1985). Conceitualmente, o estudo de caso pode ser definido como uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas . (YIN, 2001).

Para caracterizar os tipos de projetos de estudo de caso, Yin (2001) desenvolveu uma determinada matriz 2 x 2 que correlaciona estudos de caso único ou de casos múltiplos com unidades unitárias ou múltiplas de análise, conforme destacado a seguir, na FIGURA 01:

	projetos de caso único	projetos de casos múltiplos
única unidade de análise	<b>HOLÍSTICOS</b>	<b>HOLÍSTICOS</b>
múltiplas unidades de análise	<b>INCORPORADOS</b>	<b>INCORPORADOS</b>

FIGURA 01: Tipos de Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Uma questão que tem sido frequentemente levantada é relativa à validade do estudo de um único caso. Yin (2001) salienta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único, o que reforça nossa opção pelos casos múltiplos. Como cada caso apresenta uma única unidade de análise (avaliação do investimento social privado), o projeto apropriado será de *casos múltiplos holísticos*.

Entre as diversas *técnicas* utilizadas para a *coleta de dados em estudos de caso*, a literatura tem mostrado que as mais utilizadas são entrevistas, documentos, observação direta, observação participante, técnicas projetivas e grupo focal. A *técnica selecionada* para a presente pesquisa foi a *entrevista*, sobretudo por representar uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, conforme destacado por Yin (2001). De forma geral, são uma fonte essencial de evidências, uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos que, se bem informados, podem fornecer importantes *insights* sobre a situação, conforme ressalta o autor. Reforçando a escolha pelo método, a flexibilidade da entrevista faz dela uma técnica melhor para a exploração de áreas nas quais existe pouca base para saber quais são as perguntas que devem ser feitas ou qual a

maneira de fazê-las, além de ser a técnica mais adequada para a revelação de informação sobre assuntos complexos. (Selltiz, 1987)

Uma das preocupações metodológicas centrais foi a estruturação de um roteiro para as entrevistas de forma a apresentar questões relevantes, que efetivamente contribuíssem para o alcance dos objetivos da presente pesquisa, conforme destacado a seguir, no QUADRO 07:

QUADRO 07: Construção do Roteiro

<b>Primeiro Bloco: Semi-estruturado</b>			
<b>Temas</b>	<b>Número das Questões</b>	<b>Objetivo</b>	
<b>Motivações</b>			
. Negócio x Social	1	<b>Entendimento do Contexto</b>	
. Aspectos coercitivo, mimético ou normativo	2		
<b>Estratégias de Relacionamento</b>			
. Públicos	3		
. Sustentabilidade	4 e 5		
<b>Investimento Social</b>			
Modismo ou tendência	6		
Investimento ou custo	7		
Instrumentos de gestão social	8		
Avaliação: categorias/indicadores, escassez e desafios	9 a 12		
<b>Segundo Bloco: Estruturado</b>			
<b>Temas</b>		<b>Objetivo</b>	
<b>Categorias</b>			
. Econômica	A	<b>Análise da Proposta de Avaliação</b>	
. Tributária	B		
. Mercadológica	C		
. Público Interno	D		
. Social	E		
. Ambiental	F		
. Parceria	G		
. Tributária	H		
<b>Construção</b>			
. Modelo Único	I		
. Parâmetros ou Referências	J		
<b>Terceiro Bloco: Semi-Estruturado</b>			
<b>Contribuições</b>			
. Percepção de valor transformada em fato concreto	14	<b>Análise da Proposta de Avaliação</b>	
. Sustentabilidade do investimento	15		

O roteiro com cada uma das 15 questões encontra-se no apêndice do presente trabalho.

Para o primeiro bloco acima destacado, a escolha metodológica pela *Grounded Theory* se justifica pela intenção de proceder a uma ordenação conceitual, sem ter, necessariamente, a intenção de gerar uma nova teoria. Essa possibilidade de aplicação da *Ground Theory*, destacada por Mello e Cunha (2003), contribuiu para a sistematização de grande parte do trabalho, organizando melhor as diversas variáveis que compõem a análise do contexto em cada uma das empresas. Outro aspecto importante destacado pelos autores é o rigor metodológico, possibilitando mais objetividade e clareza na análise dos dados. Existem duas diretrizes defendidas por distintos autores na *Grounded Theory*. Uma delas é defendida por Glaser (1992) e dá ênfase a característica emergente do método e aos processos indutivos. A outra linha, que permite a influência de pré-concepções do pesquisador, foi desenvolvida por Strauss (1987) e consolidada em Strauss e Corbin (1998). São esses últimos autores os que respaldam a utilização de pré-concepções ao longo da pesquisa, obtidas a partir de classificações semânticas e categorizações baseadas em teorias vigentes.

Especificamente neste primeiro bloco do roteiro destacado anteriormente, foi utilizado o *software ATLAS TI*, desenvolvido pela *Scientific Software Development*. A escolha do *software* torna-se particularmente útil nesse bloco pela facilidade de uso de uma série de ferramentas que possibilitam o estabelecimento de relações entre os mais variados elementos, otimizando a capacidade de organizar e comunicar os resultados, sobretudo em função da diretriz semi-estrutura do roteiro. Os principais componentes do ATLAS TI são:

- . os documentos primários ou documentos em texto considerados dados brutos;
- . as citações, que são dentro, dos documentos primários, os fragmentos que merecem maior destaque;
- . os códigos, que são as palavras-clave, indicadores de conceitos ou de expressões relevantes;

- . as notas, que normalmente são textos breves que contêm comentários de análise qualitativa superior realizadas pelo pesquisador durante o processo;
- . os relacionamentos, que são as representações gráficas dos diferentes componentes e dos elos estabelecidos entre eles.

Por serem apropriadas para o tipo de estudo em questão, exploratório e descritivo, tanto a análise de conteúdo, quanto a análise de discurso, descritas no QUADRO 08, a seguir, foram utilizadas no primeiro bloco do roteiro apresentado, apoiadas pelo *software* ATLAS TI.

QUADRO 8: Análise de Discurso e Análise de Conteúdo

Técnica	Objetivo
<b>Análise de Conteúdo</b>	<p>Descrever o conteúdo das mensagens através de procedimentos sistemáticos, objetivos e quantitativos, com o propósito de fazer inferências de conhecimentos a respeito das condições em que as mensagens foram produzidas e recebidas.</p> <p>Criar indicadores quantitativos de análise que ultrapassem níveis de senso comum e subjetividade e alcancem vigilância crítica frente a dados obtidos através de técnicas qualitativas, por exemplo, entrevistas ou documentos.</p>
<b>Análise de Discurso</b>	<p>Refletir sobre as condições de produção e apreensão dos significados presentes em textos relativos das mais diversas naturezas, de modo que tais significados possam permitir a compreensão do modo de funcionamento, dos princípios de organização e das formas de produção social que originaram os discursos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2001), Minayo (2001) e Bardin (1977).

Para o segundo e terceiro blocos do roteiro apresentado anteriormente, foi utilizada, fundamentalmente, a análise de conteúdo. Reforçando a escolha metodológica, existem várias técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo que atuam no sentido de promover o alcance e a compreensão dos significados manifestos e latentes (Minayo, 2001), dentre as quais destaca-se a mais adequada para essa etapa do estudo proposto: a *análise temática ou categorial*.

Este é o tipo de técnica mais utilizado pela análise de conteúdo e consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias) segundo reagrupamentos analógicos, conforme destacado pelo autor. Essa escolha é, particularmente, útil para a etapa de análise das categorias propostas, em função da possibilidade de otimizar a organização das diversas informações coletadas a partir da ponderação feita pelos gestores para cada um cinquenta fatores distribuídos nas sete categorias propostas.

Finalmente, serão destacadas algumas das *técnicas que visam aprimorar a qualidade do estudo*, utilizadas na presente pesquisa, elaboradas a partir de Guba e Lincoln (1982), Merriam (1998) e Strauss e Corbin (1998):

#### ***Checagem com os entrevistados***

Ao final da análise os principais resultados foram checados com os entrevistados.

#### ***Amostragem em diferentes contextos***

A possibilidade de realizar as entrevistas com diferentes pessoas e organizações permite que as condições contextuais diversas ampliem as possibilidades de reflexões obtidas.

#### ***Auditorias***

Grande parte do processo da pesquisa e da análise está registrado nas notas e esquemas do ATLAS TI, permitindo o resgate do processo de interpretação e confirmação dos resultados encontrados.

### 3.2 As Organizações Seleccionadas

O primeiro critério estabelecido para seleccionar as organizações integrantes do estudo de caso foi o reconhecimento de sua atuação social, adotando como referência a presença no *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa*, levantamento editorial sobre as práticas de responsabilidade social no país.

Foram feitos contatos com as empresas que possuíam atuação em Minas Gerais. Destas, duas organizações, Serasa e Acesita, não conseguiram efetivar sua participação, por motivos relacionados à localização e incompatibilidade de agenda. As quatro empresas restantes, Belgo, Tim, Telemar e FIAT, foram seleccionadas, demonstrando interesse e disponibilidade ao longo de todo o processo. Será apresentado, a seguir, um breve resumo sobre a atuação de cada uma destas empresas:

#### 3.2.1 Belgo



##### *A Empresa*

O Conglomerado Belgo é um dos maiores grupos privados do Brasil e tem atuação destacada nos setores de Siderurgia e Trefilarias. Produz aços longos sob a forma de laminados e trefilados. Tem capacidade instalada para 5,1 milhões de toneladas/ano de laminados e 1,48 milhão de toneladas/ano de trefilados. É líder na fabricação de fio-máquina e de arames comerciais e industriais. As Empresas Belgo contam com perto de 10.000 empregados no



Brasil e na Argentina, distribuídos em 12 organizações, além de instituições internas e da Fundação Belgo, responsável pela atuação social do Conglomerado. Desde sua fundação, em 1921, a Belgo fez parte do Grupo Arbed (Luxemburgo) e, em 2002, passou a integrar um dos maiores grupos siderúrgicos do mundo, Arcelor, resultado da união da Arbed, Usinor (França) e Aceralia (Espanha). Em 2004, a Arcelor produziu 47 milhões de toneladas de aço e realizou um faturamento da ordem de 30 bilhões de euros, empregando perto de 95 mil pessoas em mais de 60 países.

### ***O Investimento Social***

Cabe à Fundação Belgo, principal instrumento de ação social do Grupo, a gestão de atividades organizadas nas áreas de educação, saúde, cultura, meio ambiente e voluntariado, com foco na criança e no adolescente. Os lucros sociais estão diretamente relacionados com a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o crescimento de municípios nos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e São Paulo. Na área de educação, a principal iniciativa é o Programa Ensino de Qualidade que tem como objetivo a melhoria do Ensino Fundamental prestado por escolas públicas municipais e estaduais.

Na área de saúde, os programas são complementares ao Programa Ensino de Qualidade e estão voltados para a promoção da saúde de crianças e adolescentes, integrando a educação, a mudança de comportamento e sua evolução. São eles: Ouvir Bem para Aprender Melhor, Ver é Viver, Sempre Sorrindo e Programa de Educação Afetivo Sexual.

A cultura também ganha destaque na atuação da Fundação Belgo. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento das comunidades, valorizar a cultura regional e oferecer entretenimento à população com os programas Trilhas da Cultura - Circuito Belgo, Raízes e Cultura na escola - Agenda Infância Brasil. Na área de educação ambiental, a Fundação Belgo têm como

premissa contribuir para a formação de uma nova geração de cidadãos, mais conscientes da importância do ecossistema na preservação da vida com os programas Prêmio Belgo de Meio Ambiente e Circuito Ambiental.

### **3.2.2 Telemar**



#### *A Empresa*

A Telemar é hoje a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibiliza também serviços para Internet, Transmissão de Dados e Imagens e Videoconferência, entre outros. O maior objetivo da empresa é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, a Telemar investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de proporcionar o melhor atendimento aos seus consumidores. Os estados que hoje integram a área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima - respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

### *O Investimento Social*

A semente que praticamente deu início ao Instituto Telemar germinou em solo próprio: a Universidade Telemar, destinada à formação de seus colaboradores. Simultaneamente, crescia o empenho da empresa na redução do quadro de exclusão social, estendendo-o por toda a sociedade, através do desenvolvimento e incentivo a projetos educacionais e culturais já existentes. Destacavam-se aí o Projeto Telemar Educação e o Museu do Telefone que, mesmo fechando suas portas para obras, ampliava ainda mais sua abrangência, tornando-se um espaço único no Rio de Janeiro. Pioneiro nas metas de democratização do conhecimento com auxílio da informática, o Projeto Telemar Educação nortearia a criação do Instituto nos moldes atuais. Em seu primeiro ano de existência, o projeto já recebia a chancela da Unesco. Assim, nesse contexto de sucesso das primeiras ações internas - num panorama nacional e internacional em que crescia o consenso de que somente uma ação conjunta de todos os agentes sociais (poder público, empresas, ONGs e indivíduos) é capaz de interromper o ciclo de perpetuação da miséria - a Telemar assumiu o desafio de criação do Instituto Telemar em dezembro de 2001. Alguns dos principais programas do Instituto são o Programa Novos Brasis que tem como foco semear novas idéias, concentrando investimentos em projetos inovadores, que possam se converter em ganhos sociais duradouros, e O Projeto Telemar Educação que busca a transformação da realidade a partir do desenvolvimento de projetos comunitários que, de uma forma local sustentável, valorizem a educação brasileira.

### **3.2.3 TIM**



### ***A Empresa***

O Grupo TIM (Telecom Itália Mobile) soma 44,3 milhões de clientes na Itália e outros países na Europa e América Latina. A TIM é a única operadora autorizada a operar em 100% do território nacional. Desde março de 2005 é a segunda operadora do mercado brasileiro em número de clientes. Em julho de 2004 a empresa já havia alcançado a liderança em número de clientes GSM do Brasil.

### ***O Investimento Social***

Desde de o início, a TIM apóia uma série de projetos e programas nas áreas de desenvolvimento comunitário, saúde e cultura : é o Programa TIM Cidadania, que já está presente em 45 cidades, beneficiando mais de 200 mil pessoas em Minas Gerais, Bahia e Sergipe. Seguem os projetos por área de atuação.

### ***Cultura***

Programa TIM Arte Educação; Projeto TIM Estado de Minas Grandes Escritores; TIM Valadares Jazz Festival; Série de Concertos TIM; 15º Festival Internacional de Música Colonial Brasileira e Música Antiga; Clássicos TIM; Revitalização do Museu Ferroviário de Juiz de Fora; Reforma do Teatro Grande Othelo; Restauração e Revitalização Religiosa e Cultural da Igreja Nossa Senhora do Carmo; Ateliê de Coreógrafos; Aeroclube Festival Internacional de Música e Teatro de Rua; Circo Picolino – Projeto Verão

### ***Desenvolvimento Comunitário***

Conheça a campanha UNICEF; Projeto TIM Comunidade Líder; Asmare - Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de BH; Unidade de Beneficiamento e Reciclagem de Lixo de Aracaju; Projeto Democratizando a Informática; Bloco Oficina Tamboletê; PDL - Projeto de Denominação de Logradouros.

### *Saúde*

Hospital da Baleia; Obras Sociais Irmã Dulce; Programa TIM de Alimentação Orientada

### **3.2.4 FIAT**



### *A Empresa*

Maior empresa do Grupo Fiat no Brasil, a Fiat Automóveis representa 20% do total de vendas de automóveis da Fiat Auto no mundo. É a indústria automobilística com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas de 2001 a 2003. O Brasil é o principal mercado da empresa, depois da Itália e sede da maior fábrica de automóveis do grupo fora do seu país natal. Instalada em Betim (MG), desde 1976, a Fiat Automóveis tem capacidade para produzir 2.300 veículos por dia. São cerca de 8.000 empregados diretos e 9.000 indiretos. Em 2003, a Fiat obteve, pelo terceiro ano consecutivo, a liderança no mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves, com 340.980 veículos emplacados. As exportações atingiram cerca de 40.000 unidades, com crescimento de 38% sobre 2002. Para 2005, a Fiat mantém a expectativa de crescimento do mercado interno e investe também na ampliação das exportações, com meta de embarques de 60.000 carros. Os principais mercados da empresa são a América Latina (principalmente Argentina, Chile, México), Europa (notadamente a Itália) e países da África e Oriente Médio.

### *O Investimento Social*

O crescimento da Fiat transformou Betim no segundo maior pólo automobilístico do Brasil, aumentando, dessa forma, o seu compromisso de estar cada dia mais presente na vida da

comunidade. A partir da implantação do programa *Árvore da Vida*, em 2004, principal projeto social da Fiat, foi lançado um novo conceito de relacionamento com Betim. A parceria proposta dentro da comunidade se estende aos demais setores da sociedade, através da criação da Rede Fiat de Cidadania. Essa idéia possibilitou à Fiat levar aos *stakeholders* os seus princípios de responsabilidade social corporativa e, ao mesmo tempo, estabelecer um esforço conjunto para a busca de soluções que pudessem elevar a qualidade de vida dos moradores do bairro. Esta rede é composta pelo governo (Prefeitura de Betim e Embaixada da Itália) – que apóia o programa com infra-estrutura e recursos financeiros, terceiro setor (AVSI), mundo acadêmico (Escola de Design da Universidade FUMEC e Instituto Magnum) – que oferece suporte técnico e pedagógico, e iniciativa privada (Fiat e seus fornecedores) – que garante recursos financeiros, disponibiliza competências profissionais e absorve mão-de-obra, produtos e serviços gerados através do programa. O projeto *Árvore da Vida* apresenta dois eixos de atuação centrais: a formação humana, através de atividades sócio-educativas e a formação básica e profissional com foco na geração de trabalho e renda. Além desse projeto, a FIAT ainda investe no Projeto Esportista Cidadão, iniciativas sócio-culturais como o Tesouros do Brasil, Um Poema Chamado Brasil, O Brasil dos Meus Olhos, dentre outros.

### **3. 3 Os Entrevistados**

A justificativa pela escolha dos entrevistados se deu pela necessidade de representatividade de conhecimento específico acerca do tema, sob a ótica das equipes responsáveis pelo investimento social em suas respectivas empresas. Coincidentemente, em todas as empresas, 02 dos 03 entrevistados eram do sexo feminino, totalizando, dessa forma, 08 mulheres e 04 homens. A maioria possui especialização, MBA ou Mestrado, sendo que apenas 02 dos 12 entrevistados possuem apenas graduação. Grande parte dos entrevistados possui entre 05 e 10

anos de experiência. Os dois últimos itens, formação e tempo de atuação, favorecem a análise técnica das questões propostas. Serão apresentados a seguir os dados detalhados de cada entrevistado por empresa .

### **3.3.1 Belgo**

Foram entrevistados os 03 gerentes responsáveis pelas decisões de investimento social da Fundação Belgo, conforme destacado a seguir.

#### ***Entrevistado A***

Função: Gerente de Cultura – Fundação Belgo

Tempo de atuação na área: 30 anos de empresa e 06 anos de Fundação Belgo

Formação: Graduação em Relações Públicas; Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior; Pós-Graduação em Responsabilidade Social e Sustentabilidade; MBA em Gestão de Negócios.

#### ***Entrevistado B***

Função: Gerente de Educação – Fundação Belgo

Tempo de atuação na área: 30 anos de empresa e 06 anos de Fundação Belgo

Formação: Graduação em Psicologia; Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior; Pós-Graduação em Terceiro Setor.

#### ***Entrevistado C***

Função: Gerente de Programas Especiais – Fundação Belgo

Tempo de atuação na área: 21 anos de empresa e 06 anos de Fundação Belgo

Formação: Graduação em Relações Públicas; MBA em Marketing.

### **3.3.2 Telemar**

Foi entrevistada a equipe responsável pelas decisões de investimento social em Belo Horizonte, conforme destacado a seguir:

#### **Entrevistado A**

Função: Gerente de Gente (antiga área de Recursos Humanos)

Tempo de atuação na área: 04 anos

Formação: Graduação em Letras e Literatura; Pós-Graduação em Gestão Executiva; MBA em Administração e Gestão e Negócios.

#### **Entrevistado B**

Área: Gerente de Comunicação Interna e Endomarketing

Tempo de atuação na área: 06 anos

Formação: Graduação em Jornalismo; Pós-Graduação em Gestão Empresarial.

#### **Entrevistado C**

Área: Executivo de Relações Institucionais

Tempo de atuação na área: 40 anos

Formação: Graduação em Comunicação Social; Pós-Graduação em Marketing.



### **3.3.3 TIM**

Foi entrevistada a equipe responsável pelas decisões de investimento social em Belo Horizonte, conforme destacado a seguir:

#### ***Entrevistado A***

Função: Gerente de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 07 anos

Formação: Graduação em Jornalismo; Pós-Graduação em Marketing; Pós-Graduação em Gestão e Empreendedorismo Social.

#### ***Entrevistado B***

Função: Analista Sênior de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 07 anos

Formação: Graduação em Administração Hoteleira e Turismo; Pós-Graduação em Gestão Estratégica com ênfase em Marketing.

#### ***Entrevistado C***

Função: Assistente de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 01 ano

Formação: Graduação em Jornalismo

### **3.3.4 FIAT**

Foi entrevistada a equipe responsável pelas decisões de investimento social da FIAT, em Betim, conforme destacado a seguir.

***Entrevistado A***

Função: Diretor de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 03 anos

Formação: Graduação em Comunicação Social; Mestrado em Marketing.

***Entrevistado B***

Função: Gerente de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 10 anos

Formação: Graduação em Jornalismo e Relações Públicas; Pós-Graduação em Marketing.

***Entrevistado C***

Função: Assistente de Assuntos Corporativos

Tempo de atuação na área: 03 anos

Formação: Graduação em Jornalismo e Relações Públicas

Foram em média 02 horas por entrevista, 06 horas por empresa e 24 horas de pesquisa em campo, no total, excetuando-se os tempos de deslocamento.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

O foco da presente pesquisa está centrado na reflexão do valor que os projetos sociais podem representar para o ambiente corporativo. Para instrumentalizar essa reflexão, é necessário entender o investimento social privado a partir de, pelo menos, duas referências: seu contexto e as diretrizes para sua avaliação, conforme detalhado a seguir.

### 4.1 O Contexto

Para análise do contexto foram considerados os seguintes fatores: as motivações, as estratégias de relacionamento e a percepção do investimento social.

O tipo de motivação que leva a empresa a aportar recursos na área social é um importante fator para a compreensão do contexto da organização, sobretudo pela influência que exerce na análise das categorias propostas. Após analisar os fatores que levaram cada uma das organizações pesquisadas a optar pelo investimento social foi feita uma classificação entre aspectos normativos, miméticos e normativos, conceitualmente já apresentados no referencial teórico.

As estratégias de relacionamento são fundamentais para o entendimento do contexto das organizações pesquisadas, uma vez que os projetos sociais apresentam um forte poder de articulação, não apenas com a comunidade, mas com diversos públicos de relação da empresa. O estabelecimento destas estratégias é ainda fator importante, pois permite entender melhor a ponderação feita por cada um dos entrevistados para cada uma das categorias propostas.

Apenas para citar um exemplo, se em determinada organização as estratégias de relacionamento estão focadas na comunidade e nos funcionários, existe uma grande possibilidade das categorias “Social” e “Público Interno” receberem maior reconhecimento. Assim, a análise de dados procurou estabelecer além da existência ou não destas estratégias, quais são os públicos envolvidos e, especificamente sobre a comunidade, se as diretrizes de relacionamento sustentáveis.

Finalmente, a percepção sobre o investimento social da empresa foi analisada a partir de questões relacionadas à gestão e, mais especificamente, à avaliação. Em um primeiro momento foi analisado se o investimento social das empresas pode ser considerado como custo ou investimento, tendência ou modismo. Na seqüência, foram analisados os instrumentos de gestão social utilizados pelas empresas e, especificamente sobre a avaliação, foram analisadas as respostas dos entrevistados quando perguntados se conseguiriam criar categorias e indicadores para avaliar o retorno de projeto social sob a perspectiva dos diversos públicos envolvidos, além do reconhecimento da escassez de metodologias de gestão e dos desafios que permeiam o tema.

#### **4.2 Diretrizes para Avaliação**

A relevância atribuída pelos entrevistados para cada um dos fatores que podem ser valorizados pelos gestores no processo de avaliação do investimento social é fundamental. Recuperando algumas definições apresentadas no referencial teórico, os autores Valarelli (1999) e Raposo (1996) são fundamentais para a compreensão da proposta de avaliação do investimento social da presente pesquisa em função de dois aspectos centrais. Em primeiro lugar, pela conjugação de parâmetros qualitativos e quantitativos constituintes da proposta e,

em segundo lugar, pela importância da associação entre fator e indicador, que respalda, tecnicamente, a utilização do termo para os cinquenta fatores propostos. *Os fatores* valorizados pelos gestores em cada categoria constituem as *diretrizes de avaliação para o investimento social propostas*. Assim, nesta etapa da análise foram apresentados os dados obtidos a partir da ponderação feita pelos entrevistados para cada um dos cinquenta fatores propostos, distribuídos nas sete categorias sugeridas, conforme detalhado a seguir:

### **Categoria Econômica**

- Medir o aumento das **vendas**.
- Medir o aumento do **faturamento**.
- Medir o aumento do **lucro líquido**.
- Medir a **renda gerada** pelo projeto social.
- Avaliar o número e o porte dos **contratos de fornecimento** que consideraram o projeto social da empresa na composição dos critérios de compra.
- Avaliar o número e o porte dos **contratos de empréstimo** que consideraram o projeto social da empresa na composição dos critérios de concessão.
- Medir o valor do **investimento social per capita**, ou seja, o valor dos recursos investidos no projeto social dividido pelo público beneficiado pelo projeto.
- Comparar o valor do **investimento social per capita** com **outros projetos** que atuam na mesma área.
- Comparar o valor **do investimento nas atividades fim do projeto**, consideradas aquelas que beneficiam diretamente a comunidade, ao **investimento nas atividades meio**, como taxa de administração de organizações não-governamentais.

### Categoria Tributária

- Medir o valor **dos impostos abatidos**.
- Medir a razão entre o **valor de impostos abatidos** e o **investimento social total**.
- Avaliar a **utilização do recurso**, garantindo a **transparência na gestão** dos recursos que são, de fato, públicos.

### Categoria Mercadológica

- Medir o valor da **mídia espontânea**, calculada pela somatória dos espaços publicitários obtidos gratuitamente pelo projeto social, como se tivessem sido pagos.
- Medir a razão entre o valor da **mídia espontânea** e o valor **total investido no projeto social**.
- Medir a razão entre o valor da **mídia espontânea** e o **investimento em comunicação**.
- Comparar o **investimento nas atividades de comunicação**, ao **valor investido nas atividades fim do projeto**, consideradas aquelas que beneficiam diretamente a comunidade.
- Comparar o **investimento em comunicação** à **curva de imagem da marca**.
- Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que consideram que os projetos sociais **augmentam a simpatia à marca**.
- Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que consideram que os projetos sociais são um dos critérios que **impactam na decisão de compra**.
- Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que **conhecem os projetos sociais** da empresa.

- Medir o **impacto dos projetos sociais** na **decisão de compra e na fidelização** dos clientes, **comparativamente** a outros **atributos da empresa**, como preço, qualidade, atendimento, dentre outros.
- Identificar os **meios de comunicação** que possibilitaram o **conhecimento dos projetos** sociais por parte de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião.
- Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão de clientes, prospects** (clientes em potencial) e **formadores de opinião** através de grupos de discussão.

### **Categoria Público Interno**

- Medir o percentual de funcionários que consideram que **empresas socialmente responsáveis podem trazer vantagens** para eles.
- Realizar um mapeamento dos **tipos de vantagens percebidas** pelos funcionários em função da Responsabilidade Social da empresa.
- Medir o percentual de funcionários que consideram a **Responsabilidade Social** uma **estratégia organizacional**.
- Medir o percentual de funcionários que consideram que sua **participação como voluntário** em projetos sociais pode trazer **benefícios**.
- Realizar um mapeamento dos **tipos de benefícios** que o trabalho voluntário pode trazer para os funcionários.
- Medir o percentual de funcionários que **conhecem os projetos sociais** da empresa.
- Identificar os **meios de comunicação** que possibilitaram o conhecimento dos projetos sociais por parte dos funcionários.
- Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão dos funcionários** através de grupos de discussão.

### **Categoria Social**

- Acompanhar os **Indicadores de Resultados** do projeto social para a comunidade envolvida.
- Comparar os **Indicadores de Resultados do projeto em relação a outros Indicadores** nacionais e/ou internacionais de acordo com a área de intervenção.
- Acompanhar os **Indicadores de Processo** do projeto social, garantindo a eficiência na aplicação dos recursos e a transparência na prestação de contas.
- Acompanhar os **Indicadores de Sustentabilidade**, estimando o **tempo e o volume** de recursos para **auto-sustentabilidade da comunidade**.
- Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão da comunidade**, através de grupos de discussão.

### **Categoria Ambiental**

- Medir a **economia de recursos naturais** promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social, como a coleta seletiva por exemplo.
- Medir a **economia de recursos financeiros** promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social.
- Medir a **economia de recursos naturais e financeiros associada** a incorporação da **reciclagem dos resíduos** da produção de empresas parceiras.
- Avaliar o **número e o impacto de palestras** de educação ambiental ministradas pelo projeto social **para a comunidade e organizações parceiras**.

### **Categoria Parceria**

- Avaliar o **número de organizações envolvidas** na rede social de parceiros.



- Medir o **valor dos investimentos** de cada uma das organizações envolvidas na rede social de parceiros.
- **Qualificar os investimentos** de cada parceiro, já que nem sempre as parcerias envolvem aporte financeiro.
- Avaliar o **nível de comprometimento** entre os parceiros.
- Avaliar o **nível de envolvimento** dos parceiros em cada uma das etapas do projeto social.
- Avaliar o **cumprimento dos acordos** entre os parceiros em cada uma das etapas do projeto social.
- Avaliar a **qualificação das equipes gestoras** de cada organização parceira.
- Avaliar o **nível geral de satisfação** entre os parceiros.
- Medir o **Índice de Rotatividade** dos parceiros.
- Avaliar o **projeto social na visão de todos os parceiros**, através de grupos de discussão.

Assim, a análise apresentará os dados ponderados pelos entrevistados para cada um dos fatores das sete categorias propostas. Para facilitar a leitura das tabelas, os itens acima destacados em negrito, foram sistematizados conforme detalhado na TABELA 1, a seguir:

TABELA 1: Fatores por Categoria

<b>Categorias</b>
<b>Econômica</b>
Vendas
Faturamento
Lucro Líquido
Renda Gerada
Contratos de Fornecimento
Contratos de Empréstimo
Investimento social per capta
Investimento social per capta comparado
Investimento atividades fim x meio
<b>Tributária</b>
Impostos abatidos
Impostos abatidos x investimento social total
Transparência na gestão
<b>Mercadológica</b>
Mídia espontânea
Mídia espontânea x investimento social total
Mídia espontânea x investimento em comunicação
Comunicação x atividade fim do projeto
Comunicação x Curva de Imagem
Simpatia à marca
Impacto na decisão de compra
Conhecimento dos projetos
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado
Meios de comunicação
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião
<b>Público Interno</b>
Responsabilidade Social x Vantagens
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens
Responsabilidade Social e Estratégia
Voluntariado x Benefícios
Voluntariado x Tipos de Benefícios
Conhecimento dos projetos
Meios de comunicação
Grupos de discussão com funcionários
<b>Social</b>
Indicadores de resultados
Indicadores de resultados comparados
Indicadores de processo
Indicadores de sustentabilidade
Grupos de discussão com a comunidade
<b>Ambiental</b>
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros
Número e impacto de palestras
<b>Parceria</b>
Número de organizações envolvidas
Valor dos investimentos
Qualificação dos investimentos
Nível de comprometimento
Nível de envolvimento
Cumprimento dos acordos
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade
Grupos de discussão com parceiros

Ainda com o objetivo de facilitar a análise das tabelas, o cabeçalho foi criado a partir da estrutura apresentada no QUADRO 09, a seguir:

QUADRO 9: Análise das Tabelas

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Relevante + Muito Relevante

A coluna “Categorias” irá apresentar as 07 categorias e os 50 fatores determinantes para a avaliação do investimento social privado proposta. A coluna “Entrevistado” irá apresentar a ponderação feita por cada entrevistado para cada um dos fatores, de cada uma das categorias, sendo “1” pouco relevante, “2” relevante e “3” muito relevante. As letras A, B e C correspondem a cada um dos entrevistados, conforme apresentado anteriormente nos procedimentos metodológicos. A coluna “Totais” facilita a visualização das respostas por empresa. Como são três entrevistados por empresa, cada uma das colunas pode variar de 0 a 3. Assim, o item “Pouco Relevante” será obtido pela somatória de entrevistados que atribuíram a nota “1”, o item “Relevante” será obtido pela somatória de entrevistados que atribuíram a nota “2”, o item “Muito Relevante” será obtido pela somatória de entrevistados que atribuíram a nota “3” e o item “Relevante + Muito Relevante” será obtido pela somatória dos últimos dois.

Para exemplificar, será apresentada a TABELA 2, ilustrando como a análise deve ser feita:

TABELA 2: Análise das Tabelas

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Relevante + Muito Relevante
Vendas	1	1	3	2	0	1	1

Assim, a TABELA 2 permite dizer que para o fator “Vendas” o entrevistado A e B acreditaram ser pouco relevante e o entrevistado C muito relevante. Sob o ponto de vista da empresa, a coluna “Totais” nos permite dizer que o item é pouco relevante na visão da maioria dos gestores, ou seja, dois dos três entrevistados.

Após analisar a relevância atribuída pelos entrevistados a cada um dos fatores, foi realizada a classificação das categorias em ordem de importância. Na sequência, foi feita a análise da forma como a avaliação do investimento social privado deveria ser construída: através de modelos únicos ou de referências passíveis de adaptação em diferentes contextos organizacionais. Finalmente, foram analisadas as contribuições do estudo na visão dos entrevistados.

A partir dos esclarecimentos dos parâmetros utilizados para a análise de dados, serão apresentados, a seguir, os estudos de caso múltiplos realizados em cada uma das empresas pesquisadas: Belgo, Telemar, TIM e FIAT

## 4.1 BELGO

### 4.1.1 O Contexto

#### Motivações

As motivações para que a empresa aporte investimentos na área social foram apresentadas de *forma convergente* pelos 03 gestores, uma vez que todos apontaram aspectos que denotam a *importância para o negócio da empresa*. No entanto é interessante perceber as diferentes construções de cada gestor. A entrevistada **A** reconhece a evolução da empresa desde o momento inicial, a partir do qual investir na comunidade era necessário para atrair e reter seus funcionários, passando pelo período assistencialista, seguindo com a criação da Fundação e o contexto da renúncia fiscal, bem como a transição atual de oferta de projetos sociais corporativos para o estímulo à formação de capital social. A entrevistada **B** aponta, fundamentalmente, a questão da sustentabilidade, afirmando que as empresas que não se engajarem estão fadadas ao insucesso. Finalmente, o entrevistado **C** apresenta, basicamente, o desconforto com o paternalismo, o movimento crescente da Responsabilidade Social e o aumento da pressão da sociedade como fatores centrais.

Quanto à segmentação em aspectos coercitivos, miméticos ou normativos, houve certa divergência no posicionamento dos entrevistados. A entrevistada **A** acredita que já foi coercitivo e agora é constituído por uma certa *mescla entre mimético e normativo*. Já a entrevistada **B** acredita que *existam os 03 aspectos*, mas que o ideal seria o *normativo*. Finalmente, o entrevistado **C** apontou que o *normativo vem em primeiro lugar, mas que o mimético é consequência*.

## **Estratégia de Relacionamento**

Na visão dos 03 gestores a empresa *estabelece estratégias de relacionamento* dos projetos sociais com seus públicos de relação, mas *há diferença no conhecimento e na profundidade das ações entre os entrevistados*. A entrevistada **A** diz que periodicamente faz pesquisas com a *comunidade*, tem projetos de envolvimento com as empresas do grupo, com seus *empregados, fornecedores e governo*, através da questão das leis de incentivo. Existem também, de acordo com ela, várias ações sociais relacionadas ao *meio-ambiente*, mas *com os clientes diretos não existe nenhuma relação*. A entrevistada **B** apenas reforçou a relação com a *comunidade* e outros públicos, sem fornecer maiores detalhes. O entrevistado **C** reconheceu que apesar de existirem estratégias de relacionamento, isso ainda é feito *de maneira incipiente*, apontando além da comunidade, a existência de um jornal e o site, envolvimento de *fornecedores e clientes*, além do programa de voluntariado com *funcionários*.

Especificamente sobre a relação com a comunidade através dos projetos sociais, ao serem questionados sobre o tema *sustentabilidade*, *os três gestores caminham para a importância deste aspecto*, mas com algumas abordagens diferenciadas. A entrevistada **A** aponta que o fortalecimento do capital social proporcionado pelos projetos sociais já explica a relação com a sustentabilidade. A entrevistada **B** destaca que os projeto sociais visam, em última análise, promover o desenvolvimento sustentável da comunidade, onde estão seus funcionários, clientes e outros públicos da empresa. Já o entrevistado **C** destaca que o *conceito de sustentabilidade ainda não é totalmente difundido* apesar de sua importância.

Quando perguntados se os projetos sociais da empresa *foram delineados para se tornarem sustentáveis, as respostas foram um pouco diferentes*. A entrevistada **A** disse que *sim* e que na educação, por exemplo, o projeto tem um prazo de 02 a 03 anos de apoio e depois deve caminhar sozinho, uma vez que se torna política pública. Apontou, ainda, que algumas ações na saúde e na cultura também apresentam essas diretrizes. A entrevistada **B** apenas *respondeu afirmativamente* e o entrevistado **C** disse que, do ponto de vista da sustentabilidade, *alguns projetos são e outros não*.

### **Percepção do Investimento Social**

Quando questionados sobre a percepção de investimento social como modismo ou uma tendência, os três entrevistados foram *unânicos em apontar que tal percepção é uma tendência*. Quanto perguntados sobre a relação de investimento ou custo, *todos enfatizaram que a consideram como investimento*, merecendo destaque a fala da entrevistada **A** ao apontar que, inclusive, essa relação *reduz custo* e a fala do entrevistado **C** que *considera inegável o fato de essa prática ser um dos investimentos mais baratos, com a melhor relação custo/benefício*.

Quanto aos instrumentos de gestão social utilizados atualmente pela empresa, serão apresentadas as diferentes respostas dos gestores no QUADRO 10, abaixo destacado:

QUADRO 10: Instrumentos de Gestão Belgo

Instrumentos de Gestão	
Instrumentos	Entrevistado
Balanço Social	A B C
Indicadores Ethos	B C
GRI	A B
SA8000	A
Global Compact	B
Metas do Milênio	B
BSC	C

É interessante destacar a adaptação dos Indicadores Ethos feita pela Belgo, aplicados inclusive junto aos fornecedores da empresa.

Sobre as formas que a empresa utiliza para avaliar o resultado, especificamente dos projetos sociais, sob a perspectiva de todos os públicos envolvidos, os três gestores foram unânimes em afirmar que, na avaliação, *existe uma referência para análise do resultado social, mas para os demais públicos ainda não há uma metodologia*. A entrevistada **A** destaca que são criadas avaliações específicas para cada um dos projetos, sob a perspectiva social. A entrevistada **B** aponta que são contratadas consultorias específicas para a avaliação ou, dependendo dos parceiros, eles já têm uma metodologia, mas ressalta que é apenas para a avaliação social. O entrevistado **C** reforça que, na avaliação, não existe um instrumento único e, sim, por projeto.

Quando questionados se conseguiriam *criar categorias e indicadores* para analisar as diferentes possibilidades de retorno, algumas *respostas foram diferenciadas*. A entrevistada **A** acredita que deveriam existir *indicadores de processo e de resultado, mas isso sob a ótica do social, pois, para os outros públicos, ainda não tem referência*. A entrevistada **B** acredita que um bloco seria o *resultado para a comunidade e outro para o público interno*, como, por exemplo, a utilização do jornal e da avaliação de clima organizacional. Já o entrevistado **C**



segmentou a sua resposta da seguinte maneira: *social para a comunidade, imagem, satisfação do público interno e financeiro*. Na visão dele, esse último poderia ser avaliado apenas a médio prazo, além de não ser passível de mensuração pelas inúmeras variáveis que afetam uma empresa de grande porte. No entanto deu um exemplo interessante de certo fornecedor de médio porte que conseguiu resultados econômicos equivalentes a uma redução de custos em 10% pelo trabalho de transparência nas informações, criando um sentimento de responsabilização e pertencimento em seus funcionários. É interessante observar que *todas as referências de categorias e indicadores citados pelos entrevistados pertencem à proposta de avaliação de investimento social privado da presente pesquisa*.

Quando perguntados se acreditam que os projetos sociais possam agregar valor para as organizações, mas que ainda são escassas as metodologias que consigam transformar essa percepção em fato concreto, todos responderam afirmativamente. Merece destaque a fala da entrevistada **A** ao dizer que, por mais que tenham dificuldade em medir, a diretoria sabe que se retirar o investimento, o prejuízo será incalculável. Além disso, segundo ela, a empresa percebe alguns sinais que indicam resultados positivos, como o Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, as pesquisas de Clima Interno, o crescimento do número de Voluntários, o crescimento do volume de impostos abatidos, dentre outros. É interessante destacar, novamente, que todos esses aspectos também são contemplados na proposta de investimento social privado da presente pesquisa, à exceção do aspecto citado, referente ao Guia Exame, o que remete à sugestão de se incluir na categoria “Mercadológica” a criação de um item para premiações.

Finalmente, quando perguntados sobre os *principais desafios da avaliação* de projetos sociais, os *gestores apresentam, apesar das respostas diferenciadas, um enfoque social*. Para a

entrevistada **A**, o principal desafio é *separar o impacto do seu projeto das demais intervenções*, sejam elas do governo, sejam elas de outras ONG's, etc. Complementou dizendo que o esforço de todas as ações é sempre “contribuir para...”. Para a entrevistada **B**, os desafios são: de forma geral, *vencer a percepção negativa da avaliação pelo público*; desenvolver uma *avaliação construída com o público e estabelecer uma relação direta entre custo e benefício*. Já para o entrevistado **C**, o principal desafio é *identificar a efetiva transformação ocorrida*, não por incompetência de metodologia, mas pelas próprias circunstâncias.

#### **4.1.2 Análise da Proposta de Avaliação do Investimento Social Privado**

##### **Categorias**

Serão apresentadas, a seguir, as análises feitas a partir do grau de relevância atribuído por cada um dos gestores para as categorias e fatores propostos, como diretrizes para a avaliação do investimento social privado. Inicialmente, será apresentada a análise para cada uma das 07 categorias e, ao final, o resultado de forma geral.

### *Categoria Econômica*

TABELA 3: Categoria Econômica Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Vendas	1	3	2	1	1	1	2
Faturamento	1	2	2	1	2	0	2
Lucro Líquido	1	2	2	1	2	0	2
Renda Gerada	1	2	3	1	1	1	2
Contratos de Fornecimento	3	3	2	0	1	2	3
Contratos de Empréstimo	3	3	2	0	1	2	3
Investimento social per capta	2	1	1	2	1	0	1
Investimento social per capta comparado	2	1	1	2	1	0	1
Investimento atividades fim x meio	1	1	1	3	0	0	0

Apesar das variações, *percebemos a aprovação da maioria dos fatores propostos*, uma vez que dos 09 itens, 06 foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 3. É interessante observar a preferência dos gestores, nessa categoria, pelos aspectos ligados ao negócio (vendas, faturamento, lucro líquido, renda gerada, contratos de empréstimo e fornecimento) em detrimento dos 03 últimos itens da tabela, ligados à análise do investimento social, considerados, de forma geral, pouco relevantes.

### *Categoria Tributária*

TABELA 4: Categoria Tributária Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Impostos abatidos	2	2	2	0	3	0	3
Impostos abatidos x investimento social total	3	3	1	1	0	2	2
Transparência na gestão	2	2	2	0	3	0	3

Apesar de algumas divergências, *percebemos a aprovação de todos os gestores na categoria tributária*, uma vez que, dos 03, 02 foram considerados, em média, muito relevantes e 01 relevante, conforme destacado na TABELA 4.

*Categoria Mercadológica*

TABELA 5: Categoria Mercadológica Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante		Relevante	Muito Relevante
Mídia espontânea	1	2	1	2	1	0	1
Mídia espontânea x investimento social total	1	2	1	2	1	0	1
Mídia espontânea x investimento em comunicação	1	2	1	2	1	0	1
Comunicação x atividade fim do projeto	1	2	2	1	2	0	2
Comunicação x Curva de Imagem	1	2	1	2	1	0	1
Simpatia à marca	2	3	3	0	1	2	3
Impacto na decisão de compra	2	3	3	0	1	2	3
Conhecimento dos projetos	2	2	2	0	3	0	3
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado	2	3	3	0	1	2	3
Meios de comunicação	2	2	2	0	3	0	3
Grupos de discussão com clientes, prospects e formadores de opinião	2	2	1	1	2	0	2

Percebe-se uma *tendência de aprovação geral da categoria mercadológica*, uma vez que 07 dos 11 itens foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 5. É interessante observar a preferência dos gestores, de forma geral, pelos itens destacados a partir de simpatia e todos aqueles vinculados a clientes, *prospects* e formadores de opinião, em detrimento dos itens iniciais, relacionados aos aspectos mais institucionais, como é o caso da mídia espontânea. Um aspecto que poderia justificar essa postura é o fato de a Fundação Belgo não ter verba orçamentária para comunicação e a articulação da mídia não é uma preocupação central.

### *Categoria Público Interno*

TABELA 6: Categoria Público Interno Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Responsabilidade Social x Vantagens	3	3	2	0	1	2	3
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens	3	2	2	0	2	1	3
Responsabilidade Social e Estratégia	3	3	2	0	1	2	3
Voluntariado x Benefícios	3	2	2	0	2	1	3
Voluntariado x Tipos de Benefícios	3	2	2	0	2	1	3
Conhecimento dos projetos	3	2	3	0	1	2	3
Meios de comunicação	3	2	2	0	2	1	3
Grupos de discussão com funcionários	3	2	3	0	1	2	3

*Esta é uma das categorias de maior aprovação entre os entrevistados.* Todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes ou relevantes, conforme destacado na TABELA 6. Este aspecto é coerente com as falas dos entrevistados, durante a pesquisa, ao afirmarem que os funcionários de fato participam das ações propostas pela empresa.

### *Categoria Social*

TABELA 7: Categoria Social Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Indicadores de resultados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de resultados comparados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de processo	3	2	3	0	1	2	3
Indicadores de sustentabilidade	3	3	3	0	0	3	3
Grupos de discussão com a comunidade	3	2	3	0	1	2	3

*De forma geral a categoria também foi aprovada pelos gestores,* sendo todos os itens considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 7. Esse resultado também é coerente com as falas dos entrevistados durante a pesquisa, ao apontarem

a preocupação que existe atualmente na empresa com a avaliação sob a perspectiva social, contratando inclusive consultorias especializadas.

### ***Categoria Ambiental***

TABELA 8: Categoria Ambiental Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Economia de recursos naturais	3	2	2	0	2	1	3
Economia de recursos financeiros	3	2	2	0	2	1	3
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros	3	3	2	0	1	2	3
Número e impacto de palestras	2	2	2	0	3	0	3

A categoria ambiental foi aprovada pelos entrevistados, uma vez que todos os fatores foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 8. É interessante destacar que já existe uma preocupação com o tema, pela própria natureza da empresa e que, apesar de não vinculados à atuação social, foram criados indicadores ambientais próprios para monitoramento do impacto da atividade produtiva no meio ambiente.

### ***Categoria Parceria:***

TABELA 9: Categoria Parceria Belgo

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Número de organizações envolvidas	3	3	2	0	1	2	3
Valor dos investimentos	3	1	1	2	0	1	1
Qualificação dos investimentos	3	1	2	1	1	1	2
Nível de comprometimento	3	3	2	0	1	2	3
Nível de envolvimento	3	2	2	0	2	1	3
Cumprimento dos acordos	3	3	2	0	1	2	3
Qualificação das equipes gestoras	3	3	2	0	1	2	3
Nível geral de satisfação	3	3	2	0	1	2	3
Índice de rotatividade	3	3	1	1	0	2	2
Grupos de discussão com parceiros	3	3	1	1	0	2	2

Finalmente, a *categoria parceria também foi aprovada pelos gestores*, sendo que 9 dos 10 itens foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 9. Merece destaque a fala da entrevistada **B**, ao apontar que as parcerias auxiliam na sustentabilidade dos projetos, como por exemplo, em processos sucessórios do poder público.

### ***A Proposta Belgo***

A TABELA 10, abaixo destacada, resume o significado das referências para cada categoria, no caso da Belgo, uma vez que foram mantidos os itens considerados, em média, *relevantes ou muito relevantes, totalizando 42 dos 50 fatores propostos*. Aqueles que foram classificados como *pouco relevantes, 08 dos 50 fatores*, foram excluídos.

TABELA 10: A Proposta Belgo

A Proposta Belgo
Vendas
Faturamento
Lucro Líquido
Renda Gerada
Contratos de Fornecimento
Contratos de Empréstimo
Impostos abatidos
Impostos abatidos x investimento social total
Transparência na gestão
Comunicação x atividade fim do projeto
Simpatia à marca
Impacto na decisão de compra
Conhecimento dos projetos
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado
Meios de comunicação
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião
Responsabilidade Social x Vantagens
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens
Responsabilidade Social e Estratégia
Voluntariado x Benefícios
Voluntariado x Tipos de Benefícios
Conhecimento dos projetos
Meios de comunicação
Grupos de discussão com funcionários
Indicadores de resultados
Indicadores de resultados comparados
Indicadores de processo
Indicadores de sustentabilidade
Grupos de discussão com a comunidade
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros
Número e impacto de palestras
Número de organizações envolvidas
Qualificação dos investimentos
Nível de comprometimento
Nível de envolvimento
Cumprimento dos acordos
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade
Grupos de discussão com parceiros



### Classificação das Categorias

TABELA 11: Classificação de Categorias Belgo – Detalhada

Categorias	Entrevistados			Sub-totais - Classificação						
	A	B	C	1	2	3	4	5	6	7
Econômica	2	4	2	0	<u>2</u>	0	1	0	0	0
Tributária	1	1	1	<u>3</u>	0	0	0	0	0	0
Mercadológica	3	2	3	0	1	<u>2</u>	0	0	0	0
Público Interno	5	6	5	0	0	0	0	<u>2</u>	1	0
Social	7	7	7	0	0	0	0	0	0	<u>3</u>
Ambiental	6	5	6	0	0	0	0	1	<u>2</u>	0
Parceria	4	3	4	0	0	1	<u>2</u>	0	0	0

A TABELA 11 apresenta a classificação detalhada, em ordem de importância, para as sete categorias propostas, lembrando que 7 é o grau máximo de importância. De forma resumida, a TABELA 12, destaca a classificação:

TABELA 12: Classificação de Categorias Belgo - Resumida

Classificação	
Categoria	Ordem
Tributária	1
Econômica	2
Mercadológica	3
Parceria	4
Público Interno	5
Ambiental	6
Social	7

### Construção da Proposta de Investimento Social Privado

Após analisar todas as categorias, os entrevistados foram questionados sobre a forma como a proposta deveria evoluir. Dois, dos três gestores, acreditam que é necessário oferecer parâmetros ou referências para a construção de modelos próprios para cada organização, conforme destacado na TABELA 13, a seguir:

TABELA 13: Construção da Proposta Belgo

Propostas de Avaliação do Investimento Social	Entrevistados			Total
	A	B	C	
Oferecer parâmetros ou referências	x		x	2
Apresentar um modelo único		x		1
Outros				0

### Contribuições – A visão dos entrevistados

Os gestores foram questionados acerca de duas possíveis contribuições da proposta de investimento social apresentada. A primeira, sobre a *ampliação e concretização da percepção de valor dos projetos sociais para as organizações*. Todos foram unânimes em reconhecer afirmativamente tal dimensão, merecendo destaque a fala da entrevistada **B**, ao afirmar que todas as avaliações feitas atualmente contemplam apenas o aspecto social e, no máximo, alguns itens da categoria mercadológica.

A segunda contribuição tratava da possibilidade de *se auxiliar na sustentabilidade dos projetos sociais*, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. A resposta também foi afirmativa para todos os entrevistados, destacando a fala da entrevistada **B**, reconhecendo, sobretudo, a importância da categoria parceria, como reforço da sustentabilidade.

## 4.2 TELEMAR

### 4.2.1 O Contexto

#### Motivações

As motivações para que a empresa aporte investimentos na área social foram apresentadas de *forma convergente* pelos 03 entrevistados, uma vez que todos apontaram aspectos que denotam a *importância para o negócio da empresa*. A entrevistada **A** afirma que existe uma “onda” crescente nas empresas politicamente corretas, uma visão cidadã e uma interferência desses aspectos na forma como o consumidor vê a empresa, mas destaca que a Responsabilidade Social deve ser parte do negócio. Reforça que a *motivação parte primeiro de uma “onda universal” e depois passa a ser importante para o negócio da empresa*, assinalando que a criação do Instituto Telemar uniu a tendência e a necessidade do mercado, com o “gosto” pelo social. *Essa última expressão parece denotar o caráter mais humanístico das motivações*. A entrevistada **B** destacou que tal motivação constitui uma *estratégia de negócio*. O entrevistado **C** afirma que a primeira motivação está assentada no fato de que a Telemar é *uma empresa privada, mas que tem a concessão de um serviço público e, como tal, exige-se uma responsabilidade inclusive contratualmente*. A segunda motivação é que o tipo de serviço é uma *comodite*, sendo, *então, o grande diferencial as pessoas e nossas ações na comunidade*. Quanto à segmentação em aspectos coercitivos, miméticos ou normativos, houve unanimidade entre os entrevistados ao reconhecer o aspecto normativo.

## **Estratégia de Relacionamento**

Na visão dos 03 entrevistados a empresa *estabelece estratégias de relacionamento* dos projetos sociais com seus públicos de relação, mas *existem algumas particularidades nos tipos de públicos e ações identificados*. A entrevistada **A** destaca que além da própria *comunidade*, em todos os projetos buscam-se parcerias com *fornecedores*, mesmo que de uma *forma ainda “velada”* e ainda existe a questão do voluntariado com *os funcionários*. A entrevistada **B** afirma que existem campanhas que envolvem *comunidade, clientes, fornecedores, funcionários*. O entrevistado **C** destaca que há um esforço no sentido de envolver *todos os públicos, começando com os funcionários e fornecedores, mas reconhece que ainda é um processo que está sendo construído*.

Especificamente sobre a relação com a comunidade através dos projetos sociais, ao serem questionados sobre o tema *sustentabilidade*, *os três entrevistados caminham para a importância desse aspecto*. A entrevistada **A** aponta que *deve existir uma programação que vise a sustentabilidade dos projetos e não uma ação isolada*. A entrevistada **B** afirma que a visão da empresa é a de *buscar desenvolver a sustentabilidade, mas essa cultura ainda não é sedimentada*. O entrevistado **C** destaca que, nesse aspecto da sustentabilidade, a empresa *acredita em ações alavancadoras e não perenes, pois ela quer fugir do jargão assistencialista*.

Quando perguntados se os projetos sociais da empresa *foram delineados para se tornarem sustentáveis*, *as respostas caminharam para um caminho ainda em construção*. A entrevistada **A** disse que *ainda não existe um desenho estratégico para a auto-sustentabilidade dos projetos, mas deveria ter*. A entrevistada **B** afirma que *alguns projetos*

são ( *sustentáveis* ) e outros não. O entrevistado **C** destaca *que ainda estão em busca deste objetivo( a sustentabilidade).*

### **Percepção do Investimento Social**

Quando questionados sobre a percepção de investimento social como modismo ou uma tendência, os três entrevistados foram *unânicos em apontar que é uma tendência*. A entrevistada **A** afirmou que *é uma tendência e as pessoas estão mais suscetíveis, não apenas as empresas, destacando que o movimento está atingindo a todos, mesmo os antes céticos*. A entrevistada **B** afirmou que *antes de conhecer, a fundo, o tema achava que era um modismo, mas hoje acredita que é uma tendência, quase uma obrigatoriedade*. O entrevistado **C** apontou que *não tem a menor dúvida em afirmar que é uma tendência*. Quanto perguntados sobre a relação de investimento ou custo, *todos enfatizaram que a consideram como investimento, merecendo referência a fala do entrevistado C ao reconhecer que a entende como investimento, mas na contabilidade é custo*.

Quanto aos instrumentos de gestão social utilizados atualmente pela empresa, a entrevistada **A** disse que existe um *canal de relacionamento com todos os funcionários (Interativa) e Relatórios Internos periódicos*. A entrevistada **B** disse não ter conhecimento desses instrumentos. Já o entrevistado **C** mencionou, como instrumento, o *balanço social*. É interessante destacar que *apesar de a matriz da Telemar no Rio de Janeiro centralizar o processo de gestão, os responsáveis em cada regional poderiam ser munidos de informações que os auxiliassem no acompanhamento dos processos e resultados, o que não acontece, conforme reforçado pelo depoimento dos entrevistados*.

Sobre as formas que a empresa utiliza para avaliar o resultado, especificamente dos projetos sociais, sob a perspectiva de todos os públicos envolvidos, os 03 entrevistados foram unânimes em afirmar que *existe uma referência para análise do resultado social, mas para os demais públicos ainda não há uma metodologia*. A entrevistada **A** afirma que os *instrumentos são criados, sob medida, para cada projeto*. A entrevistada **B** destaca que *são feitas pesquisas e relatórios do Instituto Telemar para cada projeto*. O entrevistado **C** destaca que os *projetos são avaliados pelo próprio Instituto Telemar*. Quando questionados se conseguiriam *criar categorias e indicadores* para analisar as diferentes possibilidades de retorno, todos disseram *não, reforçando a dificuldade do processo de gestão já apontada..*

Quando perguntados se acreditam que os projetos sociais possam agregar valor para as organizações, mas que ainda são escassas as metodologias que consigam transformar essa percepção em fato concreto, *todos responderam que sim*. A entrevistada **A** reforça tal questionamento ao afirmar que o processo *ainda é muito amador e pouco experiente* e o entrevistado **C**, ao responder, destaca que, *apesar das carências, já existe uma evolução, um amadurecimento, uma vez que hoje já existem mais ferramentas do que há 10 anos atrás*.

Finalmente, quando perguntados sobre os *principais desafios da avaliação* de projetos sociais, os *entrevistados apresentam visões diferenciadas*. Para a entrevistada **A**, a resposta está nos desafios que estão centrados em *não fazer algo para “inglês ver” ; em que os projetos sociais sejam vistos com a mesma importância de outros projetos corporativos; em fugir do modismo e admitir a percepção de que a tendência do investimento social é real, que traz resultado, transmitindo credibilidade*. A entrevistada **B** afirma que o desafio é a *falta de profissionais com conhecimento e embasamento técnico*. O entrevistado **C** destaca que o desafio é *deixar cada vez mais clara a ação da organização e que a avaliação consiga*

*mostrar efetivamente que é uma ação planejada, com objetivos e estratégias claramente estruturadas.*

#### 4.2.2 Análise da Proposta de Avaliação do Investimento Social Privado

##### Categorias

Serão apresentadas a seguir as análises feitas a partir do grau de relevância atribuído por cada um dos gestores para as categorias e fatores propostos, como diretrizes, para a avaliação do investimento social privado. Inicialmente, será apresentada a análise para cada uma das 07 categorias e, ao final, o resultado de forma geral.

##### *Categoria Econômica*

TABELA 14: Categoria Econômica Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Vendas	2	1	2	1	2	0	2
Faturamento	2	1	2	1	2	0	2
Lucro Líquido	2	1	2	1	2	0	2
Renda Gerada	3	3	3	0	0	3	3
Contratos de Fornecimento	3	2	2	0	2	1	3
Contratos de Empréstimo	3	2	2	0	2	1	3
Investimento social per capta	1	3	3	1	0	2	2
Investimento social per capta comparado	2	2	2	0	3	0	3
Investimento atividades fim x meio	2	3	3	0	1	2	3

Apesar das variações, *percebemos a aprovação da maioria dos fatores propostos*, uma vez que todos os itens foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 14.

***Categoria Tributária***

TABELA 15: Categoria Tributária Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Impostos abatidos	1	2	1	2	1	0	1
Impostos abatidos x investimento social total	1	2	1	2	1	0	1
Transparência na gestão	3	2	3	0	1	2	3

A categoria tributária não foi reconhecida, de modo geral, pelos entrevistados uma vez que 02 dos 03 itens foram considerados, em média, pouco relevantes, conforme detalhado na TABELA 15. Merece destaque, no entanto, o reconhecimento da importância da transparência na gestão dos recursos públicos.

***Categoria Mercadológica***

TABELA 16: Categoria Mercadológica Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Mídia espontânea	2	2	2	0	3	0	3
Mídia espontânea x investimento social total	1	2	1	2	1	0	1
Mídia espontânea x investimento em comunicação	1	2	1	2	1	0	1
Comunicação x atividade fim do projeto	1	3	3	1	0	2	2
Comunicação x Curva de Imagem	2	2	3	0	2	1	3
Simpatia à marca	3	2	2	0	2	1	3
Impacto na decisão de compra	3	2	2	0	2	1	3
Conhecimento dos projetos	3	2	3	0	1	2	3
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado	3	3	3	0	0	3	3
Meios de comunicação	2	2	3	0	2	1	3
Grupos de discussão com clientes, prospects e formadores de opinião	2	2	3	0	2	1	3

Percebe-se uma *tendência de aprovação geral da categoria mercadológica*, uma vez que 09 dos 11 itens foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 16. É interessante observar que apesar da presença de mídia espontânea ser



considerada muito relevante, a análise comparada ao investimento social e à comunicação parece não ter muito significado.

### *Categoria Público Interno*

TABELA 17: Categoria Público Interno Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Responsabilidade Social x Vantagens	1	3	3	1	0	2	2
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens	1	2	3	1	1	1	2
Responsabilidade Social e Estratégia	1	2	3	1	1	1	2
Voluntariado x Benefícios	3	3	3	0	0	3	3
Voluntariado x Tipos de Benefícios	2	2	3	0	2	1	3
Conhecimento dos projetos	3	2	3	0	1	2	3
Meios de comunicação	3	2	3	0	1	2	3
Grupos de discussão com funcionários	3	3	3	0	0	3	3

*Esta é uma das categorias de maior aprovação entre os entrevistados.* Todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes ou relevantes, conforme destacado na TABELA 17. Este aspecto reforça a fala dos entrevistados ao longo da pesquisa, ao afirmarem a participação voluntária dos funcionários nos projetos.

### *Categoria Social*

TABELA 18: Categoria Social Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Indicadores de resultados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de resultados comparados	3	2	3	0	1	2	3
Indicadores de processo	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de sustentabilidade	3	2	3	0	1	2	3
Grupos de discussão com a comunidade	3	3	3	0	0	3	3

*De forma geral a categoria também foi aprovada pelos entrevistados, sendo todos os itens considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 18. Esse resultado é, também, coerente com as falas dos entrevistados durante a pesquisa, ao apontarem a preocupação que existe na empresa com a avaliação feita sob a perspectiva social, diretamente, pelo Instituto Telemar.*

### ***Categoria Ambiental***

TABELA 19: Categoria Ambiental Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante		Relevante	Muito Relevante
Economia de recursos naturais	2	3	3	0	1	2	3
Economia de recursos financeiros	2	2	3	0	2	1	3
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros	2	2	3	0	2	1	3
Número e impacto de palestras	3	2	3	0	1	2	3

*A categoria ambiental foi aprovada de forma geral pelos entrevistados, uma vez que todos os fatores foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 19.*

### ***Categoria Parceria:***

TABELA 20: Categoria Parceria Telemar

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Número de organizações envolvidas	3	2	3	0	1	2	3
Valor dos investimentos	1	2	3	1	1	1	2
Qualificação dos investimentos	1	2	3	1	1	1	2
Nível de comprometimento	2	3	3	0	1	2	3
Nível de envolvimento	2	3	3	0	1	2	3
Cumprimento dos acordos	3	2	3	0	1	2	3
Qualificação das equipes gestoras	2	2	3	0	2	1	3
Nível geral de satisfação	2	2	3	0	2	1	3
Índice de rotatividade	3	1	3	1	0	2	2
Grupos de discussão com parceiros	3	2	3	0	1	2	3

Finalmente, a *categoria parceria também foi aprovada pelos entrevistados*, uma vez que todos os itens foram considerados relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 16.

### ***A Proposta Telemar***

A TABELA 21, abaixo destacada, resume as referências para cada categoria no caso da Telemar, uma vez que foram mantidos os itens considerados, em média, *relevantes ou muito relevantes, totalizando 46 dos 50 fatores propostos*. Aqueles que foram classificados como *pouco relevantes, 04 dos 50 fatores*, foram excluídos.

TABELA 21: A Proposta Telemar

A Proposta Telemar
Vendas
Faturamento
Lucro Líquido
Renda Gerada
Contratos de Fornecimento
Contratos de Empréstimo
Investimento social per capta
Investimento social per capta comparado
Investimento atividades fim x meio
Transparência na gestão
Mídia espontânea
Comunicação x atividade fim do projeto
Comunicação x Curva de Imagem
Simpatia à marca
Impacto na decisão de compra
Conhecimento dos projetos
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado
Meios de comunicação
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião
Responsabilidade Social x Vantagens
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens
Responsabilidade Social e Estratégia
Voluntariado x Benefícios
Voluntariado x Tipos de Benefícios
Conhecimento dos projetos
Meios de comunicação
Grupos de discussão com funcionários
Indicadores de resultados
Indicadores de resultados comparados
Indicadores de processo
Indicadores de sustentabilidade
Grupos de discussão com a comunidade
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros
Número e impacto de palestras
Número de organizações envolvidas
Valor dos investimentos
Qualificação dos investimentos
Nível de comprometimento
Nível de envolvimento
Cumprimento dos acordos
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade
Grupos de discussão com parceiros

### *Classificação das Categorias*

TABELA 22: Classificação de Categorias Telemar – Detalhado

Categorias	Entrevistados			Sub-totais - Classificação						
	A	B	C	1	2	3	4	5	6	7
Econômica	3	5	3	0	0	2	0	1	0	0
Tributária	1	4	2	1	1	0	1	0	0	0
Mercadológica	4	3	1	1	0	1	1	0	0	0
Público Interno	7	7	6	0	0	0	0	0	1	2
Social	6	6	7	0	0	0	0	0	2	1
Ambiental	2	1	4	1	1	0	1	0	0	0
Parceria	5	2	5	0	1	0	0	2	0	0

A partir da TABELA 22, observa-se a grande diferença de resposta entre os participantes, sobretudo nas categorias Tributária, Mercadológica e Ambiental, nas quais as respostas foram totalmente distintas. Assim, classificação em ordem de importância para as sete categorias propostas, lembrando que 7 é o grau máximo de importância, apresenta-se resumidamente na TABELA 23, a seguir:

TABELA 23: Classificação de Categorias Telemar – Resumido

Classificação	
Categoria	Ordem
Tributária	3
Econômica	1, 2 ou 4
Mercadológica	1, 3 ou 4
Parceria	7
Público Interno	6
Ambiental	1, 2 ou 4
Social	5

## Construção da Proposta de Investimento Social Privado

Após a análise de todas as categorias, os entrevistados foram questionados sobre a forma como a proposta deveria evoluir. Dois dos três entrevistados acreditam que é necessário oferecer parâmetros ou referências para a construção de modelos próprios, relativos a cada organização, conforme destacado na TABELA 24, a seguir:

TABELA 24: Construção da Proposta Telemar

Propostas de Avaliação do Investimento Social	Entrevistados			Total
	A	B	C	
Oferecer parâmetros ou referências		x	x	2
Apresentar um modelo único	x			1
Outros				0

### Contribuições - A Visão dos Entrevistados

Os entrevistados foram questionados acerca de duas possíveis contribuições da proposta de investimento social apresentada. A primeira, sobre a *ampliação e concretização da percepção de valor dos projetos sociais para as organizações. Todos foram unânimes no reconhecimento afirmativo dessa dimensão.. A entrevistada A afirmou que sim, com certeza, são fundamentais. A entrevistada B apontou que sim, com certeza, destacando que muitos aspectos ela não tinha sequer imaginado. O entrevistado C afirmou que sim, enfatizando não ter a menor dúvida da relevância, destacando a grande utilidade do trabalho.*

A segunda contribuição era sobre a possibilidade de *auxiliar na sustentabilidade dos projetos sociais, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo , pois conseguem perceber o retorno de suas ações. A resposta também foi afirmativa para todos os*

*entrevistados, destacando-se a fala do entrevistado C, ao afirmar que as categorias são muito importantes e forçam uma reflexão interessante. Para ele, não podemos ver uma ação social apenas sobre um ponto de vista e, sim, como um todo e as categorias propostas levam a essa reflexão.*

## 4.3 TIM

### 4.3.1. O Contexto

#### Motivações

As motivações para que a empresa aporte investimentos na área social foram apresentadas de *forma convergente* pelos 03 entrevistados, uma vez que todos apontaram aspectos que denotam a *importância para o negócio da empresa*. A entrevistada **A** e o entrevistado **B** reforçaram a importância para a *estratégia de negócios da empresa*. A entrevistada **C** destacou que, *além de ser uma diretriz de fora (matriz), existe uma motivação interna das pessoas que trabalham na organização*. Quanto à segmentação em aspectos coercitivos, miméticos ou normativos, houve unanimidade em destacar o aspecto *normativo*.

#### Estratégia de Relacionamento

Na visão dos 03 entrevistados, a empresa *estabelece estratégias de relacionamento* dos projetos sociais com seus públicos de relação, mas *existem algumas diferenças entre os entrevistados*. A entrevistada **A** afirmou que os *resultados dos projetos* são apresentados, como por exemplo, na *convenção de vendas, vinda da comunidade, na sede da empresa, com funcionários, além do voluntariado, eventos para mídia, envolvimento da comunidade com a sociedade de forma geral, dentre outros*. O entrevistado **B** afirmou que questões como a *intersectorialidade, por exemplo, são peças-chave*. A entrevistada **C** destacou as ações com a *comunidade, os parceiros do projeto, imprensa, funcionários, dentre outros*.



Especificamente sobre a relação com a comunidade através dos projetos sociais, ao serem questionados sobre o tema *sustentabilidade*, os três entrevistados caminham para a *importância deste aspecto*, mas com algumas abordagens diferenciadas. Os entrevistados **A** e **B** afirmam que *os projetos sociais fazem parte de um escopo maior de sustentabilidade e destacaram, inclusive, que substituíram, internamente, o termo Responsabilidade Social por sustentabilidade, em função das distorções conceituais*. A entrevistada **C** destacou que a *sustentabilidade é o que se busca, uma vez que a empresa quer plantar uma semente*.

Quando perguntados se os projetos sociais da empresa foram *delineados para se tornarem sustentáveis*, as respostas foram um pouco diferentes. A entrevistada **A** disse que, *hoje, nem tanto, mas no começo, sim*. O entrevistado **B** afirmou que *alguns são e outros não*. A entrevistada **C** apenas afirmou que *sim*.

### **Percepção do Investimento Social**

Quando questionados sobre a percepção de investimento social como modismo ou tendência, os três entrevistados apresentaram *abordagens diferenciadas*. A entrevistada **A** afirmou que *não é modismo, nem tendência*. Destacou que se observarmos a mudança do contexto histórico das empresas, antigamente elas eram de poucos donos e ficava fácil identificar os valores que iam conduzir o negócio, mas, *hoje, com centenas de acionistas é preciso discutir valores que irão formar o DNA da empresa e a Responsabilidade Social é, então, um desses valores e não, apenas, um modelo de gestão*. Os entrevistados **B** e **C** afirmaram, apenas, que se trata de uma tendência.

Quando perguntados sobre a relação de investimento ou custo, *todos enfatizaram que o consideram como investimento*, merecendo destaque a fala da entrevistada **A** ao apontar *que é investimento, mas na contabilidade é registrado como custo fixo e, não, variável como em grande parte das empresas.*

Quando perguntados sobre os instrumentos de gestão social utilizados atualmente pela empresa, a entrevistada **A** destacou um *informe publicitário dos projetos, o site e os Indicadores Ethos*. Os entrevistados **B** e **C** citaram, *apenas, os Indicadores Ethos*.

Sobre as formas que a empresa utiliza para avaliar o resultado, especificamente o dos projetos sociais, sob a perspectiva de todos os públicos envolvidos, os 03 entrevistados foram unânimes em afirmar que *existe uma referência para análise do resultado social, mas, para os demais públicos, ainda não há uma metodologia.*

Quando questionados se conseguiriam *criar categorias e indicadores* para analisar as diferentes possibilidades de retorno, houve *algumas respostas diferenciadas*. A entrevistada **A** *não consegue visualizar essas categorias*. O entrevistado **B** apresentou *critérios voltados à imagem da empresa, intenção de compra do produto e nível de mudança social, além de destacar a importância de sempre reavaliar as questões*. A entrevistada **C** destacou *a imagem e o aspecto social*. É interessante *destacar que todos os aspectos sugeridos por eles fazem parte da proposta de avaliação do investimento social da presente pesquisa.*

Quando perguntados se acreditam que os projetos sociais possam agregar valor para as organizações, mas que, ainda, são escassas as metodologias que consigam transformar esta percepção em fato concreto, todos responderam que sim.

Finalmente, quando perguntados sobre os *principais desafios da avaliação* de projetos sociais, os *entrevistados apresentam respostas diferenciadas*. A entrevistada **A** destaca a *falta de especialistas na área, afirmando que as metodologias , às vezes, são complexas demais e as empresas não são ONG's. E complementa dizendo que faltam estudos, base de conhecimento*. O entrevistado **B** destaca que os clientes internos e a comunidade devem ser conquistados pela emoção e, não, pela razão, uma vez que, no futuro, todos terão projetos sociais e, então, o sentimento por eles é que fará a diferença. Conclui que o *desafio da avaliação é tentar sair apenas do racional e considerar, também, o emocional; além disso, outro desafio é avaliar o que fica, de fato, na vida da pessoa pela participação em um projeto social*. A entrevistada **C** afirma que a *complexidade do tema é seu principal desafio, além de conseguir acompanhar projetos abrangentes, em diferentes cidades, ter equipe e recursos disponíveis*.

#### **4.3.2 Análise da Proposta de Avaliação do Investimento Social Privado**

##### **Categorias**

Serão apresentadas, a seguir, as análises feitas a partir do grau de relevância atribuído por cada um dos gestores às categorias e fatores propostos como diretrizes para a avaliação do investimento social privado. Inicialmente, será apresentada a análise para cada uma das 07 categorias e, ao final, o resultado de forma geral.

***Categoria Econômica*****TABELA 25: Categoria Econômica TIM**

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Vendas	3	2	2	0	2	1	3
Faturamento	3	3	1	1	0	2	2
Lucro Líquido	3	2	1	1	1	1	2
Renda Gerada	3	3	2	0	1	2	3
Contratos de Fornecimento	2	2	2	0	3	0	3
Contratos de Empréstimo	3	3	2	0	1	2	3
Investimento social per capta	3	3	2	0	1	2	3
Investimento social per capta comparado	3	3	3	0	0	3	3
Investimento atividades fim x meio	3	3	3	0	0	3	3

Apesar das variações, *percebemos a aprovação da maioria dos fatores propostos*, uma vez que dos todos os itens foram considerados em média relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 25.

***Categoria Tributária*****TABELA 26: Categoria Tributária TIM**

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Impostos abatidos	2	2	3	0	2	1	3
Impostos abatidos x investimento social total	2	2	2	0	3	0	3
Transparência na gestão	3	3	3	0	0	3	3

Percebemos *a aprovação de todos os entrevistados na categoria tributária*, uma vez que todos os itens foram considerados em média muito relevantes, conforme destacado na TABELA 26.

### *Categoria Mercadológica*

TABELA 27: Categoria Mercadológica TIM

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Mídia espontânea	2	2	2	0	3	0	3
Mídia espontânea x investimento social total	2	3	1	1	1	1	2
Mídia espontânea x investimento em comunicação	3	3	2	0	1	2	3
Comunicação x atividade fim do projeto	3	2	1	1	1	1	2
Comunicação x Curva de Imagem	3	3	3	0	0	3	3
Simpatia à marca	3	3	3	0	0	3	3
Impacto na decisão de compra	3	3	3	0	0	3	3
Conhecimento dos projetos	3	3	2	0	1	2	3
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado	3	3	2	0	1	2	3
Meios de comunicação	3	2	2	0	2	1	3
Grupos de discussão com clientes, prospects e formadores de opinião	3	2	1	1	1	1	2

Percebe-se uma *tendência de aprovação geral da categoria mercadológica*, uma vez que todos os itens foram considerados em média relevantes ou muito relevantes, conforme destacado na TABELA 27. É interessante observar que os entrevistados são, todos, da área de Comunicação, o que potencialmente favorece uma análise mais técnica dessa categoria

### *Categoria Público Interno*

TABELA 28: Categoria Público Interno TIM

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Responsabilidade Social x Vantagens	3	2	1	1	1	1	2
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens	3	2	2	0	2	1	3
Responsabilidade Social e Estratégia	3	1	2	1	1	1	2
Voluntariado x Benefícios	3	2	3	0	1	2	3
Voluntariado x Tipos de Benefícios	3	1	3	1	0	2	2
Conhecimento dos projetos	3	3	3	0	0	3	3
Meios de comunicação	3	3	2	0	1	2	3
Grupos de discussão com funcionários	3	2	2	0	2	1	3

*De forma geral, a categoria Público Interno também foi aprovada pelos entrevistados. Todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes ou relevantes, conforme destacado na TABELA 28. Esse aspecto é coerente com as falas dos entrevistados ao longo da pesquisa, ao afirmarem que os funcionários participam, como voluntários, das ações propostas.*

### ***Categoria Social***

TABELA 29: Categoria Social TIM

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante		Relevante	Muito Relevante
Indicadores de resultados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de resultados comparados	3	2	3	0	1	2	3
Indicadores de processo	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de sustentabilidade	3	3	3	0	0	3	3
Grupos de discussão com a comunidade	3	3	3	0	0	3	3

*Essa é uma das categorias de maior aprovação entre os entrevistados e todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 29. Esse resultado também é coerente com as falas dos entrevistados durante a pesquisa, ao apontarem a preocupação que existe, atualmente, na empresa com a avaliação sob a perspectiva social.*

### ***Categoria Ambiental***

TABELA 30: Categoria Ambiental TIM

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Economia de recursos naturais	3	2	2	0	2	1	3
Economia de recursos financeiros	3	3	2	0	1	2	3
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros	3	2	2	0	2	1	3
Número e impacto de palestras	3	2	2	0	2	1	3

A categoria ambiental também foi aprovada pelos entrevistados, uma vez que todos os fatores foram considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 30.

### ***Categoria Parceria***

TABELA 31: Categoria Parceria TIM

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Número de organizações envolvidas	2	3	3	0	1	2	3
Valor dos investimentos	2	3	3	0	1	2	3
Qualificação dos investimentos	3	3	2	0	1	2	3
Nível de comprometimento	3	3	2	0	1	2	3
Nível de envolvimento	3	3	3	0	0	3	3
Cumprimento dos acordos	3	3	3	0	0	3	3
Qualificação das equipes gestoras	3	3	3	0	0	3	3
Nível geral de satisfação	3	3	3	0	0	3	3
Índice de rotatividade	3	2	2	0	2	1	3
Grupos de discussão com parceiros	3	3	3	0	0	3	3

Finalmente, a categoria parceria também foi aprovada pelos entrevistados e todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 31.

### ***A Proposta TIM***

A TABELA 32, destaca a seguir, apresenta todos os 50 fatores propostos para cada uma das categorias, uma vez que todos foram considerados, em média, *relevantes ou muito relevantes*

TABELA 32: A Proposta TIM

A Proposta TIM
Vendas
Faturamento
Lucro Líquido
Renda Gerada
Contratos de Fornecimento
Contratos de Empréstimo
Investimento social per capta
Investimento social per capta comparado
Investimento atividades fim x meio
Impostos abatidos
Impostos abatidos x investimento social total
Transparência na gestão
Mídia espontânea
Mídia espontânea x investimento social total
Mídia espontânea x investimento em comunicação
Comunicação x atividade fim do projeto
Comunicação x Curva de Imagem
Simpatia à marca
Impacto na decisão de compra
Conhecimento dos projetos
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado
Meios de comunicação
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião
Responsabilidade Social x Vantagens
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens
Responsabilidade Social e Estratégia
Voluntariado x Benefícios
Voluntariado x Tipos de Benefícios
Conhecimento dos projetos
Meios de comunicação
Grupos de discussão com funcionários
Indicadores de resultados
Indicadores de resultados comparados
Indicadores de processo
Indicadores de sustentabilidade
Grupos de discussão com a comunidade
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros
Número e impacto de palestras
Número de organizações envolvidas
Valor dos investimentos
Qualificação dos investimentos
Nível de comprometimento
Nível de envolvimento
Cumprimento dos acordos
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade
Grupos de discussão com parceiros



### Classificação das Categorias

TABELA 33: Classificação de Categorias TIM - Detalhado

Categorias	Entrevistados			Sub-totais - Classificação						
	A	B	C	1	2	3	4	5	6	7
Econômica	2	4	4	0	<u>1</u>	0	2	0	0	0
Tributária	1	1	5	<u>2</u>	0	0	0	1	0	0
Mercadológica	3	3	3	0	0	<u>3</u>	0	0	0	0
Público Interno	7	2	2	0	2	0	0	<u>0</u>	0	1
Social	6	7	7	0	0	0	0	0	1	<u>2</u>
Ambiental	5	5	1	1	0	0	0	2	<u>0</u>	0
Parceria	4	6	6	0	0	0	<u>1</u>	0	2	0

A TABELA 33, acima apresentada, destaca a classificação detalhada, em ordem de importância, para as sete categorias propostas, lembrando que 7 é o grau máximo de importância. A TABELA 34, apresenta a classificação resumida:

TABELA 34: Classificação de Categorias TIM - Resumido

Classificação	
Categoria	Ordem
Tributária	1
Econômica	2
Mercadológica	3
Parceria	4
Público Interno	5
Ambiental	6
Social	7

### Construção da Proposta de Investimento Social Privado

Após a análise de todas as categorias, os entrevistados foram questionados sobre a forma como a proposta deveria evoluir. *Todos os entrevistados acreditam que é necessário oferecer parâmetros ou referências para construção de modelos próprios para cada organização, conforme destacado na TABELA 35, a seguir:*

TABELA 35: Construção da Proposta TIM

Propostas de Avaliação do Investimento Social	Entrevistados			Total
	A	B	C	
Oferecer parâmetros ou referências	x	x	x	3
Apresentar um modelo único				0
Outros				0

### Contribuições – A Visão dos Entrevistados

Os entrevistados foram questionados acerca de duas possíveis contribuições da proposta de investimento social apresentada. A primeira, sobre a *ampliação e a concretização da percepção de valor dos projetos sociais para as organizações*. Todos foram unânimes em reconhecer tais dimensões afirmativamente, merecendo destaque a fala da entrevistada A ao apontar que elas *são fundamentais, cruzando a linha quali e quanti*, e a fala da entrevistada C ao destacar que *é o que se espera para melhorar a capacidade de gestão*. A segunda contribuição trata da possibilidade de o investimento *auxiliar na sustentabilidade dos projetos sociais*, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. A resposta também foi afirmativa para todos os entrevistados, destacando a fala da entrevista A ao apontar que, *difícilmente, a pesquisa demonstrará que o projeto não agregou nenhum tipo de valor*.

## 4.4 FIAT

### 4.4.1. O Contexto

#### Motivações

As motivações para que a empresa aporte investimentos na área social foram apresentadas de *forma diferenciada pelos entrevistados*. O entrevistado **A** destaca que a *principal motivação é o relacionamento da empresa com a comunidade*. Para a entrevistada **B**, as motivações se devem ao fato de que os *projetos sociais podem agregar valor para a empresa, além de uma aproximação com a comunidade*. Para a entrevistada **C**, o investimento na área social para a comunidade tem como motivação o *estabelecimento de uma relação de parceria e confiança além do simples relacionamento comercial*. Destacou ela, ainda, que é uma *forma de abrir caminhos e formas de diálogo com os mais diversos segmentos da sociedade*.

Quanto à segmentação em aspectos coercitivos, miméticos ou normativos, houve certa *convergência* no posicionamento dos entrevistados em relação ao *aspecto normativo, reconhecido por todos*. O entrevistado **A** acredita que já foi coercitivo e agora é uma mescla entre *mimético e normativo*. A entrevistada **B** acredita que exista, ainda, a presença do *aspecto coercitivo, além do normativo* e a entrevistada **C** *apontou além do aspecto normativo, o mimético*, no sentido da troca de experiências entre organizações e na busca de *benchmarkings* em investimentos na área social.

## **Estratégia de Relacionamento**

Na visão dos 03 entrevistados, a empresa *estabelece estratégias de relacionamento* dos projetos sociais com seus públicos de relação, merecendo destaque o detalhamento da entrevistada **C**. Ela assinala que a empresa utiliza os projetos sociais como forma de relacionamento com seus *empregados*, fazendo com que eles se sintam participantes e divulgadores das ações para suas *famílias e comunidade*. Com o *governo e outras instituições*, a empresa trabalha os projetos sociais como forma de diálogo permanente e como apoiadora de políticas públicas.

Especificamente sobre a relação com a comunidade, através dos projetos sociais, ao serem questionados sobre o tema *sustentabilidade*, os três entrevistados caminham para a *importância deste aspecto*. O entrevistado **A** aponta que *essa relação é fundamental e que esse é o grande desafio, pois garante a sobrevivência dos projetos*. Para a entrevistada **B** a *sustentabilidade é importante para que o projeto social permaneça e que, assim, a comunidade possa ser protagonista de seu desenvolvimento*. A entrevistada **C** destacou o *âmbito corporativo de forma geral, reforçando o seguinte: para que uma empresa obtenha sustentabilidade em seus negócios, é preciso ter uma relação saudável no ambiente em que está instalada*. Essa relação se dá desde a parte econômica de impostos, geração de renda e empregos para a população, até os projetos sociais que desenvolve.

Quando perguntados se os projetos sociais da empresa *foram delineados para se tornarem sustentáveis*, as respostas foram um pouco diferentes. O entrevistado **A** disse que *sim*, mas que isso, ainda, é um desafio a ser alcançado. A entrevistada **B** disse que *alguns projetos são sustentáveis e outros não*. A entrevistada **C** destacou o seguinte: *alguns projetos sociais da*

*Fiat foram criados com o objetivo de se tornarem sustentáveis ao longo dos anos e, se possível, replicáveis em outras comunidades com realidades sociais semelhantes. No entanto, nem todos os projetos têm essa condição, nem essa característica. Alguns são mesmo pontuais, sem características e vocação de sustentabilidade.*

### **Percepção do Investimento Social**

Quando questionados sobre a percepção de investimento social como modismo ou tendência, os três entrevistados foram *unânicos em apontar que se trata de uma tendência*. Quando perguntados sobre a relação de investimento ou custo, *todos enfatizaram que consideram a relação como investimento*, merecendo destaque as falas da entrevistada **C** ao apontar que, conceitualmente, para algumas áreas, como a comunicação corporativa, os projetos sociais são vistos como um *importante investimento*, principalmente no que se refere à melhoria nas condições sociais ou de relacionamento com os diversos públicos. *Do ponto de vista fiscal, porém, os projetos sociais são tidos como custo para a empresa.*

Quanto aos instrumentos de gestão social utilizados atualmente pela empresa, *houve convergência em apontar a ausência de instrumentos*. O entrevistado **A** disse que, na empresa, *ainda não possuem referências*, mas estão buscando. A entrevistada **B** destacou que eles *estão analisando e desenvolvendo instrumentos em conjunto com outros setores* da empresa. A entrevistada **C** reforçou essa informação, ao destacar que, a partir de 2005, algumas ações passaram a ser implantadas, como a *criação de um comitê de gestão multidisciplinar* para analisar a atual gestão dos projetos.

Sobre as formas que a empresa utiliza para avaliar o resultado, especificamente dos projetos sociais, sob a perspectiva de todos os públicos envolvidos, os entrevistados apresentaram respostas um pouco distintas. O entrevistado **A** afirmou que *não existe uma metodologia atualmente para todos os públicos, apenas para avaliar o impacto social, feito pelas próprias ONG's*. Para a entrevistada **B**, também *não existe um padrão atualmente para todos os públicos, apenas para o retorno social*, onde cada projeto criou indicadores próprios. Para a entrevistada **C**, foram destacadas as seguintes formas: o alcance de metas numéricas estabelecidas para o aspecto social, as pesquisas com professores envolvidos, a chancela de importantes órgãos do governo nos projetos, a mídia espontânea e as premiações.

Quando questionados se conseguiriam *criar categorias e indicadores* para analisar as diferentes possibilidades de retorno, houve algumas *respostas diferenciadas apesar de afirmativas*. O entrevistado **A** apontou *uma categoria que avalie o projeto diretamente e outra que avalie o reconhecimento da empresa pela atuação social*. A entrevistada **B** destacou que *as categorias podem ser segmentadas por público: para o público interno seria o nível de orgulho e satisfação do empregado pela prática social; para os fornecedores, a percepção de respeito pela empresa e adesão como parceiro do projeto; para os clientes, seria o reconhecimento e a satisfação de pertencer a uma marca engajada no desenvolvimento do país; para a opinião pública, de forma geral, o reconhecimento e simpatia à marca; para o governo, o reconhecimento da contribuição da empresa para o reforço das políticas públicas; para a comunidade, o impacto direto sobre os resultados almejados pelo projeto; finalmente, a entrevistada B reforçou que a imagem da marca pode ser positivamente afetada para todos os públicos*. A entrevistada **C** disse que *poderiam ser criadas categorias com a participação de outras áreas da empresa (como as do comitê recém-criado), dos realizadores dos projetos, parceiros e dos participantes e beneficiários*

*dos projetos sociais. É interessante observar que todas as referências de categorias citadas pelos entrevistados pertencem à proposta de avaliação de investimento social privado da presente pesquisa.*

Quando perguntados se acreditam que os projetos sociais possam agregar valor para as organizações, mas que, ainda, são *escassas as metodologias* que consigam transformar esta percepção em fato concreto, *todos responderam que sim*. Finalmente, quando perguntados sobre os *principais desafios da avaliação* de projetos sociais, os *entrevistados apresentam respostas diferenciadas*. Para o entrevistado **A**, o principal desafio é *buscar indicadores próprios e frequentes, além de dar visibilidade para inclusão das pessoas envolvidas no projeto*. Para a entrevistada **B**, os desafios são *tangibilizar indicadores que não são muitas vezes concretos, ter metodologias para essa mensuração, criar referências comparativas e provar que o social contribui na formação da imagem da marca*. Para a entrevistada **C**, os desafios passam pela *criação de ferramentas concretas de mensuração e parâmetros de indicadores para cada tipo de atuação dos projetos*.

#### **4.4.2. Análise da Proposta de Avaliação do Investimento Social Privado**

##### **Categorias**

Serão apresentadas, a seguir, as análises feitas a partir do grau de relevância atribuído por cada um dos gestores às categorias e indicadores propostos como diretrizes para a avaliação do investimento social privado. Inicialmente, será apresentada a análise para cada uma das 07 categorias e, ao final, o resultado de forma geral.

### *Categoria Econômica*

TABELA 36: Categoria Econômica FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Vendas	1	1	3	2	0	1	1
Faturamento	1	1	3	2	0	1	1
Lucro Líquido	1	1	3	2	0	1	1
Renda Gerada	3	3	3	0	0	3	3
Contratos de Fornecimento	2	3	3	0	1	2	3
Contratos de Empréstimo	2	3	3	0	1	2	3
Investimento social per capta	3	3	3	0	0	3	3
Investimento social per capta comparado	3	3	3	0	0	3	3
Investimento atividades fim x meio	3	3	3	0	0	3	3

Apesar das variações, *percebemos a aprovação da maioria dos fatores propostos*, uma vez que dos 09 itens, 06 foram considerados muito relevantes, conforme destacado na TABELA 36. É interessante observar a convergência, nessa categoria, para a pouca relevância atribuída aos aspectos ligados a vendas, faturamento e lucro líquido, atribuída de forma geral, ao fato de que os projetos sociais não impactam diretamente na decisão de compra, pela característica de alto valor em relação a outros tipos de mercado.

### *Categoria Tributária*

TABELA 37: Categoria Tributária FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Impostos abatidos	2	2	3	0	2	1	3
Impostos abatidos x investimento social total	2	2	3	0	2	1	3
Transparência na gestão	3	3	3	0	0	3	3

Percebemos *a aprovação de todos os gestores na categoria tributária*, uma vez que todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 37.



***Categoria Mercadológica***

TABELA 38: Categoria Mercadológica FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Mídia espontânea	2	3	3	0	1	2	3
Mídia espontânea x investimento social total	1	3	3	1	0	2	2
Mídia espontânea x investimento em comunicação	2	3	3	0	1	2	3
Comunicação x atividade fim do projeto	3	3	3	0	0	3	3
Comunicação x Curva de Imagem	2	3	3	0	1	2	3
Simpatia à marca	3	3	3	0	0	3	3
Impacto na decisão de compra	3	2	3	0	1	2	3
Conhecimento dos projetos	3	3	3	0	0	3	3
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado	3	2	2	0	2	1	3
Meios de comunicação	3	2	3	0	1	2	3
Grupos de discussão com clientes, prospects e formadores de opinião	3	3	3	0	0	3	3

Percebe-se uma *tendência de aprovação geral da categoria mercadológica*, uma vez que 10 dos 11 itens foram considerados muito relevantes, conforme destacado na TABELA 38. É interessante observar que os entrevistados são todos da área de Comunicação, o que, potencialmente, favorece uma análise mais técnica dessa categoria. Assim, ao longo da análise, o entrevistado A, sugeriu que a simpatia e a reputação da marca comparada a outros atributos fossem incluídas como indicadores, além do levantamento dos tipos e valores de investimento em comunicação dos projetos (ex: totem nas concessionárias).

***Categoria Público Interno***

TABELA 39: Categoria Público Interno FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Responsabilidade Social x Vantagens	3	2	3	0	1	2	3
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens	3	3	3	0	0	3	3
Responsabilidade Social e Estratégia	2	3	3	0	1	2	3
Voluntariado x Benefícios	3	2	3	0	1	2	3
Voluntariado x Tipos de Benefícios	3	2	3	0	1	2	3
Conhecimento dos projetos	2	3	3	0	1	2	3
Meios de comunicação	2	3	3	0	1	2	3
Grupos de discussão com funcionários	2	3	3	0	1	2	3

*Essa é uma das categorias de maior aprovação entre os entrevistados.* Todos os itens foram considerados, em média, muito relevantes, conforme destacado na TABELA 39. Esse aspecto mostra que apesar de questões como um programa de comunicação interna sobre a área social e de um programa de voluntariado estarem em desenvolvimento, os entrevistados reconhecem que é importante considerar esses critérios para uma avaliação futura.

### ***Categoria Social***

TABELA 40: Categoria Social FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Indicadores de resultados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de resultados comparados	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de processo	3	3	3	0	0	3	3
Indicadores de sustentabilidade	3	3	3	0	0	3	3
Grupos de discussão com a comunidade	3	3	3	0	0	3	3

*De forma geral a categoria também foi aprovada pelos gestores, sendo todos os itens considerados muito relevantes, conforme destacado na TABELA 40.* Esse resultado é coerente com as falas dos entrevistados durante a pesquisa, ao apontarem a avaliação sob a perspectiva social feita pelas ONG's responsáveis pelo projeto.

### ***Categoria Ambiental***

TABELA 41: Categoria Ambiental FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Economia de recursos naturais	3	3	3	0	0	3	3
Economia de recursos financeiros	3	3	3	0	0	3	3
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros	3	3	3	0	0	3	3
Número e impacto de palestras	3	3	2	0	1	2	3

A *categoria ambiental* foi aprovada pelos entrevistados, uma vez que todos os fatores foram considerados muito relevantes, conforme destacado na TABELA 41. É interessante destacar que já existe uma preocupação com o tema, pela própria natureza da empresa, e que já existem iniciativas de parceria da Ilha Ecológica da FIAT, local onde são processados os resíduos da produção e o projeto social articulado pela empresa.

### ***Categoria Parceria:***

TABELA 42: Categoria Parceria FIAT

Categorias	Entrevistado			Totais			
	A	B	C	Pouco	Relevante	Muito	Relevante +
				Relevante	Relevante	Relevante	Muito Relevante
Número de organizações envolvidas	2	2	3	0	2	1	3
Valor dos investimentos	2	2	3	0	2	1	3
Qualificação dos investimentos	2	2	3	0	2	1	3
Nível de comprometimento	3	2	3	0	1	2	3
Nível de envolvimento	3	2	3	0	1	2	3
Cumprimento dos acordos	3	2	3	0	1	2	3
Qualificação das equipes gestoras	3	3	3	0	0	3	3
Nível geral de satisfação	2	2	3	0	2	1	3
Índice de rotatividade	2	2	3	0	2	1	3
Grupos de discussão com parceiros	3	3	3	0	0	3	3

Finalmente, a *categoria parceria* também foi aprovada pelos gestores e todos os itens foram considerados em média muito relevantes, conforme destacado na TABELA 42. Merece destaque a consideração de que o maior projeto social da empresa é articulado pela Rede FIAT de Cidadania, composta por organizações representativas dos três setores.

### ***A Proposta FIAT***

A TABELA 43 resume as possíveis referências para cada categoria, no caso da FIAT, uma vez que foram mantidos os itens considerados, em média, *relevantes ou muito relevantes*, totalizando 47 dos 50 fatores propostos. Aqueles que foram classificados como *pouco relevantes*, 03 dos 50 fatores, foram excluídos.

TABELA 43: A Proposta FIAT

<b>A Proposta FIAT</b>
Renda Gerada
Contratos de Fornecimento
Contratos de Empréstimo
Investimento social per capta
Investimento social per capta comparado
Investimento atividades fim x meio
Impostos abatidos
Impostos abatidos x investimento social total
Transparência na gestão
Mídia espontânea
Mídia espontânea x investimento social total
Mídia espontânea x investimento em comunicação
Comunicação x atividade fim do projeto
Comunicação x Curva de Imagem
Simpatia à marca
Impacto na decisão de compra
Conhecimento dos projetos
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado
Meios de comunicação
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião
Responsabilidade Social x Vantagens
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens
Responsabilidade Social e Estratégia
Voluntariado x Benefícios
Voluntariado x Tipos de Benefícios
Conhecimento dos projetos
Meios de comunicação
Grupos de discussão com funcionários
Indicadores de resultados
Indicadores de resultados comparados
Indicadores de processo
Indicadores de sustentabilidade
Grupos de discussão com a comunidade
Economia de recursos naturais
Economia de recursos financeiros
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros
Número e impacto de palestras
Número de organizações envolvidas
Valor dos investimentos
Qualificação dos investimentos
Nível de comprometimento
Nível de envolvimento
Cumprimento dos acordos
Qualificação das equipes gestoras
Nível geral de satisfação
Índice de rotatividade
Grupos de discussão com parceiros

### *Classificação das Categorias*

TABELA 44 - Classificação de Categorias FIAT – Detalhado

Categorias	Entrevistados			Sub-totais - Classificação						
	A	B	C	1	2	3	4	5	6	7
Econômica	1	4	5	<u>1</u>	0	0	<u>1</u>	<u>1</u>	0	0
Tributária	2	2	2	0	<u>3</u>	0	0	0	0	0
Mercadológica	6	6	1	<u>1</u>	0	0	0	0	<u>2</u>	0
Público Interno	5	3	4	0	0	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	0	0
Social	7	7	7	0	0	0	0	0	0	<u>3</u>
Ambiental	3	5	6	0	0	<u>1</u>	0	<u>1</u>	<u>1</u>	0
Parceria	4	1	3	<u>1</u>	0	<u>1</u>	<u>1</u>	0	0	0

A partir da TABELA 44 observa-se a grande diferença de resposta entre os participantes, sobretudo nas categorias Econômica, Público Interno, Ambiental e Parceria, nas quais as respostas foram totalmente distintas. Assim, a classificação, em ordem de importância para as sete categorias propostas, lembrando que *7 é o grau máximo de importância*, será apresentada na TABELA 45, a seguir:

TABELA 45 - Classificação de Categorias FIAT - Resumido

Classificação	
Categoria	Ordem
Tributária	2
Econômica	1, 4 e 5
Mercadológica	6
Parceria	1, 3 e 4
Público Interno	3, 4 e 5
Ambiental	3, 5 ou 6
Social	7

## Construção da Proposta de Investimento Social Privado

Após a análise de todas as categorias, os entrevistados foram questionados sobre a forma como a proposta deveria evoluir. Dois dos três entrevistados acreditam que é necessário oferecer parâmetros ou referências para a construção de modelos próprios relativos a cada organização, nos termos do destaque contemplado na TABELA 46, seguir:

TABELA 46 – Construção da Proposta FIAT

Propostas de Avaliação do Investimento Social	Entrevistados			Total
	A	B	C	
Oferecer parâmetros ou referências	x		x	2
Apresentar um modelo único		x		1
Outros				0

### Contribuições – A Visão dos Entrevistados

Os entrevistados foram questionados acerca de duas possíveis contribuições da proposta de investimento social apresentada. A primeira, sobre a *ampliação e concretização da percepção de valor dos projetos sociais para as organizações. Todos foram unânimes em reconhecer afirmativamente tal contribuição.* A segunda contribuição tratava da possibilidade de *auxílio na sustentabilidade dos projetos sociais*, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. *A resposta também foi afirmativa para todos os entrevistados.*

## 4.5 ANÁLISE COMPARATIVA

Após a apresentação de cada um dos estudos de caso realizados nas empresas pesquisadas, será destacada a seguir a análise comparativa dos resultados entre Belgo, Telemar, TIM e FIAT.

### 4.5.1. O Contexto

Contextualizar a realidade de cada empresa pesquisada é necessário e útil para uma reflexão mais aprofundada sobre o investimento social privado. No entanto, como o próprio nome sugere, o contexto é específico de cada organização e influenciado, até mesmo, pelas diferentes visões em uma mesma equipe de trabalho.

Dessa forma, será apresentada uma análise comparativa para cada um dos aspectos constituintes do contexto (motivação, estratégias de relacionamento e percepção do investimento social) e, na seqüência, será apresentada, ainda, uma referência geral dos aspectos que mais se destacaram nas 04 empresas pesquisadas.

Vale ressaltar que o software Altas TI foi utilizado para sistematizar os dados dessa etapa da análise, conforme justificado nos procedimentos metodológicos. O símbolo utilizado para a descrição das relações estabelecidas, já parametrizado pelo software foi  $\text{---} G \text{---} \rightarrow$  que representa a relação semântica “*é parte de*”, considerada a mais adequada para a presente pesquisa.

## Motivações

Sob o ponto de vista da motivação para o aporte de recursos na área social, existe uma forte tendência nas empresas pesquisadas, pelo carácter estratégico que essa ação representa para o negócio, apesar de algumas manifestações da perspectiva mais humana do processo. O aspecto normativo destaca-se, de forma geral, em relação ao mimético e ao coercitivo. A FIGURA 2, destaca o resumo dos principais aspectos em cada uma das empresas pesquisadas:

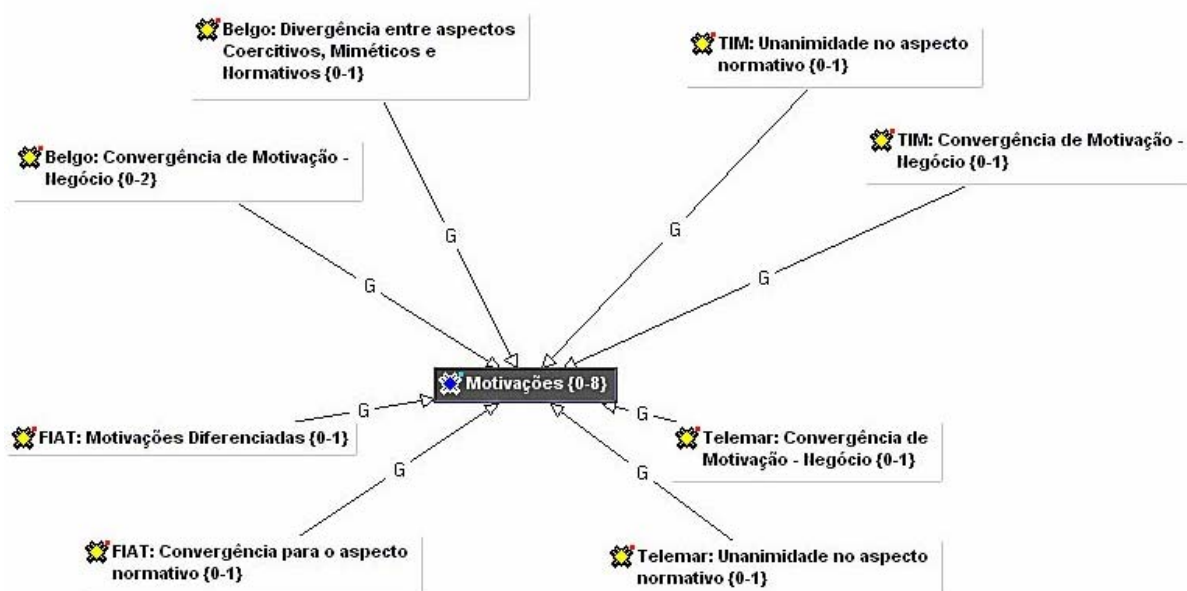


FIGURA 2: Motivações

## Estratégias de Relacionamento

Quanto às estratégias de relacionamento, a maioria das empresas ainda passa por um processo de evolução e os públicos mais citados são: funcionários e comunidade. É interessante observar que as categorias referentes a esses públicos, apresentadas na proposta de avaliação do investimento social privado, tiveram grande reconhecimento, de forma geral, pelas empresas.



O tema sustentabilidade tem reconhecida importância para a maioria dos entrevistados, mesmo não havendo uma diretriz concreta de que todos os projetos sociais estejam nesse caminho. Enfim, ainda é um conceito que precisa ser delineado, na prática, com maior clareza, definindo, inclusive, o que isso representa sob o ponto de vista do tripé social, econômico e ambiental, para a organização e o que isso representa para a condução de um projeto social, especificamente.

A FIGURA 3 destaca os principais aspectos apresentados em cada uma das empresas pesquisadas:

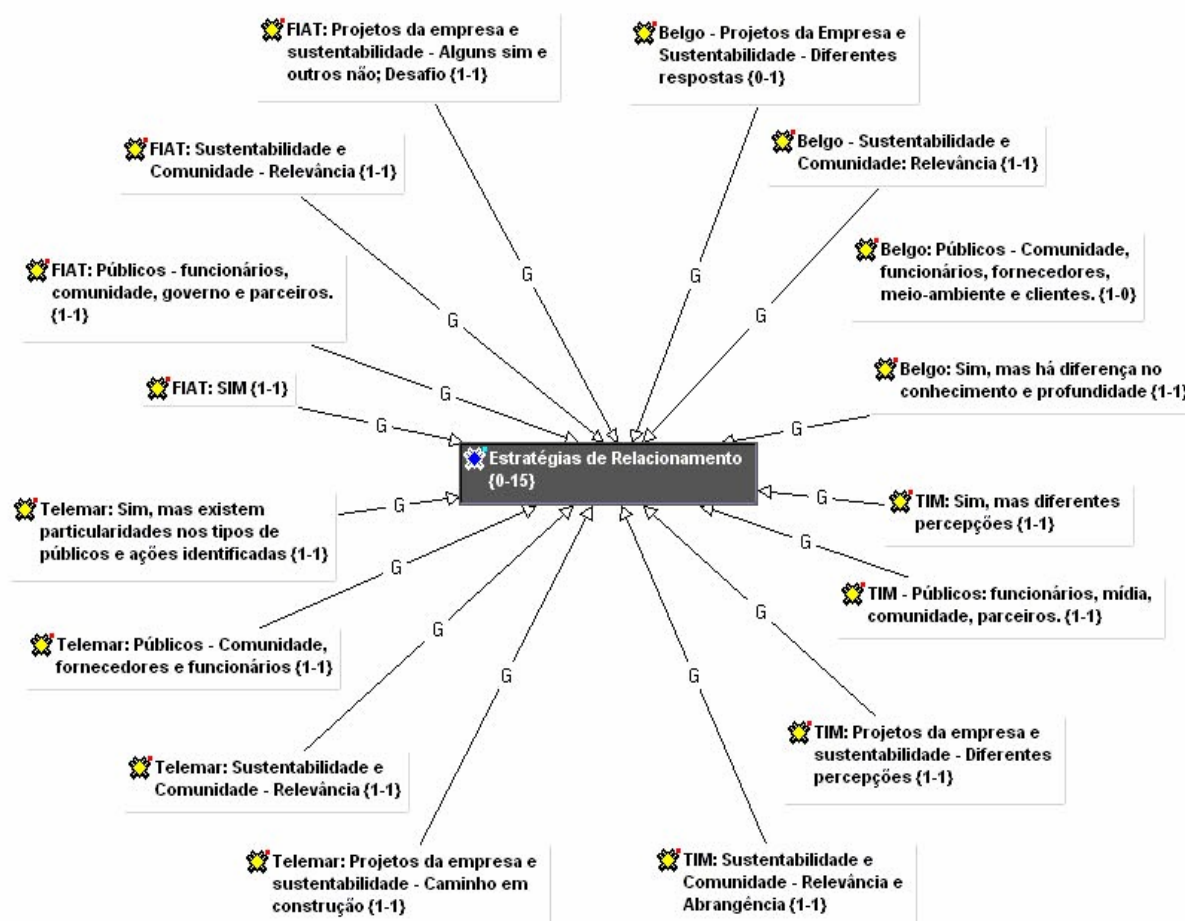


FIGURA 3: Estratégias de Relacionamento

## Percepção do Investimento Social

Quanto à percepção do investimento social, é marcante a visão tanto de tendência, quanto de investimento em todas as empresas. Apesar de ser um fato positivo, tal visão se contrasta, de certa forma, com a carência do processo gerencial, destacando o caráter, ainda, empírico dos resultados que poderiam justificar o conceito de investimento e a permanência do tema como uma tendência concreta.

O desconhecimento quanto à maioria dos instrumentos de gestão social existentes é acentuado, além da própria confusão com ferramentas de comunicação, como *sites*, por exemplo. Sobre a avaliação específica dos projetos sociais, houve de forma geral, uma dificuldade de expressão e, até mesmo, falta de conhecimento, por parte dos entrevistados, e a grande maioria deles só mencionou o resultado social da avaliação, assumindo que não existem instrumentos para analisar o impacto para os demais públicos. É interessante observar que as poucas referências obtidas por aqueles que conseguiram sistematizar a resposta para essa questão já faziam parte da proposta de avaliação do investimento social da presente pesquisa.

É unânime o reconhecimento da escassez de metodologias que consigam transformar a percepção de valor dos projetos sociais em fato concreto. Nesse contexto, os desafios para a avaliação apresentados pelos entrevistados são inúmeros e de diversa natureza, mas um dos aspectos que chama atenção é o enfoque social de muitas reflexões, acompanhado da pouca distinção entre o que é desafio para os projetos sociais, de forma geral, e o que é desafio para o processo de avaliação, especificamente.

A FIGURA 04 apresenta os principais aspectos destacados em cada uma das empresas pesquisadas:

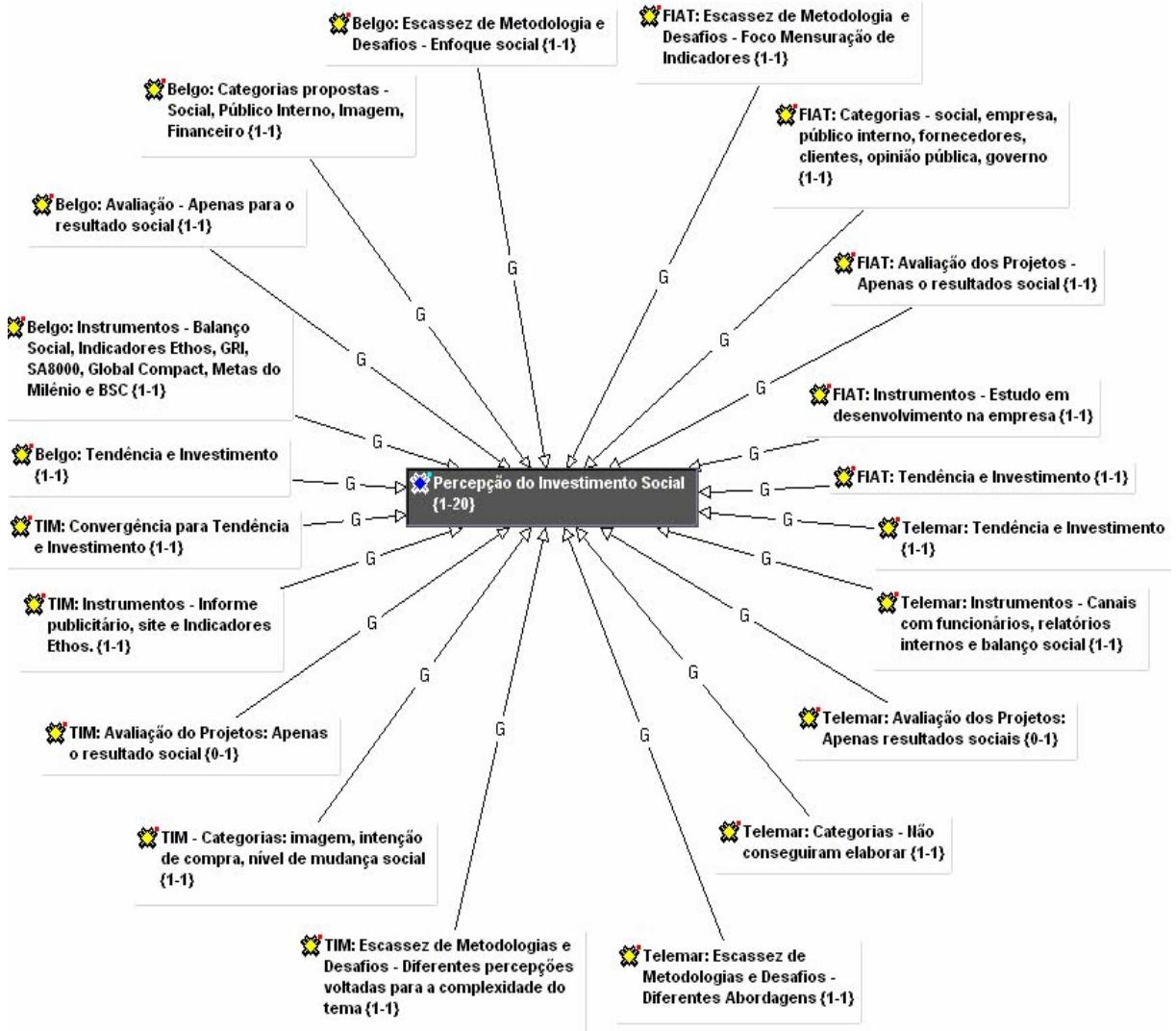


FIGURA 4: Percepção do Investimento Social

Finalmente, podemos representar as principais considerações sobre o contexto das 04 empresas pesquisadas na FIGURA 05, a seguir destacada:

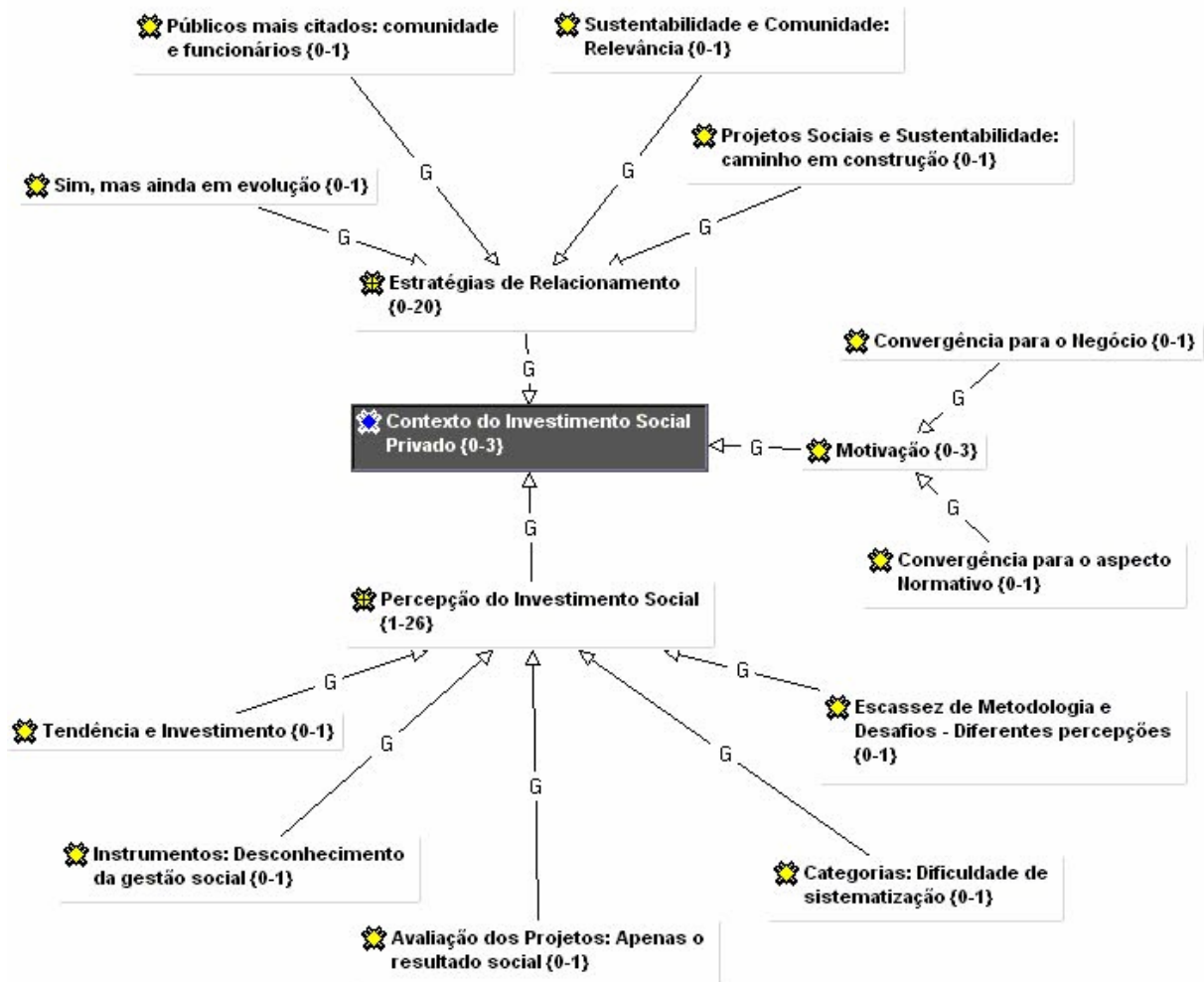


FIGURA 5: Contexto do Investimento Social Privado

#### **4.5.2. Análise da Proposta de Avaliação do Investimento Social Privado**

##### **Categorias**

A TABELA 47, apresentada a seguir, destaca as 50 diretrizes propostas para cada uma das categorias, uma vez que todas foram consideradas em média *relevantes ou muito relevantes por todas as empresas*. O critério estabelecido para manutenção, ou não, de uma determinada diretriz foi o reconhecimento da mesma por, no mínimo, 06 dos 12 entrevistados. O resultado nas 04 empresas pesquisadas não pode ser generalizado, mas permite inferir que existe uma aceitação da proposta por parte de grandes investidores, reconhecidos nacionalmente por sua atuação social, incentivando o aprofundamento dessa linha de pesquisa.

TABELA 47: A Proposta Final

Categorias	Totais			
	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Relevante + Muito Relevante
<b>Econômica</b>				
Vendas	4	5	3	8
Faturamento	5	4	3	7
Lucro Líquido	5	5	2	7
Renda Gerada	1	2	9	11
Contratos de Fornecimento	0	7	5	12
Contratos de Empréstimo	0	5	7	12
Investimento social per capta	3	2	7	9
Investimento social per capta comparado	2	4	6	10
Investimento atividades fim x meio	3	1	8	9
<b>Tributária</b>				
Impostos abatidos	2	8	2	10
Impostos abatidos x investimento social total	3	6	3	9
Transparência na gestão	0	4	8	12
<b>Mercadológica</b>				
Mídia espontânea	2	8	2	10
Mídia espontânea x investimento social total	6	3	3	6
Mídia espontânea x investimento em comunicação	4	4	4	8
Comunicação x atividade fim do projeto	3	3	6	9
Comunicação x Curva de Imagem	2	4	6	10
Simpatia à marca	0	3	9	12
Impacto na decisão de compra	0	4	8	12
Conhecimento dos projetos	0	5	7	12
Impacto na decisão de compra e fidelização comparado	0	4	8	12
Meios de comunicação	0	8	4	12
Grupos de discussão com clientes, prospecsts e formadores de opinião	2	5	5	10
<b>Público Interno</b>				
Responsabilidade Social x Vantagens	2	3	7	10
Responsabilidade Social x Tipo de Vantagens	1	5	6	11
Responsabilidade Social e Estratégia	2	4	6	10
Voluntariado x Benefícios	0	4	8	12
Voluntariado x Tipos de Benefícios	1	5	6	11
Conhecimento dos projetos	0	3	9	12
Meios de comunicação	0	5	7	12
Grupos de discussão com funcionários	0	4	8	12
<b>Social</b>				
Indicadores de resultados	0	0	12	12
Indicadores de resultados comparados	0	2	10	12
Indicadores de processo	0	1	11	12
Indicadores de sustentabilidade	0	1	11	12
Grupos de discussão com a comunidade	0	1	11	12
<b>Ambiental</b>				
Economia de recursos naturais	0	5	7	12
Economia de recursos financeiros	0	5	7	12
Economia de recursos naturais e financeiros x parceiros	0	5	7	12
Número e impacto de palestras	0	7	5	12
<b>Parceria</b>				
Número de organizações envolvidas	0	5	7	12
Valor dos investimentos	3	4	5	9
Qualificação dos investimentos	2	5	5	10
Nível de comprometimento	0	4	8	12
Nível de envolvimento	0	4	8	12
Cumprimento dos acordos	0	3	9	12
Qualificação das equipes gestoras	0	3	9	12
Nível geral de satisfação	0	5	7	12
Índice de rotatividade	2	4	6	10
Grupos de discussão com parceiros	1	1	10	11

### *Classificação das Categorias*

A partir da TABELA 48, destacada a seguir, observa-se a grande diferença de resposta entre os participantes. Assim, a classificação, em ordem de importância, para as sete categorias propostas, não apresenta uma única hierarquia que revele a posição de todas as empresas em conjunto. No entanto, a categoria social merece destaque, sendo considerada a de maior importância na visão de 09 dos 12 participantes. Esse aspecto reforça o fato de que a perspectiva de avaliar o retorno para o negócio não elimina a preocupação com o social.

TABELA 48: Classificação de Categorias

Categorias	Sub-totais - Classificação						
	1	2	3	4	5	6	7
Econômica	1	3	2	<u>4</u>	2	0	0
Tributária	<u>6</u>	4	0	1	1	0	0
Mercadológica	2	1	<u>6</u>	1	0	2	0
Público Interno	0	2	1	1	<u>3</u>	2	<u>3</u>
Social	0	0	0	0	0	3	<u>9</u>
Ambiental	2	1	1	1	<u>4</u>	3	0
Parceria	1	1	2	<u>4</u>	2	2	0

### **Construção da Proposta de Investimento Social Privado**

A maioria dos entrevistados acredita que é necessário oferecer parâmetros ou referências para construção de modelos próprios para cada organização, conforme destacado na TABELA 49, a seguir:

TABELA 49 – Construção da Proposta

Propostas de Avaliação do Investimento Social	Total
Oferecer parâmetros ou referências	9
Apresentar um modelo único	3
Outros	0

Essa informação reforça o objetivo da presente pesquisa, ao apresentar uma proposta de avaliação do investimento social privado que seja capaz de oferecer diretrizes que possam ser adaptadas ao contexto de cada organização.

### **Contribuições – A Visão dos Entrevistados**

Todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer que a proposta de avaliação do investimento social privado sugerida amplia e concretiza a percepção de valor dos projetos sociais e pode auxiliar na sustentabilidade dos mesmos, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. Conforme destacado anteriormente, o resultado não pode ser generalizado, mas permite concluir que as contribuições esperadas foram inicialmente alcançadas e que existe o reconhecimento do tema, o que é necessário, inclusive, para o aprofundamento das reflexões estabelecidas pela presente pesquisa.

#### **4.5.3 A Proposta Integrativa**

Finalmente, a FIGURA 6, abaixo destacada, apresenta as relações entre o contexto e a proposta de avaliação do investimento social:



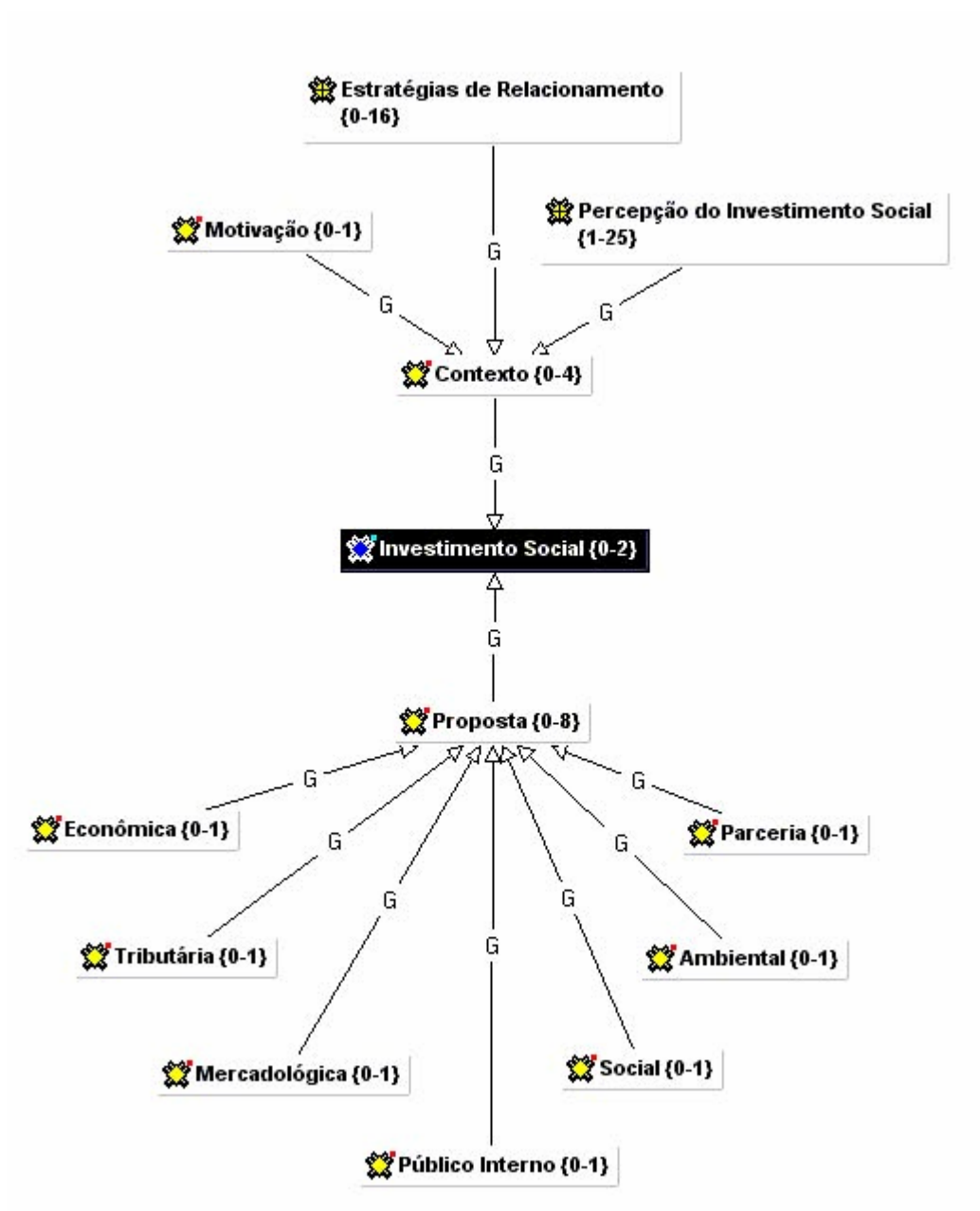


FIGURA 6: A Proposta Integrativa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa não pretende esgotar as discussões que permeiam o investimento social no contexto corporativo, mas, sim, despertar a reflexão sobre alguns conceitos relevantes, oportunidades e desafios que marcam o tema. Em primeiro lugar, é interessante reforçar que os projetos sociais sempre existiram, sejam eles articulados pelo governo, pela iniciativa privada ou pela sociedade civil organizada. O que fica claro a partir das pesquisas e das reflexões de diversos autores citados, são as significativas mudanças na forma como os projetos sociais são vistos atualmente, sobretudo pelas empresas, a partir da dimensão estratégica que o conceito de investimento social privado permitiu despontar. Ainda assim, é necessário reconhecer que um longo caminho deve, ainda, ser percorrido para que o papel “público do privado” seja definido com clareza, sobretudo na superação do ranço assistencialista, traço ainda marcante da atuação social em nosso país.

Merece destaque, ainda, uma outra reflexão: ao mesmo tempo em que a percepção de que os projetos sociais apontam um caminho de construção de valor para as organizações, acenando como potencial oportunidade para o ambiente corporativo, representam, também, eles um dos principais desafios relacionados ao tema, reflexo inclusive da carência de metodologias que consigam transformar, em fato concreto, a percepção de que os projetos sociais podem agregar valor à dinâmica organizacional. Buscando descortinar um caminho de possíveis respostas para esses desafios, a presente pesquisa procurou contribuir para o entendimento das diretrizes que compõem a avaliação do investimento social privado.

Assim, a primeira etapa de nossa pesquisa procurou analisar a percepção dos gestores das empresas FIAT, TIM, Belgo e Telemar sobre o contexto da avaliação do investimento social

privado, destacando suas motivações, o estabelecimento de estratégias de relacionamento e a percepção do investimento no ambiente organizacional. Contextualizar a realidade de cada empresa pesquisada é necessário e útil para uma reflexão mais aprofundada, no entanto, é necessário ponderar que, como o próprio nome sugere, o contexto é específico de cada organização e influenciado, até mesmo, pelas diferentes visões em uma mesma equipe de trabalho.

De qualquer forma, os resultados obtidos, a partir de uma análise conjunta das quatro empresas pesquisadas, nos permitem apontar algumas considerações interessantes. Sob o ponto de vista da motivação para o aporte de recursos na área social, existe uma forte propensão nas empresas pesquisadas para o caráter estratégico que essa ação representa para o negócio, sendo destacado o aspecto normativo, em relação ao mimético e coercitivo. Quanto às estratégias de relacionamento, a maioria das empresas ainda passa por um processo de evolução e os públicos mais citados são: funcionários e comunidade. A sustentabilidade das intervenções sociais é considerada relevante para a maioria dos entrevistados, mesmo não havendo uma diretriz concreta de que todos os projetos sociais estejam nesse caminho. Quanto à percepção do investimento social, é marcante a visão tanto de tendência, quanto de investimento em todas as empresas, o que contrasta, a princípio, com o desconhecimento relativo à maioria dos instrumentos de gestão social existentes e sobre a avaliação específica dos projetos sociais de forma a considerar todos os públicos envolvidos. Por fim, vale destacar que é unânime o reconhecimento da escassez de metodologias que consigam transformar a percepção de valor dos projetos sociais em fato concreto, o que reforça a importância do presente trabalho.

Na segunda etapa de nossa pesquisa analisamos a percepção dos gestores das empresas sobre a proposta de avaliação do investimento social privado composta pelas categorias econômica, tributária, mercadológica, público interno, social, ambiental e parceria. Os 50 fatores propostos para cada uma das categorias foram consideradas em média relevantes, ou muito relevantes, por todas as empresas. O resultado nas quatro empresas pesquisadas não pode ser generalizado, mas permite inferir que existe uma aceitação da proposta por parte de grandes investidores, reconhecidos nacionalmente por sua atuação social, o que incentiva o aprofundamento desta linha de pesquisa.

Um aspecto que merece atenção é a análise da categoria social. Isto porque, conforme destacado anteriormente, é a única que não pode ser aplicada de forma mais “genérica” em função das especificidades de cada tipo de intervenção social. Ao mesmo tempo, a maioria das empresas tem realizado seu investimento através de parcerias com organizações não-governamentais que deveriam ter, em tese, *know-how* para o desenvolvimento de indicadores sociais específicos para sua área de atuação, uma vez que esse é o “negócio” do terceiro setor e não da iniciativa privada. No entanto, na proposta apresentada, as diretrizes oferecidas para que os gestores consigam acompanhar o impacto social de um projeto, foram reconhecidas de forma unânime, reforçando a importância da ampliação do papel das empresas como investidoras comprometidas com o resultado em sua mais ampla expressão, o que inclui obviamente o retorno para a comunidade.

Ainda sobre a proposta, a maioria dos entrevistados acredita que é necessário oferecer parâmetros ou referências para construção de modelos próprios para cada organização. Essa informação reforça a intenção da presente pesquisa, que, longe de apresentar um modelo acabado que possa dar conta de toda a complexidade dos diversos dilemas sociais de nosso

país, procurou desenvolver uma visão gerencial que respeitasse a riqueza e a abrangência do tema. Assim, foi possível elaborar uma proposta integrativa com as diretrizes mapeadas a partir da análise do contexto e das categorias de avaliação do investimento social privado.

Finalmente, todos os entrevistados reconheceram que a proposta sugerida de avaliação do investimento social privado amplia e concretiza a percepção de valor dos projetos sociais e pode auxiliar na sustentabilidade dos mesmos, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo, pois conseguem perceber o retorno de suas ações. Conforme destacado anteriormente, o resultado não pode ser generalizado, mas permite concluir que, apesar das limitações, as contribuições esperadas foram inicialmente alcançadas e o reconhecimento do tema existe, o que se faz necessário, inclusive para o aprofundamento das reflexões estabelecidas pela presente pesquisa.

Assim, como sugestões para pesquisas futuras destacamos: a possibilidade de desenvolver uma pesquisa quantitativa, aumentando o número de gestores participantes, ampliando a probabilidade de generalização dos resultados; a possibilidade de desenvolver e testar questionários e roteiros de entrevistas que possam servir como referências para cada uma das categorias propostas; a possibilidade de aprofundar os estudos de casos em cada empresa, aplicando questionários e realizando entrevistas com os diversos públicos envolvidos no processo de avaliação de cada uma das categorias. Enfim, é preciso continuar nesta tentativa de investigação, ampliando e fortalecendo a produção intelectual de forma a subsidiar a atuação dos gestores de nossas organizações, contribuindo para que a ponte feita entre a academia e o mercado esteja a serviço da construção de uma história diferente para o nosso país.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 37-45, jan./mar. 2003.

ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social? In: **Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em : <http://www.ritzbrasil.com.br>. Acesso em : 20 out.2004.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BICALHO, A. G. D. et al. Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação. In: \_\_\_\_\_ **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**, São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. ( v. II )

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22 . n.20, maio 1985.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese de Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração, Pós-Graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT . Disponível em : <http://www.bsd-net.com/>. Acesso em: 20.jul..05

CARVALHO NETO, Antônio M. et al. **Responsabilidade Social começa em casa? Um estudo das políticas de Recursos Humanos de organizações signatárias do Global Compact**. SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO 7, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. Avaliação de projetos sociais. In: \_\_\_\_\_. **Projeto Gestores: módulo 3**. [s.l.]: Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, 2001.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. **Desenvolvendo a cultura da avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Instituto Fonte, 2001.

CLARKSON, Max B. E. A . Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.

COELHO, Helena M. Q. **Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores**, dos

gestores de pessoas e dos sindicalistas. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COUTINHO, R. B. G; T. Diana L. v. Macedo-Soares. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.6, n.3, p.75-96, set./dez.2002.

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos. In: \_\_\_\_\_. **Projeto Gestores**: módulo 3. [s. , l.]: Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidária, [s.d.] , 2001 .

DOWBOR, Ladislau. **Gestão social e transformação da sociedade**, 1999. Disponível em <http://ppbr.com/ld/8-gestaosocial.asp>. Acesso em: 17.jan.05 .

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.

FISCHER, Rosa Maria et al. **Monitoramento de Projetos Sociais**: Um Desafio para as Alianças Intersetoriais. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27 Atibaia, 2003.

FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel. **“Managing Stakeholder Relationships” in Business and Society** : Corporate Response to External Pressures,1987.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Victor Civita, p. 111-125, 1984.

GLASER, B. **Basics of Grounded Theory analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLOBAL COMPACT - Disponível em <http://www.unglobalcompact.org/>. Acesso em: 20.jul.05

GRAJEW, Oded. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Everybody’s Business** : Managing Risks and Opportunities in Today’s Global Society. London: Dorling Kindersley Limited, 2002.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. **Educational Communication and Technology**, v. 30, n. 4, p. 233-252, 1982.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas - Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio./jul. 2004.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em <http://www.ibase.org.br/> . Acesso em 20.jul.05.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Percepção do Consumidor Brasileiro**; Pesquisa 2004. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em : 20.out.05.

INDICADORES ETHOS – Disponível em: <http://www.institutoethos.org.br>. Acesso em 20.jul.05.

ISO - Disponível em: <http://www.iso.org> . Acesso em: 20.jul.05.

KAUFMAN, A.; KARSON, M. ; ZACHARIA, M. **Mannagers Vs.Owners: the Struggle for Corporate Control in American Democracy**. New York: Oxford University Press, 1995.

KREITLON, Maria Priscilla; QUINTELLA, Rogério H. **Práticas de Accountability Ética e Social**: as estratégias de legitimação de empresas Brasileiras nas relações com *stakeholders*. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas, 2001.

KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade**: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004.

KÜMEL, Alejandro Plon; MOSCOSO, Cristián. Diseño y gestion de un proyeto. In: **MANUAL de Educación Ambiental No Formal**. [Chile]: Casa de la Paz/CONAMA/UNICEF, 1996.

LETTIERI, Carla Cristina dos Santos. Quem Realmente Interessa às Empresas? Contribuições Analíticas da Teoria dos Stakeholders ao Estudo da Responsabilidade Corporativa. In: \_\_\_\_\_ **Responsabilidade Social nas Empresas**: a contribuição das universidades .São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. ( v. II )

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

MACHADO, Adriana Leite Costa Silva; LAGE, Allene Carvalho. **Responsabilidade Social**: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, 2002.

MALHOTRA, Naresk K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

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

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

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. 275p.



MELO, Rodrigo Bandeira ; CUNHA, Cristiano J. C. de A. **Operacionalizando o Método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia**: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, Curitiba, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass Inc. 1998.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITCHEL,Ronald.; AGLE, Bradley ; WOOD, Donna. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy Management Review**, 7, v. 22 n.4.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T. ; MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias. In:\_\_\_\_\_ **Responsabilidade Social das Empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PALAZZI, Marcello; STARCHER, George. **Corporate Social Responsibility and Business Success**. Europa, 1997.

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

PORTER, Michael E. ; e KRAMER, Mark R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. **Havard Business Review**, Chile, v.12, n. 80, 2002.

PRESTON, Lee E. ; POST, James. Private Management and Public Policy. **California Management Review**, 23, n. 3, 1.

RAPOSO, Rebecca. **Elaboração e avaliação de projetos** : documento elaborado para o curso “Administração para Organizações Não-Governamentais”. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

ROSA, Eliana Migliorin da. **Responsabilidade Social na FUCAPI**: visão atual e perspectivas. sertação de Mestrado em Administração - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SHARFMAN, Mark. Changing Institutional Rules: The Evolution of Corporate Philanthropy, 1883-1953. **Business & Society**, 3, n. 4

SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza Freire. **Balço Social abrangente**: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25 Campinas, 2001.

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

STRAUSS, A. **Qualitative analysis for social scientists**. New York: Cambridge University Press, 1987.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing Grounded Theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

SULBRANDT, José. A avaliação dos programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais. In: KLIKSBURG, Bernardo (org.). **Pobreza: uma questão inadiável**: Novas respostas a nível mundial. Brasília, Enap, 1994.

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

TENÓRIO, F.G. **Um espectro ronda o Terceiro Setor**: o espectro do mercado. ENCONTRO DA REDE LATINO-AMERICANA E DO CARIBE DA SOCIEDADE INTERNACIONAL DE PESQUISA DO TERCEIRO SETOR ,2, Santiago, Chile, 1997.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

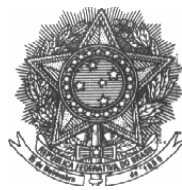
VALARELLI, Leandro L. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: \_\_\_\_\_ **Apoio à Gestão**. Rio de Janeiro, 1999.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Responsabilidade Social das empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”**. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ,27, Atibaia, 2003.

VIEIRA, Liszt. Sociedade civil e espaço global. **São Paulo em Perspectiva**, v. 10, n. 4,

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**Dados de identificação:**

Nome:

Empresa:

Área:

Temo de atuação na área:

Formação:

1. Quais são as motivações para que a empresa aporte investimentos na área social?
  
2. Houve algum tipo de aspecto coercitivo, mimético ou normativo que influenciou nesta decisão?

*Aspecto coercitivo, as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotar práticas similares às suas, no caso, impondo ações que elegem importantes no*

*âmbito da RSE. Aspecto mimético, organizações copiam as práticas de organizações que julgam de ponta, tentando com isso se livrar das incertezas ambientais.*

*Aspecto normativo, a conscientização dos gerentes, a demanda da sociedade civil que cobra uma postura mais responsável e cidadã, fazem as ações organizacionais convergirem para ações mais responsáveis, que leve em conta os stakeholders da organização, divulgando e ampliando o movimento pela responsabilidade social. (Ventura, 2003)*

3. A empresa estabelece estratégias de relacionamento dos projetos sociais com os demais públicos de relação? Se sim, como?
4. Qual a relação entre sustentabilidade e projetos sociais?
5. Os projetos sociais da empresa foram delineados para tornarem-se sustentáveis?
6. Você considera que o investimento social é um modismo ou uma tendência?
7. Os projetos sociais da empresa são considerados como investimento ou custo?
8. Quais são os instrumentos de gestão social utilizados atualmente pela sua empresa?
9. Quais são as formas que a empresa utiliza para se avaliar o resultado, especificamente dos projetos sociais, sob a perspectiva de todos os públicos envolvidos?
10. Você conseguiria criar categorias e indicadores para analisar as diferentes possibilidades de retorno?

11. Você acredita que os projetos sociais podem agregar valor para as organizações, mas que ainda são escassas as metodologias que consigam transformar esta percepção em fato concreto?

12. Quais são os principais desafios da avaliação de projetos sociais?

13. Analise as categorias de avaliação do investimento social propostas, a partir das instruções detalhadas a seguir:

Prezado entrevistado (a),

Avaliar o valor que os projetos sociais podem trazer para as empresas tem sido um grande desafio. No sentido de contribuir para o tema, realizamos alguns estudos anteriores que nos ajudaram a encontrar 07 possibilidades de categorias distintas para avaliação dos projetos sociais para as empresas: econômica, tributária, mercadológica, público interno, social, ambiental e parceria. Sua contribuição é de extrema importância para que possamos dar consistência aos dados já coletados e, principalmente, descobrir outras possibilidades de reflexão sobre o tema.

Atenciosamente,

Michelle Queiroz Coelho

Mestranda em Administração

CEPEAD / UFMG

**Instruções:**

Para as questões de “A” até “G”, identificar dentro dos parênteses a classificação que julgar adequada, sendo:

**1 - Pouco relevante**

**2 - Relevante**

**3 - Muito relevante**

**A. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Econômica”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

( ) Medir o aumento das **vendas**.

( ) Medir o aumento do **faturamento**.

( ) Medir o aumento do **lucro líquido**.

( ) Medir a **renda gerada** pelo projeto social.

( ) Avaliar o número e o porte dos **contratos de fornecimento** que consideraram o projeto social da empresa na composição dos critérios de compra.

( ) Avaliar o número e o porte dos **contratos de empréstimo** que consideraram o projeto social da empresa na composição dos critérios de concessão.

( ) Medir o valor do **investimento social per capita**, ou seja, o valor dos recursos investidos no projeto social dividido pelo público beneficiado pelo projeto.

( ) Comparar o valor do **investimento social per capita** com **outros projetos** que atuam na mesma área.

( ) Comparar o valor **do investimento nas atividades fim do projeto**, consideradas aquelas que beneficiam diretamente a comunidade, ao **investimento nas atividades meio**, como taxa de administração de organizações não-governamentais.

**Comentários:**

**B. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Tributária”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Medir o valor **dos impostos abatidos**.
- ( ) Medir a razão entre o **valor de impostos abatidos** e o **investimento social total**.
- ( ) Avaliar a **utilização do recurso**, garantindo a **transparência na gestão** dos recursos que são, de fato, públicos.

**Comentários:**

**C. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Mercadológica”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Medir o valor da **mídia espontânea**, calculada pela somatória dos espaços publicitários obtidos gratuitamente pelo projeto social, como se tivessem sido pagos.
- ( ) Medir a razão entre o valor da **mídia espontânea** e o valor **total investido no projeto social**.
- ( ) Medir a razão entre o valor da **mídia espontânea** e o **investimento em comunicação**.
- ( ) Comparar o **investimento nas atividades de comunicação**, ao **valor investido nas atividades fim do projeto**, consideradas aquelas que beneficiam diretamente a comunidade.
- ( ) Comparar o **investimento em comunicação** à **curva de imagem da marca**.
- ( ) Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que consideram que os projetos sociais **augmentam a simpatia à marca**.
- ( ) Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que consideram que os projetos sociais são um dos critérios que **impactam na decisão de compra**.
- ( ) Medir o percentual de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião que **conhecem os projetos sociais** da empresa.



- ( ) Medir o **impacto dos projetos sociais** na **decisão de compra e na fidelização** dos clientes, **comparativamente** a outros **atributos da empresa**, como preço, qualidade, atendimento, dentre outros.
- ( ) Identificar os **meios de comunicação** que possibilitaram o **conhecimento dos projetos** sociais por parte de clientes, *prospects* (clientes em potencial) e formadores de opinião.
- ( ) Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão de clientes, prospects** (clientes em potencial) e **formadores de opinião** através de grupos de discussão.

**Comentários:**

**D. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Público Interno”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Medir o percentual de funcionários que consideram que **empresas socialmente responsáveis podem trazer vantagens** para eles.
- ( ) Realizar um mapeamento dos **tipos de vantagens percebidas** pelos funcionários em função da Responsabilidade Social da empresa.
- ( ) Medir o percentual de funcionários que consideram a **Responsabilidade Social** uma **estratégia organizacional**.
- ( ) Medir o percentual de funcionários que consideram que sua **participação como voluntário** em projetos sociais pode trazer **benefícios**.
- ( ) Realizar um mapeamento dos **tipos de benefícios** que o trabalho voluntário pode trazer para os funcionários.
- ( ) Medir o percentual de funcionários que **conhecem os projetos sociais** da empresa.
- ( ) Identificar os **meios de comunicação** que possibilitaram o conhecimento dos projetos sociais por parte dos funcionários.
- ( ) Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão dos funcionários** através de grupos de discussão.

**Comentários:**

**E. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Social”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Acompanhar os **Indicadores de Resultados** do projeto social para a comunidade envolvida.
- ( ) Comparar os **Indicadores de Resultados do projeto em relação a outros Indicadores** nacionais e/ou internacionais de acordo com a área de intervenção.
- ( ) Acompanhar os **Indicadores de Processo** do projeto social, garantindo a eficiência na aplicação dos recursos e a transparência na prestação de contas.
- ( ) Acompanhar os **Indicadores de Sustentabilidade**, estimando o **tempo e o volume** de recursos para **auto-sustentabilidade da comunidade**.
- ( ) Avaliar o **projeto social** da empresa **na visão da comunidade**, através de grupos de discussão.

**Comentários:**

**F. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Ambiental”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Medir a **economia de recursos naturais** promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social, como a coleta seletiva por exemplo.
- ( ) Medir a **economia de recursos financeiros** promovida por processos de educação ambiental dentro do projeto social.
- ( ) Medir a **economia de recursos naturais e financeiros associada** a incorporação da **reciclagem dos resíduos** da produção de empresas parceiras.
- ( ) Avaliar o **número e o impacto de palestras** de educação ambiental ministradas pelo projeto social **para a comunidade e organizações parceiras**.

**Comentários:**

**G. As afirmativas abaixo identificadas refletem algumas das formas possíveis para se medir a avaliação dos projetos sociais na categoria “Parceria”. Conforme instrução anterior, classifique de acordo com a relevância e apresente seus comentários, caso julgue necessário:**

- ( ) Avaliar o **número de organizações envolvidas** na rede social de parceiros.
- ( ) Medir o **valor dos investimentos** de cada uma das organizações envolvidas na rede social de parceiros.
- ( ) **Qualificar os investimentos** de cada parceiro, já que nem sempre as parcerias envolvem aporte financeiro.
- ( ) Avaliar o **nível de comprometimento** entre os parceiros.
- ( ) Avaliar o **nível de envolvimento** dos parceiros em cada uma das etapas do projeto social.
- ( ) Avaliar o **cumprimento dos acordos** entre os parceiros em cada uma das etapas do projeto social.
- ( ) Avaliar a **qualificação das equipes gestoras** de cada organização parceira.
- ( ) Avaliar o **nível geral de satisfação** entre os parceiros.
- ( ) Medir o **Índice de Rotatividade** dos parceiros.
- ( ) Avaliar o **projeto social na visão de todos os parceiros**, através de grupos de discussão.

**Comentários**

**H. Enumere em ordem de importância as categorias a seguir apresentadas, sendo que 07 representa o grau máximo de importância:**

- ( ) Econômica
- ( ) Tributária
- ( ) Mercadológica
- ( ) Público Interno
- ( ) Social

Ambiental

Parceria

**I. Assinale a alternativa que melhor corresponde à sua opinião sobre a afirmativa a seguir**

**apresentada:** As propostas de avaliação do investimento social privado devem ser estruturadas com objetivo de....

oferecer parâmetros ou referências para a construção de modelos próprios para cada organização.

apresentar um modelo único que possa ser aplicado em qualquer organização.

outros (especifique sua opinião no espaço abaixo):

14. Você acredita que os parâmetros para composição de uma proposta de avaliação do investimento social privado apresentados a partir das sete categorias acima descritas podem ampliar e concretizar a percepção de valor dos projetos sociais para as organizações?

15. Você acredita que os parâmetros para composição de uma proposta de avaliação do investimento social privado apresentada a partir das sete categorias acima descritas podem auxiliar na sustentabilidade dos projetos sociais, na medida em que as organizações tendem a continuar investindo pois conseguem perceber o retorno de suas ações?