



# ultivando os Frutos Sociais

*A Importância da Avaliação nas Ações das Empresas*

*Anna Maria T. Medeiros Peliano (coord.)*

**Governo Federal**

**Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República**

**Ministro – Samuel Pinheiro Guimarães Neto**

**ipea** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e de programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

**Presidente**

Marcio Pochmann

**Diretor de Estudos e Políticas Sociais**

Jorge Abrahão de Castro

**Coordenadora-Geral da Pesquisa Ação Social das Empresas**

Anna Maria T. Medeiros Peliano

**Elaboração do Documento**

Anna Maria T. Medeiros Peliano

**Equipe da Pesquisa Ação Social das Empresas**

Ana Carolina Aires Cerqueira Prata

Luana Simões Pinheiro

Luis Fernando de Lara Resende

Marco Antônio de Sousa

Roberto Sant'Anna Mattos

Vanessa Nascimento Viana

**Agradecimento:**

Nathalie Beghin

**Apoio**

Escritório da CEPAL no Brasil

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e de inteira responsabilidade de sua autora, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, ou da Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

---

Cultivando os frutos sociais : a importância da avaliação nas ações das empresas / Anna Maria T. Medeiros Peliano (coord.)- Brasília : Ipea, 2009.  
90 p. : gráfs.

Inclui bibliografia.  
ISBN 978-85-7811-034-5

1. Serviços Sociais. 2. Empresas. 3. Participação Social. 4. Brasil. I. Peliano, Anna Maria T. Medeiros. II. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 361.70981

---



# ultivando os Frutos Sociais

*A Importância da Avaliação nas Ações das Empresas*

*Anna Maria T. Medeiros Peliano (coord.)*

*Brasília 2009*



**a** apresentação



Com esta nova iniciativa, o Ipea dá sequência aos estudos que vem desenvolvendo sobre a atuação das empresas públicas e privadas no campo social, desta vez com foco na prática e no uso que elas fazem da avaliação dos resultados de suas ações sociais.

Os trabalhos nessa área, que tiveram início há uma década, desdobram-se em uma série de investigações sobre as ações empresariais em benefício dos segmentos mais pobres da população. Tais investigações fazem parte da Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase), que revela quais são e como se dão estas práticas, por que são promovidas por estas empresas e organizações, e quais são os possíveis espaços para o estabelecimento de parcerias com o Estado. Seus resultados e conclusões foram amplamente divulgados pelo Ipea, aí incluídas a publicação de cinco livros e a disponibilização de diversos documentos de trabalho por meio de site específico da Pesquisa.

Esta edição volta-se para o estado da arte da avaliação dos projetos sociais sob a ótica de seus próprios promotores, ou seja: o que eles fazem no sentido de aquilatar o desenvolvimento e o alcance de seus projetos, o que os motiva a avaliar e qual o montante de recursos aí investido, quais as maiores dificuldades enfrentadas, a viabilidade, a propriedade e a utilidade de suas avaliações.

A par de uma garimpagem da literatura existente sobre a temática, o leitor encontrará neste volume, acompanhados de anotações pontuais, desde depoimentos sistematizados de empresas e organizações que atuam na área social até informações agregadas, as quais, se nem sempre permitem generalizações, reúnem elementos para a identificação, discussão e proposição no âmbito do processo avaliativo na área, seu alcance e seus limites.

À relevância do assunto somam-se o ineditismo das informações apresentadas, seu caráter multiplicador tanto para estudos quanto para ações futuras, assim como a seriedade técnico-científica ímpar que sempre caracterizou os trabalhos desenvolvidos no âmbito da Pesquisa, sem, contudo, circunscrever a compreensão do livro ao universo dos especialistas. E é por isso que o Ipea tem a grata satisfação de tornar público seu conteúdo.

*Marcio Pochmann*  
Presidente do Ipea





## S U M Á R I O

|  |    |
|--|----|
| <i>Introdução: Que Estudo É Este?</i> _____  | 11 |
| <i>A Avaliação segundo Informações da Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase)</i> _____   | 25 |
| <i>As empresas, no Brasil, avaliam as suas ações sociais?</i> _____                        | 27 |
| Quantas empresas avaliam as suas ações sociais? _____                                      | 27 |
| Que tipo de empresas avalia as suas ações sociais? _____                                   | 29 |
| <i>A Avaliação na Observação de Campo</i> _____  | 35 |
| <i>O que se entende nas empresas por monitoramento e avaliação de ações sociais?</i> _____ | 37 |
| <i>O que motiva as empresas a avaliarem sua atuação no campo social?</i> _____             | 40 |
| <i>Quais as expectativas das empresas em relação à avaliação?</i> _____                    | 44 |
| <i>Quem demanda as avaliações sociais das empresas?</i> _____                              | 46 |
| <i>Nos últimos tempos, o que mudou dentro da empresa em relação à avaliação?</i> _____     | 47 |
| <i>Que ações são monitoradas e avaliadas? E por quê?</i> _____                             | 48 |
| <i>Como as empresas avaliam as suas ações sociais?</i> _____                               | 52 |
| Como são planejadas as avaliações? _____   | 53 |
| Como são elaborados os diagnósticos da situação social das comunidades? _____              | 54 |
| Como são definidos e coletados os indicadores? _____                                       | 56 |

|  |           |
|--|-----------|
| Que recursos são mobilizados? _____  | 58        |
| Que atores são envolvidos nas avaliações? _____  | 60        |
| Quais os resultados percebidos e divulgados? _____   | 63        |
| Quais as maiores dificuldades enfrentadas? _____   | 65        |
| Que uso foi feito do monitoramento e da avaliação? _____   | 68        |
| Na visão das empresas, as avaliações geram tensões? _____  | 72        |
| <i>Conclusão: O que se Pode Extrair das Experiências de Avaliação nas Empresas Privadas? _____</i> | <i>75</i> |
| <i>Bibliografia _____</i>  | <i>81</i> |

# **i**ntrodução

*Que estudo é este?*



Chama atenção o interesse crescente das empresas privadas em serem identificadas e diferenciadas pela defesa de causas sociais. Tal fenômeno, impulsionado em meados dos anos 1990, adquire, mais recentemente, novos contornos. Na década passada, as empresas diferenciavam-se pelo simples fato de realizarem algum tipo de ação social. Já o desafio dos novos tempos é diferenciarem-se pela qualidade destas ações e pela comprovação de seus resultados por meio de argumentos mais robustos. Isto porque, de um lado, a maioria absoluta das empresas já atua em prol das comunidades mais pobres e, por outro, porque cresce a cobrança, por parte de segmentos organizados da sociedade, para conhecer os resultados desta atuação.

Atento ao interesse do setor não governamental de contribuir no atendimento às demandas sociais, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) tem desenvolvido, desde o final da década de 1990, uma série de estudos e pesquisas a respeito da participação do setor privado em atividades voltadas para as comunidades mais pobres. Em 2002, foi divulgada a primeira Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase), que teve como objetivo investigar o envolvimento voluntário das empresas na área social, as características de suas intervenções e a magnitude deste atendimento. Foram pesquisadas mais de nove mil empresas em todo o Brasil, compondo uma amostra cujos resultados refletem o comportamento do universo das empresas privadas com um ou mais empregados. A partir deste estudo, marcado por seu ineditismo, produziu-se um mapeamento desta atuação social,<sup>1</sup> que apontou 59% dos estabelecimentos empresariais no Brasil desenvolvendo atividades sociais em benefício das comunidades mais pobres, alocando recursos da ordem de R\$ 7,8 bilhões.<sup>2</sup>

Entre 2004 e 2006, voltou-se a campo para atualizar essas informações e analisar sua evolução. A partir da nova investigação, foi possível identificar um crescimento de dez pontos no percentual de empresas que atuam no campo social: de 59% para 69%. Não obstante este crescimento, observou-se uma queda no volume de recursos investidos para R\$ 5,5 bilhões,<sup>3</sup> devida a um recuo exclusivo na região Sudeste.

Vale registrar que, nos primeiros estudos sobre as ações sociais das empresas, a motivação era desenhando o perfil desta atuação e acompanhar, no tempo, seus desdobramentos na esfera pública. Em

---

1. Ver Peliano (2000).

2. Em valores constantes de 2008, atualizados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC).

3. Em valores constantes de 2008, atualizados pelo INPC.

um momento em que se expandia o apelo por novos arranjos entre os setores público e privado no campo social, era necessário conhecer melhor os novos atores, que estavam ampliando suas ações.

Nos dias atuais, o interesse pelas parcerias é expresso em diversas políticas públicas e em um vasto conjunto de iniciativas do setor empresarial, criando a oportunidade de se aprofundar o conhecimento sobre o tema. Uma vez analisado o perfil, a dimensão e a evolução das ações sociais das empresas, sobressai a necessidade de conhecerem-se os resultados desta participação. Para tanto, buscou-se, neste estudo, investigar como as próprias empresas estão avaliando sua atuação, e que resultados estão percebendo em relação às comunidades atendidas. Sem perder de vista o fato de que são as políticas governamentais que respondem pelo acesso aos direitos sociais, não se pode desconsiderar a existência de uma ampla atuação “não estatal”, realizada por organizações com ou sem fins lucrativos, que interfere na melhoria do bem-estar social da população e necessita ser melhor conhecida.

Em que pese a existência de uma literatura relativamente vasta sobre a avaliação de projetos sociais, pouco se sabe sobre as avaliações realizadas neste campo pelo setor não governamental, especialmente pelas empresas privadas ou por suas fundações e institutos. As empresas no Brasil avaliam suas ações sociais? Se sim, que empresas avaliam estas ações? Por que motivos? Que ações são avaliadas? Como são avaliadas? Que uso as empresas fazem dos resultados das avaliações? O que se pode aprender com estas experiências? Foi para responder a perguntas deste teor que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em parceria com a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), apoiou a presente pesquisa, cujos resultados são apresentados ao longo deste volume.

Os resultados analisados foram extraídos da Pesquisa Ação Social das Empresas de 2006, e de uma pesquisa de campo desenvolvida entre 2007 e 2008, em dezoito empresas localizadas em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. A maioria absoluta destas empresas visitadas é de grande porte e tem atuação publicamente reconhecida no campo social – algumas delas até mesmo premiadas por suas atuações. Não se trata de uma amostra estatisticamente representativa do universo de empresas que avaliam suas ações sociais, mas, dada a riqueza de informações obtidas, acredita-se que seus resultados refletem muito dos processos desenvolvidos nas empresas maiores que ora se dedicam a avaliar suas ações sociais.

Dessa forma, o estudo sobre a avaliação das ações sociais de empresas privadas que atuam no país partiu de uma identificação do universo de empresas que declaram avaliar suas ações para,

em seguida, investigar, com base na percepção de profissionais das próprias empresas, *por que, como e para que* as empresas se dedicam a esta atividade. A identificação daquele universo, cujos resultados são descritos neste volume, foi realizada a partir de tabulações especiais sobre a base de dados da Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase 2006).

Este livro apresenta uma análise qualitativa das características e significados das avaliações desenvolvidas por um grupo de grandes empresas, desenvolvido com base em estudos de casos múltiplos.

Note-se que, para fins desta pesquisa, extraiu-se, de diversas definições propostas por estudiosos do tema, o seguinte entendimento a respeito do que deve ser considerado avaliação: *um processo de aquisição sistemático de informações que permitem qualificar, com base na aplicação de critérios publicamente defensáveis, até que ponto um determinado programa/ação realizou adequadamente as atividades previstas e atingiu os objetivos esperados. A avaliação deve ainda gerar subsídios para a tomada de decisões relacionadas às ações sociais,<sup>4</sup> e conter recomendações para seu encaminhamento e aprimoramento.*

Em um primeiro momento, pretendeu-se usar o conhecimento obtido no estudo para elaborar uma metodologia a ser utilizada em uma “meta-avaliação”, isto é, para avaliar em larga escala as avaliações feitas por empresas de diferentes setores, portes e regiões do país. O propósito era confrontar os procedimentos de avaliação adotados nas empresas com as recomendações extraídas da literatura sobre a *utilidade, a viabilidade, a propriedade e a precisão técnica* destas avaliações.<sup>5</sup> Com isto, seria possível verificar se elas atendem às necessidades de informação dos dirigentes e gestores das ações sociais e contribuem para o seu aprimoramento (utilidade); se adotam procedimentos simples e de baixo custo (viabilidade); se o processo é transparente e visto como legítimo pelos atores envolvidos (propriedade); e se a qualidade da coleta e da análise das informações atende aos requisitos exigidos (precisão técnica).

---

4. Para delimitar o significado de ação social, levou-se em conta o conceito proposto na Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase) intitulada *A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil*: “qualquer atividade que as empresas realizam, em caráter voluntário, para o atendimento das comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde e educação, entre outras. Essas atividades incluem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados” (Peliano e Beghin, 2003).

5. A seleção de tais atributos baseia-se nas recomendações do Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). No entanto, para a avaliação destes atributos, sugere-se um elenco de trinta diretrizes, que não foram seguidas a rigor neste estudo.

A primeira seleção das empresas para os estudos de caso foi feita com base no banco de dados da Pase/Ipea. Por motivos operacionais, foram identificadas, de início, seis empresas, com sede em Brasília, de diferentes portes e setores de atividade, que haviam declarado possuir avaliações documentadas de suas atividades sociais. Procedeu-se, então, à realização de contatos telefônicos com os responsáveis pelas ações sociais em cada uma destas empresas. Na ocasião, foi explicado o objetivo da nova pesquisa e solicitado o agendamento de entrevista. Todavia, já neste primeiro contato, metade das empresas recusou-se a participar, informando, contrariamente ao que haviam declarado anteriormente, não avaliarem suas ações sociais. Da metade que se dispôs a participar, apenas uma empresa confirmou, na entrevista, avaliar suas ações sociais, mas os procedimentos por ela adotados não atendiam aos requisitos básicos de uma avaliação. Tal discrepância, percebida logo de início e depois corroborada ao longo deste estudo, revela que aquilo que a grande maioria das empresas entende por avaliação não corresponde ao constante na literatura. Apesar disso, as empresas pesquisadas mostraram grande interesse em descrever seus projetos sociais, e sinalizaram preocupações em acompanhar e divulgar melhor sua implementação.

Diante da limitação das informações extraídas nessas primeiras visitas, optou-se pela elaboração de um novo mapeamento de empresas não só de Brasília, mas também do Rio de Janeiro e de São Paulo. Neste novo conjunto, foram incluídas 20 empresas que não constavam, necessariamente, do banco de dados da Pase, mas que são reconhecidas por sua atuação social, publicação de balanços sociais, divulgações em veículos de comunicação ou premiações por projetos sociais. A hipótese era que estas empresas avaliassem suas ações nos moldes recomendados. Sem a preocupação de construir uma amostra representativa do universo, cuidou-se de abranger, nesta nova seleção, empresas, institutos e fundações empresariais, privadas e públicas, nacionais e multinacionais, de setores econômicos distintos e que atuam em áreas sociais também distintas, de forma a captar uma maior variedade de situações possíveis dentro dos limites de tempo e recursos deste estudo. Deste modo, foram contatadas 26 empresas, das quais dezoito foram visitadas (quadro 1). Em oito empresas, não foi possível o levantamento, ou porque não foi viável agendar a entrevista nas datas solicitadas, ou porque informaram já no contato telefônico que não avaliavam as suas ações.



Quadro 1

| Informações resumidas das empresas pesquisadas |   |                                    |  |
|--|---|------------------------------------|--|
| Empresa/tipo de instituição                    | Setor de atividade da empresa (ou da mantenedora) | Função dos entrevistados           | Descrição do projeto avaliado  |
| 1. Fundação                                    | Setor financeiro                                  | Diretoria de avaliação de projetos | Programa de alfabetização destinado a jovens e adultos a partir de 14 anos de idade. Foi implementado a partir de convênios com os governos federal, estadual e municipal, instituições sem fins lucrativos, associações de moradores, igrejas, comitês da cidadania e entidades diversas.   |
| 2. Instituto                                   | Setor de saúde                                    | Diretoria                          | Projeto de educação e saúde voltado ao trabalho educativo-preventivo com crianças de instituições carentes, por meio de exames laboratoriais gratuitos, avaliação clínica, ações educativas e recreativas, transmitindo informações sobre educação, cultura, higiene e saúde a fim de diminuir os índices de verminose das instituições assistidas.                            |
| 3. Empresa                                     | Setor de saneamento                               | Diretoria de avaliação de projetos | Projeto realizado em parceria com uma organização não governamental sem fins lucrativos, que teve por objetivo alfabetizar e habilitar idosos como artesãos.   |
| 4. Empresa                                     | Setor de serviços de paisagismo                   | Proprietário da empresa            | Instalação de um jardim e construção de um campo de futebol em uma instituição hospitalar.   |
| 5. Instituto                                   | Setor de fumo                                     | Gerência de projetos sociais       | Programa de educação para valores que buscam fomentar a participação social e o protagonismo juvenil em classes da 5ª à 8ª série do ensino fundamental e nos dois primeiros anos do ensino médio. Foi viabilizado por meio de parcerias entre secretarias de educação, escolas municipais e a comunidade escolar em geral (incluindo alunos, educadores, pais e responsáveis). |

Continua

Continuação

| Empresa/tipo de instituição | Setor de atividade da empresa (ou da mantenedora) | Função dos entrevistados                    | Descrição do projeto avaliado  |
|-----------------------------|---|---|--|
| 6. Fundação                 | Setor de mineração                                | Assessoria de comunicação                   | Programa de educação para a saúde iniciado por governo estadual, posteriormente apoiado pela empresa. Tem como público-alvo: diretores, professores, agentes de saúde e justiça, estudantes adolescentes da rede pública de ensino. Seu principal objetivo é criar e ampliar espaços de discussão e aprendizagem para adolescentes e jovens da rede pública de ensino sobre saúde sexual e reprodutiva, sexualidade e direitos relacionados. |
| 7. Empresa                  | Setor de comunicação                              | Diretoria e gerência de planejamento social | Programa de educação voltado para o fortalecimento da escola pública de educação básica por meio do trabalho voluntário e da ação solidária. Foi implementado em parceria com organizações sem fins lucrativos, poder público local e empresas comprometidas com a educação de qualidade para todos.   |
| 8. Empresa                  | Setor químico e petroquímico                      | Gerência de investimentos sociais           | Programa de fomento ao empreendedorismo e à geração de renda, desenvolvido e implantado em parceria com organizações sem fins lucrativos. Visa formar empreendedores bem-sucedidos, socialmente responsáveis e comprometidos com a sua comunidade e, simultaneamente, construir uma rede de voluntários.   |
| 9. Empresa                  | Setor de bebidas não alcoólicas                   | Gerência de <i>marketing</i> social         | Programa de educação voltado ao fomento de lideranças jovens. Tem o objetivo de combater a evasão escolar. É executado em parceria com organizações sem fins lucrativos, poder público e empresa.  |

Continua

Continuação

| Empresa/tipo de instituição | Setor de atividade da empresa (ou da mantenedora) | Função dos entrevistados                            | Descrição do projeto avaliado   |
|-----------------------------|---|---|---|
| 10. Empresa                 | Setor químico e petroquímico                      | Gerência de programas sociais                       | Programa de combate à fome e à pobreza que tem como foco a garantia dos direitos da criança e do adolescente, a geração de emprego e renda, e a educação e qualificação profissional de jovens e adultos.   |
| 11. Instituto               | Setor de vestuários                               | Presidência   | Programa de fomento à leitura, executado em parceria com organizações sem fins lucrativos, escolas públicas, comunidade e voluntários. Tem o objetivo de promover, por meio da leitura, o acesso de crianças e adolescentes ao conhecimento e à cultura.  |
| 12. Fundação                | Setor financeiro                                  | Diretoria financeira e superintendência da fundação | Programa de educação voltado à formação qualificada de jovens da periferia de grandes cidades por meio de oficinas de leitura, apreciação e produção cultural e artística, e expressão corporal. Executado em parceria com organizações sem fins lucrativos e o poder público, tem como principal objetivo permitir aos jovens melhores níveis de escolaridade e o desenvolvimento de competências e habilidades. |
| 13. Empresa                 | Setor de cosméticos                               | Diretoria de sustentabilidade                       | Projeto de educação voltado para a qualificação de profissionais de redes municipais de educação. Executado em parceria com o poder público local e organizações com e sem fins lucrativos, o projeto busca reduzir a repetência e a evasão escolar.  |

Continua

Continuação

| Empresa/tipo de instituição | Setor de atividade da empresa (ou da mantenedora) | Função dos entrevistados                      | Descrição do projeto avaliado   |
|-----------------------------|---|---|---|
| 14. Empresa                 | Setor financeiro                                  | Gerência de educação e sustentabilidade       | Programa de garantia dos direitos da criança e do adolescente, centrado na educação pública de qualidade e conduzido com o envolvimento dos funcionários da empresa, clientes e fornecedores. |
| 15. Empresa                 | Setor de tecnologia da informação                 | Gerência de cidadania e assuntos corporativos | Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas; só faz o monitoramento.  |
| 16. Empresa                 | Setor educacional                                 | Coordenador-professor                         | Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas; só faz o monitoramento.  |
| 17. Empresa                 | Setor alimentício                                 | Gerência de recursos humanos                  | Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas; só faz o monitoramento.  |
| 18. Empresa                 | Setor de comunicação                              | Gerência de recursos humanos                  | Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas; só faz o monitoramento.  |

Fonte: Avaliação de ações sociais – Diretoria de Estudos Sociais (Disoc)/Ipea (2007).

Nessa etapa da pesquisa de campo, o objetivo principal foi identificar os conceitos incorporados pelas empresas, as estruturas organizacionais montadas, as atividades realizadas, os resultados obtidos e as percepções dos entrevistados sobre o processo avaliativo. Para tanto, foram coletadas informações obtidas em entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado, que contava com perguntas abertas (resposta livre) e fechadas (múltipla escolha), complementadas pela consulta a relatórios de avaliação, balanços, *sítes* e outras publicações das empresas pesquisadas.

Foram entrevistados profissionais de diversas formações e atribuições. Predominaram aqueles com formação em ciências sociais (isto é, sociologia, antropologia, psicologia, comunicação social, letras, administração e *marketing*) que ocupam cargos de: *i)* coordenação e gerência de programas/projetos sociais; *ii)* diretoria; e *iii)* superintendência das instituições entrevistadas. A diversidade dos entrevistados permitiu obter perspectivas diferentes, mas, ainda assim, os pontos de vista expressados refletem a opinião dos quadros dirigentes das empresas, e não do conjunto dos atores envolvidos.

O primeiro roteiro para a entrevista foi elaborado com base nos subsídios obtidos na revisão bibliográfica realizada no início do estudo. Ao longo do trabalho de campo, no entanto, este roteiro foi sendo modificado de forma a excluir o que não era possível captar e, ao mesmo tempo, incorporar novas dimensões que não haviam sido previstas. Em função da realidade captada no campo, a proposta de construir uma metodologia para uma meta-avaliação dos programas sociais desenvolvidos pelas empresas foi objeto de revisão no decorrer do trabalho.

Observou-se que as experiências de avaliação são ainda muito recentes e restritas a um grupo de empresas de maior porte, que nem sempre disponibilizam relatórios completos das metodologias utilizadas e dos resultados obtidos. Assim, a hipótese preliminar sobre os resultados da PASE é que, em geral, o que foi declarado como “avaliação” aproxima-se muito mais de um acompanhamento sobre aspectos de gestão e de “satisfação” dos atores envolvidos do que de um processo consistente de avaliação. Desse modo, a opção foi abandonar parcialmente a proposta inicial e aprofundar a análise sobre o sentido das avaliações quanto aos três primeiros atributos: *utilidade*, *viabilidade* e *propriedade*. Buscou-se, ainda, incorporar questões relativas ao monitoramento,<sup>6</sup> visto ser este considerado parte integrante do processo de avaliação.

---

6. De acordo com a literatura analisada, foram definidos como monitoramento os processos internos que permitem acompanhar regularmente dados relativos aos custos, ao desenvolvimento e à qualidade de uma ação, possibilitando ajustes frente a possíveis riscos e adequação dos rumos de um programa/ação tendo em vista o aprimoramento dos serviços oferecidos.

Redirecionado o foco do estudo, o roteiro foi novamente estruturado para a obtenção de respostas, basicamente, aos seguintes blocos de indagações:

- ✓ o que as empresas entendem por monitoramento e avaliação das ações sociais;
- ✓ quais são as motivações para avaliar sua atuação no campo social;
- ✓ quais procedimentos são adotados para a avaliação, e que recursos são mobilizados;
- ✓ quais são os atores envolvidos no processo de avaliação;
- ✓ qual é o uso dos resultados obtidos; e
- ✓ quais são as percepções sobre as avaliações realizadas.

A opção de se aplicar um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado em uma série de perguntas previamente ordenadas, mas que permite ao entrevistador acrescentar perguntas de esclarecimento, justifica-se devido à flexibilidade deste instrumento. Assim, foi possível obter dos entrevistados informações ricas e diversas e captar as distintas percepções e procedimentos adotados para o monitoramento e para a avaliação, o que seria difícil mediante aplicação de um questionário fechado, no qual as respostas estariam condicionadas às alternativas apresentadas. A garantia de anonimato também contribuiu para a maior espontaneidade das respostas e para a riqueza das informações fornecidas. Tal opção deveu-se ao objetivo da pesquisa, que não é julgar a avaliação realizada por cada uma das empresas, mas sim compreender o processo de forma global ou, conforme Robert Yin (2005), “elaborar uma explanação geral que se ajuste a cada um dos casos individuais, embora os casos variem nos detalhes”.

São reconhecidas as limitações de estudos realizados nos moldes adotados. Entre as mais destacadas na literatura, encontram-se aquelas relacionadas à pouca capacidade de generalização e à comparação das conclusões encontradas, tanto em função do número reduzido de respondentes quanto das dificuldades de homogeneização e padronização de respostas coletadas de maneira aberta. Porém, tendo em vista os propósitos desta etapa do estudo – explorar o que está acontecendo nas empresas no campo da avaliação e identificar questões que merecem ser posteriormente aprofundadas –, considerou-se que as vantagens da abordagem adotada superaram suas deficiências.

As entrevistas, que duraram cerca de duas horas cada, foram gravadas e transcritas. Para facilitar a interpretação e a análise dos depoimentos, as transcrições foram organizadas sob a forma de

uma matriz, na qual os depoimentos coletados foram agrupados nos sete blocos temáticos citados anteriormente. O trabalho consistiu, basicamente, em categorizar as informações, organizando os relatos em cada bloco temático. Depois de organizados na matriz, quando necessário, as informações foram complementadas por dados secundários (relatórios, *sites* etc.)

De posse dessa matriz e recorrendo às gravações, foi possível concentrar o trabalho de análise na comparação e na avaliação do sentido e das intenções reveladas pelas respostas dos entrevistados, de modo a selecionar o essencial e ordená-lo em torno das ideias principais. Em outras palavras, desmontou-se a estrutura e os elementos do conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (LAVILLE e DIONE, 1999).

A documentação disponibilizada pelas empresas foi analisada individualmente e, ainda que limitada, contribuiu para a identificação de traços importantes e característicos das avaliações implementadas. Assim, a visão construída sobre a atuação das empresas e suas percepções a respeito do que fazem e do que avaliam foi obtida com base nas declarações de seus dirigentes e gestores, enriquecida, quando possível, pelo material informativo coletado nas visitas de campo.

Na sequência, este livro apresenta a análise das evidências extraídas das empresas pesquisadas. Visto que estas são distintas e atuam na área social de forma diversa, o resultado sintetiza as lições aprendidas do estudo de cada uma delas, e não compõe um retrato dos casos individuais. Mesmo assim, foi possível identificar certa homogeneidade nos conceitos e nos procedimentos de planejamento, implantação e aproveitamento dos resultados da avaliação. Considerando-se, no entanto, o número reduzido de empresas pesquisadas, os resultados obtidos não são passíveis de generalizações, nem permitem a construção definitiva de padrões de comportamento. Para isto, será necessário ir a campo novamente para investigar um número maior de empresas que adotem os critérios recomendados em suas avaliações.

Também importante para que se obtenha um quadro mais completo a respeito do tema é explorar o universo de empresas que, apesar de investirem recursos significativos no campo social, ainda não iniciaram o processo de avaliação. Para este grupo, cabem as seguintes indagações: que expectativas as empresas têm em relação às suas ações sociais? Por que não avaliam esta atuação? Quais são as suas dificuldades? Como percebem a importância da avaliação? De posse deste conhecimento, será possível confrontar as evidências extraídas neste estudo e explorar explicações concorrentes ou contraditórias, que poderão trazer novos elementos importantes ao que se pretende conhecer.





**a** avaliação segundo informações da  
pesquisa ação social das empresas  
(pase)



Na Pesquisa Ação Social das Empresas mencionada anteriormente, indagou-se às empresas se possuíam avaliações documentadas de suas ações sociais. Com base nesta informação, foi possível identificar o número de empresas no país – por porte, setor de atividade e região – que declararam avaliar suas ações no campo social. Os resultados obtidos são analisados a seguir.

Cabe mencionar, no entanto, que não é possível saber, pelas informações levantadas na Pase, qual o tipo de avaliação realizada, tampouco seu nível de qualidade. Não se pode afirmar se as avaliações referem-se apenas às percepções dos dirigentes e condutores da ação social sobre os resultados obtidos, ou se envolvem uma construção metodológica mais elaborada, com análise e acompanhamento sistemático de indicadores que reflitam os resultados das atividades realizadas em prol das comunidades. Com o objetivo de cobrir parcialmente esta lacuna, foi desenvolvido o estudo de campo apresentado na segunda parte desta publicação, adiante.

### ***As empresas, no Brasil, avaliam as suas ações sociais?***

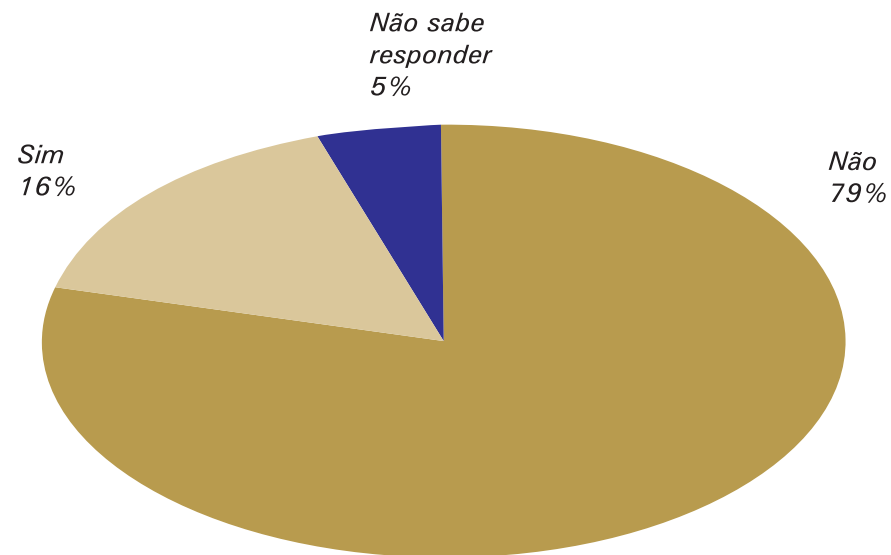
O grande destaque na análise dos dados oriundos da Pase sobre avaliação é que apenas uma pequena parcela de empresas emprega esforços para avaliar e documentar os resultados de suas atividades, não obstante o volume de recursos investidos no social e a lógica da eficiência que, em tese, permeia a atuação empresarial.

### **Quantas empresas avaliam as suas ações sociais?**

Conforme se observa no gráfico 1, no Brasil somente 16% do universo das empresas que atuam no social (cerca de 95 mil estabelecimentos) declararam possuir algum tipo de avaliação documentada das ações sociais realizadas.

Gráfico 1

As empresas possuem avaliação documentada das ações sociais desenvolvidas?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil (Disoc/Ipea, 2006). Tabulações Especiais (2008).

Entre os diversos fatores que podem contribuir para esse comportamento das empresas, destacam-se:

- ✓ a percepção de que não é necessário investir tempo e recursos para a avaliação porque a empresa conhece, informalmente, o que acontece na ponta;
- ✓ a constatação de que os recursos investidos nas ações sociais são relativamente pequenos e, sendo a atuação recente, não há, por conseguinte, resultados a medir;
- ✓ o reconhecimento da fragmentação das ações e a predominância de doações pontuais, o que dificulta, aparentemente, a realização de avaliações;
- ✓ o entendimento de que o objetivo da atuação restringe-se a ajudar as comunidades independentemente dos resultados, não havendo, portanto, interesse;

- ✓ o reconhecimento de que não há definições claras dos objetivos e metas para as ações sociais, não sendo viável, assim, avaliar seus resultados nos moldes convencionalmente recomendados;
- ✓ a baixa expectativa em relação aos resultados das ações sociais, o que leva a empresa a se satisfazer com as informações obtidas em um monitoramento interno, operacionalmente mais simples e mais barato; e
- ✓ a percepção de que a avaliação custa caro, sendo melhor investir diretamente nas atividades fins.

Essas são hipóteses que merecem ser posteriormente exploradas em um levantamento de campo mais abrangente, junto a empresas de diferentes portes que não avaliam suas ações sociais.<sup>7</sup>

## Que tipo de empresa avalia as suas ações sociais?

O interesse pelas avaliações, segundo as informações das empresas, varia de acordo com a região geográfica, o setor de atividade e o porte das empresas. Os dados extraídos da PASE, apresentados nos gráficos 2 a 4, ilustram esta afirmação.

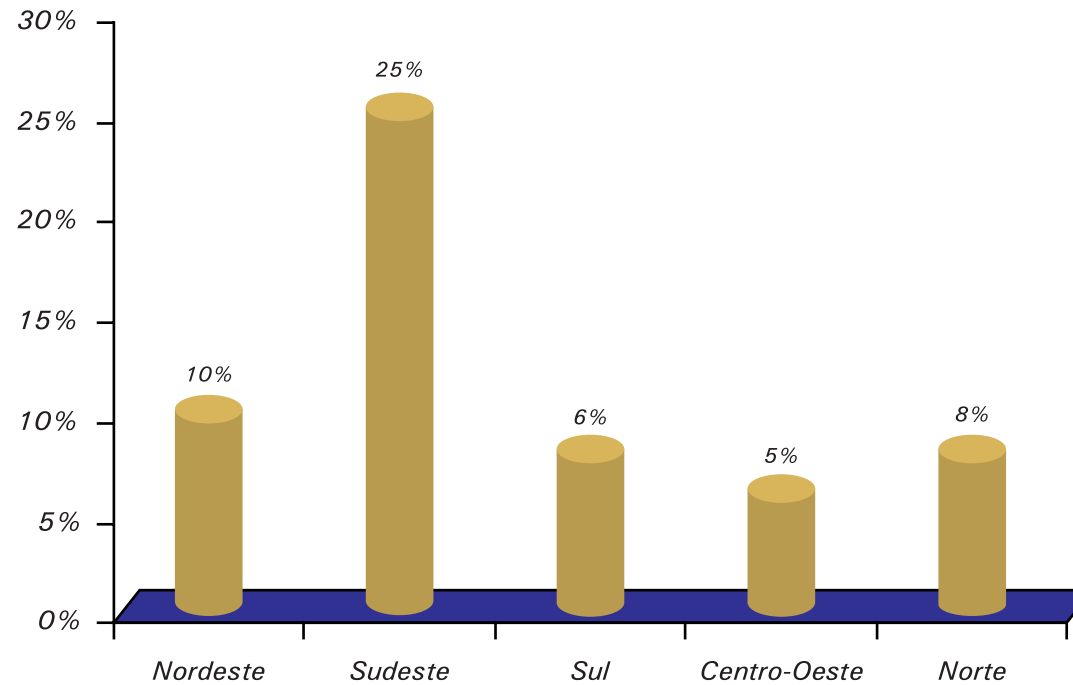
O Sudeste foi a região que proporcionalmente mais avaliou suas ações sociais: um quarto das empresas ali sediadas declarou possuir avaliação documentada da ação social desenvolvida para a comunidade (gráfico 2). As demais regiões apresentaram percentuais bem abaixo do verificado no Sudeste, variando entre 5% e 10%.

---

7. Essa questão específica foi apresentada a um conjunto de grandes empresas em uma pesquisa recente realizada pela TNS InterScience, com o apoio do Instituto Fonte e da Fundação Itaú Social. As empresas que não avaliam os resultados dos seus projetos sociais apresentaram as seguintes justificativas: 28% confiam nas organizações que apoiam; 21% atribuem a não avaliação à falta de recursos financeiros ou humanos; 17% informam que têm alguma avaliação, mas que não são estruturadas; 11% declaram falta de conhecimento sobre o tema avaliação que justifique o investimento; 2% não acham necessário; e 20% não sabem informar (*Avaliação do investimento social no setor privado*, São Paulo, TNS InterScience, 2008, não publicada).

*Gráfico 2*

Por região: qual o percentual de empresas que possuem avaliação documentada das ações sociais desenvolvidas?



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil (Disoc/Ipea, 2006). Tabulações Especiais (2008).

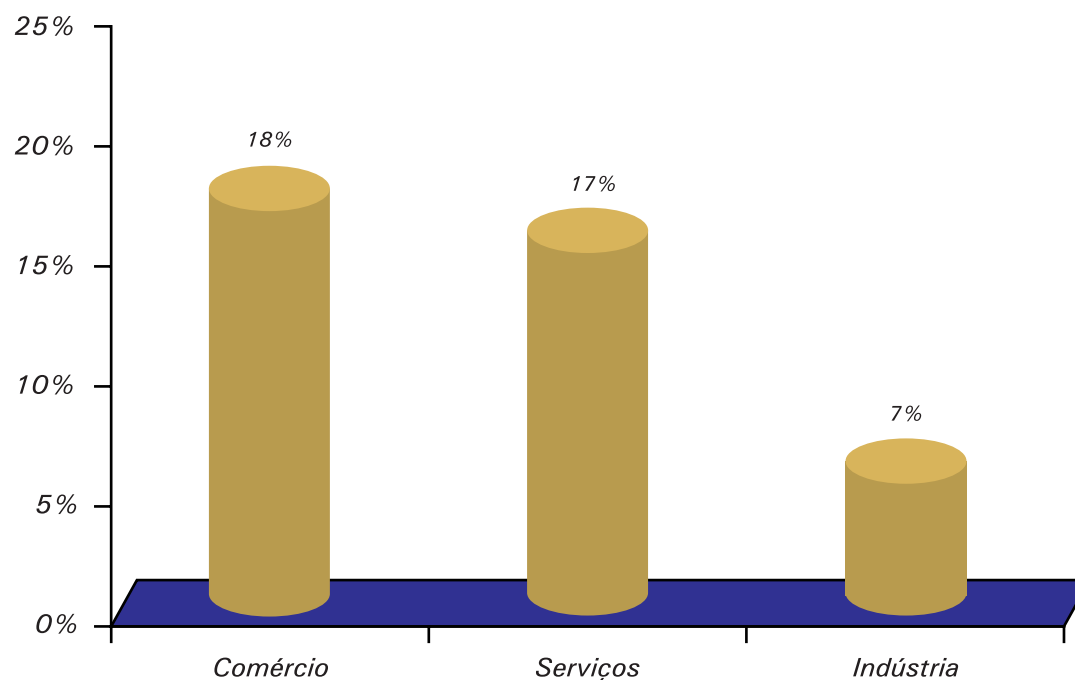
No entanto, considerando-se que as empresas da região Sudeste destinaram para o social cerca de 70% do total dos recursos investidos no país (R\$ 3,8 bilhões a valores de 2008), os resultados indicam que nem mesmo o alto volume de recursos aplicados foi capaz de impulsionar, de maneira decisiva, o desenvolvimento de avaliações que permitissem à sociedade conhecer os resultados destas intervenções.

No conjunto, o setor industrial é o que menos tem se dedicado a avaliar suas ações, como pode ser observado no gráfico 3. Nas informações disponíveis, não se tem elementos para explicar esta diferença. Uma hipótese é que as indústrias estariam mais distantes das comunidades atendidas e, assim,

acompanhariam menos os resultados de suas ações sociais. Para explicar este fenômeno, seriam necessários estudos mais específicos, que levassem em consideração os determinantes históricos e culturais de tal comportamento. Vale ressaltar, no entanto, que, analisando-se apenas o comportamento das maiores empresas (mais de 500 empregados), verifica-se que estes percentuais se alteram. Neste grupo, 31% dos estabelecimentos comerciais e 30% dos industriais declaram avaliar sua atuação social, contra 18% das empresas de serviços.

*Gráfico 3*

**Por setor de atividade econômica: qual o percentual de empresas que possuem avaliação documentada das ações sociais desenvolvidas?**



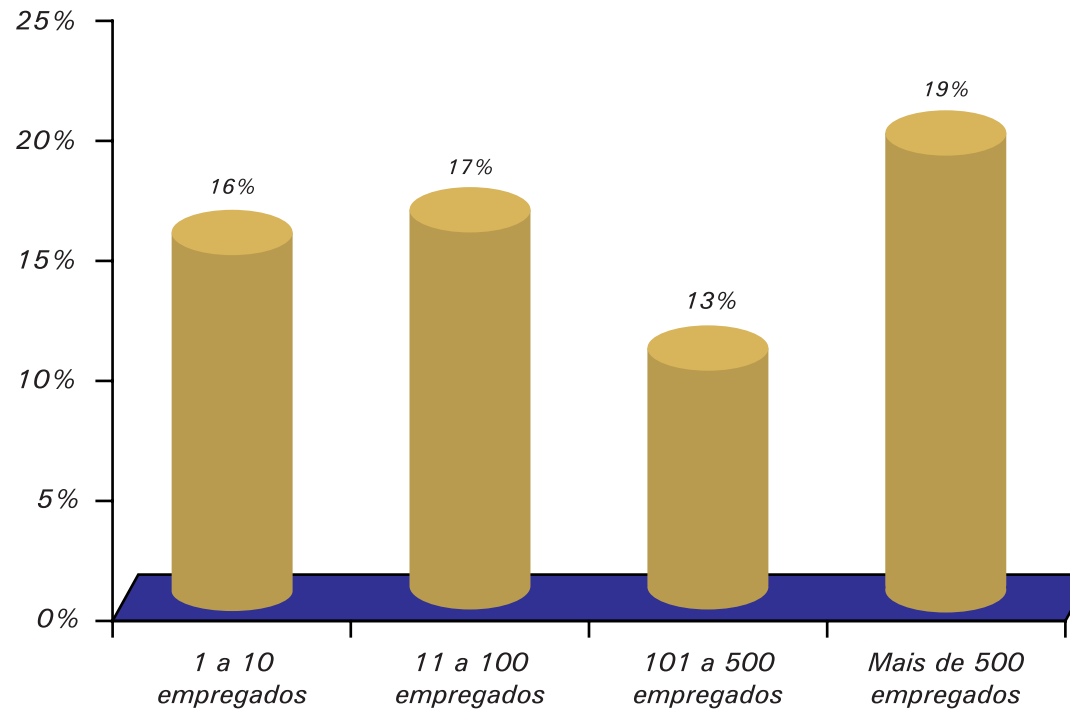
Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil (Disoc/Ipea, 2006). Tabulações Especiais (2008).

Já os percentuais das empresas do setor de serviços e de comércio que declaram avaliar suas ações sociais estão bem próximos da média nacional (16%). Este resultado não surpreende na medida em que as empresas destes setores representam cerca de 75% das que desenvolvem ações sociais no país. Portanto, o comportamento deste grupo influencia fortemente os resultados finais.

Um dado surpreende entre as empresas de diferentes portes que declaram possuir algum tipo de avaliação documentada: considerando-se o número de empregados, não há grandes diferenças no comportamento das menores e das maiores empresas (gráfico 4).

*Gráfico 4*

**Por número de empregados: qual o percentual de empresas que possuem avaliação documentada das ações sociais desenvolvidas?**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil (Disoc/Ipea, 2006). Tabulações Especiais (2008).



O esperado seria que as grandes empresas, que investem mais recursos nas ações sociais, estivessem mais preocupadas em conhecer o impacto desta aplicação e as qualidades e deficiências das atividades desenvolvidas. Porém, o percentual das empresas com mais de 500 empregados que declaram possuir avaliação documentada é apenas um pouco maior (três pontos percentuais) do que o das microempresas. Este resultado sinaliza pouca compreensão do que é uma avaliação. A hipótese, neste caso, é que a qualidade das informações das grandes empresas é maior: melhor conhecedoras do significado de uma avaliação, foram mais precisas ao responder ao questionário.

Essa dificuldade no entendimento foi captada no estudo qualitativo apresentado a seguir. Inicialmente, foram selecionadas as empresas de Brasília, de diferentes portes, que haviam declarado na Pase possuir avaliações documentadas. Já nos primeiros contatos, observou-se que a maioria não avaliava suas ações nos moldes esperados e sequer possuía um entendimento correto sobre esta atividade. Parte delas via na avaliação apenas o controle contábil-financeiro, informações sobre o número de beneficiários atendidos por meio das ações sociais apoiadas, e informações eventuais junto ao público-alvo. Uma vez que estes controles financeiros são adotados por muitas empresas de menor porte, este fato pode explicar por que informaram avaliar suas ações sociais, ou seja, estas empresas entendem que estes controles, e tão somente eles, corresponderiam a avaliações – suficientes – de suas ações sociais.



**a** avaliação na observação de campo



De posse das informações sobre as empresas no Brasil que declaram avaliar suas ações sociais, procurou-se aprofundar o conhecimento sobre a forma desta avaliação a partir de estudo qualitativo realizado em um grupo de 18 empresas, a maioria de grande porte, localizadas nas cidades de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Conforme ressaltado, não se trata de uma amostra estatisticamente representativa do universo de empresas que avaliam suas ações sociais. Porém, pode-se assumir enquanto hipótese plausível que os resultados obtidos refletem muito dos processos de avaliação desenvolvidos nas empresas de grande porte. A ampliação deste estudo para um número maior de empresas que efetivamente avaliam suas ações sociais poderá trazer respostas mais generalizáveis.

A análise das informações extraídas deste estudo é apresentada nas seções seguintes. Para ampliar seu entendimento, foram mesclados depoimentos de diversos entrevistados. Ressalte-se que, para a preservação do indispensável sigilo, os relatos não estão identificados por entrevistado ou por natureza da instituição, apenas pelo setor de atividade econômica das empresas.

## *O que se entende nas empresas por monitoramento e avaliação de ações sociais?*

Um primeiro ponto a destacar na análise dos depoimentos obtidos nesse grupo de empresas é que as equipes responsáveis pelo monitoramento e avaliação das ações sociais têm uma compreensão do tema condizente com os preceitos encontrados na literatura. Todas percebem o monitoramento e a avaliação enquanto instrumentos de gestão, necessários para julgar os resultados da ação e auxiliar a tomada de decisões.

O *monitoramento* é visto como um olhar interno e permanente sobre a gestão das ações desenvolvidas. Fica clara sua associação ao controle do que está acontecendo em todo o processo de implementação, ou seja, à verificação da eficiência e eficácia das ações, ainda que estes termos não estejam necessariamente presentes nos relatos, conforme se observa nos depoimentos a seguir:

*O monitoramento é uma intervenção técnica. É o instrumento que vai colher as informações para a avaliação, para ver se estamos alcançando os objetivos. (Empresa do setor de vestuário)*

*Monitoramento pressupõe uma ação mais constante e um conjunto de indicadores através dos quais você pode atuar de forma permanente e que também servem como ferramenta de gestão permanente. (Empresa do setor de comunicação)*

*Monitoramento é focado no processo. Você vai trabalhar com indicadores definidos lá atrás quando foram definidas as suas metas e seus objetivos. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

*Monitoramento é um procedimento interno e permite acompanhar o andamento do programa e fazer adequações. (Empresa do setor de mineração)*

A *avaliação* é frequentemente definida enquanto um procedimento que visa identificar os resultados das ações realizadas. Permite comparar o planejado e o alcançado e, eventualmente, dimensionar o seu impacto (a efetividade). Pelos depoimentos dos entrevistados, a avaliação fundamenta melhor um juízo de valor sobre diferentes componentes de um programa ou projeto e fornece subsídios para solucionar problemas, corrigir rotas ou entender fatores de sucessos ou fracassos relativos aos resultados. Alguns mencionam o caráter pontual da avaliação, e outros, seu caráter contínuo. Muitos destacam a importância de contar com avaliadores externos para garantir a isenção necessária à coleta e à análise dos resultados.

*Avaliação é um instrumento de gestão. Ela não só nos dá o retorno de todos os procedimentos realizados, mas também permite corrigir as distorções no curso do processo. A avaliação não é feita apenas em determinados momentos do programa, do desenvolvimento do programa ou apenas no seu final, mas ela vem desde o início, nasce com o programa. (Empresa do setor de vestuário)*

*Avaliação é um procedimento necessário para entender o impacto do projeto, se aquele projeto realmente está trazendo algum benefício para aquela comunidade, para aquele público a que ele se propõe. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Avaliação é aquela parada que você faz para perceber se tem um percurso, como ele foi feito e o que aconteceu ao longo dele de positivo, de dificuldade. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

*A avaliação é um instrumento de decisão, é realmente para nos levar a refletir sobre a ação. (Empresa do setor financeiro)*

*A avaliação se dá em um momento em que você verifica se os objetivos propostos pela instituição foram cumpridos. É como você enxergou a combinação de resultados. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

Importante destacar que, em vários momentos das entrevistas, observou-se que os depoimentos se referiam ao monitoramento, enquanto as perguntas eram relativas às avaliações. Os entrevistados das empresas que monitoram e avaliam suas ações não fazem uma distinção muito nítida entre as duas atividades. Muitos as tratam como sinônimas e verifica-se até mesmo certa relutância em diferenciar estes dois instrumentos. Quando instigados, alguns distinguem na avaliação um olhar mais aprofundado, um processo mais amplo, que pode anteceder uma ação ou ocorrer após sua finalização. Outros, ao contrário, consideram que o monitoramento incorpora a avaliação, na medida em que traz elementos para julgamento de valor e tomada de decisões. O que parece ser consenso é o entendimento de que o monitoramento e a avaliação são etapas interdependentes de um mesmo processo, ou seja, enquanto a avaliação é compreendida como uma fotografia tirada no meio ou no final dos programas, o monitoramento seria comparável a um filme que perpassa todo o processo. Os relatos ilustram estas visões:

*Avaliação é parte do monitoramento. O monitoramento tem como essência a avaliação. Porque, se eu inicio o projeto falando que esses são os objetivos, como eu vou medir esse resultado? Durante todo processo de monitoramento eu estou avaliando, ele está embutido. (Empresa do setor financeiro)*

*Monitoramento pressupõe uma ação mais constante. É um processo mais horizontal do que uma avaliação. Quanto mais monitorado é, mais fácil fica a avaliação e medir o impacto. (Empresa do setor de comunicação)*

*Pessoas externas fazem a avaliação. O monitoramento é feito por nós. Nesse sentido a avaliação em geral traduz aquilo que você percebeu ao longo do monitoramento. Mas sempre tem uma novidade na avaliação. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Eu não consigo separar um monitoramento de uma avaliação. Porque mesmo que a avaliação não seja externa, ela está sendo feita internamente pela nossa equipe que vai lá e acompanha nossos programas no dia a dia. Então se ela está monitorando o andamento daquele programa e está vendo que alguma coisa saiu do eixo, naturalmente a avaliação está sendo feita e naturalmente uma adequação àquele programa vai ser necessária. (Empresa do setor de mineração)*

*Toda vez que se está monitorando, de certa forma se estabelece um controle, portanto, se está avaliando. (Empresa do setor de fumo)*

*O monitoramento não está fora da avaliação e ambos são ferramentas de gestão que permitem o aprimoramento do programa. (Empresa do setor de vestuário)*

## ***O que motiva as empresas a avaliarem sua atuação no campo social?***

As motivações para avaliar as ações sociais têm dimensões distintas e determinam a forma pela qual as avaliações são realizadas. Observa-se que o interesse em conhecer os resultados dos investimentos, aprimorar a gestão e impulsionar os programas e projetos é comum entre as empresas. “Avaliar para iluminar” é uma afirmação recorrente. Ela é referida tanto no sentido de jogar a luz para dentro da empresa – visando ampliar o conhecimento e mostrar os caminhos e rotas alternativas –, quanto para fora – objetivando atrair parcerias, reproduzir a experiência em outras organizações privadas ou públicas, e fortalecer a identidade e legitimar a atuação da empresa.

*Se estamos trabalhando no social temos que buscar um fato consistente que mude aquela situação que deu origem ao projeto. Eu quero ter o resultado e quero poder orientar as nossas decisões em relação aos nossos investimentos. (Empresa do setor financeiro)*

*Você pode ter seu credo, mas se não tiver uma prova que a coisa acontece, que traz resultados e agrega, esse credo sozinho não caminha. Então, é através do resultado que eu acho que se consegue fazer o que se faz. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

*É muito importante que haja avaliação (externa), até para que não se repita o histórico de que é mais um programa tocado pela empresa que quer limpar o seu nome, que quer dizer isso ou aquilo. Então a independência da empresa que faz a avaliação é muito importante, vital. (Empresa do setor de fumo)*

*Avaliação oferece uma referência, uma espécie de prestação de contas para a sociedade em geral. (Empresa do setor de comunicação)*

*A avaliação para as empresas se constitui em um sobre-esforço que é necessário realizar porque nessa área existe um risco de comunicar projetos e programas sem saber os resultados obtidos ou o que tende*



*a causar um impacto ruim. Não dá para começar a propagar projetos sociais em que não se sabe se estes estão gerando os efeitos devidos; (...) [não se deve] comunicar só porque eles vão levar o nome da sua organização. (Empresa do setor de fumo)*

*Se eu gero expectativas eu tenho que saber, no mínimo, se eu estou conseguindo entregar essas expectativas direito. Acho que a avaliação ajuda a responder isso: se as promessas que fiz estão sendo entregues. (Empresa do setor financeiro)*

Apenas uma minoria das empresas menciona como motivação importante a busca, nos resultados da avaliação, dos argumentos para definir a manutenção ou o corte de recursos. A maioria considera um risco transformar a avaliação em um instrumento externo de “punição” e defende a busca de informações para a gestão e o aprimoramento interno. A defesa desta visão é que a empresa assume o compromisso com a causa e com a comunidade e, se os resultados não estão sendo alcançados, é porque algo não está sendo bem feito e precisa ser reformulado; não significa, porém, eliminar o projeto ou a ação. Em outras palavras, um grupo está mais próximo da abordagem da avaliação centrada na obtenção de resultados,<sup>8</sup> cuja premissa é “deixar que o fato de alcançar os objetivos determine o êxito ou fracasso e justifique melhorias, manutenção ou encerramento das atividades do programa”.<sup>9</sup> Outro grupo destaca que busca na avaliação contribuições para superar dificuldades e decidir sobre alternativas operacionais mais inteligentes, estando mais próximo, portanto, de uma abordagem centrada na administração. Ilustram estas duas posições:

*Os recursos são escassos, temos que utilizar da melhor forma possível. Essa é a motivação e quanto mais precisa for a avaliação, melhor. A avaliação ajuda a direcionar para uma forma mais eficaz de utilização dos recursos. Se meus recursos não são infinitos, tenho que fazer escolhas. Então vou priorizar onde eu*

8. Essas visões e motivações distintas se refletem no conteúdo e na forma com que as empresas desenvolvem as suas avaliações. Consideradas, por exemplo, as diferentes abordagens descritas por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) observase, na pesquisa de campo, o desenvolvimento dos seguintes tipos de avaliação: *i)* centradas em *objetivos*, ou seja, voltadas para medir os resultados das ações sociais e desenvolvidas com ênfase nos objetivos e metas alcançados; *ii)* centradas na *administração* – voltadas para recolher informações para o processo de tomada de decisões enfatizando os aspectos de gestão; *iii)* centradas em *especialistas* que buscam obter legitimidade externa a partir do julgamento de valor de especialistas externos; e *iv)* centradas nos *participantes* – voltadas para uma maior aproximação com os atores e beneficiários envolvidos. Cabe mencionar, no entanto, que na prática nenhum dos tipos descritos é rigorosamente seguido e as avaliações podem se enquadrar, simultaneamente, em mais de uma destas categorias.

9. Madaus e Stufflebeam (1989). *In*: Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004).

*tenho melhor retorno, onde o investimento destes acaba sendo mais eficaz. Veja, não é eficaz para a empresa, é para comunidade. (Empresa do setor financeiro)*

*Se não der resultado é porque nós não estamos sabendo fazer. Mas por isso não abriremos mão [dos projetos]; faremos melhor. Porque isso é premissa para a gente. [A avaliação] é um instrumento de aprimoramento e não de seleção e corte de recursos. (Empresa do setor de cosméticos)*

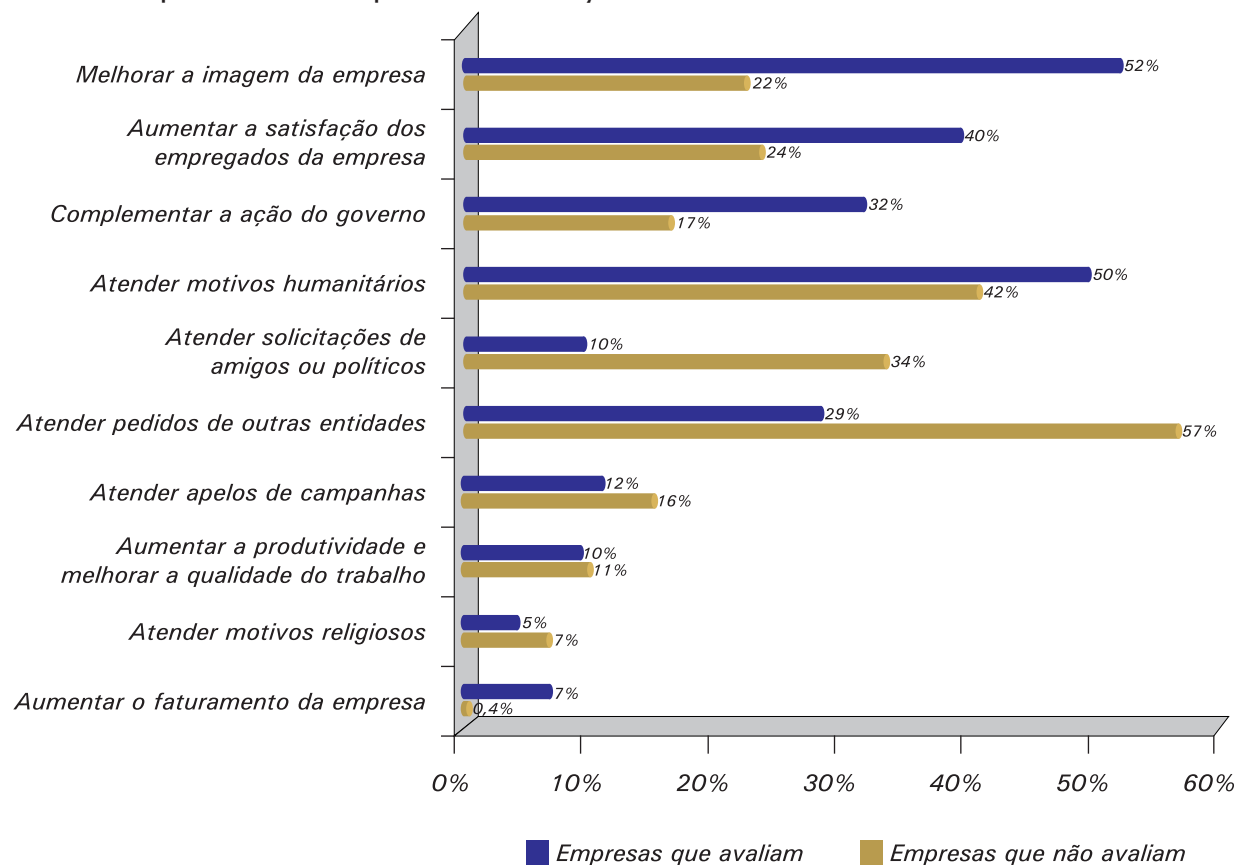
Dimensionar os impactos nem sempre é considerado motivo para desencadear uma avaliação. Todos reconhecem que um investimento tem que apresentar resultados, e que é necessário conhecê-los; no entanto, o mesmo não se verifica em relação aos impactos. Alguns destacam as dificuldades de se isolarem do contexto econômico, social e cultural das comunidades os impactos de suas ações, ou de “localizar a sua contribuição nesse latifúndio” (empresa do setor de vestuário). Outros sustentam que impactos não se medem no curto prazo e, em geral, o que se apresenta como “impactos” são, na realidade, “resultados sociais”. A título de exemplificação:

*Porque o impacto tem que ter um marco zero, você tem que acompanhar aquele cidadão durante e depois do tempo que ele está naquele projeto. Ele requer um olhar mais profundo. Não é dizer mandei sim o jovem para o mercado de trabalho. Isso é resultado para nós. Na nossa visão incluir trinta pessoas no mercado de trabalho é resultado social. Impacto é o que aconteceu na vida delas. Pensamos que se tudo que nós organizamos acontecer nesse período que estabelecemos, então estaremos prontos para pensar numa avaliação de impacto. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

Diferenças culturais e históricas das organizações, bem como a visão que possuem de suas ações sociais, podem explicar as diferenças atribuídas ao papel e objetivos das avaliações. Por exemplo, de tabulações especiais dos dados da Pase (2006) se extrai que, entre as grandes empresas que avaliam sua atuação no campo social, 52% declaram ter como objetivo melhorar sua imagem, 40% buscam aumentar a satisfação dos empregados, e 32% se preocupam em complementar a ação do governo. Entre as empresas do mesmo porte que não avaliam suas ações sociais, estes percentuais caem para 22%, 24% e 17%, respectivamente. Neste último grupo de empresas sobressai o atendimento destinado a atender pedidos de outras entidades (57%) e solicitações de amigos ou políticos (34%), conforme se observa no gráfico 5.

Gráfico 5

Por quais motivos as empresas realizaram ações sociais?<sup>1</sup>



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – Disco/Ipea (2006). Tabulações Especiais (2008).

Nota: <sup>1</sup> Empresas com mais de 500 empregados.

## *Quais as expectativas das empresas em relação à avaliação?*

A declaração de uma empresa parece sintetizar bem o que elas esperam extrair de suas avaliações: “saber se está valendo a pena investir”. No entanto, por trás desta afirmação identificam-se significados distintos, entre os quais saber se estão acontecendo mudanças na vida das comunidades, se o investimento está sendo bem gerido ou, ainda, se está sendo bom para a imagem da empresa.

Do leque das expectativas em relação às avaliações se destacam:

- ✓ obter informações sobre o andamento e os resultados dos programas e projetos;
- ✓ obter, em momento oportuno, subsídios para a tomada de decisões relativas a reformulações ou finalização das ações;
- ✓ identificar dificuldades e lacunas na implantação dos programas e projetos;
- ✓ extrair subsídios para replicar a tecnologia social da empresa;
- ✓ levantar informações para divulgar os resultados e dar transparência às ações das empresas; e
- ✓ internalizar na empresa um aprendizado sobre os investimentos sociais.

A maior parte delas considera que obter informações sobre o uso dos recursos não é o foco prioritário, e que para tanto possuem outros instrumentos de controle e acompanhamento. As expectativas em relação às avaliações se refletem nas afirmações a seguir:

*Para nós uma das questões fundamentais é o como a avaliação vai nos apoiar na gestão do conhecimento. Essa é a principal expectativa. Como efetivamente ela vai apoiar o aprendizado da organização, mas também como o registro dessa experiência, da avaliação da experiência vai apontar uma proposta de alternativa de enfrentamento dessa questão. (Empresa do setor de vestuário)*

*Ver o resultado efetivo. Exemplo: estou trabalhando em um cenário onde tinha exploração sexual. Essa realidade mudou? Está em processo de mudança? Queremos avaliar isso. E também qualificar o nosso investimento social privado. (Empresa do setor financeiro)*

*Então o que a avaliação produz? Ela produz mudanças de rumo, produz readequação dos projetos, permite que você dialogue com o seu fazer e busque as formas de aperfeiçoar. É um fator da aprendizagem. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Queríamos um insumo para poder pensar o novo programa. No fim das contas, em última instância isso era o grande objetivo [da avaliação]: aprender com o passado para poder pensar o futuro. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Espera-se da avaliação essa visão clara de como está o programa. Então o que o avaliador precisa nos dar é se aquele programa está ou não atingindo seus objetivos iniciais. Então, se temos um programa de educação para qualificar professores por meio da melhoria da qualificação dos professores, a avaliação precisa responder se está havendo uma melhoria na aprendizagem e se aqueles professores estão melhor qualificados para aquela localidade, para aquela realidade. (Empresa do setor de minérios)*

*Temos muita certeza em relação ao que queremos dos programas, e o que esperamos do avaliador é que nos traga respostas se aquela situação esta sendo atendida. (Empresa do setor de minérios)*

*A avaliação é para verificar os resultados, tirar lições para outros projetos. É para aprendizagem. (Empresa do setor financeiro)*

*A avaliação não deve ser importante só para nós, mas para todos os envolvidos. Para os secretários de educação ela foi importante. Para o instituto foi fundamental também. Então procuramos que a avaliação agregue para todos os envolvidos. É uma iniciativa da empresa, ela é paga pela empresa, mas ela tem um olhar do compartilhar. (Empresa do setor de cosméticos)*

As expectativas sobre a relevância de processos avaliativos são tão positivas que fica difícil compreender por que a maioria das empresas no país não avalia sua atuação. A cultura da avaliação dos investimentos econômicos não se estendeu para o social. As dificuldades apontadas na subseção 7.7 adiante explicam, parcialmente, a escassez generalizada de avaliações dos programas e projetos sociais. Outra justificativa plausível é que boa parte dos anseios dos dirigentes pode ser satisfeita com as informações obtidas no processo de monitoramento interno, considerado operacionalmente mais simples e mais barato. Este é um campo que merece ser posteriormente explorado em um levantamento específico junto a empresas que não avaliam suas ações.

## *Quem demanda as avaliações sociais das empresas?*

Interessante observar que a maioria dos entrevistados declara que a iniciativa de avaliar partiu do próprio grupo envolvido na gestão dos programas ou projetos. Uma parte menor atribui a decisão à diretoria e, eventualmente, às organizações parceiras, destacando-se as instituições governamentais. A direção ou os conselhos ou comitês externos ao grupo gestor participam destas decisões, diretamente na aprovação dos recursos destinados à avaliação ou, indiretamente, ao pressionar por conhecer os resultados alcançados. Alguns entrevistados admitem que a área de comunicação da própria empresa demanda por informações de resultados para divulgar sua atuação social. Porém, não se atribui aos meios de comunicação externos uma pressão efetiva por informações qualificadas. Não se menciona, também, pressão das comunidades em conhecer os resultados ou impactos da atuação de que são alvos.

Assim, pelas informações obtidas, avaliar seria uma decisão de ordem interna, uma iniciativa para conhecer e mostrar resultados que parte espontaneamente das próprias empresas. No entanto, esta conclusão não é trivial. Cresce o interesse das empresas em serem publicamente identificadas pela defesa de causas sociais. Para tanto, vêm tomando ciência de que necessitarão de mais do que declarações de princípios para mostrar à sociedade o seu compromisso efetivo. As pressões externas podem não estar sendo explicitadas, mas, de alguma forma, estão influenciando nas decisões de avaliar. As afirmações a seguir servem como exemplos para a percepção das demandas por avaliações:

*Pressão para fazer avaliação não tem, tenho pressão para o resultado. (Empresa do setor de tecnologia da informação)*

*A empresa como um todo é muito feliz com nossa atuação no campo social; então, muito mais que cobrança, recebemos [grupo gestor] de certa forma um incentivo para fazer mais; a pressão é sempre no sentido de buscar por esses resultados, ela é saudável. (Empresa do setor de comunicação)*

*As empresas operam um sistema onde números são vitais para garantir a sustentabilidade do negócio e de todos os investimentos que esse negócio faz. O que você não consegue explicar com números ou o que você não consegue suportar com números é mais difícil de ser mantido. Até mesmo quando se fala da questão da sustentabilidade. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Tem uma demanda dos acionistas por avaliação, mas o instituto começou a discutir, trouxe para a empresa a discussão, houve uma confluência de expectativas. (Empresa do setor de vestuário)*

*Além de ter o conselho, nós temos uma comissão executiva. Um dos pontos que somos bastante cobrados é esta questão dos resultados: o que este programa na verdade está trazendo para a comunidade. (Empresa do setor financeiro)*

*Outra questão que estamos nos deparando é que hoje os próprios secretários de educação e as próprias organizações [parceiras] estão mais demandantes de alguns impactos que gostariam que fossem mensurados e que não são tão objetivos. Nós estamos quebrando a cabeça para ver como se tornam mais objetivas algumas coisas que eles querem saber. (Empresa do setor financeiro)*

*Há algumas secretarias que são mais exigentes e há outras que estão passo a passo acompanhando o programa. A Secretaria Municipal de Educação também tem encontros semanais com a nossa coordenação local. E eu não vejo isso [a pressão] como uma coisa ruim, não. Eu vejo isso como uma coisa maravilhosa. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

## ***Nos últimos tempos, o que mudou dentro da empresa em relação à avaliação?***

Há um entendimento generalizado de que cresceu, nesta década, o valor atribuído à avaliação das ações sociais. Tal atitude é geralmente explicada pelas mudanças na visão das empresas sobre sua atuação na área social. A necessidade de avaliar e de mostrar resultados fica mais evidente à medida que crescem os investimentos, ampliam-se os territórios atendidos, institucionaliza-se a condução do setor dentro das empresas e buscam-se parcerias para implantar e replicar programas e projetos. E mais: a avaliação das ações sociais é mencionada pelos gestores enquanto instrumento que auxilia na mudança de cultura dentro das próprias empresas e facilita o diálogo interno com as demais diretorias e gerências. Finalmente, uma visão qualificada da estratégia de comunicação das empresas, mais voltada para resultados, tem contribuído recentemente, também, para incentivar a avaliação das ações. À guisa de ilustração:

*O programa (...) foi construído completamente alinhado ao planejamento estratégico da empresa. Então não é uma ação anexa. Ele tem indicadores e objetivos estratégicos dentro da companhia, o horizonte de tempo é atrelado ao plano de negócios da companhia. Então a hora que isso [o programa] ganha uma importância estratégica para o negócio, a avaliação vem junto com uma necessidade de medir o que estamos conseguindo produzir. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Eu vejo que essa discussão sobre a necessidade de avaliação existe já há uns quatro anos, sempre foi uma pergunta latente. E aí começamos a nos debruçar, até porque esse é um dos grandes desafios de todas as organizações similares ao instituto. (Empresa do setor de vestuário)*

*[Houve mudanças] a partir do momento que a fundação deixou de ser simplesmente financiadora e passou a ser uma parceira dos programas; se não tivesse a avaliação esse papel de parceria estaria comprometido. (Empresa do setor de minérios)*

*Acho que avaliar é um grande desafio do nosso mercado. [Hoje a necessidade de avaliar é maior] porque anteriormente se passava cheques, hoje não passamos cheques. (Empresa do setor financeiro)*

*O programa (...) nasceu em 2002 com essa perspectiva de que se não acompanho e avalio o resultado, não consigo criar uma cultura de participação e corresponsabilidade. Tudo o que fazemos envolvemos, sempre que possível, nossos funcionários e os nossos fornecedores também. Então se eu não tiver isso, eu não consigo estabelecer um canal de comunicação. (Empresa do setor financeiro)*

*Nenhum programa é desenhado no gabinete e implementado. Quer dizer, as pessoas que fazem a gestão são envolvidas, isso demanda tempo. Em um primeiro momento havia uma resistência imensa à palavra avaliação e hoje têm pessoas que defendem arduamente essa questão da avaliação. (Empresa do setor financeiro)*

### ***Que ações são monitoradas e avaliadas? E por quê?***

Nem todas as ações são igualmente monitoradas e, sobretudo, avaliadas, mesmo nas empresas estruturadas para acompanhar suas ações sociais. Mas isto não as impede de conhecerem bem a aplicação dos recursos investidos e, de certa forma, os resultados obtidos. O monitoramento e a avaliação são considerados etapas progressivas de um mesmo processo e se implementam à proporção que crescem a participação das empresas e as expectativas em relação aos resultados.



Nas empresas pesquisadas, praticamente todos os programas/projetos desenvolvidos diretamente ou em parceria são de alguma forma monitorados, ainda que nem sempre se encontre um sistema para monitorar igualmente todas as ações executadas. O mesmo não acontece em relação às avaliações. Os programas ou projetos não são avaliados simultaneamente e menciona-se um sistema de rodízio das ações avaliadas, ou a implantação, em andamento, de sistemas de avaliação integrados ao monitoramento. A cultura da avaliação parece ser recente na grande maioria das empresas e, portanto, ainda não foi possível avaliar todas as ações, pelo menos nos termos entendidos como necessários.

Geralmente, a prioridade para a avaliação é conferida às ações em que a empresa se envolve mais diretamente na execução, que investe maior volume de recursos (financeiros ou humanos), e àquelas consideradas mais importantes. No caso, “importância” significa, sobretudo, as ações mais antigas, de maior cobertura (territorial ou populacional), que têm maior possibilidade de gerar impactos, maior potencial de reprodução e de atrair parcerias. Foi citada, ainda, a prioridade aos projetos que ao longo do tempo apresentaram resultados insatisfatórios e aos projetos instituídos mais recentemente e cujos resultados não se conhecem.

*Eu localizaria alguns aspectos [mencionando critérios para selecionar ações que merecem prioridade no monitoramento]: primeiro a dimensão geográfica, segundo a dimensão do investimento financeiro, e terceiro o potencial de impacto da causa. (Empresa do setor de vestuário)*

*Apesar de todos os projetos serem monitorados ainda não tínhamos uma padronização desse monitoramento. Com um novo programa vem uma padronização para podermos consolidar e rastrear. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Estamos começando a avaliar; então os critérios variam por projeto. O critério do programa foi avaliar o mais antigo porque se pressupõe que já tem um impacto diferenciado. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Avaliamos todos os programas, mas de formas diferenciadas. Muitas vezes trabalhamos com indicadores de processo, não de resultado. É na profundidade que está a diferença. (Empresa do setor financeiro)*

Preocupação semelhante com o monitoramento e a avaliação dos programas/projetos não foi observada em relação às doações eventuais para terceiros. As empresas declaram conhecer as iniciativas apoiadas, as instituições beneficiadas e o destino dos recursos doados. Em geral, o controle se dá por meio dos projetos apresentados para a solicitação de apoio, relatórios de atividades, prestações de contas, depoimentos informais ou até mesmo visitas de campo. Há um clima de confiança em relação às doações e, na grande maioria dos casos, as informações sobre este tipo de atuação não são sistematizadas e nem fazem parte do sistema de monitoramento. Na maior parte das vezes não se exige sequer que as ações apoiadas sejam avaliadas pelas instituições receptoras.

Tal comportamento parece coerente com os objetivos dessas doações: apoiar ações mais emergenciais e atender a pressões de grupos de interesse, aí incluídas as comunidades do entorno – como uma política de “boa vizinhança”. A hipótese neste caso é que os objetivos das doações têm um fim no próprio atendimento às pressões e não se relacionam diretamente com as mudanças sociais; portanto, pragmaticamente não fariam muito sentido cobranças em relação à medição de resultados nas comunidades atendidas. Também ocorre de as doações serem tão pequenas que não se justificam tais exigências.

*As doações eu não monitoro; eu acompanho. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*[Para as doações] existe um roteiro que eles [os gerentes] preenchem – de acompanhamento de como aqueles recursos foram aplicados. (Empresa do setor financeiro)*

*(...) projetos próprios, parcerias e apoios pontuais, essas são as três linhas que atuamos. Nos apoios pontuais não fazemos essa análise técnica. Como o nome diz, são apoios de pequeno porte na comunidade. O que existe é um roteiro de acompanhamento que os gerentes fazem depois de três meses que foi concedido o apoio. A ideia é que ele preencha o roteiro e faça um pequeno relatório de acompanhamento de como aqueles recursos foram aplicados. (Empresa do setor financeiro)*

*Para a parceria e apoios pontuais fizemos uma avaliação da proposta. Acho que isso foi bastante rico para os parceiros; criou uma cultura de avaliação. A prioridade foi dada para avaliar os projetos próprios. (Empresa do setor financeiro)*

Nas grandes empresas essas doações representam uma parcela pequena dos investimentos e, aparentemente, são feitas a contragosto. “Não queremos ser uma organização de balcão” (empresa do setor de fumo) é uma afirmação que reflete um sentimento generalizado nas empresas pesquisadas. Daí resulta que as doações eventuais não são consideradas parte integrante da estratégia de ação social e, conseqüentemente, da estratégia de monitoramento e avaliação. Uma postura diferente observa-se em relação às doações aos Fundos da Criança e do Adolescente (FIA), julgadas “politicamente mais corretas”. Contudo, mesmo nestes casos o controle mais efetivo é atribuído ao Ministério Público.

*Todos os convênios de doação ao FIA o Ministério Público recebe uma cópia. Se tiver uma denúncia, ele tem que agir; assim eu não monitoro. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

Ao se pensar na avaliação do setor privado em sua totalidade, e a partir da observação do comportamento das grandes empresas frente às doações, podem ser extraídas algumas questões que merecem ser exploradas:

- ✓ monitoramento e avaliação são atividades apenas para as grandes empresas?
- ✓ que esforços as empresas menores devem empreender para monitorar e avaliar as suas doações?<sup>10</sup>
- ✓ controlar o uso dos recursos e acompanhar informalmente as doações seria suficiente para contribuir para a melhoria do atendimento social privado?
- ✓ quais os riscos de se burocratizarem as pequenas doações em nome da necessidade de conhecer seus resultados?
- ✓ qual a possibilidade de avaliar o impacto global das ações sociais do setor privado, na ausência de mais detalhes sobre o desempenho da maioria das empresas?

Não é objetivo deste estudo responder a tais indagações, mas cabe provocar novas questões que poderão ser posteriormente aprofundadas.

10. Vale lembrar que a maior parte delas atua fazendo doações, conforme informações da Pesquisa Ação Social das Empresas (Pase) – *A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil* (Ipea, 2006).

## *Como as empresas avaliam as suas ações sociais?*

Na pesquisa solicitou-se às empresas que destacassem um projeto avaliado e para o qual fora estabelecido e devidamente documentado um plano de ação com: definição de objetivos, metas e resultados a serem alcançados; estratégia de intervenção ou metodologia de ação; cronograma de implantação; e com previsão de custos, de parcerias e de monitoramento. Foi a partir da experiência com o projeto escolhido que se buscou observar a viabilidade e a propriedade das avaliações realizadas.

Vale mencionar que o conteúdo dos projetos avaliados não foi analisado no âmbito desta pesquisa e, portanto, não se sabe se foram suplantadas as limitações recorrentes nos programas sociais – tais como elevado grau de generalidade e ambiguidade dos objetivos, irrealismo das metas, e dificuldades tanto em vincular as atividades dos programas às metas e objetivos como em garantir na ponta a execução nos moldes previstos nos planos. Uma análise mais profunda do desenho de cada projeto e do conteúdo de sua avaliação seria necessária para uma conclusão mais precisa da qualidade das avaliações realizadas. Mas, conforme mencionado, não foi possível acessar os relatórios completos. Ainda assim, no decorrer das entrevistas percebeu-se que as empresas, com o apoio de especialistas externos, estão avançando na construção de novas metodologias para a avaliação de programas sociais. Foram observados casos de transferência da experiência para organizações governamentais, de publicação de textos sobre metodologias de avaliação, e de promoção de cursos de capacitação para terceiros.

A análise apresentada a seguir refere-se exclusivamente aos relatos dos entrevistados sobre os procedimentos adotados para a avaliação dos programas, destacando-se os seguintes aspectos: *i)* o planejamento da avaliação; *ii)* a elaboração de diagnósticos sobre os problemas a serem enfrentados; *iii)* a definição dos indicadores utilizados na avaliação e os mecanismos de coleta das informações; *iv)* os recursos financeiros investidos; *v)* os atores envolvidos; *vi)* os resultados dos projetos extraídos das avaliações; e *vii)* as dificuldades enfrentadas.

## Como são planejadas as avaliações?

Em primeiro lugar, cabe destacar que a avaliação, na metade das empresas pesquisadas, não fez parte do planejamento inicial da ação social. Em geral, é desenvolvida já com as ações em andamento e só excepcionalmente tem início junto com a implantação de um projeto ou após a sua finalização. No entanto, na maior parte das declarações, para o ano seguinte já constam dos planos das empresas pesquisadas a ampliação e o aprimoramento das avaliações. Os depoimentos dos entrevistados a seguir ilustram a inserção da avaliação no planejamento das ações sociais.

*Tudo está registrado em documento: objetivos específicos, metas, estratégia de ação e metodologia, cronograma, previsão de custo, plano de monitoramento, indicadores para cada objetivo específico, e detalhamento de atividades. Tem lá resultados esperados e resultados já obtidos. Plano de avaliação, além de monitoramento. Tem previsão de parcerias, grau de interação com políticas públicas, grau de envolvimento da comunidade. Tem mais uma coisa que procura identificar que é a produção de tecnologias sociais que possam ser depois replicadas em outros projetos, outros territórios, a partir do aprendizado daquele projeto. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Plano de avaliação externa não tem. Sabe-se que ao longo do tempo o programa vai ser avaliado, mas ele não larga de saída já prevendo que daqui a três anos ele vai ser avaliado. Não tenho essa previsão inicial. (Empresa do setor de minérios)*

*Na hora de avaliar percebeu-se os resultados e se definiu o que seria avaliado. Não há um documento de planejamento que esteja registrado. A avaliação não é planejada, é feita a posteriori, não tem diagnóstico prévio. (Empresa do setor de comunicação)*

*Avaliar é um objetivo desejável que tentamos fazer, sempre que tem uma causa relevante. Sabemos que de alguma maneira aquilo vai ter algum impacto e até impacto negativo, então buscamos isso. Mas considerando o volume e a diversidade das ações, a maior parte das vezes o que temos é um feedback aleatório. Nós não temos um planejamento, uma meta para avaliação. Ela acontece, não ficamos zerados, mas ela não é planejada. Por exemplo, num determinado projeto se a instituição... [parceira] propõe fazer uma pesquisa para avaliar a eficácia da ação: ótimo! Aí se faz! Isso é diferente de sentar com a instituição... e dizer que faz parte da nossa parceria que a cada ano e meio nós vamos fazer uma pesquisa para avaliar esse impacto ou fazer uma pesquisa de percepção da população em relação ao projeto. Acaba acontecendo, mas de uma forma pontual e não planejada, não estruturada,*

*isso não é uma meta. Podemos até planejar se sentirmos uma necessidade, mas não é algo definido de forma permanente. (Empresa do setor de comunicação)*

*[No próximo ano] vai entrar um sistema de acompanhamento e avaliação que vai desde a decisão do investimento até o resultado final. Está em amplo processo. Esse negócio da avaliação começou com o balanço social que fazemos todo ano. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*No ano que vem estaremos estendendo esse piloto [de avaliação] para alguns outros projetos, definindo indicadores e resultados. Vamos vivenciar isso com outros projetos e dar continuidade naquilo que já avançamos. No ano de 2008, eu avanço na profundidade daqueles que ainda não estão nesse modelo. (Empresa do setor financeiro)*

*O programa foi avaliado desde o primeiro momento e durante toda a implantação do programa para ver os processos, produtos e impactos. (Empresa do setor financeiro)*

A existência de planos de ação e diagnósticos da situação é essencial para uma avaliação, mas não suficiente para garantir a qualidade dos resultados. Wholey e seus colaboradores definiram um conjunto de critérios necessários à avaliação de programas: *i)* os objetivos, os efeitos colaterais e as necessidades de informação devem estar bem definidos no plano de ação; *ii)* os objetivos devem ser plausíveis e a implementação deve corresponder ao modelo previsto; e *iii)* os usos que se pretende fazer das informações da avaliação devem estar bem definidos (WORTHEEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004). O conteúdo dos projetos avaliados não foi analisado segundo estes critérios. Não obstante, é conhecido o grau de generalidade e ambiguidade dos objetivos dos programas sociais, o irrealismo das metas, as dificuldades de vincular as atividades dos programas às metas e aos objetivos, e as dificuldades de garantir na ponta a execução nos moldes previstos nos planos. Uma análise mais profunda do processo de planejamento, assim como da definição do desenho de cada projeto e da sua respectiva avaliação seriam necessárias para uma conclusão mais precisa da qualidade das avaliações realizadas.

### **Como são elaborados os diagnósticos da situação social das comunidades?**

A existência de diagnósticos da situação a ser enfrentada por uma intervenção social é essencial para uma avaliação posterior. Observou-se em campo que a identificação dos problemas é realizada

de forma diferenciada entre as empresas pesquisadas. No entanto, foi possível identificar uma tendência: as empresas fazem opção prévia por uma causa de reconhecida importância no país (por exemplo, promoção à educação, proteção à infância, capacitação de jovens etc.) e, posteriormente, buscam informações gerais que possam ajudar na implantação dos programas ou projetos relacionados ao tema selecionado. Então, com base em informações secundárias e debates internos ou com especialistas (pessoas ou instituições públicas e privadas), definem o que fazer e onde intervir. Em seguida, colhem informações mais específicas, diagnósticos mais detalhados sobre o público-alvo e, eventualmente, potenciais parceiros locais (monitores escolares, mediadores de leitura, assessores pedagógicos, organizações não governamentais etc.). São estas informações que facilitam as avaliações posteriores.

*Escolhemos um dos direitos – a educação, nosso foco é a educação. Nós chegamos a um município e falamos que queremos apoiar a educação, que é um dos direitos. Pode ser infantil, se essa for a necessidade. Pode ser educação complementar ou então profissionalizante. Então muitas vezes se trabalha um projeto de educação complementar que está querendo atacar a questão do abuso sexual. Tem uma causa e se propõe como projeto estruturado a trazer a criança para dentro do projeto e a família. Pode ser projeto de esporte, cultura, mas em qualquer nível deles a família tem que ser trabalhada. Mesmo quando falo profissionalizante, não é capacitar o jovem para desempenhar uma função, mas é como um indivíduo. Você pode até usar produção do artesanato, mas você está dando uma questão de valores, cidadania, outra questão junto com o projeto. Nenhuma ação pode ser pensada sem se fazer um diagnóstico. Nós resolvemos fazer uma pesquisa, houve realmente uma pesquisa sobre as reais demandas da educação neste país. Constatamos os déficits educacionais de leitura, de escrita e de cálculo. Foi uma pesquisa muito mais em livros, em sites, naquilo que já estava pronto, em dados secundários. Fomos ao Ipea, ao Instituto Paulo Monte Negro, usamos os resultados do MEC. Não fomos a campo nem temos condições para isso, mas a partir desses dados nós podemos observar o que ocorre em cada região em relação à leitura e à escrita, o que podemos constatar em termos de existência de biblioteca e concepções de espaço. Foi feito um diagnóstico do macroproblema e, em seguida, localizadas as regiões. (Empresa do setor de vestuário)*

*O diagnóstico foi feito por meio de um mapeamento com dados secundários da Prefeitura de São Paulo. Como nós escolhemos esses bairros? Foi através da Secretaria de Assistência e da Secretaria do Trabalho. Naquela época a Secretaria do Trabalho tinha acabado de fazer um mapeamento da juventude aqui no município de São Paulo. Então tinham esses dados da questão da morte por violência, por questão de*

escolaridade. Com base nessas informações se escolheu dois bairros em que tinha o maior índice de vulnerabilidade juvenil. Os principais indicadores considerados foram baixa escolaridade e a questão da morte por homicídios. A partir daí com a Secretaria de Assistência nós vimos todas as organizações locais que já estavam fazendo trabalho com jovens nesta faixa e convidamos estas organizações para um encontro. Neste encontro nós apresentamos quais eram as premissas do programa. Quer dizer essa questão da circulação, a questão do jovem de fazer intervenção na própria comunidade, do aumento de escolaridade e as possibilidades de permitir aos jovens a inserção no mundo do trabalho. Fizemos o convite para as organizações que quisessem trabalhar conosco. Foi feito um teste piloto – foi em São Paulo. Para os jovens que entraram no programa se investigou os anos de escolaridade, se frequentava a escola, se estava empregado, mas só para os que entraram no programa. (Empresa do setor financeiro)

Fizemos uma discussão interna sobre como faríamos, que estratégia utilizaríamos para combater a pobreza. Foi feita uma discussão com os ministérios. Fizemos discussões, tem estudo, referências que as pessoas trouxeram para a discussão, mas a empresa não financiou nenhum tipo de macrodiagnóstico. Aproveitamos o que já existia em termos de literatura, artigo. (Empresa do setor químico e petroquímico)

Logo no começo fizemos uma pesquisa para saber os perfis dos mediadores de leitura do programa. Até para poder trabalhar a formação, para identificar quais são as necessidades desses mediadores. (Empresa do setor de vestuário)

Tínhamos indicadores sobre os municípios, mais gerais sobre a juventude, agora dos jovens que participaram, não tivemos, não era exequível fazer, porque foram abrangidos 94 mil pais e 44 mil jovens. (Empresa do setor de fumo)

Foi feito um estudo de cenário e de como é a questão do desemprego, como o programa poderia contribuir. (Empresa do setor químico e petroquímico)

## Como são definidos e coletados os indicadores?

Ao iniciar o processo de avaliação as empresas têm clareza quanto aos seus objetivos gerais – julgar se os programas e projetos estão sendo bem executados (processos), quais os resultados obtidos (produtos) e, eventualmente, os impactos provocados. Porém, se os objetivos gerais da avaliação estão claros para as empresas, o mesmo nem sempre acontece em relação às informações que precisam ser levantadas e à metodologia a ser utilizada. Estas questões são construídas, geralmente, com o apoio de especialistas e parceiros ao longo do desenvolvimento dos programas ou projetos.



As empresas mencionam, a par do uso de indicadores qualitativos e quantitativos, a necessidade de trabalhar com uma grande diversidade de indicadores, tendo em vista as características e dimensões distintas das ações que desenvolvem e do público que buscam atingir. Por exemplo, num mesmo projeto de educação buscam medir resultados relacionados aos alunos, aos professores e aos gestores locais. Tal complexidade é uma característica típica dos programas sociais em geral.

Para a coleta de informações necessárias à construção dos indicadores aplicam questionários, fazem encontros com diferentes atores envolvidos na execução, e é muito frequente declararem visitas de campo feitas de forma regular ou ocasional. Quando a cobertura dos programas é muito grande adotam o processo de amostragem. Também lançam mão de informações mais gerais produzidas pelos órgãos governamentais – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério da Educação (MEC), Ipea, secretarias estaduais e municipais etc. Os depoimentos dos entrevistados são eloquentes para identificar os caminhos percorridos.

*Ao iniciar a avaliação não se tinha clareza das informações que queríamos. Foi uma construção. Tínhamos um “pré-conceito” para avaliar questões sociais, ambientais e econômicas porque se o investimento social é alimentado pela estratégia de sustentabilidade, não posso fugir desses três eixos. Vamos estruturando as perguntas avaliativas no processo conforme definimos os indicadores. Se quero avaliar esse programa, então o que vou perguntar para definir o indicador? (Empresa do setor financeiro)*

*Nós tínhamos algumas perguntas definidas que nós queríamos responder ao longo do processo, mas o próprio diálogo com a organização (externa) nos ajudou a aprimorar a natureza dessas perguntas. Então eles nos ajudaram a aperfeiçoar as questões que nós trazíamos. Foi construído. (Empresa do setor de vestuário)*

*Tínhamos clareza de algumas coisas que queríamos avaliar e, conforme discutíamos, percebíamos outras que não tinham aparecido anteriormente. E fomos ajustando até construir a metodologia final. Eles [os avaliadores externos] trouxeram ideias também. Vem do próprio avaliador externo que já tem uma prática de avaliação diferente da nossa. Apontamos alguns pontos que sabíamos que eram frágeis [no projeto], outros que desconfiávamos e queríamos testar se eram mesmo. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Definimos doze critérios que passam pela questão da defasagem série/idade, condição socioeconômica da família, capacidade de comunicação ou não, risco social, gravidez precoce, timidez, alunos que*

*tiveram números de repetições exageradas. Então de doze aspectos, que chamamos de critérios, os professores recebem esses critérios, orientamos, capacitamos e eles então vão identificando dentre seus alunos de sexta a sétima série aqueles que atenderiam esse perfil dos critérios [para serem monitores]. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

## Que recursos são mobilizados?

Apesar da importância atribuída às avaliações, elas não recebem destaque na programação orçamentária anual e os custos são embutidos nos recursos globais dos programas ou projetos.

Não se conhece exatamente o percentual gasto nas atividades de avaliação e não são contabilizados os recursos despendidos com as equipes internas para as atividades de monitoramento e avaliação. Foi mencionado investimento de até R\$ 450 mil em projetos de avaliação, e as estimativas do que seria um percentual adequado variam de 3% a 25% do valor dos investimentos sociais nas atividades fins.

Pelas informações obtidas os percentuais são inversamente proporcionais aos valores globais dos programas ou projetos. Os custos variam significativamente em função:

- ✓ do tipo de informações trabalhadas (dados secundários ou pesquisas de campo);
- ✓ da disponibilidade ou não de informações prévias advindas do monitoramento;
- ✓ da dimensão dos levantamentos de campo (número de beneficiários, tipo de atores entrevistados, abrangência territorial);
- ✓ do tempo de duração e profundidade das pesquisas avaliativas; e
- ✓ dos serviços incluídos na avaliação, tais como oficinas com atores envolvidos e cursos de capacitação, entre outras atividades.

*Não temos um orçamento para a avaliação porque o custo está inserido no desenho. Tenho um investimento de um milhão e se desse um milhão tem uma parcela que eu pago para consultoria me apoiar nas oficinas e a avaliação e o monitoramento estão embutidos ali, mas também tem a capacitação... Então não fazemos essa distinção. (Empresa do setor financeiro)*

*Não basearia essa avaliação em percentual do projeto. Acho que tem um conceito que está acima do valor, que é a necessidade e adequação para se fazer a medição; vai do escopo do projeto, abrangência, da necessidade. Quanto mais monitorado mais fácil fica avaliar e medir o impacto. Esse custo é muito variado. Eu diria que é uma decisão gerencial, não para ser tomada com base em percentual. (Empresa do setor de comunicação)*

*Todos os projetos que estamos apoiando têm uma planilha de prestação de contas, um campo específico para avaliação. Nós estimulamos os projetos no próprio roteiro que eles destinem uma verba para a avaliação, que não dizemos quanto tem que ser percentualmente porque achamos que cada projeto é um contexto. E aí eles têm condições de definir isso melhor do que nós. Não temos trabalhado com margem percentual. É obvio que se 80% for para a avaliação fica completamente desconexo. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Agora tem um investimento que não contabilizamos com relação à avaliação e monitoramento, que é esse trabalho dos gestores internos. Quanto custa um gestor interno para fazer isso, não temos isso contabilizado para pode dizer percentualmente o que isso significa. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Depende do orçamento que contamos [para o projeto]. O ideal, com um orçamento razoável, acho que uns 10 ou 15%, até 20%. Eu chegaria [a investir em avaliação] até 25% [dos recursos investidos nas ações sociais] entendendo que a perspectiva da avaliação é de contribuir com o projeto. Ela é instrumento de gestão. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Nunca fiz esse cálculo [do percentual de recursos gasto na avaliação] porque de fato ele está intrínseco no programa. É diferente se eu faço uma avaliação externa e vou reservar R\$ 200 mil para fazer. Não é assim que nós fazemos. Está inserido no custo administrativo do projeto. (Empresa do setor financeiro)*

*A avaliação mais cara que nós fizemos está na faixa de R\$ 400 mil, mas, R\$ 400 mil para avaliar um projeto de escolas públicas, dependendo dos esforços, não é nada. Acho que [gastar] 3% [do valor do projeto] é um número razoável. Vamos fazer um paralelo de quando você vai lançar uma ação na bolsa... as taxas no campo de investimentos são na faixa de 2%, quase 3%. Então eu diria que é mais ou menos o que eu esperaria. Eu diria que num projeto maduro investir algo por volta de 2% a 3% não me pareceria absurdo. Eu incluiria como se fosse um custo administrativo meio que obrigatório. O número 3% é um chute. Que seja 4%, mas acho que 4% está exagerado. (Empresa do setor financeiro)*

*Não há orçamento específico, está dentro do nosso orçamento de investimentos sociais. Está dentro do nosso dia a dia. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*Não há um percentual fixo, depende de cada projeto. Essa avaliação [do programa X] foi superior a 20% do projeto, porque o projeto estava espalhando no Brasil inteiro e houve muito custo de viagem. (Empresa do setor de fumo)*

Finalmente, no tocante aos recursos mobilizados, é importante destacar que é o uso da avaliação que pode justificar (ou não) seu custo: se a avaliação não causar nenhum impacto os recursos, independentemente do volume, não precisam ser desperdiçados; podem ter outro destino. A avaliação bem feita e bem aproveitada, porém, pode trazer grandes economias ao evitar investimentos futuros em atividades improdutivas. Pela análise do uso das avaliações (seção 8), observa-se que as empresas têm buscado aproveitá-las de forma efetiva.

### **Que atores são envolvidos nas avaliações?**

Conforme ressalta Weiss (1983),<sup>11</sup> cada grupo de atores envolvido nas avaliações tem diferentes interesses nos programas, faz diferentes questões sobre eles e tem diferentes poderes para usar os resultados. No entanto, se um número maior de atores aumenta a complexidade do processo, também aumenta sua legitimidade.

Os atores envolvidos nas avaliações variam de empresa para empresa ou, mesmo dentro de uma mesma empresa, de programa para programa. Contudo, é interessante observar que a grande maioria das empresas incorpora distintos atores para desenvolver os seus programas/projetos: são instituições parceiras (públicas e privadas) ou instituições contratadas para realizar o atendimento, professores de escolas, monitores, facilitadores de leitura, coordenadores locais, enfim, um elenco muito variado de pessoas que participam na implementação das ações, muitas vezes envolvidas já no desenho das avaliações.

No desenho e na execução da avaliação todas as empresas pesquisadas contaram com o apoio externo de especialistas (pessoas físicas ou jurídicas) e praticamente em todas elas foi mencionado

11. *In*: Shadish, W., Cook, T. e Leviton, L. (1995).

um intenso intercâmbio entre os consultores externos e as equipes das próprias empresas, especialmente na definição do conteúdo da avaliação e, em muitos casos, na própria execução.

A participação de dirigentes, membros de conselhos, de comitês e acionistas também é mencionada pela maioria. Porém, em geral, esta participação se dá no momento de definir o que vai ser avaliado e quais recursos serão investidos ou, no final, na apreciação dos resultados.

Quanto às comunidades atendidas, elas costumam ser envolvidas no momento das pesquisas de campo, quando entrevistadas. Muitas empresas reconhecem ser importante envolvê-las desde as primeiras etapas, mas nem sempre sabem como operar esta participação. Este, todavia, não é um ponto de consenso. Algumas empresas têm dúvidas sobre o envolvimento das comunidades no desenho da avaliação, enquanto outras já solicitam, no edital, que os projetos apresentados sejam desenvolvidos com a comunidade, inclusive quanto à definição de como serão avaliados.

As empresas reconhecem que o processo participativo de avaliação é recente e difícil, mas que estão internalizando uma aprendizagem que poderá contribuir para avanços futuros. Entre as medidas que adotam para compatibilizar diferentes interesses e olhares, destacam-se:

- ✓ o incentivo ao diálogo, por meio de reuniões e oficinas com a participação dos mais diversos atores;
- ✓ a descentralização das atividades de monitoramento e avaliação para o âmbito local, envolvendo atores locais, como universidades e organizações não governamentais; e
- ✓ a definição de novas estratégias de comunicação direta com os parceiros e beneficiários, por meio de *call centers* e contatos telefônicos com lideranças comunitárias das localidades atendidas.

*Escolhemos o conceito colaborativo da avaliação. Então o que temos feito para enfrentar as dificuldades é que contratamos isso com o parceiro, ele participa ativamente em um momento zero. Para fazer as perguntas avaliativas, para chegar às definições dos indicadores. Acho que ter o parceiro, os outros atores envolvidos no projeto, participando da avaliação, tem nos ajudado muito. (Empresa do setor financeiro)*

*Temos parcerias governamentais, a iniciativa com a secretaria municipal de educação e eles participam dessa avaliação. (Empresa do setor de vestuário)*

O instituto (X) fez a avaliação, mas a equipe técnica aqui da empresa participou. Além da análise documental o instituto (X) conversou com os gestores de projetos da empresa. Teve entrevistas, teve uma etapa de análise de documentos e uma conversa com a equipe interna para depois ir para visita em campo. Tudo foi feito em conjunto, o desenho, a análise documental. Na própria construção da metodologia discutimos com eles [instituto (X)]. Eles vieram com propostas e fomos ajustando. Escutamos o que eles estavam trazendo, mas tinham coisas que queríamos investigar e que foram colocadas na construção da metodologia.

Quando o instituto (X) foi para esse grupo de projetos que foram selecionados para visita in loco, teve uma conversa também com o público-alvo. Tinha a versão da instituição e a versão dos participantes. Foram [para campo] a equipe técnica da empresa e do instituto (X). (Empresa do setor químico e petroquímico)

Primeiro acho que a avaliação tem um componente educativo; nesse sentido eles [os beneficiários] devem participar. Esta avaliação foi sim um processo educativo. Então esse é o primeiro e mais relevante aspecto; depois o fato de ser este o nosso posicionamento. Para nós a atuação conjunta é premissa, então já que é premissa, os beneficiários sempre participarão. (Empresa do setor de cosméticos)

Os beneficiários devem participar sim, mas com um olhar diferenciado. Pode ser desde que haja uma perspectiva diferente sobre o beneficiário como informante, que não haja uma ilusão. Há um saber do jovem que é uma informação de avaliação do programa. Mas acho que o filtro do jovem beneficiário como informante de avaliação pode ser tão ou mais grave que o do próprio executor. O jovem pode viver uma situação agradável dentro do programa, mesmo que eu não atinja os resultados esperados, o que distorce a avaliação. Ao mesmo tempo, é muito complicado fazer uma avaliação sem ouvir os beneficiários. (Empresa do setor de fumo)

Acho que o beneficiário deveria estar sempre envolvido. Seria o ideal, até porque no fundo é a percepção do cliente, você está procurando um índice de satisfação. Na formulação, não, porque não fizemos nenhuma avaliação prévia, mas participar mais como informante. (Empresa do setor de comunicação)

Buscamos o retorno deles. Quando sentamos à mesa, nós os editores do programa somos os executores, eles não participam não. O que se busca é o retorno deles, depoimentos. (Empresa do setor químico e petroquímico)

Nós buscamos a transformação da realidade social, a construção da cultura de participação e corresponsabilidade que retorna para a marca. São os três grandes objetivos do investimento social. Para eu ter construção de cultura, não adianta só ter a minha equipe fazendo. Então quem avalia os projetos são funcionários espalhados pelo Brasil inteiro. São eles que visitam o município. Eles é que

*vão lá dizer que esse projeto pode ou não dar certo. E aí nas oficinas ao longo dos anos eles também são convidados. Não vão todos, mas eles também são convidados, são parceiros do projeto. (Empresa do setor financeiro)*

*Na verdade queremos saber se os públicos estão vendo a nossa atuação e as expectativas que eles têm em relação a essa atuação. Há uma intenção de compartilhar o resultado dessa avaliação com o público. Para nós é uma questão de respeito e uma oportunidade de podermos discutir com eles sobre os resultados. (Empresa do setor de cosméticos)*

## Quais os resultados percebidos e divulgados?

A maioria absoluta das empresas pesquisadas dispõe de relatórios com resultados das avaliações. No entanto, a maior parte não publica e sequer disponibiliza estes relatórios. Utilizam nos *sites*, nos balanços sociais ou em outros informes alguns dados selecionados. Assim, pode-se verificar que as avaliações ainda não se configuram enquanto instrumentos que garantam maior transparência das ações desenvolvidas pelo setor privado no campo social.

Em todos os depoimentos mencionou-se que as avaliações apontaram resultados positivos em relação às comunidades atendidas. Seja por meio de pesquisas de campo, seja pela aplicação de questionários ou pelo acompanhamento permanente na ponta, o fato é que sempre são citados indicadores de sucesso. Muitos deles, inclusive, quantificados. Não obstante, observa-se, também, que as avaliações apontam as fragilidades e necessidades de aprimoramento, servindo de bússola para os atores envolvidos.

Não cabe, no âmbito deste estudo, apresentar os resultados obtidos por cada uma das ações avaliadas, mas destacar a percepção de tais resultados pelas empresas. Atente-se para as declarações a seguir.

*Primeiro, o resultado mais importante é que o programa funciona. Mesmo identificando todos os problemas, um ano depois o salário médio dos jovens que fizeram o curso foi 15% acima dos que não fizeram. Isto aí é um impacto de curto prazo. Nós ainda não sabemos o impacto de longo prazo. Nossa ideia é ao longo do tempo ir medindo isso. (Empresa do setor financeiro)*

O objetivo do projeto avaliado é combater o analfabetismo funcional, mas eu diria que um dos grandes pontos fortes desse projeto é a questão da mobilização pela educação na região onde ele acontece. Isto é um diferencial. Ele não é só um projeto de alfabetização, é um projeto de articulação, mobilização e conscientização para o tema da educação. Inclusive a avaliação aponta isso. Tínhamos essa percepção, mas a avaliação reforçou. Ela mostra uma sociedade de hoje bem mais mobilizada para o tema. Então o que este resultado vai fazer? Esse resultado trouxe perspectivas de direcionamento da atuação de todos os envolvidos diretamente com o tema: professor, diretor, coordenador, famílias dos alunos, toda a equipe da secretaria, gestor público, secretaria, o instituto [parceiro]. (Empresa do setor de cosméticos)

O município [que atendemos] é considerado crítico em relação ao índice do desenvolvimento infantil e o índice de exclusão social. O programa se propõe trabalhar com a questão do sistema dos direitos e crianças em situação vulnerável. A nossa bandeira é a educação. Começou com a proposta de atender 60 crianças na faixa de zero a seis anos e hoje já tem 250 e a prefeitura então passou a assumir a gestão desse projeto. Fora isso, temos o grupo de mães que teve condição de se organizar para uma linha produtiva. Hoje mães que deixaram as crianças lá se organizaram para uma cooperativa. Então como acompanhamos, vivemos o projeto durante o ano inteiro e temos proximidade com ele. (Empresa do setor financeiro)

Todo processo de transformação você colhe através de depoimentos. Do próprio jovem, que vai dizer que “antes eu vivia na rua agora eu estudo” e das pessoas que estão ao redor dele. Então é dos pais, dos professores, das pessoas que se relacionam com aquele adolescente [que se extraem as informações]. (Empresa do setor de mineração)

Há depoimentos, informação qualitativa de educadores, diretores dizendo, por exemplo, que o índice de repetência caiu depois que passamos a promover uma série de ações de voluntariado. Sim, tivemos várias surpresas com as avaliações. Não saberia dizer pontualmente, tanto do lado positivo quanto do negativo. Tiveram dados que me surpreenderam, alguns no sentido de decepcionar e outros no sentido de alegrar. A avaliação trouxe informações extremamente valiosas e que serviram para ajustar o projeto. (Empresa do setor de comunicação)

Contamos hoje 45 empreendimentos em operação. Tem gente que tem aquele espírito empreendedor, quer montar um negócio, quer fazer alguma coisa e não sabe como. Então temos essas histórias. É com essa avaliação, com esse monitoramento que estamos nos dando conta de que podemos fazer mais. (Empresa do setor químico e petroquímico)

Por que esse programa é um sucesso? Porque ele tem acompanhamento. Nós estamos semanalmente nas escolas. Então nossa presença faz parte do programa, faz parte da escola. Nós somos vistos como parceiros. A gente vai ao conselho de classe, a gente participa das avaliações dos alunos, a gente tem



*uma vida de integração com as escolas também. (...) Houve alguma mudança nos alunos que vivem na monitoria? Muita. A coluna dele está ereta. Eu nunca vou esquecer isso. Isso é muita coisa. O corpo fala. (...) Investir na autoestima desses jovens é uma marca do programa. Temos exemplo de monitores que falam: “Eu não brincava com meus irmãos, eu batia nos meus irmãos”. E depois do trabalho de monitoria eles perguntam para os irmãos: “O que você tem de trabalho de casa para fazer”? [E acrescentam]: “Eu fico mais com eles. Eu brinco com meus irmãos. Eu saio com eles. Eu estou mais dentro de casa.” (...) O relacionamento dos professores também mudou. Professores passam a perceber mudanças que esses jovens vivem através do exercício da monitoria, mais assíduos às aulas, melhora a participação. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

## **Quais as maiores dificuldades enfrentadas?**

No questionário utilizado na pesquisa constava uma pergunta sobre o grau de satisfação da empresa com as avaliações realizadas, oferecendo as seguintes alternativas: insatisfatório, baixo, médio, alto e muito alto. Nada menos que alto ou muito alto foi obtido como resposta. Em algumas empresas nem foi considerado necessário formular a questão, tamanho era o entusiasmo expresso em diversos momentos da entrevista, conforme se pôde depreender de vários depoimentos aqui apresentados.

No entanto, todo o entusiasmo presente naqueles gestores envolvidos com a avaliação traz outra questão, a ser melhor explorada: se os motivos que levam as empresas pesquisadas a avaliarem suas ações são tão claros e se a satisfação de quem avalia é tão explicitamente reconhecida, como se explica que a maioria das empresas no país, independentemente do porte, não avalia sua atuação social? O aprendizado que se pode extrair das dificuldades percebidas é mais rico do que aquele que se extrai com os êxitos mencionados. Não obstante as opiniões positivas, as empresas reconhecem diversas dificuldades enfrentadas no caminho que limitam o alcance das avaliações realizadas.

Mais uma vez os problemas detectados no processo de avaliação e monitoramento são semelhantes e algumas empresas preferem não fazer a distinção no momento de responder às distintas questões.

Sem a pretensão de definir uma ordem hierárquica, as dificuldades podem ser agrupadas em sete blocos, a saber:

- ✓ definir com os diferentes atores envolvidos os objetivos do monitoramento e da avaliação, assim como as informações a serem produzidas, respeitando-se a diversidade de olhares e necessidades;
- ✓ definir conjuntamente os indicadores de processos, resultados ou impactos mais adequados;
- ✓ idealizar um modelo de monitoramento e avaliação simples, tempestivo e de custos relativamente baixos;
- ✓ manter e atualizar um banco de informações, especialmente quando os programas e projetos são de grande abrangência populacional e territorial e a empresa depende de informações fornecidas por terceiros (escolas públicas, por exemplo);
- ✓ compatibilizar as informações gerenciais com as realidades locais, ou seja, confrontar as informações de rotina produzidas pelas empresas com as distintas percepções sobre o desempenho dos programas/projetos expressas por parceiros e atores envolvidos;
- ✓ capacitar e manter uma equipe interna, com conhecimento específico, que possa se dedicar a essas funções pelo tempo necessário; e
- ✓ contornar as tensões que as avaliações podem gerar entre as empresas e os atores diretamente envolvidos na execução dos programas ou projetos.

Os depoimentos dos entrevistados ilustram as dificuldades detectadas e as estratégias adotadas para o seu enfrentamento:

*Cada projeto tem suas particularidades que queremos buscar. E queremos também entender os diferentes parceiros, o que é uma dificuldade e leva um tempo para construir uma coisa em comum. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Alimentar um banco de dados de informações de monitoramento é difícil. Por exemplo, das 1.500 escolas que trabalhamos em outro projeto, teve muita escola que pedimos o tal do retrato do diagnóstico (...) e voltou uns 20%. Acharmos bastante expressivo, um bom resultado porque somos da iniciativa privada, eles não têm [legalmente] que prestar conta nenhuma para nós, é outra relação. Então 20% foi um excelente resultado. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Embora as avaliações sejam importantes, elas dão trabalho. A não ser que seja uma avaliação superficial que se marca um X de sim ou não em três questões e tudo bem. Isso não avalia nada. Agora quando se*

vai mais fundo, se quer perceber no conjunto o que mudou, como se procedeu, o que inviabilizou, quais foram as dificuldades, isso dá trabalho. Dá trabalho para elaborar e para que as pessoas entendam o que você quer avaliar. E o tempo que isso ocupa? E o tempo do professor na escola? Às vezes esse tempo para o professor falta, ele está muito ocupado. Por mais importante e valioso que possa ser, [ele pensa] “mais uma tarefa para eu fazer”. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)

Às vezes quando você reúne parceiros com visões muito diferentes, chegar a pontos que são fundamentais para aquele programa nem sempre é muito fácil. Ao mesmo tempo em que a diversidade de olhares é muito rica, às vezes você chegar a consensos nesses olhares e decidir não é fácil. Quando você põe junto, por exemplo, o poder público, a organização, os próprios participantes, os educadores, que conclusões eu tiro se vale a pena algumas coisas que uns acreditam muito, mas que os resultados não estão sendo eficazes? Quer dizer, como eu uso essas informações para essa tomada de decisão? Acho que às vezes aí está a dificuldade maior. E como em alguns programas temos parceiros de diversas partes do país, então reunir isso também tem custos. (Empresa do setor financeiro)

Vou falar da simplicidade. É difícil. Esse modelinho aqui de avaliação por indicadores, estamos há dois anos e meio idealizando. E também os instrumentos e coleta de informações têm uma complexidade. Isso exige dedicação e investimento da empresa e uma disposição muito grande de fazer de uma forma séria. (Empresa do setor financeiro)

A dificuldade, posso dizer, é dedicar tempo e investimento para definir o que fazer e como fazer. Que na verdade você tem que ir priorizando para ir pegando experiência. Tempo e recurso. Eu só queria marcar aqui que não avançamos por causa disso e sim porque tinha aprendido a ser gerado. Empresa do setor de vestuário)

Como disse, a prática de avaliação de projetos é recente. Não tenho ainda informações suficientes para tirar um diagnóstico, mas na minha percepção o mais complicado foi que o parceiro executor do projeto compreendesse e aceitasse, porque muitas vezes ele tem medo da avaliação. (Empresa do setor de cosméticos)

Acho que o grau de satisfação com a avaliação foi muito alto, mas acho que isso não significa que não tenhamos muito a aprimorar. Foi muito alto em comparação com o que já vínhamos fazendo, mas tem um trabalho árduo pela frente. Uma questão que é complicada com relação à avaliação é porque gostaríamos de poder olhar cada projeto por meio da avaliação externa. (Empresa do setor químico e petroquímico)

[Para contornar as dificuldades] primeiro reunimos várias vezes não só com o executor, mas com os demais parceiros. As prefeituras e as secretarias de educação também foram envolvidas. Os secretários

*queriam muito a avaliação, porque para eles também é fundamental, eles também são financiadores e são os que estarão lá recebendo o benefício da informação. Houve também muita discussão com a instituição que faria a avaliação para se construir o quadro lógico. Tudo isso tudo teve a participação de todos. Entender qual seria o objetivo, o que traria a avaliação etc. É uma avaliação muito transparente.*  
(Empresa do setor de cosméticos)

## Que uso foi feito do monitoramento e da avaliação?

Uma avaliação só se justifica se for útil, e se sua utilidade puder ser medida pela capacidade de “reduzir incertezas, melhorar a efetividade das ações e propiciar a tomada de decisões relevantes” (MINAYO *et al.*, 2005). Estes aspectos foram observados na pesquisa de campo, questionando-se os entrevistados sobre que uso as empresas fazem dos resultados obtidos nas avaliações e no monitoramento interno. As respostas sinalizam que as empresas confirmam a importância da avaliação a partir dos parâmetros destacados recorrentemente na literatura sobre o tema. Vale destacar, no entanto, que os mesmos atributos são estendidos ao monitoramento.

As informações obtidas tanto no monitoramento quanto na avaliação são utilizadas para definir a correção de rotas, o aprimoramento das ações e até mesmo a substituição por novos programas ou projetos. Segundo os entrevistados, elas são também essenciais para que os gestores prestem contas à diretoria da empresa, aos conselhos, aos acionistas, e, em alguns casos, à sociedade. Ou seja, os resultados servem para dar visibilidade à atuação social e costumam ser aproveitados na estratégia de comunicação externa e nos balanços sociais. Foi mencionado, inclusive, que a avaliação viabilizou a participação da empresa em concursos e prêmios.

Sobressaem frequentes menções à utilização e ao confronto dos resultados do monitoramento ou da avaliação em debates promovidos pelas empresas por meio de encontros, fóruns ou oficinas de trabalho com os diferentes atores envolvidos nas ações sociais.

A análise dos depoimentos dos entrevistados mostra que não há distinções claras no uso dos resultados do monitoramento ou da avaliação. Tal observação contrasta com as indicações encontradas na literatura sobre usos diferenciados dos resultados – de acordo com o tipo de monitoramento ou de avaliação realizados. Um exemplo clássico desenvolvido por Scriven (1967) distingue

a avaliação formativa (mais próxima do que é considerado monitoramento) da avaliação somativa (que mede os impactos) por diversas características, entre elas: *i) pelo uso* – a primeira volta-se para decisões relativas à gestão do programa e a segunda para decisões relativas ao seu futuro; *ii) pelo público* – uma destina-se aos administradores e equipe do programa e a outra aos administradores e/ou consumidores potenciais, órgãos financiadores ou parceiros; e *iii) pelas informações geradas* – uma gera informações para que a equipe do programa possa melhorá-lo e outra gera informações para que a equipe do programa possa decidir por sua continuidade, ou os consumidores por sua adoção. Está fora do alcance deste estudo mergulhar em questionamentos sobre as teorias existentes, mas vale reafirmar que a linha divisória entre monitoramento e avaliação não é nítida, e que estas diferenças não puderam ser visualizadas entre as empresas pesquisadas por nenhum dos critérios mencionados. Verificou-se uma única exceção, ou seja, uma empresa pública que adota a distinção entre avaliação formativa e somativa, e a utiliza conforme prescrito na literatura.

Merece destaque o reconhecimento generalizado entre os entrevistados de que o monitoramento e a avaliação são indispensáveis para garantir a qualidade das ações. Em todas as avaliações encomendadas são feitas recomendações de aprimoramento que as empresas declaram terem sido atendidas, pelo menos parcialmente. A flexibilidade e autonomia para alterar as estratégias de ação observadas no setor privado conferem à avaliação e ao monitoramento um valor surpreendente.

Duas críticas comuns às avaliações de programas sociais não foram mencionadas nos depoimentos: o monitoramento como atividade de rotina burocrática e a avaliação como controle externo inútil. Estas questões merecem destaque e exigem observação em mais larga escala, porque contrastam frontalmente com as análises de diversos estudiosos sobre o uso das avaliações no campo da política social. Nas análises centradas basicamente em avaliações de políticas governamentais, o que se menciona frequentemente na literatura é que a avaliação raramente é fator decisivo para a programação social.<sup>12</sup> As políticas públicas não são resultados de decisões racionais sobre alternativas. Emergem de “decisões por acréscimos”, com base em costumes e regras implícitas sobre o que pode ser feito, improvisações frente a novas situações, ajustes mútuos às ações de outros *policymakers*, negociações de conflitos de interesses, oportunidades conjunturais – e como produtos de outras decisões.<sup>13</sup>

12. Ver Freeman e Rossi (1985) *In*: Shadish, W., Cook, T. e Leviton, L. (1995).

13. Ver Weiss (1976). *In*: Shadish, W., Cook, T. e Leviton, L. (1995).

Com base nas informações obtidas nas empresas pesquisadas pode-se aventar a hipótese de que o espaço para decisões mais racionais é bem maior no setor privado e decorre de características inerentes às suas ações sociais, tais como:

- ✓ as empresas atuam em caráter voluntário e, portanto, podem optar sobre o que fazer sem as cobranças, muitas vezes conflitantes, dos diversos atores envolvidos;
- ✓ as empresas identificam-se muito mais pelas causas sociais que assumem do que pelos programas e projetos que desenvolvem ou apoiam e, portanto, mudanças operacionais no meio do caminho são menos visíveis e menos questionadas publicamente;
- ✓ as empresas são muito mais financiadoras do que executoras de projetos e, por conseguinte, menos apegadas aos desenhos operacionais e aos interesses institucionais;
- ✓ as empresas não se comprometem, *a priori*, com a manutenção das ações no longo prazo, e podem substituir ou interromper seus programas e projetos com mais facilidade; e
- ✓ as empresas são menos envolvidas nos conflitos político-partidários que interferem nas ações governamentais e influenciam decisões.

Os relatos a seguir ilustram os usos atribuídos à avaliação e ao monitoramento.

*A avaliação trouxe muitas mudanças. Nós revimos uma série de aspectos do processo do programa e agora começamos o que chama a versão II do programa com algumas lições que aprendemos. Tanto que queremos agora fazer avaliação da segunda versão do programa com todas essas alterações para depois poder acompanhar esses jovens ao longo do tempo. Porque o que restou da primeira versão hoje? Eu acho que 40 % do [primeiro] programa. O resto é outro programa que está rodando. (Empresa do setor financeiro)*

*[Usamos o monitoramento] para revisar e ajustar o projeto o tempo todo. Na verdade estamos trabalhando não só com recurso da empresa, mas com recurso do funcionário. Então para nós é muito importante fazer com que o projeto de fato construa o resultado esperado e que nos dê um posicionamento de uma prestação de contas de quem investiu. (Empresa do setor financeiro)*

*Quando eu volto [na oficina com os parceiros] no ano seguinte dizendo que estamos em campanha de mobilização, falo quais foram os resultados para que eles possam ter credibilidade e participarem novamente. (Empresa do setor financeiro)*

*Não tínhamos certeza [do que fazer] e acho que a avaliação nos ajudou a tomar decisões. A perceber onde pôr mais luz onde traria mais resultados. (Empresa do setor financeiro)*

*No caso do território, por exemplo, estamos fazendo uma avaliação, uma revisão estratégica, vendo que ter se afastado da visão territorial talvez tenha limitado os resultados desejados e que de repente seja o caso de voltar. Isso foi tirado da avaliação. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

*A avaliação foi uma ferramenta muito útil. Também é fundamental que você não fique 100% a reboque da avaliação. Usamos a avaliação como uma ferramenta de apoio. Quando pedimos uma avaliação é porque já temos uma série de percepções, temos nossas avaliações, baseadas no trabalho de campo, no feedback dos parceiros ou no contato diário com as questões que dizem respeito ao projeto. Desenvolvemos uma percepção interna aqui que nos dá diversas linhas de necessidade, de onde estão os problemas, de onde estão as oportunidades. Então a avaliação se junta a esse pacote no liquidificador e é o que utilizamos depois no direcionamento do projeto, seja nas atuações de campo, seja naquilo que diz respeito somente a comunicação. (Empresa do setor de comunicação)*

*Eles [os avaliadores] trouxeram pontos vulneráveis que identificaram tanto no desenvolvimento do projeto quanto do ponto de vista metodológico, na relação do projeto com seus participantes, na relação da empresa com as organizações. Tudo isso foi utilizado para repensar e reconstruir alguns processos desde o momento do planejamento da composição da nossa carteira de projetos até o momento de monitorar, de como se relacionar com as instituições, como medir o que fazemos. (Empresa do setor químico e petroquímico)*

Outra leitura do uso das informações poderia ser feita com base na análise dos relatórios de monitoramento e avaliação das empresas. Até que ponto as avaliações desencadeadas pelas empresas atendem aos requisitos considerados fundamentais para garantir o uso das informações produzidas, conforme sugerido por Weiss e Bucovalas (1980)?<sup>14</sup> Para estes autores, o uso das informações vai depender de um conjunto mais amplo de requisitos da avaliação, a saber: *i)* traz respostas relevantes para a tomada de decisões; *ii)* disponibiliza os resultados no momento oportuno para a decisão; *iii)* gera resultados claros e sem ambiguidades; *iv)* leva a resultados que sejam de conhecimento e do interesse dos tomadores de decisão; *v)* produz recomendações implementáveis dentro dos limites de recursos existentes; e *vi)* apresenta resultados que não sejam contrários a interesses fortes e blocos poderosos.

14. *In*: Shadish, W., Cook, T. e Leviton, L. (1995).

Dada a impossibilidade, no âmbito deste estudo, de acessar os relatórios de avaliação das empresas pesquisadas, não foram observados todos os requisitos sugeridos por aqueles autores. Não obstante, dado o ineditismo no uso das avaliações de projetos sociais por parte das empresas, seria importante aprofundar esta análise em estudos posteriores.

### **Na visão das empresas, as avaliações geram tensões?**

Para a maioria dos entrevistados, as avaliações, se não forem bem encaminhadas e bem utilizadas, podem gerar tensões e comprometer a credibilidade e a continuidade dos projetos. A visão, no entanto, é que o clima de ansiedade e ameaça pode se dar no âmbito das instituições executoras que receiam o descrédito e a perda do apoio, e não dentro das próprias empresas. Fortalece esta defesa o fato de que, na maior parte das vezes, as empresas não executam diretamente os seus programas e projetos, e assumem o papel de financiadoras que correm o risco de prejudicar sua própria imagem se os programas e projetos apoiados não forem bem-sucedidos na ponta.

Outro fator que pode reduzir a visão das tensões internas é que, na maioria das vezes, a decisão de avaliar partiu das próprias equipes responsáveis pelas ações sociais, sem a perspectiva de gerar cortes de verbas ou de avaliar o desempenho pessoal dos gestores. É recorrente a afirmação de que dentro das empresas já existe uma cultura da avaliação e que, portanto, aí o tema é mais tranquilo.

No entanto, alguns relatos parecem contradizer parcialmente essas afirmações. No decorrer das entrevistas são frequentes as menções às relações afetivas, às paixões que acometem as equipes envolvidas com as ações sociais. Neste envolvimento emocional, muitas vezes o fiador da atuação das empresas pode, segundo a ótica dos dirigentes, limitar a visão objetiva e crítica em relação aos resultados.

*Acho que de alguma maneira, sim [os gestores receiam a avaliação], porque quando você vai trabalhando e construindo uma relação afetiva com o que você faz, por mais que não seja consciente e proposital, tem uma torcida interna para que aquilo continue. Agora também tentamos trabalhar com critérios mais objetivos possíveis sobre o que é esperado de cada projeto, sobre qual a conduta [que] esperamos dos gestores internos para tentar minimizar qualquer tipo de proteção. (Empresa do setor químico e petroquímico)*



*Porque surge em [um] primeiro momento uma desconfiança. E nós deixamos muito claro que não é uma auditoria, mas só vai ser percebido na dinâmica dos contatos. Porque nós não trabalhamos com auditorias nesse aspecto. Visitamos essas organizações três ou quatro vezes por ano. (Empresa do setor de vestuário)*

*A minha equipe menos porque também tem esse olhar de que quer que dê certo. Mas a equipe que é apoiada lá na ponta vive esse sentimento [receio de descontinuidade]. A pessoa da empresa que cuida do programa (...) tem um olhar crítico porque sabe que se os projetos não caminharem bem, podem ferir a credibilidade do programa. Não ferir a credibilidade do programa é por vezes fazer com que lá na ponta o projeto que não está sendo muito bem executado deixe de ser executado. Então ela [a pessoa da empresa] preza por isso. Agora quem sofre é o município que pode perder o apoio no ano seguinte, ou não ter apoio. Eu acho que gera tensão, sim. É até positivo que gere. (Empresa do setor financeiro)*

*Vou deixar bem claro que os gestores que atuam na ponta têm receio da avaliação, mas aqui talvez eu ache que não possa se aplicar bem. Quando vem a decisão de uma avaliação de um programa que está dentro de uma instituição, pode gerar um receio. Porque geralmente os gestores e executores do projeto se apaixonam por ele. Nós [da empresa] não somos os executores diretos. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Na minha equipe gera menos tensão porque também tem esse olhar de que quer que dê certo. Mas a equipe que é apoiada lá na ponta, sim, vive esse sentimento [receio de descontinuidade]. (Empresa do setor financeiro)*

*Se eu avaliar um projeto e se, por exemplo, o acionista não gostar do resultado, obviamente que ele vai fazer uma avaliação também da minha performance [membro da equipe] naquele momento. Não tem como ver um resultado de uma avaliação e ficar isento daquilo: a avaliação não serve para isso, ela serve justamente para provocar uma série de reações.*

*Mas a avaliação também é uma cultura na empresa, nós somos avaliados como profissionais. Eu tenho a minha avaliação de desempenho individual. E aí tem uma questão de como a empresa lida com a cultura da avaliação. E se você me falar se eu tenho receio, não. Mas eu acredito que esta área [social] tem muita clareza do seu objetivo. E as pessoas que trabalham nessa área são pessoas que têm uma relação profissional muito diferente da cultura corporativa: são pessoas que trabalham por uma causa, mais que apenas por um emprego. Então, se a minha performance não corresponder, a empresa também pode não corresponder para mim, no que eu busco em termos de processos e resultados dos investimentos sociais. Para nós isso é natural. Em geral, a cultura corporativa tem um vínculo diferente com a percepção e o uso dos resultados da avaliação. (Empresa do setor de cosméticos)*

*Penso que dentro da empresa, por ser uma empresa com preocupação com resultados, essas tensões são menores do que seriam talvez em uma ONG [organização não governamental]. Porque a própria mentalidade dentro da empresa é sempre uma mentalidade de buscar resultados, de aferir resultados. Então na verdade isso está embutido, incluído em todas as pessoas que fazem parte da instituição. Por isso acho que essas tensões não são tão problemáticas. Elas existem, mas se resolvem sem conflitos maiores que atrapalhem a execução. Esta clareza da importância da avaliação e do papel da avaliação e o quanto pode ser enriquecedor está em todos nós. Temos a clareza que a avaliação é para apoiar processos decisórios. A questão da tensão com a avaliação, quando você entra com os [executores], existe. Quer dizer, não dá para negar que existe. Agora isso é muito conversado. (Empresa do setor financeiro)*

*Acho que sim [gera tensões]. Em geral, tanto para quem está sendo avaliado quanto para quem está avaliando. Quem está avaliando às vezes sente como quem tem o poder na mão ali de ver o outro estar em suas mãos. Há certa resistência para se avaliar no Brasil. É uma característica da nossa cultura. (Empresa do setor de bebidas não alcoólicas)*

*Avaliamos que o risco é manter os projetos sem avaliação. Os receios quanto à avaliação só acontecem na cabeça dos avaliadores que veem a avaliação como um instrumento punitivo, fiscalizatório. Isso pode acontecer, talvez, para os interlocutores que estão na ponta, não para nós; para nós é uma condição de mudar. Penso que quando se faz uma pergunta, você pode ouvir sim ou não, a avaliação é a mesma coisa. O fato de a avaliação ser uma estratégia de controle não significa que ela seja uma estratégia policial. Acho que essa é uma diferença básica. Instrumento de controle não é um instrumento policial, não é instrumento de fiscalização, não é instrumento de averiguar conduta para punir ou premiar; ele ajuda a executar, ajuda a gerir, ajuda a administrar, ajuda a prever riscos. (Empresa do setor de fumo)*

*Não se abandona o projeto, se abandona a forma de fazer o projeto, e isso não gera nenhum tipo de tensão. Pelo contrário, isso dá uma enorme satisfação quando você vê que mudou para direção certa. (Empresa do setor de comunicação)*

*Por ser uma fundação ligada a uma empresa como a nossa, que tem o foco em resultados, nós sempre fomos cobrados por isso. Sempre foi colocado [pelo diretor]: não se apaixone pelo projeto. E nós sempre lidamos muito com os educadores e técnicos que são todos apaixonados pela questão da educação e então, muitas vezes, você se encanta com o projeto, com aquele processo que pode ser lindo e maravilhoso, mas que não está sendo eficaz em seus resultados. (Empresa do setor financeiro)*



## conclusão

*O que se pode extrair das experiências de  
avaliação nas empresas privadas?*



É sempre arriscado generalizar os resultados obtidos em pesquisas realizadas com um número relativamente pequeno de experiências. Não obstante, a análise das identidades e diferenças observadas neste grupo de grandes empresas, reconhecidas por sua atuação no campo social, traz elementos importantes para uma reflexão sobre os alcances e limites das avaliações (*propriedade, viabilidade e utilidade*), e para a identificação de um elenco de novas questões para pesquisas futuras.

Entre as novidades captadas, destacam-se as motivações recentes das empresas de maior porte para avaliarem as suas ações sociais. Cada vez mais, elas percebem a necessidade de a opinião pública reconhecer que o seu comprometimento com as questões sociais não se limita a declarações de princípios, ou a uma estratégia de *marketing*, e que a sua atuação contribui efetivamente para uma melhoria das condições de vida das comunidades atendidas.

Outro fator importante é o reconhecimento, por parte das equipes responsáveis pelos programas e projetos sociais, de que a avaliação é um instrumento poderoso de gestão, que pode ajudá-las a ampliar seus conhecimentos na área, desenvolver novas tecnologias sociais, articular parcerias e, o que é inédito, influenciar as políticas públicas. Paralelamente, à medida que crescem os recursos alocados, ampliam-se também as pressões dos quadros diretivos, conselheiros e acionistas por informações sobre os resultados dos investimentos sociais.

Nesse novo contexto, as empresas estão gradativamente estruturando suas estratégias de monitoramento e avaliação. Estes dois instrumentos são considerados etapas de um mesmo processo, que vão sendo cumpridas à proporção que crescem o envolvimento das empresas com os programas e as expectativas em relação aos resultados. Esta visão integrada é importante e traz reflexos diretos na forma como as empresas estão acompanhando suas atuações.

Em geral, ao desenharem-se os programas, não são planejadas as ações de avaliação. Estas vão sendo implementadas com os programas em curso, como um complemento ao monitoramento, o qual já é realizado de forma generalizada. Na maior parte das vezes, não se dispõe de diagnósticos detalhados da situação dos beneficiários no momento inicial das intervenções, tampouco dos impactos esperados. As informações sobre os problemas a serem enfrentados são obtidas de formas diferenciadas. No entanto, o mais frequente é fazer primeiro a opção por uma causa específica (por exemplo, educação, proteção à infância, capacitação de jovens etc.) e, posteriormente, buscar informações secundárias que possam subsidiar o desenho dos programas ou projetos. A falta de definição

prévia sobre metas e indicadores de avaliação é contornada pelo envolvimento de diversos atores na construção da metodologia de avaliação, na definição das perguntas que buscam responder, na realização dos levantamentos de campo e na análise das informações.

Com o apoio de especialistas externos, as empresas estão avançando na identificação de novas metodologias que, em alguns casos, já se transformaram em referências até mesmo para organizações governamentais. É frequente a menção ao diálogo com as instituições parceiras (públicas e privadas), com os executores e com representantes do público-alvo por meio de encontros, oficinas, visitas de campo e, excepcionalmente, pela criação de canais diretos de comunicação com as comunidades atendidas (*call centers*). Assim, no quesito relativo à *propriedade* das avaliações, ou seja, à transparência e à legitimidade do processo, a percepção extraída dos depoimentos dos entrevistados é que as empresas estão se aprimorando nas avaliações e que as experiências recentes podem trazer subsídios importantes para avaliações futuras. Contudo, vale a ressalva de que o mesmo não acontece com os resultados obtidos nestes processos de avaliação. Os relatórios elaborados não são integralmente disponibilizados para o público externo, ficando seu acesso restrito aos atores mais diretamente envolvidos com a execução dos programas.

Segundo as informações obtidas neste estudo, há muito o que fazer para garantir a *viabilidade* das avaliações, isto é, para garantir sua reprodução em larga escala, o que requer a adoção de procedimentos simples, a custos razoáveis. Um primeiro ponto que chama atenção é a pequena proporção de empresas que avalia suas ações sociais, apesar do volume de recursos investidos, da fé na avaliação como instrumento de gestão, e das pressões mais recentes por resultados. Mesmo nas empresas estruturadas para avaliarem as suas ações, há um reconhecimento generalizado da existência de impedimentos para a expansão da experiência para todos os programas sociais por elas desenvolvidos. O elenco de dificuldades apontadas reflete a necessidade de se avançar na identificação de instrumentos que deem conta de captar o olhar e as demandas de um conjunto muito variado de atores, e de selecionar um número mais reduzido de indicadores de processos, de resultados ou de impactos que sejam de fácil coleta e atualização. Quanto aos recursos demandados, a queixa maior foi observada em relação ao tempo e ao conhecimento requeridos por parte dos profissionais das empresas, que não estão disponíveis com frequência. Não foi possível julgar a adequação dos custos financeiros, tanto pelo fato de não serem devidamente registrados quanto pela enorme variação de valores, o que demandaria uma análise detalhada, caso a caso, e que

não era a proposta deste estudo. O que se pode afirmar é que os custos variam em função de um conjunto extenso de fatores e que são inversamente proporcionais aos valores globais investidos nos programas.

O maior destaque nas avaliações realizadas pelas empresas se verifica no quesito *utilidade*. Os entrevistados foram enfáticos e unânimes em reafirmar sua importância para o avanço do conhecimento interno e para o aprimoramento das ações desenvolvidas. As avaliações são consideradas um instrumento de gestão essencial para subsidiar a tomada de decisões e as correções de rumo, legitimar a atuação das empresas e atrair novas parcerias. É neste campo que as avaliações das empresas privadas distinguem-se das avaliações dos programas governamentais que, geralmente, têm pouca interferência nas mudanças de rota. Algumas características do setor privado podem explicar, parcialmente, tal comportamento. A flexibilidade e a autonomia das empresas para alterar ou suspender seus programas facilitam o uso dos resultados e das recomendações contidas nas avaliações. A interação das equipes das empresas e dos avaliadores contribui para internalizar o aprendizado e as propostas de correções. Ao atuarem mais como financiadoras do que executoras diretas dos programas sociais, as empresas preservam um distanciamento que reduz as tensões geradas pelas avaliações e cria condições para a adoção de recomendações mais radicais. Estas são hipóteses que merecem ser melhor exploradas, tendo em vista a reconhecida necessidade de se ampliar a prática de avaliação das políticas sociais.

Longe de esgotar as informações necessárias a um retrato completo das avaliações realizadas pelas empresas privadas, os avanços obtidos nesta primeira exploração do tema evidenciam a sua relevância, as possibilidades de aprendizagem suscitadas pelas experiências em andamento e a necessidade de responder às diversas indagações apresentadas ao longo deste volume. Conhecer melhor os detalhes de estratégias e metodologias de avaliação faz parte do campo de preocupações de todos aqueles que se envolvem diretamente na formulação e acompanhamento de programas sociais. É neste contexto que se insere o presente estudo, que dá continuidade à série de pesquisas realizadas no Ipea sobre a participação de organizações da sociedade civil no campo social. O que motivou sua realização está contido no próprio título da publicação: *Cultivando os frutos sociais: a importância da avaliação nas ações sociais das empresas*. Ele reflete o entendimento de que uma avaliação bem conduzida e bem aproveitada representa um excelente adubo para fertilizar as ações sociais e produzir maiores e melhores resultados para a sociedade.







**b**ibliografia



ADULIS, D . O uso do marco lógico na gestão e avaliação de projetos. *In: Apoio à gestão*. Rio de Janeiro: 2001. Site da RITS. Artigo.

\_\_\_\_\_. Como planejar a avaliação de um projeto social? *In: Apoio à gestão*. Rio de Janeiro: 2002. Site da RITS. Artigo.

ALTENFELDER, R. Responsabilidade socioambiental. *Folha de São Paulo*, 11 de janeiro de 2008. Caderno Opinião.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre, Tomo: 2001.

BANCO MUNDIAL. **Monitorização e avaliação:** algumas ferramentas, métodos e abordagens. Washington, D.C., Banco Mundial: 2004. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/oed/eed>>.

BEGHIN, N. **A filantropia empresarial:** nem caridade, nem direito. Departamento de Política Social. Dissertação (Mestrado) – UnB, Brasília, 2003.

BID. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. *In: Oficina de evaluación online (EVO)*, 15/12/2000. Guia do Banco Interamericano de Desarrollo para aplicação do marco lógico em projetos e programas financiados pelo Banco, 1997. Disponível em: <<http://www.iadb.org/cont/evo/SPBook/lamatriz.htm>>.

BORBA, P. et al. Monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais: desenvolvimento de um plano de avaliação. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP*, 7., São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>>.

BRINKERHOFF, R. **The success case method:** find out quickly what's working and what's not. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

BROSE, M. **Marco lógico, Metaplan, ZOPP**. 2001. Artigo disponível no *site* da Rede DLIS sobre marco lógico, a metodologia participativa Metaplan e o método de planejamento ZOPP. Disponível em: <<http://www.rededlis.org.br/planejamento.asp?id=146&action=mostra>>. Acessado em: 15/12/2001.

CHIANCA, T. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics: the nuts and bolts of sound evaluation.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva.** Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2005.

FEDATO, C.; PIRES, J; MORETTI, T. **Avaliação de resultados de projetos e programas sociais.** *In: IV SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 4.*, São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 2003. Estudo Geral de Caso.

FREEMAN; ROSSI. *In: SHADISH, W.; COOK, T.; LEVITON, L. Foundations of program evaluation: theories of practice.* Sage, 1995.

GREENE, J. C. Understanding social programs through evaluation. *In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). Handbook of qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd. Ed., 2000.

GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS (GIFE). **Investimento social privado no Brasil.** São Paulo: GIFE, 2001.

\_\_\_\_\_. **Guia GIFE sobre investimento social privado.** São Paulo: Takano, 2002.

\_\_\_\_\_. **Censo Gife 2005/2006.** São Paulo: Edições Jogo de Amarelinha, 2006. Disponível em: <<http://www.gife.org.br>>.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial.** São Paulo, 2004.

JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. **The personnel evaluation standards: how assess systems for evaluating educators.** Newbury Park, CA: Sage, 1988.

KELLOGG FOUNDATION. **Program evaluation handbook.** Battle Creek, MI: The W. K. Kellogg Foundation, 1998. Disponível em: <<http://www.wkkf.org>>.

KRIPPENDORFF. *In: LÜDKE, A. Análise de conteúdo,* 1986.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LETICHEVSKY, A. C.; VELLASCO, M. M. B. R.; TANSCHKEIT, R.; SOUZA, C. R. La Categoría precisión en la meta-evaluación: aspectos prácticos y teóricos en un nuevo enfoque. *In: Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, 2005.

MADAUS; STUFFLEBEAM (1989). *In: WORTHEN, B.; SANDERS, J.; FITZPATRICK, J. Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: EDUSP, 2004.

MARINHO, A.; FAÇANHA, L. O. **Programas sociais**: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Rio de Janeiro: Ipea, 2000 (Textos para Discussão n. 787).

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva, 1998.

\_\_\_\_\_. Avaliação: a mudança do paradigma. *In: Manual de avaliação de projetos sociais*. São Paulo: Saraiva, 2003. 2ª Ed. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br/documentos/artigo%203.pdf>>. Acessado: em 23/04/2008.

\_\_\_\_\_. Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado. Estudo da aplicabilidade dos standards de avaliação de programas definidos pelo The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. *In: Programas e projetos de investimento social privado*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2003.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. *In: IOSCHPE, E. B. (Org.). Terceiro setor: desenvolvimento sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2ª Ed., 1994.

MENEZES-FILHO, N.; VASCONCELLOS, L.; WERLANG, S. Avaliando o impacto da progressão continuada. *In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ECONOMETRIA, 27.*, Natal: Sociedade Brasileira de Econometria, 2005. Artigo.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA ER (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MONTEIRO, G. A avaliação dos impactos sociais dos programas de governo. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7.*, Lisboa: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2002.

MORAES, A. D. **Responsabilidade social corporativa**. São Paulo: UNIVAP, 2002.

PACZKOWSKI, S. **Desenvolvimento de um procedimento de avaliação de práticas de responsabilidade social das organizações produtivas**. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

\_\_\_\_\_. **Utilization focused evaluation** – checklist. 2000. Disponível em: <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>> .

\_\_\_\_\_. **Qualitative evaluation** – checklist. 2004. Disponível em: <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>> .

PELIANO, A. M. T. M. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. Brasília: Ipea, 2000. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Ação social das empresas do Centro-Oeste** – quem são e onde estão. Brasília: Ipea, 2000. Mimeografado. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Ação social das empresas do Norte** – quem são e onde estão. Brasília: Ipea, 2000. Mimeografado. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Nordeste brasileiro**. Brasília: Ipea, 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sul do Brasil**. Brasília: Ipea, 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**. Brasília: Ipea, 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil**. Brasília: Ipea, 2003. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Ação social das empresas do Centro-Oeste** – quem são e onde estão. Brasília: Ipea, 2004. Mimeografado. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>> .

\_\_\_\_\_. (Coord.). **Ação social das empresas do Norte** – quem são e onde estão. Brasília: Ipea, 2004. Mimeografado. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>.

\_\_\_\_\_. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público**: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil - Pesquisa Ação Social das Empresas/PASE. Brasília: Ipea, 2006. Mimeografado. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial>>.

PIANTO, D.; SOARES, S. Use of survey design for the evaluation of social program: the PNAD and PETI. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 32., João Pessoa: Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, 2004.

QUEIROZ, A. A responsabilidade social das empresas no Brasil: um estudo sobre indicadores. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., Santo Domingo: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2000.

REIS, L. G. C. **Avaliação de projetos como instrumento de gestão**. RITS, 1999. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmesant\\_nov99.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmesant_nov99.cfm)>. Acessado em: 15/12/2001.

RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais**: uma questão de debate. São Paulo: Cortez, 1998.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez, 2000.

RODRIGUES, M. C. P. **Ação social das empresas privadas**: como avaliar resultados? A metodologia EP2ASE. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROSSI, P. H. *In*: ROSSI, H. P.; LIPSEY, M. W.; FREEMAN, H. E. **Evaluation**: a systematic approach. Thousand Oaks, CA: Sage, 7ª Ed., 2004.

ROSSMAN, G. B.; RALLIS, S. F. **Learning in the field**: an introduction to qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

SANDERS, J. R. (Coord.) **The program evaluation standards**. The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd. Ed., 1994.

\_\_\_\_\_. Mainstreaming Evaluation. *In*: **New Directions for Evaluation**. American Evaluation Association. n. 99; San Francisco, 2003.

SANDERS, J. R.; NAFZIGER, D. N. **A basis for determining the adequacy of evaluation designs. paper #6.** Alaska Department of Education to the Northwest Regional Educational Laboratory, 1976 (Occasional Paper Series).

SCHWANDT, T. A. **Dictionary of qualitative inquiry.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd. Ed., 2001.

SCRIVEN, M. **Key evaluation checklists.** 2005. Disponível em: <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>> .

\_\_\_\_\_. **The logic and methodology of checklists.** Disponível em: <<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists>> .

\_\_\_\_\_. An introduction to meta-evaluation. *In*: **Educational Products Report**, n. 2, p. 36-38, 1967.

\_\_\_\_\_. **Evaluation thesaurus.** Newbury Park, CA: Sage, 1991.

SHADISH, W.; COOK, T.; LEVITON, L. **Foundations of program evaluation: theories of practice.** Sage, 1995.

SILVA, R. Evaluación: en búsqueda de un nuevo paradigma. *In*: CONFERÊNCIA DA REDE DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DA AMÉRICA LATINA E CARIBE, 1., Lima: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2004.

SILVA, R. R.; BRANDÃO, D. B. **Os quatro elementos da avaliação.** São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2003. Disponível em: <<http://www.fonte.org.br>> .

SISTEMA DE INFORMACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES (SIEMPRO)/UNESCO. **Gestión integral de programas sociales orientada a resultados:** manual metodológico para la planificación y evaluación de programas sociales, 1999.

SPLETT, P. **Session four: evaluation.** Virginia: Virginia Department of Health, 1999.

STAKE, R. **The art of case study research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STUFFLEBEAM, D. L. **Meta-evaluation.** Michigan: The Evaluation Center Western Michigan University, 1974 (Occasional Paper Series Michigan n. 3).

\_\_\_\_\_. **Strategies for institutionalizing evaluations:** revisited. Michigan: The Evaluation Center Western Michigan University, 1997.



STUFFLEBEAM, D. L.; FOLEY, W. J.; GEPHART, W. J.; GUBA, E. G.;HAMMOND, R. L., MERRIMAN, H. O.; PROVUS, M. **Educational evaluation and decision making**. Itasca, Illinois: Peacock, 1971.

TNS INTERSCIENCE. **Avaliação do investimento social no setor privado**. São Paulo: TNS Inter-Science, 2008. Mimeografado.

TROCHIM, W. M. **The research methods knowledge base**. 2nd Edition. Disponível em: <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>>. Acessado em: agosto de 2005.

VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. *In: Apoio à gestão*. Site da RITS; 1999. Artigo.

Naturalistic evaluation. *In: WILLIAMS, D. D. (Ed.). New Directions for Program Evaluation*, n. 30, 1986.

WEISS (1976). *In: SHADISH, W.; COOK, T.; LEVITON, L. Foundations of program evaluation: theories of practice*. Sage, 1995.

\_\_\_\_\_ (1983). *In: SHADISH, W.; COOK, T.; LEVITON, L. Foundations of program evaluation: theories of practice*. Sage, 1995.

\_\_\_\_\_; BUCOVALAS (1980). *In: SHADISH, W.; COOK, T.; LEVITON, L. Foundations of program evaluation: theories of practice*. Sage, 1995.

WORTHEN, B.; SANDERS, J.; FITZPATRICK, J. **Avaliação de programas: concepções e práticas**. São Paulo: EDUSP, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 3ª Ed., 2005.

## **Editorial**

### **Coordenação**

Iranilde Rego

### **Revisão**

Cláudio Passos de Oliveira

Marco Aurélio Dias Pires

Reginaldo da Silva Domingos

### **Editoração Eletrônica**

Renato Rodrigues Bueno

Bernar José Vieira

Everson da Silva Moura

Cláudia Mattosinhos Cordeiro

Helenne Schroeder Sanderson (estagiária)

Eudes Nascimento Lins (estagiário)

### **Execução do Projeto Gráfico**

Renato Rodrigues Bueno

Composto em Univers 10/15 (texto) Century  
Schollbok 10/14,5 e Univers Condensed  
12/14,5 (títulos) Galliard BT 8,5/12  
(tabelas) e Futura LT BT 9,5/13 (quadros)  
Impresso em papel couchê fosco 120g/m<sup>2</sup>  
(miolo) Cartão Supremo 250g/m<sup>2</sup> (capa)  
Brasília - DF