

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS PRIVADAS:
UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

**Tese apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
para obtenção do grau de doutor.**

MARIA CECÍLIA PRATES RODRIGUES

Rio de Janeiro, março de 2004

VOLUME I

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS PRIVADAS:
UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

TESE DE DOUTORADO APRESENTADA POR:

MARIA CECÍLIA PRATES RODRIGUES

APROVADA EM: 24/03/2004

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Sonia Fleury (ORIENTADORA)

Doutora em Ciência Política

Prof. André Urani

Doutor em Economia

Prof. Helena Bomeny

Doutora em Sociologia

Prof. José Antonio Puppim

PhD em Planejamento

Prof. Maria Cecília Arruda

Doutora em Administração

Prof. Moisés Balassiano

PhD em Psicologia Quantitativa

*O morro não tem vez.
E o que ele fez já foi demais
Mas olhem bem vocês
Quando derem vez ao morro
Toda a cidade vai cantar.*

*Morro pede passagem
Morro quer se mostrar*

.....

*O morro não tem vez
Mas se derem vez ao morro
Toda a cidade vai cantar*

(Tom Jobim e Vinicius de Moraes, “O morro não tem vez”)

A Alexandre, meu marido
A Maurício e Maria Ilka, meus pais
A André e Pedro, meus filhos
Vocês são o tesouro que Deus me deu.

AGRADECIMENTOS

Esta tese foi uma longa construção, onde cada tijolo traz em si uma história. Muitas pessoas nos ajudaram a colocar estes tijolos durante o percurso, e gostaríamos aqui de agradecê-las, pois sem elas dificilmente conseguiríamos completar essa construção teórica, e ao mesmo tempo prática.

À Prof. Sonia Fleury, orientadora da tese, por seus comentários sempre objetivos e precisos, e o seu apoio constante nos momentos de altos e baixos da tese. E sobretudo por deixar fluir o espírito investigativo desse trabalho, sem prendê-lo a este ou aquele enfoque analítico.

Ao Prof. Moisés Balassiano, da FGV/EBAPE, que nos estimulou na lógica da causalidade, e sempre pronto a trocar idéias.

À Prof. Maria Cecília Arruda, da FGV/EAESP, que nos fez pensar o tema da tese não apenas sob a ótica nacional, mas ampliá-lo para horizontes globais.

À Dra. Celina Vargas, do SEBRAE/RJ, que nos introduziu, nos idos de 1996, no mundo do Terceiro Setor; e agora novamente, quem começou a abrir as portas para darmos início à pesquisa de campo.

Ao Dr. Luiz Chor, da FIRJAN, que ao fazer referência a este trabalho em reunião do Conselho de Responsabilidade Social da FIRJAN, fortaleceu em nós o sentimento de relevância do tema da tese.

Ao Dr. José Pinto Monteiro, do Instituto Xerox, que abriu as portas, na Xerox e na Mangueira, para a realização do trabalho de campo. Nosso agradecimento também a Gabriel Pache e Fátima Sá, ambos do Instituto Xerox.

Ao Prof. George Avelino, da FGV/EAESP, que nos iluminou o caminho da inferência causal com dados qualitativos, de certo modo nos tirando do *imbroglio* do marco lógico com fenomenologia.

Ao Prof. Renato Mohler, da UERJ, que nos deu valiosas sugestões práticas para a realização das entrevistas na Mangueira.

Ao Prof. Zairo Cheibub, da FGV/CPDOC, entusiasta dos temas tanto da avaliação social como da responsabilidade social empresarial, e com quem discutir e trocar idéias foi sempre muito proveitoso.

Ao Prof. Francisco de Carvalho – o Chiquinho da Mangueira, coordenador-geral do Programa Social da Mangueira, que nos abriu as portas da Vila Olímpica para a realização das entrevistas.

Ao Prof. Ivanir dos Santos, presidente da ONG CEAP, que viabilizou a nossa subida ao Morro da Mangueira ao nos apresentar ao Mestre Taranta.

Ao Mestre Taranta, da Escola de Samba da Mangueira, que nos guiou com a maior seriedade e dedicação pelas ruas e vielas da comunidade da Mangueira. E, com o maior cuidado, quando houve tiroteio.

A Dra. Raíssa Lumacki, da Xerox, que viabilizou as entrevistas com os funcionários da Xerox.

Aos nossos entrevistados do estudo de caso da Xerox – lideranças do programa social, moradores da comunidade da Mangueira, funcionários e clientes – que foram fundamentais para essa reflexão sobre a ação social corporativa.

Aos professores, colegas e amigos da FGV/EBAPE, por estes quatro anos de convivência profícua e companheira durante o Doutorado, em especial à prof. Ana Campos, Joaquim Rubens Fontes Filho, Isabel de Sá e Andréia de Assis. Nosso agradecimento também a Denise de Sá, Lígia da Cruz e Virgílio L. Junior, da biblioteca da FGV.

RESUMO

Nos últimos anos, a ação social das empresas (ASE) vem cada vez mais ganhando relevância no contexto corporativo. A expectativa é de que essa ação possa beneficiar tanto as comunidades carentes como a própria empresa, na medida em que atenda aos interesses dos seus *stakeholders* relevantes.

No entanto, ainda existe considerável ceticismo quanto à ASE. Para que ela se torne uma prática de gestão sólida, torna-se fundamental evidenciar os resultados alcançados. Até o momento, o foco das avaliações tem sido no processo, ou seja, nas medidas que as empresas vêm tomando.

Por outro lado, a revisão da literatura apontou a grande carência de estudos no que diz respeito à identificação de resultados nessa área. Assim, utilizando o *enfoque dos stakeholders* (Wood, 1991; Donaldson e Preston, 1995; Hopkins, 1997; Hamil, 1999), desenvolvemos uma metodologia para avaliar os resultados da ASE com base nos critérios da eficácia pública e da eficácia privada. Quando a aplicamos para avaliar a ação social da Xerox no Brasil, pudemos identificar o grau de alcance dos resultados esperados para a comunidade atendida (Mangueira) e para alguns dos seus *stakeholders* relevantes (funcionários e clientes).

PALAVRAS-CHAVE: Ação Social das Empresas (ASE); Responsabilidade Social das Empresas (RSE); Avaliação de resultados; Eficácia Pública (EP); e Eficácia Privada (EP).

ABSTRACT

In the recent years Corporate Social Action (CSA) has become more and more relevant to corporate context. The aim is to benefit both poor communities and the donor companies, as it meets the needs of their salient stakeholders.

Nevertheless, there still exists considerable scepticism concerning CSA. In order to become a solid management practice, it is critical to evidence the attained results. Up to now, the focus has been on process evaluation, that is, on the policies companies are adopting.

Literature revision has shown a great need of studies related to results identification in this field. Therefore, using stakeholders' framework (according to Wood, 1991; Donaldson and Preston, 1995; Hopkins, 1997; Hamil, 1999), we have developed a methodology to evaluate CSA results, based on public and private effectiveness criteria. As we applied it to assess Xerox social action in Brazil we were able to identify the attainment degree of expected results related to the benefitted community (Mangueira) and also to some Xerox salient stakeholders (employees and clients).

KEY-WORDS: *Corporate Social Action (CSA) or corporate philanthropy; Corporate Social Responsibility (CSR); results evaluation; public effectiveness; private effectiveness.*

SUMÁRIO

VOLUME I

I) APRESENTAÇÃO	14
II) REFERENCIAL TEÓRICO	18
II.1) DISCUTINDO A EFICÁCIA PRIVADA DA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS: OS DESAFIOS TEÓRICOS	18
II.1.1) Responsabilidade Social das Empresas (RSE): um valor organizacional em evolução	18
II.1.1.1) Como vem evoluindo? E por quê?	18
II.1.1.2) Como conceituar a RSE? E como este conceito vem sendo operacionalizado?	22
II.1.1.3) O discurso organizacional recente	34
II.1.2) Ação social das empresas: uma prática em expansão	39
II.1.2.1) Como vem evoluindo?	39
II.1.2.2) Como conceituar a ação social das empresas? E por que avaliar os resultados dessa ação?	46
II.1.2.3) Perfil da ação social no Brasil. E a avaliação, vem sendo feita?	52
II.1.3) Eficácia Pública e Eficácia Privada: uma proposta de critério para avaliação da ação social das empresas	57
II.1.3.1) Eficácia privada	62
II.2) DISCUTINDO A EFICÁCIA PÚBLICA DA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS: O DESAFIO DAS METODOLOGIAS	67
II.2.1) Avaliação social: o que é?	68
II.2.2) Critérios de avaliação social: projetos do setor público <i>versus</i> projetos do setor privado	70
II.2.3) Avaliação social: quando surgiu e como evoluiu?	74
II.2.4) Avaliação social: os vários enfoques	78

II.2.4.1) Avaliação Orientada por Resultados – o Marco Lógico	83
II.2.4.2) Avaliação Orientada pela Teoria do Programa	90
II.2.5) Avaliação de impacto e os desafios metodológicos	97
II.2.6) Avaliação social: enfoque quantitativo <i>Versus</i> qualitativo? Ou enfoque quantitativo E qualitativo?	108
II.2.7) Avaliação de impacto com dados qualitativos: os cuidados metodológicos necessários	115
II.2.8) Conclusão: aspectos relevantes a serem considerados na avaliação da Eficácia Pública da ação social das empresas privadas	124
III) ESTUDO DE CASO	130
III.1) ENTENDENDO A AÇÃO SOCIAL DA XEROX	130
III.1.1) Por que a Xerox foi selecionada para ser o estudo de caso?	131
III.1.2) Como surgiu a ação social da Xerox?	134
III.1.3) O Instituto Xerox e o Programa Social da Xerox	136
III.1.4) O Programa Social da Xerox: como é feita a avaliação?	151
III.1.5) A Xerox e o Programa Social da Mangureira	153
III.2) ENTENDENDO O “NEGÓCIO” XEROX	165
III.3) AVALIANDO A EFICÁCIA PÚBLICA DA AÇÃO SOCIAL DA XEROX	168
III.3.1) Identificação da Teoria do Programa	171
III.3.2) Identificação da Hipótese do Modelo Causal	176
III.3.3) Definição da amostra	183
III.3.4) Coleta dos dados	186
III.3.5) Análise dos resultados	189
III.3.5.1) Amostra dos entrevistados na Mangureira	189
III.3.5.2) Versão redefinida da Hipótese do Modelo Causal e resultados encontrados	193

III.3.5.2.1) Os três perfis da população-alvo e o foco dos projetos sociais	197
III.3.5.2.2) Efeitos dominantes dos projetos sobre os participantes vis-à-vis aos não-participantes	204
III.3.5.2.3) Propostas para aumentar o impacto dos projetos	212
III.4) AVALIANDO A EFICÁCIA PRIVADA DA AÇÃO SOCIAL DA XEROX	216
III.4.1) Definição da amostra e coleta dos dados	217
III.4.1.1) <i>Stakeholder</i> : Funcionários	217
III.4.1.2) <i>Stakeholder</i> : Clientes	221
III.4.2) Análise dos resultados	223
III.4.2.1) <i>Stakeholder</i> : Funcionários	224
III.4.2.2) <i>Stakeholder</i> : Clientes	235
III.4.3) Ação social da Xerox: eficácia privada?	242
IV) CONSIDERAÇÕES FINAIS	247
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	261
VOLUME II	
ANEXOS	
VI.1) Relação dos entrevistados: coordenação e equipes executoras	273
VI.2) Tópico-guia: moradores da Mangueira - participantes e não-participantes do Projeto Olímpico e do Projeto CAMP	274
VI.3) Resultados das entrevistas com os moradores da Mangueira	279
VI.4) Tópico-guia: funcionários e clientes da Xerox	300
VI.5) Resultados das entrevistas com os funcionários e clientes da Xerox	303

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresas socialmente responsáveis – Mensurando os efeitos nos stakeholders externos, comunidade e meio ambiente, segundo o modelo de Hopkins (1999)	27
Quadro 2 – Responsabilidade Social das Empresas (RSE): um valor organizacional em ascensão, a partir do final dos anos 90	35
Quadro 3 – Uma proposta de tipologia para a Ação Social Empresarial (ASE), baseada na forma de execução	59
Quadro 4 – Os quatro critérios relevantes de avaliação em políticas públicas	70
Quadro 5 – A estrutura do Marco Lógico	84
Quadro 6 – Marco Lógico: um exemplo hipotético	86
Quadro 7 – Avaliação orientada pela Teoria do Programa: identificação das questões relevantes	92
Quadro 8 – Os componentes da Teoria do Programa	95
Quadro 9 – Teoria do Impacto do programa	96
Quadro 10 – Os efeitos líquidos do programa social	99
Quadro 11 – Os efeitos dos fatores “estranhos” e dos fatores de desenho da pesquisa na interpretação dos resultados brutos	100
Quadro 12 – Tipologia dos desenhos de pesquisa para avaliação de impacto	104
Quadro 13 – Um enfoque simplificado da causalidade	115
Quadro 14 – Ação social da Xerox: principais atores do estudo de caso	134
Quadro 15 – Estatuto Social do Instituto Xerox	137
Quadro 16 – Programa Social da Xerox: sua atual configuração, 2002	142
Quadro 17 – Programa Social da Xerox: dotação orçamentária para os projetos apoiados institucionalmente, 2002	148
Quadro 18 – Estrutura do Programa Social da Mangueira (2002) e a participação da Xerox	157
Quadro 19 – Programa Social da Mangueira: convênios e parcerias, 2002	162
Quadro 20 – Projeto Olímpico e Projeto CAMP: objetivos de resultado explicitados pelo Instituto Xerox e pela coordenação do Programa Social da Mangueira	174
Quadro 21 – Modelo de inferência causal aplicado à avaliação da eficácia pública dos projetos sociais da Xerox na Mangueira, Projeto Olímpico e Projeto CAMP - versão inicial	177
Quadro 22 – Projeto Olímpico e Projeto CAMP: composição da amostra de participantes por projeto e modalidade esportiva, 2001	185
Quadro 23 – Amostra de moradores da comunidade da Mangueira: participantes e não-participantes do Projeto Olímpico e do Projeto CAMP	189

Quadro 24 – Modelo de inferência causal aplicado à avaliação da eficácia pública dos projetos sociais da Xerox na Mangueira – versão redefinida	195
Quadro 25 – Os “Excluídos” da Mangueira dos Projetos Olímpico e CAMP: dificuldades apontadas à participação	201
Quadro 26 – Os “Incluídos” da Mangueira nos Projetos Olímpico e CAMP: dificuldades apontadas à participação	202
Quadro 27 – Sistematização dos resultados por entrevistado – Mudanças nas condições de vida: participantes <i>versus</i> não-participantes	205
Quadro 28 – Sistematização das variações nas condições de vida: participantes <i>versus</i> não-participantes	209
Quadro 29 – Xerox: funcionários e contratados, out.2003	218
Quadro 30 – Xerox, sede RJ: funcionários, segundo a área na empresa e a condição de ocupação, out.2003	219
Quadro 31 – Xerox: amostra dos funcionários da sede entrevistados, segundo a área da empresa, condição de ocupação e tempo de empresa	220
Quadro 32 – Clientes da Xerox, RJ: amostra dos entrevistados, segundo a categoria de faturamento junto à Xerox	223
Quadro 33 – Funcionários entrevistados: nível de conhecimento sobre a ação social da Xerox	225
Quadro 34 – Funcionários entrevistados: percepção dos resultados acerca do Programa Social da Xerox, segundo escala de gradação definida <i>à priori</i>	229
Quadro 35 – Clientes entrevistados: saber que a Xerox desenvolve programa social, influencia em sua lealdade para com a Xerox?	240

PRINCIPAIS SIGLAS UTILIZADAS

- AA 1000 – *AccountAbility*. Padrão de prestação de contas.
- ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (Brasil)
- APERJ – Associação de Patrulheirismo do Estado do Rio de Janeiro
- ASE – Ação Social das Empresas
- BBC – *British BroadCasting*
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BITC – *Business In The Community* (organização não-lucrativa, Reino Unido)
- BSR – *Business for Social Responsibility* (organização não-lucrativa, EUA)
- CAMP – Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro
- DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*
- DSI – *Domini 400 Social Index*.
- Ethos – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Brasil)
- FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Brasil)
- FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Brasil)
- GRES-Estação Primeira de Mangueira – Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira
- GRI – *Global Reporting Initiative*. Padrão internacional de relatório relacionado à RSE.
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Brasil)
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (Brasil)
- ISO 14000 e ISO 9000 – *International Organization for Standardization*. Respectivamente padrão de gestão para meio ambiente; e padrão de gestão para qualidade.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
- PWIBLF – *The Prince of Wales International Business Leaders Forum* (iniciativa anglo-americana)
- RSE – Responsabilidade Social das Empresas
- SA 8000 – *Social Accountability*. Padrão de monitoramento das condições de trabalho na cadeia produtiva.
- UNICEF – *United Nations Children's Fund*
- USAID – *United States Agency for International Development*
- WBI – *World Bank Institute*

I) APRESENTAÇÃO

Dos anos 90 para cá, é inegável que a ação social corporativa apresentou notável expansão em escala mundial e tornou-se incorporada ao discurso organizacional. Se antes as doações das empresas, quando ocorriam, eram revestidas fundamentalmente do sentido de caridade, hoje em dia elas parecem estar crescentemente associadas ao negócio em si.

A expectativa é de que a ação social das empresas possa vir a ser uma estratégia de compartilhamento de responsabilidades entre o Estado e a iniciativa privada, para romper com a situação de pobreza e exclusão social que grassa nos países.

Entendemos que a ação social empresarial representa uma parceria entre Empresa-Estado, na medida em que, por um lado, o Estado investe nela, mediante a isenção (ou redução) de tributos e crédito subsidiado para empresas com ação social. E também, por outro lado, porque a empresa privada passa a atuar na esfera social, *locus* de competência e responsabilidade por excelência do setor público.

O desafio que se tem pela frente é, pois, como expandir e aprofundar essa parceria do Estado com os segmentos empresariais. Sem dúvida, este aprofundamento passa pela transparência do chamado investimento social privado e pela eficácia crescente dos seus resultados.

O pressuposto aqui é a de que essa ação social das empresas não deve ser estimulada como uma atuação impregnada pelo sentimento de favor, em que qualquer coisa que se faça em prol dos desfavorecidos é melhor do que nada. Muito ao contrário, ela deve se desenvolver no âmbito de uma atuação transformadora da realidade social, marcada pela cultura de resultados, como ocorre na esfera dos negócios.

É sob este segundo enfoque que a disponibilização de uma metodologia de avaliação de resultados poderá vir a cumprir importante papel de prestação de contas (*accountability*) não apenas ao Estado - na condição, muitas vezes, de parceiro do projeto social, como também à própria população beneficiária, aos acionistas e demais *stakeholders* da empresa, pois não se pode esquecer que essa ação para a empresa também envolve um custo financeiro. Assim, uma vez conhecidos os efeitos positivos da ação social das empresas, haverá um forte estímulo para ampliá-la; por outro lado, conhecidos os seus efeitos pouco efetivos ou nulos, as devidas medidas de correção de rota poderão ser tomadas de imediato.

Esta tese tem, portanto, como objetivo desenvolver e testar uma metodologia¹ para avaliar os resultados da ação social das empresas privadas. Esperamos que a disponibilização de uma tal metodologia possa dar contribuição relevante para aprofundar a parceria Empresa-Estado no combate à pobreza e à exclusão social.

Como mostraremos na seção II.1, atualmente paira uma onda de ceticismo quanto aos reais benefícios da ação social corporativa, levantando suspeitas de que, se eles existem, estão voltados apenas para os interesses da própria empresa. Daí, pretendemos que a aplicação dessa metodologia vai permitir testar, para cada empresa a ser analisada, a seguinte hipótese quanto aos benefícios gerados: a ação social, que ela desenvolve, beneficia a comunidade (população-alvo dessa ação) conforme anunciado; e também beneficia a empresa conforme esperado.

De imediato, alertamos ao leitor que, para a realização deste trabalho, algumas delimitações tiveram que ser feitas. Elas dizem respeito às opções de análise feitas em favor: (1) da ação social das empresas, e não da responsabilidade social das empresas como um todo; muito embora este último conceito tenha permeado todo o estudo, na condição de referencial analítico; (2) da avaliação de resultados, e não da avaliação de processo; e (3) da eficácia, enquanto critério básico de avaliação social, e não de outros critérios como eficiência, sustentabilidade ou equidade.

Em linhas gerais, a tese encontra-se estruturada da seguinte maneira: no capítulo II, que se segue, é desenvolvido o referencial teórico que, por sua vez, se subdivide em duas seções. Assim, na primeira seção do capítulo II, propomos o critério da eficácia privada, com base na revisão da literatura sobre Responsabilidade Social das Empresas (RSE) e Ação Social das Empresas (ASE). Na segunda seção do capítulo II, propomos o critério da eficácia pública, com base na revisão da literatura sobre Avaliação Social que, até o momento, tem sido predominantemente voltada para o setor público.

No capítulo III é desenvolvido o estudo de caso, em que buscamos aplicar a metodologia de avaliação proposta (no capítulo anterior) para o caso da ação social desenvolvida pela empresa Xerox no Brasil. Este capítulo está subdividido em quatro seções. Na primeira seção, buscamos explicar a ação social da Xerox: qual a sua relevância, como ela está estruturada e como vem sendo feita a sua avaliação. Na segunda seção, *damos algumas*

¹ Metodologia: é a arte de dirigir o espírito na investigação da verdade. É o estudo dos métodos das ciências. Método: é o caminho pelo qual se atinge um objetivo. Modo de proceder; maneira de agir. (in Dicionário Aurélio: 1999, p. 1328)

pinceladas sobre o que seja o negócio Xerox. Na terceira seção deste capítulo III, fazemos a avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox na comunidade da Mangueira / Rio de Janeiro e apresentamos os resultados encontrados. E na quarta seção, fazemos a avaliação da eficácia privada da ação social da Xerox, com base nos depoimentos dos *stakeholders* funcionários e clientes, e também apresentamos os resultados.

Finalmente, no capítulo IV são apresentadas as considerações finais e, por último, a bibliografia utilizada.

De modo a estimular o leitor a prosseguir na leitura da tese, enumeramos, a seguir, algumas das questões relevantes que serão abordadas no decorrer do trabalho. No que diz respeito ao referencial teórico, eis algumas das questões a serem tratadas:

- ✓ Por que a Ação Social das Empresas (ASE) cresceu tanto a partir da década passada, tanto nos países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento? Com efeito, em nível do discurso organizacional, ela passou, em poucos anos, de uma atividade tida como completamente secundária nas empresas, para uma prática de gestão corporativa fortemente valorizada e admirada. Resta saber se, no dia-a-dia das empresas, esta prática vem, de fato, se mostrando efetiva e, com isto, se fortalecendo.
- ✓ Por que se tornou importante avaliar a Ação Social das Empresas (ASE)?
- ✓ Por que o critério da eficácia se mostra adequado para avaliar a ação social das empresas? E por que decompor este critério em eficácia pública e em eficácia privada?
- ✓ Partindo dos modelos experimentais de avaliação social de impacto do setor público, como adaptá-los para avaliar a eficácia pública dos projetos sociais do setor privado? Em geral, estes últimos são projetos de pequena escala não concebidos para serem avaliados, e para os quais não existem extensas e confiáveis bases de dados quantitativos para *alimentar* os modelos estatísticos.
- ✓ Como introduzir a avaliação da eficácia privada dos projetos sociais corporativos? Que parâmetros devem ser delineados?

E, no que se refere ao estudo de caso da Xerox, as questões mais relevantes foram as seguintes:

- ✓ Como foi implementada a metodologia de avaliação de resultados da ação social da Xerox? E quais foram as principais dificuldades encontradas?
- ✓ A ação social da Xerox é considerada eficaz sob a ótica pública?
- ✓ A ação social da Xerox é considerada eficaz sob a ótica privada?

Esperamos que o trabalho de avaliação desenvolvido nessa tese possa vir a servir de inspiração e modelo para a validação e certificação de programas sociais das empresas. Pois, cada vez mais torna-se importante que as empresas possam comunicar aos seus *stakeholders* relevantes e à comunidade beneficiada não apenas o trabalho social em si, mas sobretudo os resultados desse trabalho. Aí, sim, se estará investindo, de fato, em uma prática social efetiva e transparente, com sólidas possibilidades de expansão.

Finalmente, cabe aqui um alerta quanto ao caráter interdisciplinar da tese. O leitor vai encontrar neste trabalho elementos que o identificam a um estudo de administração pública, de administração privada, de sociologia, de pesquisa quantitativa e de pesquisa qualitativa. E, de fato, a compreensão desse estudo perpassa esses vários enfoques, mas não pode ser interpretado sob a ótica exclusiva de uma dessas abordagens. Em última instância, o que buscamos, a partir dessa abordagem interdisciplinar, é delinear uma ferramenta de gestão para empresas do setor privado realmente comprometidas com a ação social.

II) REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, procuraremos discutir dois conceitos-chave: responsabilidade social das empresas e ação social das empresas. Consideraremos a Teoria dos *Stakeholders* como elo de ligação entre eles. Em seguida, a partir das brechas detectadas na literatura, procuraremos introduzir os critérios de eficácia privada e de eficácia pública para avaliar a ação social empresarial no contexto da responsabilidade social corporativa. Assim, nesta próxima seção, o nosso foco será a eficácia privada; e na seção seguinte, discutiremos a eficácia pública.

II.1) DISCUTINDO A EFICÁCIA PRIVADA DA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS: OS DESAFIOS TEÓRICOS

Compreender inicialmente o significado da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) enquanto valor organizacional e sua influência para a expansão crescente da prática da Ação Social Empresarial (ASE) torna-se fundamental para introduzirmos, logo a seguir, a noção de eficácia privada, enquanto um dos critérios relevantes para a avaliação dessa ação social. Por isto, começaremos aqui por abordar esses dois conceitos, o da RSE e o da ASE.

II.1.1) Responsabilidade Social das Empresas: um valor organizacional em evolução

II.1.1.1) Como vem evoluindo? E por quê?

Não podemos ter a pretensão de elaborar um conceito *fechado* e *atemporal* acerca da responsabilidade social das empresas. Pois, coerente com a natureza das organizações, este é um conceito em processo permanente de construção, que vai mudando ao sabor das flutuações da interação entre empresa e a sociedade em geral. O que podemos, sim, é procurar ter clareza quanto ao significado da responsabilidade social corporativa em cada época.

Fazendo uma retrospectiva da evolução desse conceito, Wood (1990: p.38-70) identifica quatro momentos. No primeiro momento, que foi durante o feudalismo na Europa, o compromisso social das empresas (ou melhor, do que se entendia por organizações produtivas naquela época) era para com Deus, a Igreja e o povo em geral. Assim, era atribuída aos donos de terra e aos comerciantes locais a responsabilidade na educação dos pobres, na promoção dos artistas locais, na construção de hospitais e orfanatos. Naquele período, em que o domínio

da Igreja era preponderante, a acumulação de riqueza era percebida como algo perverso e a ser evitado.

Com o mercantilismo (séc.XIII – séc.XV), o compromisso das empresas, na Europa, passou a ser com a expansão e o fortalecimento do Estado-Nação, sobretudo por meio de participação nas expedições colonizadoras e do pagamento de impostos à Coroa. Durante aquele período, o comércio com os novos continentes tornou-se a principal maneira para enriquecer o Estado, e os metais preciosos (dinheiro) assumiram posição crucial naquele contexto.

Já na fase da industrialização, iniciada entre os séculos XV e XVIII e se estendendo até meados da década de 1980, o foco da empresa passou a estar na produção, na concorrência, e nos aumentos de produtividade, eficiência e lucro. Durante todo este período, as empresas estiveram voltadas para a expansão do capital, ou seja, para *servir* exclusivamente aos interesses dos seus proprietários. Se por um lado, esta estratégia direcionada para o acionista (*shareholder*) engendrou forte aumento na produção em massa e na melhoria do padrão de vida e do nível educacional em geral, por outro lado, ela resultou também na exploração do trabalho e da natureza, e no enfraquecimento dos laços sociais de confiança.

No quarto e último momento, que Wood denominou como o período pós-industrial, o que ocorre é que a opinião pública se tornou bastante cética em relação ao desempenho tanto das empresas como do próprio governo. Assim, segundo aquela autora, cujo foco da análise é a realidade norte-americana, os movimentos de protesto dos anos de 1960 e 1970 (direitos civis, anti-guerra, feminista, ambiental) tiveram origem justamente na falta de confiança, no desejo por mais transparência e acesso a informações, e na percepção de que nem as empresas e nem o governo estariam dispostos a enfrentar os sérios problemas sociais surgidos sem que houvesse uma pressão popular constante. O que a autora quer chamar a atenção, pois, é para o fato de que, nestes últimos anos, as empresas estão praticamente sendo compelidas a operarem para atender aos interesses dos vários grupos da população envolvidos com ela, os chamados *stakeholders*, e não mais apenas dos seus acionistas.

Essa tipologia de Wood evidencia, pois, a fluidez do conceito de responsabilidade social corporativa ao longo dos anos. Exemplificando: se no feudalismo, a acumulação de riqueza pelas organizações é malvista, no período da industrialização ela se torna extremamente valorizada. Se, por volta de 1940, a poluição do ar e dos rios era aceita como

um ônus do desenvolvimento, hoje em dia ela é severamente penalizada em nome também do desenvolvimento, que agora deve ser sustentável. E por que esta fluidez do conceito?

Para refletirmos sobre esta questão, vamos nos concentrar nestes dois últimos momentos, uma vez que o nosso foco de atenção é entender o movimento recente das empresas, que vêm cada vez mais ampliando o seu raio de interesse para além dos interesses dos seus acionistas. Ou, dito em outras palavras, o que buscamos é entender o porquê dessa *onda* atual de responsabilidade social, entendida como o alargamento do foco do interesse corporativo para múltiplos *stakeholders*. Obviamente não se trata de um retrocesso aos tempos do feudalismo. Então, por que esta mudança no comportamento organizacional?

Ventura (2003) foi buscar a resposta a essa indagação na obra dos franceses Boltanski e Chiapello² (1999). Baseada no modelo explicativo de transformação do capitalismo apresentado por estes dois autores franceses, Ventura explica que o movimento atual pela responsabilidade social corresponde a mais um *deslocamento* do capitalismo para garantir a sua própria sobrevivência, frente às críticas ao processo de acumulação capitalista adotado, até então, pelas empresas. Diz ela:

No caso da responsabilidade social, o movimento surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dela (dos seus recursos) seu lucro, para os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos. Em resposta, o movimento pela responsabilidade social (re)cria provas e dispositivos que, ao operar um deslocamento, desmantela a crítica. São criados institutos para lidar com o assunto, de forma isomórfica às empresas; são instituídas certificações na área social, como a SA 8000 e AA1000, balanços, selos, concursos; ou seja, todo um conjunto de regras e convenções para categorizar e classificar as empresas em relação a seu comportamento socialmente responsável, onde são exigidos e valorizados aspectos que, em última instância, os próprios capitalistas elegem, sem prejuízo para a lucratividade (Ventura, 2003: p.10).

Ainda nessa mesma linha, só que agora baseada no modelo de construção de identidades de Castells³ (1999), Batista (2003: p.4) argumenta que o movimento atual pela responsabilidade social empresarial pode ser interpretado como uma forma de construção de identidade de projeto. Na tipologia de Castells, a identidade de projeto está baseada na reconstrução da identidade coletiva, através da qual o indivíduo busca redefinir sua posição na sociedade. No caso em questão, as empresas estariam sendo pressionadas a adotar novas estratégias de gestão, sob pena de perda de mercado.

Por sua vez, Utting (2000: p.vi) afirma que o novo conceito de responsabilidade social das empresas *tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o*

² BOLTANSKI, Luc & CHIAPELLO, Ève. *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

meio-ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores econômicos, políticos e estruturais. Estes fatores incluem as chamadas oportunidades do “ganha-ganha”, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a “gestão da imagem”, os grupos de pressão e as políticas de consumo, regulação ou a ameaça da regulação, e às mudanças na forma como a produção e o marketing estão organizados globalmente. Ou seja, para ele os “drivers” dessa mudança estão estreitamente relacionados aos benefícios que as empresas podem auferir a partir dela para os seus negócios.

Utting (2000: p.8;15;18-19), que é o diretor do Instituto de Pesquisas para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, vê também com certa cautela esse novo discurso organizacional. Primeiro, porque ainda existe uma distância substancial entre a retórica e a prática das empresas, ou seja, entre o que elas dizem que fazem e o que realmente estão fazendo em termos de responsabilidade social. Segundo, e aqui ele toma como exemplo o caso da gestão ambiental, na maior parte das vezes as empresas são certificadas em função da existência de normas internas de gestão, e não pelo impacto dessas novas práticas no meio ambiente. Há evidências de que as grandes empresas estão se mostrando *fortes* nas normas, porém *fracas* em termos de resultados.

E o terceiro ponto salientado por Utting diz respeito à perda do papel regulatório do Estado frente à nova atitude de auto-regulação assumida pelas empresas, por meio de códigos de conduta e programas de certificação. Para o autor, essa perda do poder regulatório do Estado é decorrência do fato de que a “política de confrontação”, que prevaleceu nas décadas de 1960 e 1970, baseada na imposição de regulações e de *lobbies* sobretudo contra as transnacionais, vem cedendo lugar à “política de parceria”, em que governos, empresas, organizações multilaterais e organizações não-governamentais (ONGs) estão se unindo para trabalharem juntos, e encontrarem formas de minimizarem os custos ambientais e sociais do crescimento econômico.

Fazendo coro com Utting, também Cheibub e Locke (2002) alertam quanto ao risco da perda de poder do Estado como decorrência dessa nova onda de responsabilidade social empresarial. O argumento destes autores é que quando as empresas deixam de ser apenas unidades de produção econômica, e passam a ser também promotoras de bem-estar social, elas ficam politicamente fortalecidas frente a outros atores sociais, como os sindicatos e o

³ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura.** Tradução de Klauss B. Gerhardt. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999. O autor propõe três formas de construção de identidade coletiva: identidade legitimadora, de resistência e de projeto.

próprio Estado. No chamado modelo de *welfare capitalism*, arrisca-se a contribuir para o esvaziamento do espaço público e da compreensão de que bem-estar social é um direito de cidadania, cuja garantia é obrigação de toda sociedade, e não de determinados atores, por mais fortes e influentes que sejam.

Feita essa colocação, Cheibub e Locke fazem a seguinte indagação: de que forma as empresas estariam realmente sendo socialmente responsáveis: (1) provendo diretamente bem-estar social ou (2) fortalecendo o Estado para que ele possa garantir a universalidade desta provisão?

A questão é, sem dúvida alguma, instigante, porém não é o nosso objetivo aprofundá-la neste estudo. Mas, a partir do que dizem Utting e Cheibub / Locke, a questão preocupante que desponta é a de que, se por um lado, a prática atual das empresas em responsabilidade social está muito aquém do seu discurso comprometido com uma ampla gama de *stakeholders*, por outro lado, há a possibilidade de que este discurso cheio de boas intenções possa estar contribuindo para enfraquecer não apenas o papel do Estado, como também o papel de outros atores sociais relevantes (como os organismos multilaterais, as ONGs e os sindicatos). E, portanto, se não conseguirmos ao menos resolver este conflito entre retórica e prática, aí, sim, ficaremos no pior dos mundos em termos de promoção de bem-estar social.

Para contribuir na solução desse conflito, um passo fundamental é procurar ter clareza do que se entende atualmente pelo *constructo* Responsabilidade Social das Empresas, e como ele vem sendo operacionalizado. A operacionalização adequada do conceito certamente contribui para a distinção entre retórica e prática.

II.1.1.2) Como conceituar a Responsabilidade Social das Empresas? E como este conceito vem sendo operacionalizado?

Considerando a quarta e última etapa na tipologia de Wood, que aborda de meados da década de 1980 até hoje, a revisão da literatura mostra que, no campo teórico, ainda não há consenso sobre a conceituação de Responsabilidade Social Corporativa no momento atual. Ademais, embora prevaleça a noção dos vários grupos de *stakeholders* que devam ser atendidos pela empresa, também ainda não se tem clareza quanto à definição destes *stakeholders* e como deva se dar o seu relacionamento com a empresa. Senão, vejamos.

Sobre a conceituação da Responsabilidade Social das Empresas, Carroll (1979: p.497-499) apresenta algumas dessas diferenças conceituais. Por exemplo, ele mostra que, para

McGuire (1963) e Backman (1975), a responsabilidade social corporativa deve não apenas incluir, como também ir além dos requisitos econômicos e legais. Por sua vez, Manne (1972) tem um enfoque mais restrito e considera que a responsabilidade social diz respeito apenas aos *atos puramente voluntários* executados pelas empresas. Já Steiner (1975) fala em um *continuum* de responsabilidades, que vai da responsabilidade econômica para a responsabilidade legal, e depois para os chamados atos voluntários. Ackerman e Bauer (1976) criticam o termo “responsabilidade” por seu caráter estreito e estático, e propõem o conceito de “responsividade” que é associado à idéia de desempenho.

Fazendo um parêntesis, vale mencionar que essa discussão entre McGuire e Backman *versus* Manne, quanto à demarcação do limite inicial da responsabilidade social corporativa, ainda continua *acesa* mesmo nos dias de hoje. Assim, em trabalho recente, Cheibub e Locke (2002: p.2) argumentam que não faz sentido denominar de responsabilidade social o cumprimento da lei. Para estes autores, não podemos chamar de responsabilidade social as ações, programas e benefícios que foram adotados pelas empresas como resultado de negociação trabalhista. Pois, neste caso, se está diante de uma questão de poder, barganha política, e não de responsabilidade social.

Também no que se refere ao *continuum de responsabilidades* proposto por Steiner, o trabalho recente de Batista (2003) evidencia que, na prática das empresas, essa lógica não funciona de modo tão cartesiano. Ela analisou a atuação das empresas do estado de Minas Gerais / Brasil no que se refere à sua política de inclusão de pessoas portadoras de deficiência (PPD). Além da diversidade do corpo funcional ser um dos quesitos valorizados no âmbito da responsabilidade social corporativa, no Brasil já existe um decreto⁴, desde 1991, que determina que as empresas com mais de 100 empregados devem contratar pessoas portadoras de deficiência. No entanto, a pesquisa de Batista mostrou que apenas 14,3% das empresas analisadas com mais de 100 empregados cumprem a legislação, contratando PPD na proporção prescrita pelo referido decreto. Ademais, ela verificou também que a principal motivação das empresas para contratarem PPD não foi o cumprimento da legislação (o que foi mencionado por apenas 19,7% das empresas), mas sim o desejo de realizar um trabalho social (mencionado por 39,3% das empresas). Ou seja, neste caso, os chamados “atos voluntários” tiveram precedência sobre a “responsabilidade legal”.

⁴ O Decreto 8.213/91 determina que as empresas com mais de 100 empregados devem contratar PPD e/ou reabilitados de forma progressiva e da seguinte maneira: de 100 a 200 empregados com 2% das vagas; de 201 a 500 com 3%; de 501 a 1000 com 4%; e de 1001 em diante com 5%. (Batista, 2003: p.10)

Voltando a Carroll (1979: p.499-504), vemos que, após analisar os diferentes conceitos sobre “responsabilidade social”, ele apresenta o seu próprio conceito como sendo as expectativas que a sociedade tem em relação às organizações, no campo (categorias) econômico, legal, ético e discricionário⁵. No seu modelo, a responsabilidade social representa uma das três dimensões de um *constructo* maior, que é o “desempenho social corporativo”. As outras duas dimensões deste *constructo* maior são as “questões sociais envolvidas” (tais como meio ambiente, discriminação da mão-de-obra e segurança do produto) e a “responsividade social”, que pode variar em um *continuum* de “nenhuma resposta” até uma “resposta proativa”. Como vemos, este modelo proposto por Carroll representou um marco no sentido de articular e interrelacionar dimensões do comportamento empresarial socialmente responsável que vinham, até então, sendo consideradas de forma estanque.

Só mais recentemente é que o conceito de responsabilidade social corporativa passou a estar predominantemente associado à noção de *stakeholder*⁶. A obra de Freeman (1984) é tida como referência na Teoria dos *Stakeholders*, muito embora não seja pioneira. Como menciona o próprio Freeman (p.41), já em 1968 Rhenman utilizava o termo *stakeholder* para designar *os indivíduos ou grupos que dependiam da companhia para a realização dos seus objetivos pessoais, e de quem a companhia era dependente* (Rhenman, 1968)

O importante aqui a destacar é que Freeman trabalhou a Teoria dos *Stakeholders* com o foco na gestão estratégica das organizações, e não na responsabilidade social. Ou seja, a motivação central do seu trabalho foi a turbulência no ambiente externo das empresas nas décadas de 60 e 70, que passou a representar uma ameaça à capacidade de gestão das organizações. Tornava-se, pois, indispensável repensar o referencial teórico de gestão. Diz ele (Freeman, 1984: p.4-5; 24):

⁵ As responsabilidades discricionárias, ou relacionadas ao arbítrio individual, dizem respeito às expectativas que existem na sociedade no sentido das empresas assumirem certos papéis sociais. Estes papéis são puramente voluntários, não sendo obrigatórios por lei e nem esperados no sentido ético. Exemplos de atividades voluntárias podem ser as contribuições filantrópicas, a condução de programas na empresa para pessoas viciadas, treinamento para os desempregados, ou providenciar creches para as mães trabalhadoras. Carroll levanta a possibilidade de inadequação do termo “responsabilidade” para nomear estas expectativas da sociedade. (Carroll, 1979: p.500)

⁶ Porém, devemos destacar que, nem mesmo atualmente, a noção de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) está diretamente associada à Teoria dos *Stakeholders*. Por exemplo, Grayson e Hodges (2001), respectivamente da *Business In The Community* (BITC) e *The Prince of Wales International Business Leaders Forum* (PWIBLF), trabalham com a idéia dos “temas emergentes de gestão” no âmbito das empresas. Para eles, foram as forças globais de mudança dos últimos anos que passaram a exigir a definição e a implementação dos novos temas de gestão, nas áreas de (1) ecologia e meio ambiente; (2) saúde e bem-estar; (3) diversidade e direitos humanos; e (4) comunidades. O novo modelo de gestão, ao mesmo tempo que pode multiplicar o desempenho nos negócios, vai contribuir para suplantir a desigualdade, a pobreza, as doenças e a poluição em escala mundial (Grayson e Hodges, 2001: Introdução).

Lá se foram aqueles “velhos bons tempos” em que as empresas tinham apenas que se preocupar em trazer ao mercado os seus produtos e serviços; e lá se foi também a utilidade das teorias de gestão centradas na eficiência e efetividade no âmbito do referencial produto-mercado.

Aquele “paradigma” ou “referencial” ou “modo de ver o mundo” não dá conta mais da turbulência que as empresas vêm experimentando hoje. E, de fato, as teorias vigentes se tornaram inconsistentes tanto com a quantidade como com os tipos de mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial dos anos 80.

... As mudanças, que vêm ocorrendo interna e externamente às organizações, estão gerando a necessidade de se repensar radicalmente o modelo da firma. Os conceitos que precisamos utilizar devem nos ajudar a compreender as mudanças nas relações individuais com os grupos que afetam a empresa, e devem nos auxiliar a colocar os pedaços juntos de novo. O navio deve continuar flutuando, mesmo sendo reparado ...

Uma possível abordagem para este problema conceitual de lidar com o ambiente externo da firma é redesenhar o mapa da empresa, de modo a considerar todos os seus stakeholders

Freeman (1984: p.25) trabalha com uma definição bastante ampla para *stakeholders*, como sendo *todos aqueles grupos e indivíduos que podem afetar, ou serem afetados durante o cumprimento dos objetivos organizacionais. Ou seja, os grupos que têm algum interesse (stake) na empresa.* Embora, o foco inicial da Teoria dos *Stakeholders* não tenha sido dar suporte ao conceito da Responsabilidade Social Corporativa, há de se reconhecer que ela acabou sendo de grande valia nesta área. Como reconhece Freeman (1984: p. 38):

Basta dizer que os movimentos sociais dos anos 60 e 70 por direitos civis, anti-guerra, consumo, meio ambiente e direitos das mulheres serviram como um catalisador para se repensar o papel das empresas na sociedade..... O que vem distinguindo a literatura (recente) sobre responsabilidade social corporativa é que ela está aplicando o conceito de stakeholder para grupos não-tradicionais de stakeholders, que eram normalmente vistos como tendo um relacionamento adverso com a empresa. Em particular, menos ênfase está sendo dada em satisfazer os proprietários, e comparativamente mais ênfase está colocada no público ou na comunidade ou nos empregados.

Quando, como fez Carroll (1979), se passa a abordar a Responsabilidade Social Corporativa sob a ótica do desempenho, trata-se, sem dúvida, de um avanço no sentido da operacionalização do conceito. Assim, na seqüência da evolução teórica sobre “desempenho social corporativo”, o trabalho de Wood (1991) foi outro marco relevante. Ela propôs que para se avaliar o desempenho social das empresas deveriam ser examinados (1) o grau de motivação na empresa pelos princípios de responsabilidade social, (2) o grau com que a empresa faz uso dos processos de *responsividade* social, e (3) os impactos observados das ações, programas e políticas da empresa em termos de responsabilidade social.

Dentre os princípios, Wood (1991: p. 694-713) apontou a importância dos princípios da legitimidade no âmbito institucional, da responsabilidade pública no âmbito da atuação da

organização, e do arbítrio gerencial no nível individual. Dentre os processos de *responsividade*, ela salientou em seu modelo a gestão do meio ambiente, a gestão dos *stakeholders* e a gestão de questões pontuais. Já no que se refere aos impactos sociais do comportamento das empresas, e isto é importante mencionar, Wood destacou a carência de estudos nesta área, e a importância de estes serem retomados de modo a *dar substância à avaliação do desempenho social das empresas*.

Mais adiante, em 1996, Wood (*apud* Queiroz, 2001: p.28,29) alterou a composição deste terceiro nível do seu modelo, que foi, então, desdobrado nos seguintes níveis de análise: (i) efeitos nos *stakeholders* internos; (ii) efeitos nos *stakeholders* externos; e (iii) efeitos institucionais externos. Dessa forma, ao enfatizar o nível dos *stakeholders* para a abordagem do impacto, Wood acabou dando uma importante contribuição para a questão da avaliação da responsabilidade social empresarial.

Porém, como bem mostrou Husted (*apud* Queiroz, 2001: p.29-30), o avanço do modelo de Wood ainda não foi suficiente para a operacionalização do *constructo*. Assim, Husted (2000) afirma que o modelo de Wood não consegue esclarecer a natureza do relacionamento entre os princípios, os processos e os resultados, e acaba sendo muito mais um esquema classificatório do que propriamente uma teoria. E, sobretudo, ele comenta que o foco do modelo ainda ficou restrito a processos, não tratando a questão dos resultados. Para Husted (2000), *o desempenho social das empresas deve ser visto como uma função do ajuste entre estratégias e estruturas específicas, e a natureza da questão social. A questão social é determinada pelas lacunas entre as expectativas das empresas e as de seus stakeholders. A alta performance social da empresa seria atingida quando essas lacunas de expectativas fossem superadas*.

Em relação ao modelo de Wood, Hopkins (1999: p.136-148) avançou ao propor um sistema de indicadores e medidas para operacionalizar as várias dimensões conceituais apresentadas por Wood. Porém, a crítica que fazemos a este modelo de Hopkins é a de que a sua ênfase foi na mensuração do processo e, quando mencionou as medidas de resultado, não explicitou como elas deveriam ser feitas. Para ilustrar este ponto, apresentamos no quadro 1 como Hopkins operacionalizou os efeitos da responsabilidade social para alguns dos *stakeholders* externos, a saber a comunidade e o meio ambiente. O exame deste quadro evidencia que, no modelo de Hopkins, ainda continuaram em suspenso questões do tipo: como avaliar os impactos das doações da empresa para os programas da comunidade? (obviamente isto não poderá ser feito apenas com a mensuração do volume de recursos

aplicados); como avaliar os resultados do envolvimento direto da empresa nos programas da comunidade? (aqui a necessidade da medida está prevista, porém não equacionada).

Quadro 1: Empresas Socialmente Responsáveis – Mensurando os efeitos nos *stakeholders* externos – comunidade e meio ambiente, segundo o modelo de Hopkins (1999)

Elementos de RSE(*)	Grupos de <i>stakeholders</i>	Indicadores	Medidas
Efeitos nos <i>stakeholders</i> externos	Comunidade	✓ Doações das empresas para os programas da comunidade	✓ Quantidade, percentual
		✓ Envolvimento direto nos programas da comunidade	✓ Número, resultados, custos e benefícios
		✓ Controvérsias ou litígios com a comunidade	✓ Número, gravidade e resultados
	Meio ambiente	✓ Poluição	✓ Desempenho em relação aos índices, litígios, multas
		✓ Lixo tóxico	✓ Idem
		✓ Reciclagem e uso de produtos reciclados	✓ Percentagens
✓ Uso do selo ecológico nos produtos?		✓ Sim / Não	

Fonte: Hopkins, 1999: p. 145-147. Citação parcial do quadro.

(*) Responsabilidade Social das Empresas

Além de sua contribuição para a operacionalização do modelo de Wood, outra importante contribuição de Hopkins (1999) foi para o debate propriamente da conceituação da Responsabilidade Social Empresarial. Ele reforçou a noção de que a Teoria dos *Stakeholders* é pré-requisito básico para a definição do *constructo*, porém não é suficiente. Senão, vejamos como ele responde à seguinte indagação, a que ele próprio se faz: é a Responsabilidade Social Corporativa apenas a outra face da Teoria dos *Stakeholders*?

Até um certo grau, sim, porque ambas estão interessadas na responsabilidade social das empresas; e isto é melhor administrado se se subdivide a empresa nos seus grupos específicos de stakeholders, e se analisa o que se entende por responsabilidade social em relação a cada um dos grupos. Porém, a responsabilidade social corporativa, como eu vejo, vai além da teoria dos stakeholders, porque ela advoga não apenas a responsabilidade social ao nível da empresa, mas também ao nível planetário. É o que eu descrevo como o “contrato planetário”,

e que corresponde a uma visão mais global do que a teoria dos stakeholders. No entanto, levar em consideração os interesses dos stakeholders⁷ é fundamental para que uma empresa possa ser tida como socialmente responsável. (Hopkins, 1999: p.17)

Se, como vemos, a noção de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) vem sendo cada vez mais associada à idéia dos *stakeholders* envolvidos com a empresa – e esta será a abordagem que privilegiaremos na tese⁸, e se desejamos avaliar a prática das empresas nessa área, torna-se fundamental identificar quem são estes *stakeholders*. E, como mostram Mitchell, Agle e Wood (1997), nem de longe esta é uma questão trivial, pois engloba indagações bastante pragmáticas e difíceis de serem respondidas, como: dentre todos os *stakeholders* da empresa, quais os grupos devem ser atendidos? Quais os interesses que são mais importantes? Como equilibrar estes interesses? Qual o volume de recursos da empresa a ser alocado para servir a estes interesses?

Após fazerem exaustiva revisão da literatura, encontrando desde definições bastante estreitas até as muito abrangentes para *stakeholders* (Mitchell, Agle e Wood, 1997: p.855-864), os autores propõem um modelo para identificação dos *stakeholders* relevantes para cada empresa. O modelo apresenta oito classes⁹ de *stakeholders* definidas em função da presença (ou ausência) de três atributos-chave, ou de uma combinação entre eles, a saber: poder, legitimidade e urgência. O pressuposto é de que a relevância do *stakeholder* para a empresa está positivamente relacionada ao número dos atributos percebidos no *stakeholder*, pelos gerentes da firma.

Nesse modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997: p.875), a *filantropia empresarial* é considerada como uma ação voltada para um *stakeholder* latente do tipo “discricionário”, ou seja, dotado de apenas um atributo, o da legitimidade. Discordamos dos autores nesse aspecto. A nosso ver, e não raras vezes sobretudo no caso do Brasil, a *filantropia empresarial* é

⁷ Hopkins (1999) levou em consideração sete grupos de *stakeholders*, que ele denominou por “os sete azimutes”, a saber: 1) proprietários / investidores, ou *shareholders*; 2) gerentes; 3) empregados; 4) clientes; 5) meio ambiente; 6) comunidade em sentido amplo, incluindo o governo; 7) fornecedores.

⁸ Também Queiroz (2001: p.163), após realizar sua pesquisa de campo com empresas brasileiras para testar a aplicação de indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), concluiu que o conceito teórico de *stakeholders* mostrou-se de grande adequação nas discussões com executivos e representantes das empresas acerca da RSE.

⁹ **Nonstakeholders**: nenhum dos atributos presentes (1).

Stakeholders latentes: apenas um atributo. 2) Só poder: “stakeholder adormecido”; 3) Só legitimidade: “stakeholder discricionário”; 4) Só urgência: “Stakeholder demandante”.

Stakeholders esperançosos: com dois atributos. 5) Poder + legitimidade: “Stakeholder dominante”; 6) Urgência + legitimidade: “Stakeholders dependentes”; 7) Poder + urgência: “Stakeholders perigosos”

Stakeholders definitivos: os três atributos estão presentes (poder + legitimidade+urgência) (8) (Mitchell, Agle e Wood, 1997: p. 865-879)

dirigida a grupos de pessoas com demandas sociais muito urgentes, porém eles NÃO são percebidos como tendo legitimidade no âmbito da empresa. E, neste caso, a *filantropia* estaria mais associada a *stakeholders* latentes do tipo “demandantes”, que os autores descrevem como meros “mosquitos zoando nos ouvidos dos gerentes”, que incomodam mas não têm o poder de influir. Assim, as empresas só vão atender estes *stakeholders*, em geral constituídos por comunidades pobres, se for do interesse dos seus negócios.

Na definição da relevância dos *stakeholders* para a empresa, o modelo de Clarkson (1995: p.105-108) é bem mais parcimonioso, porém também bastante elucidativo. Ele menciona duas categorias de *stakeholders*, os primários e os secundários. Os grupos de *stakeholders* primários são aqueles essenciais para a sobrevivência da empresa. São eles: os acionistas e investidores; empregados; clientes; fornecedores; e os chamados “*stakeholders* públicos”¹⁰. Referindo-se a este último grupo, o dos “*stakeholders* públicos”, o autor esclarece que ele é constituído pelos governos e as comunidades que propiciam a infra-estrutura e os mercados, cujas leis e regulações devem ser obedecidas, e para quem são devidos os impostos e outras obrigações. Quanto aos grupos dos *stakeholders* secundários, eles são definidos como aqueles grupos que podem influenciar ou afetar, ou serem influenciados ou afetados pela empresa, mas eles não estão engajados em nenhuma transação com a empresa, e nem são essenciais para a sua sobrevivência. Nesse modelo, a *midia* é tida como um exemplo de *stakeholder* secundário. Porém, como alerta Clarkson, ainda que a empresa não dependa dos *stakeholders* secundários, eles podem causar significativos prejuízos à empresa, sobretudo no que se refere a danos de imagem.

Considerando essa tipologia de Clarkson, podemos inferir que, quando o relacionamento da empresa com as comunidades pobres não se estabelece por vínculo de dependência ou obrigação, como ocorre em grande parte das ações filantrópicas das empresas, neste caso o *stakeholder* “comunidade” deve ser considerado como um *stakeholder* secundário. Ou seja, ao contrário do que aponta Clarkson, nem sempre o *stakeholder* “comunidade” pode ser classificado como um *stakeholder* primário para a empresa. O estudo de caso a ser aqui apresentado ilustra essa situação.

No que se refere à Teoria dos *Stakeholders*, e aqui seguindo a linha inicial da argumentação adotada por Freeman (1984), também Donaldson e Preston (1995: p.65-69)

¹⁰ Com relação a este grupo, Clarkson (1995: p.101-102) considera as seguintes questões sociais: 1) saúde pública, segurança e proteção; 2) conservação de energia e materiais; 3) avaliação ambiental de projetos

reforçam o caráter gerencial da Teoria em função de sua capacidade descritiva, do seu poder instrumental e de sua validade normativa. Para estes dois autores, a capacidade da Teoria dos *Stakeholders* em descrever e explicar a realidade das empresas é muito superior à capacidade descritiva dos modelos rivais de insumo-produto. O poder instrumental da Teoria dos *Stakeholders* advém de sua capacidade em identificar as conexões, ou falta delas, entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance dos objetivos tradicionais da empresa, tais como o lucro e o crescimento. Para eles, o aspecto normativo é central na Teoria, e está baseado no pressuposto de que os *stakeholders* têm interesses legítimos na empresa, os quais passam a assumir valor intrínseco para a empresa.

Dessa abordagem de Donaldson e Preston, destacamos aqui o aspecto instrumental da Teoria dos *Stakeholders*. Eles alegam uma certa insuficiência teórica nesse campo, uma vez que os estudos que vêm sendo conduzidos sobre a relação entre os desempenhos social e financeiro das empresas, na realidade ainda não conseguiram apresentar indicadores confiáveis e evidências convincentes que relacionem a gestão dos *stakeholders* (como variável independente) com os resultados de mercado da empresa (Donaldson e Preston, 1995: p.71;77). Mais adiante nessa seção, ao propormos o critério da eficácia privada para avaliar a ação social das empresas, o que procuramos é justamente contribuir para elucidar este aspecto instrumental da Teoria dos *Stakeholders*, buscando *iluminar* a questão de como a gestão do *stakeholder* “comunidade” é percebida pelos demais *stakeholders* da empresa e, portanto, pode influenciar no desempenho de mercado da empresa.

Fazendo uma revisão da literatura quanto ao impacto da responsabilidade social das empresas (RSE) em seu desempenho financeiro (DFE), McWilliams e Siegel (2000: p.603-608) afirmam que os estudos empíricos até o momento ainda não conseguiram ser conclusivos a este respeito. Ora apontam para impactos positivos, ora negativos, ora neutros. Segundo os autores, essa “inconsistência” de resultados deve-se sobretudo a limitações teóricas e metodológicas, e também a falhas na especificação das variáveis na composição dos modelos de análise utilizados. Exemplificando este último ponto, eles demonstram que, ao refazerem o modelo de Waddock e Graves (1997), que concluía pelo efeito significativamente positivo de RSE em DFE, porém agora passando a incluir a variável de controle “investimento em Pesquisa & Desenvolvimento”, este efeito se torna neutro.

econômicos; 4) outras questões ambientais; 5) envolvimento com a política pública; 6) relações com a comunidade; 7) investimento social e doações.

Além da questão da especificação das variáveis, Maignan e Ferrell (2001: p.37) atribuem a ambigüidade de resultados, nessas análises entre desempenho social e financeiro das empresas, à falta de uma perspectiva holística e sistêmica acerca do que seja “cidadania corporativa” (ou empresa socialmente responsável, conforme terminologia que estamos adotando). As abordagens, até então utilizadas, vêm sendo muito restritas e limitadas a apenas alguns aspectos do conceito, tais como proteção do meio ambiente, estabelecimento de padrões éticos ou responsabilidades legais. Sem falar que a maioria dos estudos empíricos sobre o tema foram conduzidos quase que exclusivamente nos Estados Unidos, havendo, portanto, a necessidade de se testar a adequação conceitual nos diferentes países.

Assim, analisando a realidade das empresas francesas, e com base em entrevistas junto a uma amostra de altos executivos dessas empresas, Maignan e Ferrell (2001: p.44-45) identificam associação significativa entre “cidadania corporativa” e “comprometimento dos funcionários”, porém a associação entre “cidadania corporativa” e “lealdade dos clientes”¹¹ não se mostra significativa. Ao decompor o *constructo* “cidadania corporativa” em suas múltiplas dimensões (econômica; legal; ética; e discricionária) *à la* Carroll (1979), os autores constataram que aquela primeira associação só se mostrava significativa na dimensão “discricionária”.

Inspirados nessa pesquisa de Maignan e Ferrell (2001), Pinto e Lara (2003: p.8-11) testaram essas associações para o Brasil, mais especificamente para as empresas do ramo varejista da cidade de Belo Horizonte. Os resultados encontrados foram distintos daqueles encontrados por Maignan e Ferrell, e apontaram para uma relação significativa entre apenas as dimensões econômica / ética da “cidadania corporativa” e a “lealdade dos clientes”; e entre todas as quatro dimensões da “cidadania corporativa” e o “comprometimento dos funcionários” .

Porém, apesar desses resultados ambíguos, vemos que organizações líderes voltadas a estimular a Responsabilidade Social das Empresas como o *World Bank Institute* (WBI, 2003) e o *Business for Social Responsibility* (BSR, 2003) consideram como certos e inquestionáveis os benefícios para a empresa dessa atuação responsável. Senão, vejamos a enumeração desses vantagens, conforme apresentada pelo *World Bank Institute* (2003: *topic I*).

¹¹ Oliver (1999) mostra que “satisfação do cliente” é apenas um passo rumo à constituição da “lealdade do cliente”, sendo um passo necessário porém não suficiente. Para ele, a lealdade diz respeito à compra continuada de uma determinada marca de produto, enquanto a satisfação se refere a um alcance de necessidades, desejos e prazer. E, portanto, a lealdade emerge, em última instância, como uma combinação de superioridade percebida do produto, intenções pessoais, laços sociais e seus efeitos sinérgicos.

Existem muitas razões que compensam às empresas, tanto às grandes como às pequenas e médias, a serem socialmente responsáveis e conscientes dos interesses dos seus *stakeholders*-chave. Estas razões incluem:

- 1) *Obtenção de licença para operar – dos stakeholders-chave, e não apenas dos shareholders*
- 2) *Ganhos de “competitividade sustentável”, à partir de:*
 - ✓ *Ganhos de reputação e na marca dos produtos*
 - ✓ *Operações mais eficientes*
 - ✓ *Melhora no desempenho financeiro*
 - ✓ *Aumento nas vendas e na lealdade dos clientes*
 - ✓ *Capacidade crescente para atrair e reter os bons empregados*
- 3) *Criação de novas oportunidades de negócio*
- 4) *Atração e retenção de investidores e parceiros “de qualidade”, à partir do:*
 - ✓ *Aumento no valor das ações*
 - ✓ *Menor custo do capital*
 - ✓ *Acesso aos Fundos Socialmente Responsáveis*
- 5) *Cooperação das comunidades locais*
- 6) *Evitar crises atribuídas às condutas não socialmente responsáveis*
- 7) *Apoio dos Governos*
- 8) *Construção do capital político*

Avançando nessa linha de raciocínio, Jensen (2002: p.235-246) argumenta que a “Proposição de Maximização do Valor”, inerente à ótica do *Shareholder*, não é incompatível com a “Teoria do *Stakeholder*”, como vem sendo o pensamento dominante no momento. Para ele, as empresas que se dizem praticantes apenas da Teoria dos *Stakeholders* acabam ficando em desvantagem, pois se tornam politizadas e inteiramente nas mãos dos seus diretores e gerentes, que se tornam *emponderados* para arbitrar as demandas conflitantes dos vários grupos de *stakeholders* da empresa – como, por exemplo, os consumidores que querem preços mais baixos e qualidade melhor; os empregados que querem salários mais altos e melhores condições de trabalho; e as comunidades que querem investimentos sociais mais amplos. O que Jensen propõe é a complementaridade daqueles dois enfoques, em que a estratégia da gestão por *stakeholders* deve ser aferida, em última instância, pelo objetivo maior da empresa, que continua sendo o da maximização do seu valor de mercado.

Muito provavelmente essa posição de Jensen sofreria duras críticas tanto pelos partidários mais puristas da Teoria dos *Stakeholders* como dos teóricos da Responsabilidade Social Corporativa, sob a alegação de que ela representaria um retrocesso ao jugo do lucro, que se supunha superado. Mas, por outro lado, essa posição de Jensen, como também a de Donaldson e Preston (1995) que examinamos, são interessantes na medida em que elas elucidam desafios que vêm sendo encontrados para se conseguir implementar, na prática, a Teoria dos *Stakeholders*.

Se, por um lado, os benefícios da RSE são tidos como discutíveis, por outro lado, Locke e Siteman (2003) mostram como, no caso da *Nike*, os danos do comportamento empresarial NÃO socialmente responsável foram tão sérios a ponto de forçarem a empresa a alterar a sua estratégia de negócio. Desde a sua fundação (1964), o modelo de negócio da *Nike* esteve sempre baseado em concentrar as atividades nobres (de desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas) no país de origem - Estados Unidos, e em sub-contratar empresas para os serviços de manufatura em países em desenvolvimento, onde os custos de produção são geralmente bem mais baixos. Foi essa estratégia que lhe garantiu a posição de líder mundial incontestável nas vendas de tênis, tendo chegado a responder, em 1997, por 35% das vendas mundiais contra 14,5% da *Reebok* e 10,3% da *Adidas*, seus dois maiores concorrentes.

Porém, ao longo dos anos 90, essa estratégia da *Nike* se viu sob fogo cruzado. A empresa passou a ser duramente criticada por envolver, em sua cadeia produtiva, trabalhadores sub-pagos na Indonésia, trabalho infantil no Paquistão e no Cambódia, além das péssimas condições de trabalho impostas na China e no Vietnã. Só então, frente à *expansão do movimento anti-Nike* em âmbito mundial, e de modo a recuperar os graves danos de imagem, a empresa partiu para remodelar a sua estratégia de negócios, que passou, então, a estar baseada no monitoramento sistemático das condições de trabalho utilizadas em sua cadeia de empresas-fornecedoras e no estreitamento de laços com as organizações internacionais e sem fins lucrativos. Exemplificando esse último aspecto, a Nike tornou-se membro atuante do *Global Compact*, das Nações Unidas; da *Aliança Global Pró Trabalhadores e Comunidades*; e da *Associação para o Trabalho Justo*.

Locke e Siteman (2003: p.19) concluem o estudo de caso Nike com uma série de questões instigantes para a discussão da RSE, tais como:

..... as decisões da empresa devem se guiar por considerações apenas econômicas, ou existem outros fatores (sociais) igualmente importantes? Como mensurar e avaliar estes outros fatores? As empresas devem ser responsáveis apenas por seus empregados e acionistas, ou elas são também responsáveis pelos empregados dos seus fornecedores e sub-contratados? Quais são os limites em termos de responsabilidade para uma empresa individual? Se algumas companhias promovem e monitoram padrões mais elevados, e outras não o fazem, isso pode destruir a vantagem competitiva das "boas" empresas cidadãs?

Enfim, a partir dessa revisão da literatura, que não pretendeu ser exaustiva sobre o tema, podemos perceber que ainda há muito o que se avançar no campo teórico da Responsabilidade Social Corporativa. Do ponto de vista conceitual, embora já seja predominante a idéia do relacionamento responsável com os *stakeholders* da empresa, ainda

persistem muitas indefinições quanto à caracterização destes “*stakeholders*” e do que seja “relacionamento responsável”. E, portanto, se estes limites ainda estão *nebulosos*, decorre que, do ponto de vista da operacionalização do *constructo*, há ainda algumas questões pendentes, do tipo: Que *stakeholders*, ou *não-stakeholders*, a empresa tem responsabilidade em atender? Quais as demandas destes *stakeholders* a empresa deve atender – todas, ou qual deve ser o grau de atendimento? Como mensurar (ou contabilizar) essa atuação da empresa? Como avaliar os impactos da RSE para a própria empresa e para o *stakeholder* beneficiado?

Apesar dessas indefinições conceituais e operacionais que, como vimos, ainda persistem para tratar a Responsabilidade Social Empresarial, privilegiaremos nessa tese a definição proposta pelo *World Bank Institute* (WBI, 2003). Embora nem seja propriamente uma definição *strictu sensu*, ela é interessante pois dá uma idéia de quão abrangente e ainda vaga é a noção da responsabilidade social corporativa. Além da questão do relacionamento da empresa com os seus *stakeholders-chave*, essa *quasi-definição* envolve também questões como ética, respeito, legislação e desenvolvimento sustentável.

A Responsabilidade Social Empresarial geralmente se refere a:

- 1) *Um conjunto de políticas e práticas relacionadas ao relacionamento com os stakeholders-chave, valores, compromisso com requisitos legais, e respeito às pessoas, comunidades e o meio ambiente; e*
- 2) *O compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável, normalmente entendido como a habilidade da geração presente em satisfazer as suas necessidades, sem comprometer a habilidade das futuras gerações em satisfazer as suas.* (WBI, 2003: Tópico 1)

Ademais, pretendemos que essa tese possa contribuir para a avaliação dos impactos da RSE, notadamente no que se refere ao relacionamento empresa / comunidade. Pois, como vimos, a questão sobre como proceder à mensuração e à avaliação dos relacionamentos da empresa com os seus vários *stakeholders* ainda permanece como um aspecto relevante da teoria a ser trabalhado.

II.1.1.3) O discurso organizacional recente

Se, por um lado, no campo teórico ainda persistem essas dificuldades de operacionalização do conceito, por outro lado, a Responsabilidade Social das Empresas vem se tornando, cada vez mais, um valor organizacional priorizado no âmbito das empresas, dos governos e das entidades do terceiro setor.

No quadro 2 sintetizamos as principais iniciativas que vêm sendo tomadas, em âmbito internacional e particularmente no Brasil, para estimular o comportamento socialmente responsável das empresas. O exame deste quadro comprova que, sobretudo nos últimos dez anos, a Responsabilidade Social Corporativa, até então um valor organizacional sem muita expressão na cultura empresarial, vem assumindo importância cada vez maior. Haja vista a profusão na formulação de princípios de RSE, na criação de padrões para certificação, no lançamento de índices de mercado financeiro socialmente responsáveis, no lançamento de prêmios/selos e na criação de associações de empresas voltadas exclusivamente para apoiar a responsabilidade social.

Quadro 2 - Responsabilidade Social da Empresas: um valor organizacional em ascensão, a partir do final dos anos 90

<p>A) Principais iniciativas a nível internacional:</p>
<p>1) Princípios / Recomendações</p> <p><u>A nível dos governos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Diretrizes para as Empresas Multinacionais, propostas pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) inicialmente em 1976 e revisada em 2000: os (33) Governos que aderiram às Diretrizes fazem recomendações, não obrigatórias, às empresas operando em seus países nas áreas de trabalho, meio ambiente, proteção ao consumidor e contra a corrupção. A revisão recente traz recomendações mais fortes nas questões de direitos humanos e meio ambiente. ◆ “<i>Global Compact</i>”: lançado formalmente pelas Nações Unidas em 2000, como resposta aos desafios do Fórum Econômico Mundial de 1999, em Davos. Os líderes empresariais são chamados, voluntariamente, a adotarem e a implementarem um conjunto de nove princípios em suas práticas corporativas individuais e a apoiarem iniciativas de políticas públicas complementares. Os nove princípios dizem respeito às áreas de direitos humanos, padrões de trabalho e de meio ambiente. (http://www.unglobalcompact.org) <p><u>A nível de associações voluntárias de empresários:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ “<i>Caux Principles for Business</i>” elaborados, em 1994, pela <i>Caux Round Table</i>, que é um grupo internacional de líderes empresarias do Japão, Europa e Estados Unidos que se encontram todos os anos em Caux, Suíça. Os Princípios buscam expressar um padrão ético e responsável de comportamento empresarial a nível internacional (http://www.cauxroundtable.org) ◆ “Princípios para a Responsabilidade Corporativa Global” foram formulados, em 1999, pelo Centro Inter-Religiões para a Responsabilidade Corporativa, que é composto por mais de 275 instituições religiosas (dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido) que querem usar seus investimentos para a promoção de mudanças sociais. Os Princípios Globais cobrem as áreas de condições de trabalho, comunidade, meio ambiente, direitos humanos, ética, fornecedores e consumidores. Desde 1999, os Princípios vêm sendo utilizados em 21 países. (http://www.iccr.org) <p>2) Padrões de desempenho</p> <p><u>Para certificação e sujeitos à avaliação de auditores externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>ISO 14000</i> e <i>ISO 9000</i>: a <i>ISO</i> (International Organization for Standardization) é uma organização não-governamental, criada em 1947 e constituída por uma rede de institutos de padronização de 147 países. Desde que foi criada, a <i>ISO</i> já publicou mais de 13.700 padrões internacionais. As famílias

da ISO 14000 e da ISO 9000 tornaram-se mais conhecidas por serem “sistemas genéricos de padrões de gestão”; as demais ISO são específicas por produto... A ISO 9000 trata da gestão da qualidade, ou seja, de como a organização busca melhorar a satisfação do cliente. A ISO 14000 (publicada em 1992) está voltada para a gestão do ambiente, ou seja, como minimizar os efeitos nocivos de sua atividade no meio ambiente e como melhorar continuamente a sua performance ambiental. Para receberem a certificação ISO, as empresas têm que ser auditadas por auditores devidamente credenciados.(<http://www.iso.ch/> , acessada em 02/09/2003)

- ◆ SA (Social Accountability) 8000: lançada em 1998 pela Social Accountability International (SAI). Trata-se de um padrão voluntário de monitoramento e certificação para avaliar as condições de trabalho na cadeia produtiva da fábrica, baseado nas normas estabelecidas nas Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), da Declaração Universal dos Direitos Humanos e da Convenção dos Direitos da Criança, ambas da Organização das Nações Unidas (ONU)... A certificação já vem ocorrendo em 30 países e para 22 diferentes ramos industriais.(<http://www.sai-intl.org/SA8000/>, acessada em 02/09/2003)
- ◆ AA (AccountAbility) 1000: proposta em 1999 pelo AccountAbility / Institute of Social and Ethical Accountability. É um padrão de prestação de contas (accountability) que visa complementar as Diretrizes de Relatório do “Global Reporting Initiative” (GRI) e aperfeiçoar a relação entre os stakeholders por meio da certificação dos relatórios. Esta certificação é feita com base em três princípios: materialidade (cobertura de todas as áreas de desempenho), totalidade (informações completas e exatas) e responsividade (respostas consistentes aos interesses e preocupações dos stakeholders). (<http://www.accountability.org.uk>)

Para auto-avaliação:

- ◆ “Global Reporting Initiative”: iniciativa coordenada pela CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) apresentou, em 1999, sua primeira proposta de um padrão internacional para elaboração de relatórios focados na sustentabilidade, abordando as dimensões econômica, social e ambiental de suas atividades. A missão da CERES é o processo de permanente consulta aos stakeholders, em âmbito mundial, para a manutenção e aprimoramento dos padrões. (<http://www.globalreporting.org/>)

3) Índices do mercado financeiro: Investimentos Socialmente Responsáveis

- ◆ Domini 400 Social Index (DSI): lançado em 1990 nos Estados Unidos, o DSI é o primeiro índice de ações a se utilizar de múltiplos filtros. A idéia é evitar os investimentos em setores cujas práticas sejam prejudiciais à sociedade, como os de cigarro, álcool, jogo, energia nuclear e de armamentos. Por outro lado, o que se busca é estimular os investimentos em empresas fortes em cidadania corporativa, diversidade, relações com os empregados, meio ambiente, atuação ética em suas operações com outros países e na produção de bens úteis e seguros.

A cidadania corporativa é aqui definida como “empresas que desenvolvem programas inovadores e generosos de doações, com ênfase na promoção da justiça econômica e social”.

(<http://www.domini.com/social-screening/>, acessado em 03/09/2003)

- ◆ Dow Jones Sustainability Index (DJSI World): lançado nos Estados Unidos, em 1999, como o primeiro índice mundial de ações a acompanhar a performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade. Para fazer parte do DJSI são selecionadas as empresas líderes (10% melhores) de cada um dos 59 grupos industriais em escala mundial (33 países), segundo critérios de desempenho econômico, social e ambiental. Estas dimensões têm peso igual (1/3) na composição do Índice. O processo de seleção das empresas é feito por auditores independentes. O DJSI não exclui qualquer setor, mesmo os de cigarros, álcool, jogo e armamentos. Isto porque as empresas destes setores podem ter desempenho responsável, o que deve ser valorizado. Ademais, podem ser disponibilizados, para os investidores, sub-grupos do Índice que excluem estes setores. Já foram expedidas mais de 40 licenças para utilização das informações do DJSI a gestores de ativos em 14 países. (<http://www.sustainability-index.com>, acessada em 03/09/2003)

4) Prêmios

- ◆ “As Empresas mais admiradas”: Listas das empresas mais admiradas, julgadas por critérios de Responsabilidade Social Corporativa. São publicadas em vários meios de comunicação, como a *Fortune Review* (EUA) e o *Financial Times* (Reino Unido).
- ◆ “As melhores Companhias para se trabalhar”: listas divulgadas por várias publicações como a *Fortune Review* (EUA)
- ◆ “Prêmio de Ética Empresarial”: concedido anualmente pela *Business Ethics Magazine* às empresas consideradas líderes em ética e responsabilidade social. A revista elabora também lista com as “Cem melhores empresas cidadãs”, homenageando as companhias que atendem bem a quatro grupos de *stakeholders*, a saber: empregados, clientes, comunidade e acionistas.
- ◆ “Prêmio de Excelência”, incluindo “A Empresa do Ano”, concedido em parceria pela *Business In The Community* (BITC) e o *Financial Times*, ambos do Reino Unido.

5) Organizações não-lucrativas de apoio

Em geral, são organizações do tipo *membership*, sem fins lucrativos, criadas na década de 90 e dedicadas a apoiar a Responsabilidade Social Corporativa.

- ◆ *AccountAbility / Institute of Social and Ethical AccountAbility*, Reino Unido
- ◆ *Business for Social Responsibility* (BSR), EUA
- ◆ *Business In The Community* (BITC), Reino Unido
- ◆ *Interfaith Center on Corporate Responsibility* (ICCR), EUA
- ◆ *The Prince of Wales International Business Leaders Forum* (PWIBLF), iniciativa anglo-americana
- ◆ *Social Accountability International* (SAI), EUA/Reino Unido.
- ◆ *Global Reporting Initiative* (GRI), international

B) Algumas referências relevantes no Brasil:

1) Padrões de desempenho:

- ◆ Balanço Social: modelo (simplificado) apresentado, em 1997, pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). O “Selo Balanço Social IBASE/Betinho” foi criado (1998) para estimular as empresas a publicarem anualmente o seu balanço social. (<http://www.ibase.br>)
- ◆ Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: a primeira versão dos Indicadores foi apresentada pelo Instituto Ethos em 2000, como um instrumento de auto-avaliação das práticas de responsabilidade social das empresas (<http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/> acessada em novembro de 2000)
- ◆ Guia de Elaboração do Balanço Social: a primeira versão foi apresentada pelo Instituto Ethos em 2001, seguindo o modelo internacional proposto pelo Global Reporting Initiative (GRI). Sua utilização é voluntária. (<http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/> acessada em outubro de 2001)

2) Índice do mercado financeiro: Investimentos Socialmente Responsáveis

- ◆ *Fundo Ethical*: pioneiro no mercado latino-americano, foi lançado em 2001 pelo Banco ABN AMRO-Real. É um fundo de ações, composto por papéis de empresas, que foram selecionadas levando-se em consideração o seu desempenho econômico-financeiro, ambiental, social e de governança corporativa. São automaticamente excluídas do fundo as empresas dos seguintes setores: fumo, bebidas alcoólicas, energia nuclear, armas e munições, pornografia e jogos de azar. (http://www.bancoreal.com.br/responsabilidade_social, acessada em 09/09/2003)

3) Prêmios

- ◆ “As 100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil”: Guia elaborado anualmente pela Revista Exame, da editora Abril.
- ◆ “Guia de Boa Cidadania Corporativa”: elaborado também pela Revista Exame, desde 2000. São selecionadas as empresas tidas como modelo, em função de critérios que envolvem o seu relacionamento com os *stakeholders*. São também selecionados os projetos sociais de destaque desenvolvidos pelas empresas, em função de critérios como abrangência, possibilidade de multiplicação, inovação, capacidade de articular parcerias e resultados.
- ◆ “Prêmio Valor Social”: lançado em 2001 pelo Jornal Valor Econômico, visa “homenagear empresas que têm no compromisso com a sociedade um critério de excelência e de gestão”. (<http://www.valoronline.com.br/valorsocial/> , acessada em 09/09/2003)

4) Organizações não-lucrativas de apoio à Responsabilidade Social Empresarial:

- ◆ Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE): foi criada no Brasil em 1961, em parceria com a União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresas (UNIAPAC). Sua missão é a de “mobilizar os dirigentes de empresa para que, à luz do pensamento social cristão, se comprometam com sua melhoria pessoal e a transformação de sua empresa, contribuindo para uma sociedade solidária, justa, livre e humana” (<http://www.adce.org.br>, acessada em 04/09/2003)
- ◆ Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES): foi criada em 1986, “visando a humanização das empresas e a sua integração com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre a empresa e seus diferentes públicos internos e externos”.(<http://www.fides.org.br>, acessada em 21/08/2001)
- ◆ Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE): criado em 1995, tem como objetivo “o fortalecimento político-institucional e o apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras entidades privadas que realizam investimento social voluntário e sistemático, voltado para o interesse público”. Atualmente, o GIFE conta com 63 membros associados.(<http://www.gife.org.br>, acessado em 10/09/2003)
- ◆ Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: criado em 1998, visa “ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Dentro de uma filosofia de criação de redes através de parcerias estratégicas para a difusão, conceituação e conscientização do tema, trabalha com três linhas principais de atuação: mobilização no setor privado, mobilização para a sociedade em geral, e produção de informação”. Atualmente 785 empresas no Brasil são associadas ao Instituto Ethos (<http://www.ethos.org.br>, acessada em 09/09/2003)

Fonte: Âmbito internacional: BSR, *Overview of Corporate Social Responsibility* (<http://www.bsr.org/BSRResources/> , acessado em 02/09/2003); WBI, *Course on Corporate Social Responsibility* (http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/csr_vrc.html , acessado em fevereiro 2003); Hopkins (1999); Queiroz (2001); e os sites mencionados no quadro.

Âmbito Brasil: Sites e/ou documentos das instituições citadas no quadro.

Elaboração própria.

Sem dúvida, todas estas iniciativas têm contribuído para alterar o comportamento das empresas: de uma atuação mais individualista voltada apenas para seus *shareholders*, para uma atuação mais aberta voltada para os *stakeholders*. A questão é com que velocidade isto

vem ocorrendo, ou seja, até que ponto a prática vem conseguindo acompanhar o entusiasmo do discurso organizacional. Utting (2000: p.13-17) é bastante cético a este respeito. Diz ele,

Particularmente confuso é o fato de que muitas companhias consideradas como as “melhores práticas” são também aquelas identificadas como as “más praticantes”. Nesta condição estão o Grupo Mitsubishi, General Motors, Dow Chemical, Aracruz Celulose, Rio Tinto, dentre outras. Ainda são poucas as pesquisas que buscam quantificar como as empresas melhoraram seu desempenho social e ambiental, e geralmente são medidas as mudanças na política e nos procedimentos da empresa, ao invés dos seus impactos sociais e ambientais.

Apesar da onda do entusiasmo global pelos códigos, ainda é relativamente pequeno o percentual de empresas que os adotaram. Muitas vezes os Códigos acabam ficando em nível de princípios e frases bem intencionados, sem serem efetivamente implementados. .. Apesar de vir crescendo, o número de certificações concedidas, a nível mundial, pela ISO 14.000 ainda é muito modesto (3.454 em 1998) quando comparado aos da ISO 9.000¹² (50 a 60.000 em 1999).

Há que se reconhecer que a criação dos padrões de desempenho, dos prêmios e dos índices do mercado financeiro tem o mérito de buscar, de certa forma, operacionalizar o conceito da responsabilidade social corporativa. Mas, esta operacionalização se dá, na maior parte das vezes, de forma parcial e está basicamente relacionada a processo. Até agora, a ênfase tem estado em avaliar os procedimentos que a empresa vem tomando em prol da RSE, e não em avaliar os impactos efetivos desses procedimentos.

É importante, pois, que se avance e se passe a mensurar a RSE, não apenas sob a ótica da empresa / dirigentes, do que ela vem fazendo, mas sobretudo sob a ótica dos seus *stakeholders*, com o foco nos efeitos dessas ações. Ou seja, é preciso avançar e partir para operacionalizar o conceito da RSE levando em conta os seus resultados, e para isto é preciso ouvir os *stakeholders* da empresa, que são os que são afetados direta e indiretamente por estas ações. A metodologia que vamos propor é uma contribuição neste sentido, particularmente no que se refere à avaliação da ação social das empresas.

II.1.2) Ação social das empresas: uma prática em expansão

V.1.2.1) Como vem evoluindo?

Podemos dizer que a Ação Social das Empresas (ASE) vem evoluindo de modo paralelo com a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), sobretudo no que se refere aos dois últimos momentos da tipologia de Wood para a RSE. Assim, quando a estratégia de

¹² Obviamente a certificação pela ISO 9.000 tem um impacto muito maior para o resultado financeiro da empresa. Daí, provavelmente, o interesse maior por essa certificação.

gestão dominante era a do *shareholder* (3º momento na tipologia de Wood), a ação social foi praticada inicialmente de modo individual pelo empresário, e depois de modo corporativo, porém sempre como uma atividade à parte dos negócios da empresa. Quando mais recentemente, nas décadas de 1980/90, a estratégia de gestão dominante passou a ser a do *stakeholder* (4º momento na tipologia de Wood), a ação social está se tornando crescentemente incorporada à esfera dos negócios da empresa.

Para compreendermos o surgimento e a evolução da ação social das empresas, devemos voltar o nosso olhar para a realidade norte-americana, tido como país berço da chamada filantropia corporativa. Tomando por base Smith (1994), Himmelstein (1997) e Porter e Kramer (2002) identificamos quatro momentos na evolução da ação social empresarial naquele país. Importante destacar que estes três autores utilizam o termo “filantropia” para designar a ação social corporativa. Nos Estados Unidos, este termo não tem sentido negativo como ocorre no Brasil, onde é normalmente associado a ações meramente assistenciais e compensatórias.

Ao período que Himmelstein (1997: p.15-19) denomina como “pré-história da filantropia corporativa”, desdobraremos aqui nos dois momentos iniciais. Como afirma Smith (1994: p.107), a filantropia foi, durante séculos, uma preocupação americana. No primeiro momento, ou seja desde o século XVII, foram os líderes empresariais que encabeçaram as listas de doadores dos Estados Unidos. Vale notar que, nessa época, as doações, eram feitas pelos indivíduos, e não por suas companhias, e de modo algum poderiam ser utilizados para servir aos propósitos da empresa.

No segundo momento, que compreende o final do século XIX e início do século XX, a ação social passou a estar associada à empresa, mesmo ainda não estando legalizada nos Estados Unidos. A legalização no país só ocorreu ao longo da década de 1950. Até então, quando julgadas por tribunais oficiais, as ações filantrópicas das empresas só eram permitidas se gerassem também benefícios diretos para os seus trabalhadores ou algum outro ganho comercial evidente para a empresa. Caso contrário, eram vetadas pela Suprema Corte.

O caso da empresa Ford ilustra este ponto (Himmelstein, 1997: p.16-18). Em 1916, Henry Ford alegou motivos puramente filantrópicos para reduzir os dividendos dos acionistas, de modo a poder financiar a produção de uma maior quantidade de carros a preços populares, e com isto gerar mais empregos e mais benefícios para a comunidade local. Sua pretensão foi vetada, pois contrariou os interesses dos acionistas minoritários, os irmãos Dodge, que

queriam o pagamento imediato dos dividendos. A Justiça de Michigan julgou o caso Ford Vs Dodge, com a seguinte alegação (apud Himmelstein, 1997: p.18):

... a empresa deve ser organizada e conduzida prioritariamente em função do lucro dos seus acionistas. Os poderes dos diretores devem ser usados com essa finalidade. O arbítrio dos diretores deve ser exercido na escolha dos meios para atingir este fim, e não pode ser estendido para mudar o fim em si

No terceiro momento, que compreende sobretudo as décadas de 1960 e 1970, a ação social das empresas já está legalizada no país. Nesse período, as doações das empresas norte-americanas assumiram um papel preponderantemente defensivo, frente à expansão crescente do papel do Estado na vida do país e aos movimentos de protesto surgidos, em questões como direitos civis, direitos da mulher, guerra do Vietnã e meio ambiente. Assim, de modo a reconquistar a credibilidade da opinião pública e a contornar o controle excessivo do governo, as grandes corporações passaram a apoiar áreas de grande visibilidade, como as artes e as universidades. Essa nova atuação social das empresas era justificada em prol “*de uma existência individual mais completa, inteligente e satisfatória*” – foi este, por exemplo, o argumento dado por David Rockefeller, presidente do *Banco Chase Manhattan*, ao fundar, em 1966, o Comitê de Negócios para as Artes (Himmelstein, 1997: p.24-25).

Entre os anos 50 e o final dos anos 80, as doações das empresas cresceram consideravelmente, passando de 0,5 para 2% do lucro bruto das empresas dos Estados Unidos (Himmelstein, 1997: p.23). O traço marcante dessa época foi que as causas sociais apoiadas não deveriam guardar qualquer vinculação com os negócios das empresas. Buscava-se, dessa forma, preservar uma linha demarcatória “*ética*” entre as atividades dos três setores – governo, setor privado e o setor não-lucrativo, onde cada setor deveria atuar em sua área de competência sem se intrometer na esfera do outro. Movidas por essa atuação segmentada, muitas empresas norte-americanas criaram suas próprias fundações. A Fundação Exxon de Educação costumava ser citada como caso exemplar de atuação nesse período, sendo particularmente admirada, tanto dentro como fora da empresa, por sua atuação completamente isolada das políticas corporativas da Exxon, empresa de petróleo (Smith, 1994: p.107-108).

Podemos dizer que estes três momentos da ação social empresarial estão relacionados ao enfoque de gestão baseado no *shareholder*, em que o objetivo da empresa era tido como estritamente econômico. E, no âmbito dessa abordagem, a ação social era percebida como uma atividade periférica, e que deveria ser gerenciada com cautela sob pena de prejudicar os

negócios da empresa. Pois a ação social implicava em custos para a empresa, e isso poderia reduzir as margens de lucro da empresa.

Dentro dessa linha de raciocínio, Milton Friedman fez, em 1962, um alerta contundente quanto aos riscos da ação social empresarial para os lucros da empresa. O argumento central de Friedman (1977: p.116-117) era o de que a filantropia representava o *uso indevido* dos recursos das empresas. Para ele, em uma economia livre não se deveria *misturar* atribuições: à empresa, e por conseguinte *aos seus altos funcionários*, caberia aumentar os lucros da empresa e trabalhar por sua expansão; ao Estado, caberia zelar pelo bem público. E, justamente para viabilizar essa função do Estado é que as empresas e os demais cidadãos pagavam os impostos.

Em uma economia livre, há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude..... Tentando realizar o seu próprio interesse, o indivíduo freqüentemente promove os da sociedade de modo mais efetivo do que quanto pretende realmente promovê-lo. Não sei de grandes benefícios feitos por aqueles que pretendem estar trabalhando para o bem público.

Há um tópico da área da responsabilidade social que acho necessário mencionar, uma vez que afeta meus próprios interesses pessoais. Trata-se da afirmação de que os homens de negócios devem contribuir para obras de caridade e especialmente para universidades. Tais doações feitas por empresas constituem um uso impróprio dos fundos da companhia numa sociedade de economia livre.

..... enquanto existir o imposto, não há justificativa para permitir as contribuições das empresas para instituições de caridade ou educacionais. Tais contribuições deveriam ser feitas pelos indivíduos – que são os donos da propriedade em nossa sociedade¹³. (Friedman, 1977: p.116-117)

Friedman (1970 *apud* Hamil, 1999: p.17) vai além em seu alerta, e diz que a ação social das empresas corresponde à uma usurpação do mandato legal das instituições governamentais, que foram democraticamente eleitas para administrar a política social. Segundo ele, as empresas não têm esse mandato, ou nem sequer *expertise* nessa área.

Finalmente, o quarto momento na evolução da ação social empresarial tem início a partir do final da década de 1980, quando as empresas passam a lhe atribuir caráter estratégico. Vista agora sob a ótica de gestão dos *stakeholders*, a ação social perde aquela

¹³ Aqui Friedman (1977: p.118) faz referência ao divórcio que poderia estar ocorrendo entre propriedade e controle do capital, no âmbito da “empresa moderna”. À empresa, ou seja aos gerentes dessa empresa, caberia apenas o controle do capital.

conotação predominante de fator de custo para a empresa, e assume a conotação de fator de competitividade.

Para Smith (1994: p.105), essa mudança de conotação foi a forma encontrada por executivos das áreas sociais de grandes empresas norte-americanas, como *AT&T*, *IBM* e *Levi Strauss*, para solucionar o paradoxo, tão visível naquela época, das demissões em massa (*downsizing*) com manutenção dos programas de filantropia. Ao ser percebida como fator estratégico para os negócios da empresa, a ação social empresarial conquistava legitimidade no âmbito da empresa, e deixava de ser vista como concorrendo por recursos com a área de pessoal na empresa. De acordo com esse novo enfoque, a filantropia corporativa deve contribuir para aumentar o reconhecimento da empresa entre os seus consumidores, elevar a produtividade dos empregados, reduzir custos com Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), superar obstáculos regulatórios, e promover sinergia entre as diversas áreas da empresa.

O marco inicial dessa nova etapa foi o derramamento de óleo de um navio petroleiro da *Exxon* (*de nome Valdez*) ocorrido em 1989, quando as falhas do antigo estilo de filantropia ficaram claramente expostas. Como a Fundação *Exxon* de Educação não tinha qualquer vinculação com grupos de meio ambiente, a empresa não teve a quem recorrer naquele momento de crise. Em contraposição, já os executivos da *Arco*, empresa competidora da *Exxon*, se encontravam muito mais bem preparados para lidar com crises desse tipo, pois aquela empresa vinha adotando desde 1971 o *paradigma da filantropia estratégica*, quando firmara alianças com grupos de ambientalistas (Smith, 1994: p.108). Como vemos, nesse quarto momento a *Exxon*, que antes era tida como modelo de ação social empresarial, se transformou agora em um contra-modelo, ou seja, passou a tipificar o caso de como uma ação social empresarial não deveria ser – uma atividade estanque do *core business*.

Porter e Kramer (2002: p.58) buscam esclarecer o que eles chamam por “mito da filantropia estratégica”, procurando distinguir a filantropia estratégica do “marketing relacionado a causa”. Eles observam que, hoje em dia, qualquer ação social corporativa é identificada como filantropia estratégica, desde que tenha objetivo e foco definidos, e guardem alguma relação com o contexto da empresa, por mais tênue que seja. E, na realidade, há uma diferença bem nítida, como eles mostram,

O “marketing relacionado a causa”, por meio do qual a empresa concentra suas doações em uma única causa ou em uma organização admirada, foi uma prática inicialmente considerada como “filantropia estratégica”, e está um degrau acima das “contribuições corporativas difusas”. O “marketing relacionado a causa” pode contribuir para a reputação da empresa pois se passa a relacionar a sua identidade com as qualidades admiradas na

organização parceira não-lucrativa ou na causa apoiada. Por exemplo, as empresas que apoiam Olimpíadas ganham não apenas alta exposição de mídia como também sua associação com a busca por excelência. E por concentrar as doações de modo deliberado, o “marketing relacionado a causa” tem um potencial de impacto maior do que as “contribuições corporativas difusas”.

Porém, o “marketing relacionado a causa” está bem aquém da “filantropia verdadeiramente estratégica”. Pois a sua ênfase está na publicidade, ao invés do impacto social. O benefício desejado é promover boa vontade na opinião pública, e não promover a capacidade de competir da empresa. Em contraposição, na “filantropia verdadeiramente estratégica” busca-se simultaneamente atingir objetivos econômicos e sociais, ao atuar em áreas do contexto competitivo das empresas, onde tanto a empresa como a sociedade saem beneficiadas, já que a empresa entra com ativos e expertise que lhe são únicos.

Como vemos, Porter e Kramer propõem um *continuum* para caracterizar a tipologia da ação social corporativa. Nesse *continuum*, as “contribuições corporativas difusas” representam o modo mais rudimentar, em que as ações estão dispersas e sem nenhum foco. Em seguida, vem o “marketing relacionado a causa”, em que a ação social corporativa se concentra em causas que possam render benefícios de imagem para a empresa. E, por último, a “filantropia estratégica”, que é focada no contexto competitivo da empresa e efetivamente comprometida com resultados econômicos (para a empresa) e também sociais (para a comunidade).

Fazendo um paralelo com os quatro momentos na evolução da ação social empresarial que examinamos, podemos dizer que as “contribuições difusas” corresponderiam à forma dominante no segundo momento; o “marketing relacionado a causa” seria a forma característica do terceiro momento; e que a “filantropia estratégica” estaria sendo atualmente (quarto momento) o modelo ideal no imaginário das empresas.

Na filantropia estratégica, o diferencial é que a empresa atua no “contexto competitivo” do negócio, definido como o ambiente (local ou locais) onde a empresa opera (Porter e Kramer, 2002: p.58; 64; 66). Ao direcionar sua ação social dessa forma, tanto a empresa como a comunidade podem ser beneficiadas: a primeira, porque as condições do contexto competitivo podem se tornar mais favoráveis à companhia; e a segunda, porque a *expertise* e as vantagens únicas da empresa nesta área podem também ser utilizadas em prol dos projetos sociais. A *Cisco Systems*, empresa-líder na produção de equipamentos para redes de informática, é um bom exemplo de filantropia estratégica. Com a criação da *Academia Cisco de Redes*, aquela empresa se valeu de sua *expertise* para beneficiar jovens das comunidades do entorno, e simultaneamente enfrentar o problema crônico de carência de mão-de-obra especializada em sua atividade central, que é a de administração de redes.

Ao abordar a ação social corporativa nos dias de hoje, Himmelstein (1997) tem uma posição cética em relação ao impacto social dessa ação, isto é, junto à comunidade a que ela se destina. Para ele, a filantropia é fundamentalmente um ato econômico, com dimensões sociais e políticas. É um ato econômico no sentido de estar orientada para os interesses da própria empresa, para os seus objetivos de lucro, tanto como as demais áreas de publicidade, finanças, engenharia ou *marketing*. No entanto, a sua vinculação com o objetivo último (*bottom line*) da empresa é menos direto e mais difícil para documentar, mas nem por isto *mera frivolidade gerencial* (Himmelstein, 1997: p.3).

As “dimensões sociais” da ação social corporativa, a que se refere Himmelstein, não estão relacionadas ao impacto social dessa ação, ou seja, à solução de problemas sociais, na linha do que enfatizam Wood (1990: p.549-562), Smith (1994) e Porter e Kramer (1999 e 2002). Elas dizem respeito à rede de relações sociais que se estabelece entre as empresas pares a partir da ação social empresarial, e que dá sustentação à chamada “cultura da filantropia corporativa”. Já as “dimensões políticas” estão relacionadas à questão do poder, uma forma de “racionalidade de classe” que se constitui para garantir o *lugar* das grandes corporações na sociedade, sobretudo com os governos e as instituições sociais relevantes.

..... É essa rede de relações entre as empresas que dá sustentação à cultura da filantropia corporativa, um conjunto de entendimentos partilhados sobre como a filantropia deve servir aos interesses das empresas, para quem as doações devem ser feitas, e como os programas de doações devem ser organizados. Os “filantropistas” das empresas participam dessa cultura por meio da leitura e da conversação com os seus pares, e é isso que vai moldando o pensamento diário. Eles estão a par do que as outras empresas estão fazendo, e eles sabem quais os programas sociais são considerados como exemplares. Eles não têm que desenvolver as suas próprias lógicas e repertórios de doações...

A filantropia corporativa tem também um amplo significado político, muito embora os filantropistas empresariais insistam que seu trabalho é apolítico e não-ideológico. Ela incorpora uma visão pragmática, uma série de pressupostos, raramente explicitados, acerca de como as empresas podem assegurar seu lugar na sociedade norte-americana. No agregado, ela é parte do Pragmatismo Corporativo, uma estratégia por meio da qual as grandes corporações constroem e mantêm relações com outros importantes atores políticos da sociedade americana.

Também o que as empresas normalmente esperam como retorno de suas doações não é nada específico ou tangível (mesmo no longo prazo), mas simplesmente uma certa qualidade de relacionamento com os seus receptores. Elas esperam que a organização não-lucrativa aceite a empresa como um ator social e político legítimo, que ouça seriamente a sua voz, e que siga havendo uma relação amistosa entre eles, ao invés de confrontação. (Himmelstein, 1997: p. 5; 145; 129)

O ponto importante que Himmelstein levanta é o de que as motivações da ação social corporativa acabam, na realidade, restritas ao âmbito da empresa: os interesses próprios do

negócio em si (motivação econômica), o interesse de *pertencimento* à rede das empresas pares (motivação social), e o interesse do fortalecimento político da empresa e seus pares na sociedade como um todo (motivação política). Daí que para o autor (Himmelstein, 1997: p.68-72), mais importante do que fazer o bem à comunidade (*doing good*) é mostrar que está fazendo o bem (*looking good*). Mesmo porque é este segundo aspecto que viabiliza e dimensiona a realização do primeiro aspecto.

Ademais, como também pudemos ver pela citação anterior (terceiro parágrafo), Himmelstein relativiza a importância da mensuração dos resultados da ação social empresarial, pois estes não são tangíveis, e estão muito mais no campo intangível dos relacionamentos com as organizações receptoras (das doações), e também no fortalecimento dos relacionamentos com as empresas pares e atores relevantes da sociedade como um todo.

Esses alertas de Himmelstein são importantes para podermos compor um quadro o mais abrangente possível da ação social corporativa hoje em dia, captando as suas várias *nuances*. Porém, nessa tese, vamos nos limitar à questão da avaliação dos resultados dessa ação, dos seus impactos econômicos (para a empresa) e sociais (para a comunidade a que ela se destina). No item a seguir, procuramos mostrar porque esse objeto da tese é relevante.

II.1.2.2) Como conceituar a ação social das empresas? E por que avaliar os resultados dessa ação?

Tendo como pano de fundo a Teoria dos *Stakeholders*, a ação social das empresas deve ser entendida como o relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade”.

Mas quem é o *stakeholder* “comunidade”? Burke e Gilmartin (1999) *apud* Grayson e Hodges (2002: p.122) identificam três tipos de comunidade, definidos em função de localização geográfica, de identidade e de interesses. As comunidades geográficas podem ainda ser subdivididas em áreas, a saber: “depois da cerca” (isto é, a vizinhança próxima do terreno da empresa); a localidade (entendido como o local, em sentido mais amplo, onde se encontra o imóvel da empresa); e a comunidade de impacto (a área física sob influência do negócio). Já as comunidades de identidade são delimitadas em função de características culturais em comum da população-alvo, como raça e grupo etário. Por sua vez, as comunidades de interesse dizem respeito a questões de interesse da empresa, como a preocupação com problemas sociais e outras necessidades em geral.

Como podemos ver, há um raio bastante amplo e diversificado dessa ação empresarial, que comporta desde o envolvimento da empresa, por exemplo, com artes, cultura e olimpíadas (comunidades de interesse); com a questão do negro e da criança, (comunidades de identidade); e com as populações carentes, ou não, no entorno da empresa ou relacionadas ao negócio (comunidades geográficas).

O ponto importante a destacar é o de que, quando se fala no relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade, não necessariamente isto significa a vinculação da empresa com questões relacionadas à pobreza. Só bem mais recentemente, quando os problemas referentes à pobreza e à desigualdade social começaram a se agravar e a comprometer o próprio crescimento econômico dos países e de suas empresas, é que a ação corporativa em prol da comunidade vem se concentrando no combate à exclusão social. Traduzindo para a linguagem da “cultura da filantropia corporativa” (Himmelslein, 1997), dizemos que vem sendo crescentemente valorizada essa atuação voluntária das empresas voltada para o combate à pobreza.

Visando justamente estimular esse relacionamento tido como virtuoso entre “empresas socialmente responsáveis” e “redução da pobreza”, o *World Bank Institute* (WBI, 2003: tópico 5) enumera os benefícios dessa atuação, tanto para a empresa como para os pobres. O Instituto destaca que estes benefícios são válidos para as companhias em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento.

1) *Dentre os benefícios para as empresas, são mencionados:*

- ✓ *Obtenção de licença para operar – especificamente do stakeholder comunidade;*
- ✓ *Competitividade sustentável – para isso, é preciso atender as necessidades das comunidades, incluindo os pobres;*
- ✓ *Criação de novas oportunidades de negócios, como, por exemplo, a utilização das comunidades como local de testes para o desenvolvimento de novos produtos;*
- ✓ *Atração de novos e potenciais investidores e parceiros, à partir desse envolvimento da empresa na construção da infra-estrutura social;*
- ✓ *Cooperação com as comunidades locais: auxilia na formação de novos produtos e serviços para os mercados locais, facilita a utilização da expertise local e dos canais locais de distribuição;*
- ✓ *Evitar crises atribuídas às condutas não socialmente responsáveis;*
- ✓ *Apoio dos governos, que costumam dar incentivos financeiros e de outro tipo para iniciativas de redução da pobreza;*
- ✓ *Construção do capital político - e, portanto, uma oportunidade para estreitar o relacionamento com o governo e com os líderes políticos, influenciar nas regulações, reformatar as instituições públicas das quais a empresa depende, e melhorar a sua imagem pública.*

2) *Dentre os benefícios que as empresas podem propiciar às comunidades pobres, são citados:*

- ✓ *Criação de empregos;*

- ✓ *Redução do mercado paralelo devido à implementação do acesso a bens e serviços;*
- ✓ *Treinamento, educação e formação de habilidades;*
- ✓ *Combate ao trabalho infantil;*
- ✓ *Igualdade de gênero;*
- ✓ *Condições de moradia;*
- ✓ *Atendimento de saúde;*
- ✓ *Desenvolvimento comunitário;*
- ✓ *Rendimentos mais elevados;*
- ✓ *Melhores condições de trabalho.*

Devemos salientar que toda essa lista de benefícios para as empresas, apresentados pelo WBI, na realidade só se verifica se a empresa estiver efetivamente atuando no campo da filantropia estratégica, conforme descrito por Porter e Kramer (2002). Ademais, é preciso ter clareza que nem sempre o “contexto competitivo” da empresa está diretamente relacionado a projetos sociais de combate à pobreza. Assim, por exemplo, o caso da ação filantrópica desenvolvida pela Cisco Systems em prol da formação de mão-de-obra especializada, que mencionamos anteriormente, não pode ser considerada como um caso típico de combate à pobreza.

Atualmente, a ação social das empresas vem sendo tratada sob as mais diferentes denominações. Assim, vimos que nos Estados Unidos predomina o termo “filantropia corporativa” e seu derivado moderno “filantropia estratégica”, sendo também usados os termos “investimento social privado” (*corporate social investment*), “doações corporativas” (*corporate giving*) e “doações caritativas” (*charitable giving*) - Wood, 1990; Smith, 1994; Himmelstein, 1997; Porter e Kramer, 2002. Nos países da Europa, é mais usual utilizar-se a terminologia “envolvimento da empresa com a comunidade” (Moore, 1995; Hamil, 1999; Grayson e Hodges, 2002). No Brasil, as duas principais instituições que vêm trabalhando o tema, utilizam também denominações distintas: o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada) usa o termo “ação social das empresas”, enquanto o GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) fala em “investimento social privado”.

Na realidade, essas duas diferentes denominações empregadas no Brasil ilustram as diferentes concepções que podem estar associadas a essa questão organizacional do relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade. Senão, vejamos.

Por ação social empresarial, considerou-se qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados

da empresa e a seus familiares. Desse conceito, foram excluídas as atividades executadas por obrigação legal. (Peliano, mar. 2000: Introdução)

Investimento social privado é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados – provenientes de pessoas físicas ou jurídicas – em projetos de interesse público. Incluem-se no investimento social privado as ações sociais protagonizadas por empresas, fundações e institutos de origem empresarial ou instituídos por famílias ou indivíduos. (GIFE, 2001: p.11)

Como vemos, a definição do IPEA é bastante abrangente, podendo englobar desde as “contribuições corporativas difusas” até a “filantropia estratégica”, usando aqui a tipologia de Porter e Kramer (2002). Já a conceituação do GIFE se volta sobretudo para esse último tipo de ação social abordada pelo IPEA, além de incluir também as aplicações sociais de pessoas físicas.

É interessante ressaltar a posição bastante cautelosa do GIFE ao reconhecer os benefícios econômicos (para a empresa) que podem advir do investimento social privado. Estes devem estar restritos à condição de “subprodutos”. Trata-se, portanto, de um enfoque diametralmente oposto ao de Himmelstein (1997), para quem os benefícios econômicos são a principal razão de ser da ação social empresarial. O Código de Ética do GIFE explicita com clareza essa relação do investimento social privado com os benefícios econômicos, como mostramos a seguir.

..... as práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos), por parte da empresa mantenedora, como são, por exemplo, marketing, promoção de vendas ou patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos, que objetivam o desenvolvimento e o bem estar da própria força de trabalho, portanto no interesse da empresa.

No entanto, é justo que o associado do GIFE espere, como subproduto de um investimento social exitoso, um maior valor agregado para sua imagem.

(<http://www.gife.org.br/etica.asp>, acessada em 12/06/2002)

Na tese, preferimos adotar o termo “Ação Social das Empresas” (ASE) devido ao seu sentido mais abrangente, englobando desde as iniciativas difusas até àquelas mais estruturadas. No entanto, é preciso ter clareza que o método de avaliação a ser adotado, ou mesmo a sua não-adoção (no caso daquelas ações ainda impregnadas do sentido de favor e caridade), vai depender do tipo de ação social conduzido pela empresa. Comentaremos a questão da tipologia da ASE na subseção II.1.3.

E por que avaliar a ação social das empresas?

Para Hamil (1999), que analisou o caso específico do Reino Unido, porque é preciso conhecer os reais impactos da ação social empresarial, se se pretende atuar na reforma regulatória da arcaica legislação do país sobre a matéria, de modo a estimular essa prática organizacional. Lá, as doações das empresas giravam em torno de 0,8% do lucro bruto, no período 1991-96; e, como vimos (Himmelstein, 1997), nos Estados Unidos, esse percentual já chegava a 2% no final dos anos 80. Ademais, prevalece ainda uma cortina de fumaça e de desconfiança quanto às reais motivações e resultados desse envolvimento da empresa com a comunidade. Assim, referindo-se especificamente às doações corporativas, Tuffrey (1997 *apud* Hamil, 1999: p.15) argumenta que,

As companhias deveriam ser aconselhadas a abraçarem voluntariamente o movimento em prol da maior abertura (dos dados). Elas estão crescentemente sob ataque dos grupos de pressão e dos cidadãos mais conscientes, e normalmente têm pouca evidência objetiva para se defenderem contra acusações de comportamento irresponsável ou de falta de comprometimento. Sem tais evidências, os governos do país (Reino Unido) e do exterior acabam impondo mais regulação. É, pois, do interesse de cada um obter a medida desse envolvimento da empresa.

Baseado na abordagem de Donaldson e Preston (1995) para a Teoria dos *Stakeholders*, Hamil (1999: p.16-22) aponta para a urgência de se passar a levantar, e a divulgar, os efeitos da ação social empresarial, tanto para os doadores (empresa e seus *stakeholders* relevantes) quanto para os receptores da ação (comunidade). Pois somente tendo evidências quanto aos reais benefícios do envolvimento da empresa com a comunidade é que se conseguirá ampliar o apoio a essa ação, e se libertar das duras críticas que ela vem sofrendo, tais como:

No aspecto descritivo:

- (1) O envolvimento da empresa com a comunidade representa um abuso dos fundos dos acionistas da empresa, na linha do que afirmava Friedman (1962);

No aspecto instrumental:

- (2) O envolvimento da empresa com a comunidade acaba criando, no longo prazo, excessiva dependência dos receptores pelos recursos da empresa, tornando-os muito expostos à manipulação ou ao abuso dos doadores para fins corporativos;
- (3) O envolvimento da empresa com a comunidade pode representar um modo cínico de relações públicas, ou seja, uma forma deliberada de se proteger contra danos de imagem, como por exemplo em um contexto de fechamento ou redução de planta;

- (4) Os propalados benefícios instrumentais do envolvimento da empresa com a comunidade são normalmente impossíveis de serem verificados porque eles não existem. E isto ocorre porque o propósito real desse envolvimento é satisfazer a vaidade dos seus executivos

No aspecto normativo:

- (5) O crescente envolvimento da empresa com a comunidade pode ser entendido como uma resposta à redução do Estado no financiamento aos programas sociais. Porém, a prioridade das empresas é com a imagem corporativa, e não com a busca de solução para os problemas sociais.

Enfim, com todos estes argumentos, Hamil (1999: p.24) pretendeu mostrar a relevância de se desenvolver mecanismos de prestação de contas (*accountability*) acerca da ação social empresarial, não apenas para os acionistas como também para os demais *stakeholders* da empresa. A metodologia, que buscamos desenvolver e testar nessa tese, representa uma contribuição nesse sentido.

Em termos da prestação de contas da ação social das empresas, muito pouco vem sendo feito. As conclusões do estudo de Porter e Kramer (1999) para o caso das fundações norte-americanas apontam para a carência e a inadequação das análises de avaliação, mesmo no país que é tido como berço da filantropia. E, como sabemos (Smith, 1994: p.107), lá as fundações ocupam posição de destaque na filantropia corporativa: desde a década de 1960, elas vêm crescentemente atuando como intermediárias entre os doadores dos recursos (empresas e pessoas físicas) e as organizações sociais, que são as executoras dos serviços sociais. Senão, vejamos o que afirmam Porter e Kramer (1999: p.129),

Quase nenhum recurso é alocado para a avaliação dos programas sociais apoiados pelas fundações. Muitas fundações se mostram ambivalentes quanto à aplicação de recursos em avaliação e quanto à utilidade da avaliação de desempenho das doações passadas para o desempenho das doações futuras.....

As avaliações realizadas têm sido problemáticas sob três aspectos. Primeiro, elas são limitadas a relatórios se os recursos foram gastos como se havia previsto (avaliação de produto); elas não tentam medir o impacto social (avaliação de resultados). Segundo, muitas das avaliações são feitas pelas próprias entidades receptoras das doações, que invariavelmente procuram obter mais apoio da fundação. E se é assim, quão objetivo e confiável podem ser estes relatórios? Terceiro, mesmo nos poucos casos em que o impacto social do programa é medido por um consultor externo, normalmente ele é avaliado a nível de apenas uma entidade receptora e, portanto, o impacto é avaliado de modo isolado das demais doações feitas pela fundação.

A seguir, procuramos descrever as principais características da ação social das empresas no Brasil, procurando salientar o estágio da prática da avaliação em nosso país.

II.1.2.3) Perfil da ação social no Brasil. E a avaliação vem sendo feita?

A década de 1990 pode ser tida como um marco na história da ação social empresarial no Brasil. Antes dessa década, ela já existia no país, porém de forma pontual, difusa e, sobretudo, atrelada ao espírito humanitário do dono da empresa. A partir dos anos 90, ela ganha novo vigor, tanto em termos quantitativos – é cada vez maior o número de empresas praticando ação social, como qualitativos – a ação social vem se tornando estruturada, com vistas a assumir caráter estratégico para a empresa. Também só agora começam a ser desenvolvidos trabalhos acadêmicos e pesquisas nessa área, motivados pelo duplo interesse que ela vem despertando: primeiro, por ser um fenômeno organizacional novo no contexto brasileiro; e segundo, pelo potencial de parceria com o Estado para a solução dos problemas sociais em nosso país.

O estudo do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), coordenado por Peliano (2000-2001), é considerado como referência na sistematização da ação social das empresas privadas no Brasil. Assim, com base em amostra selecionada a partir do universo das empresas cadastradas¹⁴ junto ao Ministério do Trabalho, foi feito um diagnóstico da ação social empresarial para todas as cinco grandes regiões do país. Além do trabalho do IPEA, foram realizados depois outros diagnósticos, porém com abrangências mais específicas. Como exemplos, citamos o levantamento do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas - GIFE (2001), que traça um perfil dos seus associados, na época um total de 48. Também o livro de Bomeny e Pronko (2002) apresenta um diagnóstico das empresas do país que investem em educação, considerando aqui o público interno e externo a elas. Já o trabalho da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN (2002) está voltado para o diagnóstico da ação social das empresas daquele Estado, tomando por base o cadastro dos estabelecimentos da Federação.

No Brasil, 59% das empresas com um ou mais empregados declararam realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. O valor investido pelas

¹⁴ Empresas cadastradas nas bases de dados do Ministério do Trabalho: RAIS – Relação Anual de Informações Sociais e CAGED – Cadastro de Empregados e Desempregados.

empresas em 2000 foi de R\$ 4,7 bilhões, o equivalente a 0,4% do Produto Interno Bruto – PIB do país. Essa prática é mais expressiva entre as grandes empresas: 88% nos estabelecimentos com mais de 500 empregados, contra 54% e 69% respectivamente nos estabelecimentos com 1 a 10 empregados, e com 11 a 100 empregados. Apenas 6% das empresas fizeram uso de incentivos fiscais para financiar as suas ações sociais. (Peliano, 2001 / Resultados Nacionais)

As atividades de assistência social (54%) e de ajuda alimentar (41%) ainda representam, de longe, as atividades mais desenvolvidas pelas empresas brasileiras; menos de 20% das empresas informaram apoiar atividades mais estruturantes como educação e saúde. A principal motivação das empresas para atuar na área social foi dita humanitária (76%); apenas 25% das empresas afirmaram realizar ações sociais para melhorar sua imagem junto à sociedade e para aumentar a satisfação dos seus empregados (Peliano, 2001 / Resultados Nacionais).

Estes indicadores mostram que, considerando o universo das empresas no Brasil, ainda predomina um modelo de ação social mais tradicional, baseado na motivação humanitária e na ajuda assistencial. Em grande parte, a explicação para a prevalência desse modelo tradicional deve-se à alta participação das micro e pequenas empresas no total das empresas no país, em torno de 99%¹⁵, onde predomina um comportamento bem mais conservador e centrado na figura do dono. Sem falar que a maioria delas vive no limite da sobrevivência, em permanente estado de dificuldades financeiras¹⁶, e, portanto, com insuficiência de recursos para essas doações.

Porém, quando nos detemos no segmento das grandes empresas, já podemos identificar um avanço em direção ao moderno modelo de ação social, de caráter estratégico e tendo como inspiração o valor da responsabilidade social empresarial. Tanto é assim que, entre as empresas maiores (mais de 500 empregados), a pesquisa do IPEA identificou, além da motivação altruísta, o “interesse” explícito em atender, via ação social empresarial, às novas exigências da economia globalizada na qual o país se insere. Pois elas estão conscientes

¹⁵ Com base nas estatísticas do Ministério do Trabalho, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostra que, no Brasil, 99% são micro e pequenas empresas (consideradas as empresas do setor “indústria” com menos de 99 empregados, e dos setores “comércio” e “serviços” com menos de 49 empregados). Elas são responsáveis por 41% dos postos “formais” de trabalho (In <http://www.sebrae.com.br/br/ued> , acessada em 20/10/2003).

¹⁶ No país, em torno de 50% das micro e pequenas empresas *morrem* nos três primeiros anos de existência (SEBRAE/RJ, Semana da Micro e Pequena Empresa, de 7 a 10 de outubro de 2003).

de que, entre essas novas exigências, a questão da responsabilidade social surge como um importante fator de competitividade, na medida em que empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores (Peliano, novembro² 2001: p.26-34).

Só agora está começando no Brasil uma mobilização para atrair também as micro e pequenas empresas para o compromisso da responsabilidade social corporativa e, conseqüentemente, para o novo modelo de ação social. Assim, o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE acaba de propor (outubro de 2003) o modelo específico de Balanço Social para as micro e pequenas empresas; como vimos (quadro 2), o modelo geral havia sido lançado em 1997. Também o Instituto Ethos acaba de lançar (outubro de 2003) algumas publicações do seu Programa de Responsabilidade Social Empresarial, voltadas especificamente para o segmento das micro e pequenas empresas.

Se por um lado, como vimos, a melhoria da imagem da empresa junto aos clientes é uma das motivações que move a empresa para a ação social, por outro lado, ainda não se consegue ter clareza quanto ao grau de importância atribuída, pelos consumidores brasileiros, à ação social das empresas, enquanto critério relevante para o julgamento dessas empresas. Assim, segundo pesquisa¹⁷ do Instituto Ethos (nov.2001: p.13), quando é colocada a questão “aberta” acerca *das coisas que influenciam as suas impressões sobre uma determinada empresa*, apenas 4% dos consumidores do país consideraram, em 2001, a ação social como um critério relevante. Quando a questão da valorização dos diferentes itens da responsabilidade social empresarial foi apresentada de forma “fechada” (Ethos, 2001: p.17), a ação social das empresas foi considerada relativamente importante – exemplificando, 59% dos entrevistados atribuíram como total responsabilidade das empresas o apoio a projetos comunitários e a instituições de caridade.

Ao analisar o investimento das empresas brasileiras em educação, Bomeny e Pronko (2002: p.40-41; 49; 59; 61) concluíram que 51% das empresas do país investem em educação, e que se trata de um interesse recente, de forte incidência na década de 1990. O público-alvo majoritário desse investimento é constituído pelos próprios funcionários das empresas (67% dos casos são de investimentos direcionados com exclusividade para este público). Dentre as

¹⁷ Embora já tenha sido divulgada a pesquisa 2002 do Instituto Ethos, “Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro”, baseamos aqui na pesquisa 2001, uma vez que essas duas questões, que nos interessam mais de perto na análise, não foram apuradas no relatório 2002.

empresas que não investem, 67% consideram que a educação constitui um dos principais problemas nacionais; porém para 90% delas, é o Estado o responsável pela educação. Esses números evidenciam que, no caso da educação, o compromisso social das empresas, que ganhou força a partir dos anos 90, é sobretudo com a capacitação de sua própria mão-de-obra. Ou seja, o compartilhamento com o Estado de uma questão social, quando se deu, foi no âmbito do interesse direto da empresa.

No que se refere à avaliação da ação social das empresas, quando se considera o universo das empresas da região Sudeste do Brasil¹⁸, constata-se que praticamente não se avalia os resultados dessa ação para a comunidade. Apenas 12% das empresas declararam efetuar avaliações documentadas; sendo que em 60% desses casos, o acompanhamento foi feito pela própria empresa, e nos demais 40%, foi a mesma entidade que executou as ações (Peliano, março 2000: p.53).

No entanto, quando se investiga apenas o segmento das grandes empresas (com mais de 500 empregados)¹⁹ da região Sudeste, 90% informaram acompanhar a execução das ações sociais, mesmo que nem sempre existam registros formais e sistemáticos desse acompanhamento. Na maior parte das vezes, essa avaliação tem por base o “retorno informal da percepção dos beneficiários”, ou a “impressão dos próprios empresários obtidas nas visitas às comunidades, ou indiretamente, pelo tratamento dispensado à empresa” (Peliano, novembro² 2001: p.76-77).

A pesquisa do GIFE (2001: p.49) corrobora esse resultado, apurado pelo IPEA, quanto à prática da avaliação nas grandes empresas. Assim, considerando os associados do GIFE, que engloba justamente a *nata* das maiores empresas do país comprometidas com a ação social (diretamente ou por meio de seus institutos / fundações), 91,7% afirmaram realizar avaliação de resultados de seus projetos sociais. Dentre os que avaliam, 37,5% o fazem por meio de mecanismos informais.

Já a pesquisa da FIRJAN (2002: p.19-20; 34), focada nas empresas do estado do Rio de Janeiro como um todo, constatou que praticamente a metade (49,1%) das empresas que realizam ação social no estado não consegue identificar os resultados dessa ação. E, dentre aquelas que o conseguem, o único resultado reconhecido como efetivamente expressivo foi o aporte de satisfação pessoal para o dono ou os acionistas da empresa. Para a FIRJAN, *estes*

¹⁸ As informações referentes à avaliação não foram divulgadas a nível nacional; apenas a nível das grandes regiões.

dados permitem levantar a hipótese de que a maioria das empresas ainda realiza ações para a comunidade com baixo foco na geração de resultados sociais efetivos, e evidenciam uma grande necessidade de avanço no que se refere à avaliação do impacto das ações.

Para Bomeny e Pronko, a dificuldade para a apreciação do impacto do investimento social privado deve-se, em grande medida, à falta de uma “visão de conjunto” e de uma tipologia desse investimento. Referindo-se especificamente à ação social das empresas brasileiras no setor educação, elas argumentam que *as fundações ou empresas decidem sobre projetos de investimento social de forma voluntarista, ou seja, de acordo com as próprias convicções, com a disposição e as possibilidades do momento, e seguem linhas de orientação e de trabalho próprias. E também não poderia ser diferente, já que empresas não são o Estado, e cobrar delas regularidade de atuação na oferta de bem público no âmbito da sociedade, dificilmente ganharia adeptos no meio empresarial.* (Bomeny e Pronko, 2002: p.35-36)

Na medida em que a ação social das empresas esteja subordinada ao ritmo e ao desempenho econômico da empresa, ela acaba sendo, até certo ponto, voluntarista e descontínua, ficando, de fato, complicado avaliar o seu impacto na comunidade. Porém, cabe aqui o alerta de que se esse estilo subordinado de atuar for predominante, ele deverá comprometer sobremaneira o impacto dessa ação na comunidade, cujos resultados não vão passar de meros *pingos no oceano*. Se se pretende que a ação social das empresas seja realmente eficaz para a comunidade, ela tem que estar, em algum grau, comprometida também com os resultados de transformação social. Portanto, torna-se preciso, sim, cobrar das empresas algum grau de regularidade na oferta do bem público.

A esse respeito, a pesquisa do IPEA mostrou que, no Brasil, mesmo entre as grandes empresas, são pouquíssimas aquelas que se vêem com a responsabilidade (ou obrigação) de partilhar com o Estado a busca de soluções para os problemas sociais do país. *A imensa maioria atribui essa obrigação somente ao Estado, preferindo substituir a idéia de obrigação pela de “responsabilidade não formal” ou, simplesmente, dever de consciência* (Peliano, nov.² 2001: p.89). Obviamente, a consequência dessa posição é uma atuação mais frouxa em termos de compromissos com resultados sociais.

Para Fischer *et alii* (2003: p.6), que analisaram a questão da avaliação e monitoramento dos projetos sociais das empresas desenvolvidos em parceria com

¹⁹ Resultado da pesquisa qualitativa do IPEA para as principais regiões metropolitanas da região Sudeste do

organizações não-lucrativas, uma das principais dificuldades encontradas diz respeito ao estabelecimento de indicadores. Para as autoras, essa dificuldade advém, por um lado, *da falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e, por outro, pelo desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas.*

Reforçando essa carência de indicadores de avaliação, vemos que a FIRJAN (2002), ao definir as estratégias da Federação em prol do fortalecimento e aprimoramento da ação social das empresas industriais do estado do Rio de Janeiro, menciona a relevância do sistema de avaliação. Assim, uma das conclusões da pesquisa realizada pela FIRJAN (2002: p.34), aponta justamente para a necessidade de que *as empresas sejam orientadas para que possam integrar mais claramente as ações sociais ao seu planejamento estratégico e para desenvolver um olhar mais qualificado sobre os resultados que estão sendo efetivamente alcançados. Deve ser estimulada a definição de indicadores de resultados simples, objetivos e essenciais, que possam ser igualmente compreendidos e utilizados pelas empresas, pelos parceiros e pelos beneficiários dos projetos.*

Enfim, podemos dizer que o modelo de ação social empresarial praticado no Brasil é do tipo dual, com a grande maioria das empresas ainda adotando o estilo tradicional das doações difusas e assistenciais. Entre as grandes empresas, porém, a prática do tipo moderno de ação social, de caráter estratégico, já é uma realidade, e em franca expansão. Mas, mesmo entre essas empresas maiores, a ação social ainda é vista como uma prática organizacional nova e em construção, carecendo de uma série de definições, sobretudo no que se refere a critérios de avaliação e a formas de relacionamento com o Estado. A seguir, apresentamos uma proposta de critério para avaliação da ação social das empresas.

II.1.3) Eficácia pública e eficácia privada: uma proposta de critério para avaliação da Ação Social das Empresas

Nas duas subseções anteriores, procuramos mostrar que (1) a Ação Social das Empresas não deve ser analisada isoladamente, mas sim no contexto do atual enfoque de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), e aqui tomando por base a Teoria dos *Stakeholders*; (2) ainda persistem muitos desafios para a operacionalização do conceito RSE, sobretudo no que se refere à mensuração dos seus resultados; e (3) particularmente no que se

refere ao relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade”, existem muitas demandas, no campo teórico e prático, para a avaliação dos seus resultados, tanto para a própria comunidade (*stakeholder* beneficiário) como para a empresa (demais *stakeholders* relevantes).

Em se tratando de projetos sociais desenvolvidos pelo setor público, existem alguns critérios considerados determinantes para a avaliação dessas iniciativas. Mokate (1999), do Banco InterAmericano de Desenvolvimento (BID), menciona quatro critérios: eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade. Na subseção II.2.2 discutiremos esses critérios, buscando explicitar porque o critério da eficácia se mostra o mais indicado no caso de projetos sociais conduzidos pelo setor privado. Para Mokate (1999), *uma iniciativa eficaz é aquela que cumpre todos os níveis de objetivos esperados, no tempo previsto e com a qualidade esperada.*

Evidentemente, cabe aqui uma ressalva: não estamos propondo que a “eficácia” seja o critério ótimo, e único, para julgar a ação social das empresas. Longe disso, pois, na realidade, cada empresa pode explicitar diferentes critérios de avaliação para os seus projetos sociais, em função das características e dos objetivos do projeto.

O que estamos propondo é que a “eficácia” seja o critério mínimo, ou básico, para julgar a ação social das empresas. Dessa forma, se poderá julgar se, ao menos, o que a empresa diz que faz para a comunidade, ela está realmente fazendo; e também se o que ela pensa conseguir para a empresa, por meio daquela ação, ela está realmente conseguindo alcançar.

De modo a atender as especificidades da avaliação da ação social das empresas que, como vimos, deve avaliar os resultados do projeto social não apenas junto à comunidade mas também junto à empresa, propomos que o critério da eficácia seja desdobrado em (1) eficácia pública e (2) eficácia privada. Assim, sob a ótica pública, a ação social é eficaz se ela consegue atingir os objetivos anunciados (pela empresa) para a comunidade. Sob a ótica privada, ela é eficaz se consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa; ou seja, se ela consegue satisfazer os demais grupos dos *stakeholders* relevantes da empresa, conforme esperado.

Na eficácia pública, o que está em jogo são os efeitos diretos dos projetos sociais conduzidos (ou financiados) pela empresa. Pois o foco da ação social é a própria comunidade. Já na eficácia privada, o que se avalia são os efeitos indiretos dos projetos sociais. Pois ao

atuar com o foco no *stakeholder* “comunidade”, a empresa espera também atingir resultados positivos junto a outros *stakeholders* relevantes da empresa, que não se constituem no alvo de sua ação – acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e governo.

A aplicação do critério da eficácia privada não é complicada, mas exige que sejam seguidos alguns passos básicos, tais como: (1) há que se ter clareza de quais são os *stakeholders* relevantes da empresa que se pretende atingir indiretamente por meio da ação social; (2) há que se ter clareza dos efeitos indiretos relevantes a serem alcançados junto àqueles *stakeholders*; (3) os efeitos indiretos identificados devem ser conceptualizados (em conceitos como motivação, imagem, lealdade, desempenho, etc...), operacionalizados (formulação de questões) e mensurados (dados quantitativos ou qualitativos).

Já a aplicação do critério da eficácia pública é mais complicada, e a forma como o critério será utilizado vai depender dos diferentes tipos de ação social desenvolvida pela empresa. Como sabemos, a tipologia da ação social empresarial é bastante complexa, e depende de uma série de fatores. Puryear (*apud* Bomey e Pronko, 2002: p.32) e Porter e Kramer (2002) apresentaram suas propostas de classificação da ação social empresarial²⁰, levando em consideração sobretudo o grau de alcance (Puryear) e os objetivos (Porter e Kramer) dessa ação. Porém, sob a ótica da avaliação, torna-se fundamental também levar em consideração as diferentes formas como a ação social da empresa é concebida e executada – o grau de alcance dos objetivos (eficácia) deverá ser o critério segundo o qual essa ação será avaliada. No quadro a seguir, apresentamos uma possibilidade de tipologia, baseada nas formas de execução da ação social.

Quadro 3: Uma proposta de tipologia para a ação social empresarial, baseada na forma de execução

Ações eventuais

Inclui as doações eventuais e difusas de bens, serviços e recursos financeiros

Ações estruturadas

Segundo a coordenação:

- ✓ Na própria empresa
- ✓ Institutos
- ✓ Fundações

²⁰ Tomando por base as iniciativas empresariais em educação nos Estados Unidos, Puryear (1999) propõe, em sua classificação, três tipos: ajuda simples, ajuda programática e mudança sistêmica. Por sua vez, como vimos na subseção II.1.2, Porter e Kramer (2002) apresentam a seguinte classificação: contribuições corporativas difusas, *marketing* relacionado à causa e filantropia estratégica.

<p>Segundo o número de projetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pulverizada (muitos projetos) ✓ Concentrada (em um ou poucos projetos) <p>Segundo o tipo de parceria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Isolada (a própria empresa executa de forma isolada) ✓ Com organizações sociais, sem fins lucrativos ✓ Com outras empresas ✓ Com o governo <p>Segundo o local:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difusa (muitos locais) ✓ Concentrada (em um ou poucos locais) <p>Segundo a duração:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Curto prazo ✓ Longo prazo

Fonte: Elaboração própria

As “ações eventuais” não estão previstas na política da empresa; elas ocorrem, na maior parte das vezes, ao sabor das decisões de generosidade dos seus donos ou diretores. Já as “ações estruturadas”, ao contrário, estão inseridas na política da empresa, e podem assumir as mais variadas formas.

As diferentes combinações entre as formas de condução da ação social podem demandar diferentes padrões de avaliação, embora não necessariamente²¹. Assim, se for uma ação social do tipo “doações eventuais”, o critério da eficácia pública aplicado em nível de produto ou de atividade consegue avaliar adequadamente a iniciativa social da empresa, considerando as expectativas da empresa em relação a essa ação social. Indicadores como, por exemplo, “número de pessoas beneficiadas”, “satisfação do cliente” (indicadores de produto), ou ainda “especificação de entidades parceiras”, “especificação de insumos utilizados” (indicadores de atividade) podem ser suficientes para a avaliação de ações dessa natureza.

Ainda que seja uma ação social empresarial “estruturada”, os indicadores de produto podem também ser suficientes quando se tratar de iniciativas predominantemente dispersas, no que se refere à alocação dos recursos da empresa. É o caso, por exemplo, de ações combinadas entre os seguintes tipos (1) “pulverizada” e “difusa”, ou seja, muitos pequenos projetos em vários locais; e (2) “difusa” (vários locais) e de “curto prazo”. Agora, quando essa

²¹ Por exemplo, pode ocorrer que seja utilizado o mesmo modelo de avaliação tanto para a ação social conduzida pela própria empresa como para aquela ação conduzida pelo Instituto, criado pela própria empresa.

ação dispersa da empresa se der em parceria com outras empresas ou instituições parceiras, aí sim, pode-se buscar avaliar o impacto para a comunidade dessa ação conjunta naquele local.

Já a ação social empresarial “estruturada” do tipo duplamente “concentrada” (em termos de local e do número de projetos) e de “longo prazo” demanda um modelo de avaliação mais aprofundado, condizente com o investimento social da empresa, contínuo e concentrado em uma determinada população-alvo. Torna-se aqui, portanto, necessário avaliar o grau de alcance dessa ação em relação aos objetivos de mudança previstos para a população-alvo em questão, os chamados objetivos de resultado ou de impacto. Dito em outras palavras, há que se investigar a relação de causalidade entre os projetos sociais apoiados pela empresa e as transformações ocorridas nas condições de vida da população-alvo.

Por outro lado, há que se reconhecer também que os diferentes tipos de ação social empresarial segundo a coordenação e/ou segundo a parceria configuram diferentes maneiras de interação entre as várias instâncias participantes, com a delimitação de poder de decisão e de atribuições nessas alianças constituídas, sem falar nas diferentes capacidades de atuação que são geradas. Daí que essas várias maneiras de interação podem requerer diversas formas de prestação de contas: (1) entre as próprias organizações participantes, sobretudo no que se refere ao acompanhamento dessa ação; e (2) de aferição dos resultados da ação social junto à população-alvo.

Enfim, nem de longe foi nosso objetivo aqui aprofundar a questão da tipologia da ação social empresarial, o que, aliás, seria um tema bastante relevante para futuros estudos. O ponto central que buscamos evidenciar é o de que existem vários níveis de objetivos, em relação aos quais o critério de eficácia pública deve ser aplicado para mensurar o sucesso de um projeto social apoiado pela empresa. Assim, naquelas ações tidas como “mais superficiais”, o nível dos objetivos de produto (indicadores de produto) pode ser suficiente para a avaliação. Porém, nas ações empresariais com proposta mais profunda de mudança na realidade social, os objetivos de resultados, ou de impactos, devem ser aferidos. E, como veremos na seção seguinte, a avaliação de impacto não é uma tarefa trivial, e requer certo rigor metodológico para que os resultados da avaliação sejam considerados válidos e confiáveis.

É importante deixar claro que, no âmbito da tese, estamos trabalhando com essa segunda modalidade de avaliação da eficácia pública. Ela se aplica especificamente à ação

social corporativa do tipo estruturada, concentrada (em termos de número de projetos e número de locais), de longo prazo, podendo ser conduzida pela própria empresa ou em parceria (execução) com organizações sociais sem fins lucrativos.

A seguir, tecemos algumas considerações sobre o critério da eficácia privada. Já a discussão do critério da eficácia pública será objeto da seção II.2.

II.1.3.1) Eficácia privada

Nas duas subseções anteriores (II.1.1 e II.1.2), procuramos mostrar que ainda persistem muitos desafios para se dimensionar a geração de valor (ou os benefícios) para a própria empresa da ação social corporativa. Do que vimos, duas questões centrais emergem: será que a ação social corporativa vem conseguindo realmente contribuir para os objetivos da empresa? E como avaliar essa contribuição?

No caso da aplicação do critério da eficácia pública para avaliar a ação social empresarial, e como veremos na seção seguinte, embora este seja um tema em construção e com muitos desafios pela frente, já se avançou bastante nessa área no setor público. O nosso desafio em relação a esse primeiro critério será, pois, como adaptá-lo ao setor empresarial. Porém, em se tratando da aplicação do critério da eficácia privada para avaliar essa ação, a revisão da literatura mostrou que este é um tema que só agora começa a ser considerado relevante, mas ainda é muito pouco estudado na prática. Até recentemente, ainda prevalecia o julgamento ético de que as empresas não deveriam auferir benefícios em função da boa ação que realizavam. Portanto, o nosso desafio aqui em relação a esse segundo critério será, de certo modo, introduzi-lo na prática gerencial das empresas.

Partimos do pressuposto de que a avaliação da eficácia privada da ação social empresarial deve tomar por base a Teoria dos *Stakeholders*. Isto porque o novo modelo de ação social corporativa está associado à concepção de Responsabilidade Social Empresarial que traz, para o centro das atenções da empresa, os vários grupos de *stakeholders* relevantes.

O que pretendemos é, pois, identificar como o relacionamento da empresa com o stakeholder “comunidade” vem sendo percebido pelos demais stakeholders relevantes da empresa, e se, de fato, essas percepções vêm correspondendo às expectativas descritas na literatura e/ou apresentadas pela empresa. Como vimos, alguns autores e instituições

acreditam que essas percepções sejam positivas, na medida em que a ação social da empresa contribui para: (1) aumentar o reconhecimento da empresa entre os seus consumidores; (2) promover a imagem da empresa na sociedade como um todo; (3) elevar a motivação e a produtividade dos empregados; (4) promover sinergia entre as diversas áreas da empresa; (5) tornar mais favoráveis as condições do contexto competitivo da empresa; (6) superar obstáculos regulatórios; (7) atrair o apoio dos governos; (8) garantir o *pertencimento* da empresa à rede das empresas-pares que comungam da chamada “cultura da filantropia corporativa”; e (9) garantir o fortalecimento do poder político da empresa (Wood, 1990; Smith, 1994; Himmelstein, 1997; Porter e Kramer, 2002; Peliano, 2000 e 2001; WBI, 2003).

Acreditamos que identificar a percepção dos *stakeholders* da empresa acerca da ação social corporativa deva ser a estratégia básica para se avaliar a eficácia privada da ação social empresarial. É importante ter clareza de que essas percepções envolvem associações em níveis distintos. Assim, por exemplo, o funcionário pode se sentir muito sensibilizado pela ação social da empresa, mas essa sensibilização pode não ser suficiente para motivá-lo para o trabalho na empresa, frente a tantos outros fatores tidos como possivelmente mais relevantes – como salário, realização profissional, condições de trabalho, etc.... Por outro lado, há também a questão do fato, e da versão do fato. Assim, o funcionário pode estar sendo sensibilizado pelo que é divulgado pela empresa sobre a sua ação social, e não pelo que a ação social é de fato. Há, pois, que se discernir essas várias *nuances* da questão.

Para avaliar a eficácia privada da ação social empresarial, propomos a utilização da pesquisa qualitativa para, em caráter exploratório, proceder à inferência descritiva acerca das percepções dos demais *stakeholders* quanto ao relacionamento empresa / comunidade. A pesquisa qualitativa é aqui indicada pois visamos explorar o espectro de pontos de vista (Gaskell, 2002: p.70) entre os *stakeholders* acerca dessa questão; não se trata ainda de um tema suficientemente amadurecido para submetê-lo exclusivamente a um questionário com perguntas fechadas.

Como explicam King, Keohane e Verba (1994: p. 46; 56), na inferência descritiva utilizamos as informações que conhecemos para podermos entender sobre os fatos que não conhecemos. Um dos seus principais objetivos é justamente distinguir o componente sistemático (ou explicado pelo modelo teórico utilizado) do componente não-sistemático, ou aleatório.

No caso em questão, o importante é, a partir das falas dos entrevistados, identificar a percepção sistemática, ou “média”, de cada grupo de *stakeholder* relevante acerca dos efeitos “indiretos” da ação social da empresa em relação ao grupo em questão, isto é, a comunidade.

Cabe lembrar que os efeitos “diretos” da ação social empresarial, entendidos enquanto relação de causa-e-efeito, estão associados apenas ao *stakeholder* comunidade, que é o foco por excelência da ação. E, portanto, apenas para este grupo específico de *stakeholder*, é que propomos a inferência causal para avaliar a eficácia (pública) da ação social empresarial – ver seção II.2.

Essa percepção sistemática ou “média” de cada grupo de *stakeholder* relevante deverá ser decomposta nas categorias e sub-categorias de análise da eficácia privada, consideradas relevantes para serem investigadas. Na realidade, essas categorias de análise correspondem aos temas relacionados à eficácia privada da ação social empresarial e sobre os quais pretendemos investigar as várias representações de cada grupo de *stakeholder* da companhia. E aqui, novamente recorrendo a Bauer e Aarts (2002: p.57), eles explicam que o principal interesse dos pesquisadores qualitativos é na tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial. As maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo vivencial, sua relação sujeito-objeto, é observada através de conceitos tais como opiniões, atitudes, sentimentos, explicações, estereótipos, crenças, identidades, ideologias, discurso, cosmovisões, hábitos e práticas. É essa variedade de representações que é desconhecida e merece ser investigada.

Propomos duas categorias de análise para essa abordagem da eficácia privada da ação social das empresas (ASE). A primeira categoria de análise busca identificar o nível de conhecimento que o grupo de *stakeholder* investigado tem acerca da ação social desenvolvida pela empresa. Ademais, há também que se buscar distinguir entre o fato em si (a ASE propriamente), e a percepção do fato (isto é, como a ASE é percebida pelos grupos de *stakeholders*).

Já a segunda categoria de análise busca captar a percepção dos resultados dessa ação social, o que deverá ser feito em três níveis (ou sub-categorias) de análise, a saber: (a) resultados para a comunidade, ou *stakeholder-alvo*; (b) resultados para o relacionamento do próprio grupo de *stakeholder* com a empresa; e (c) resultados percebidos para a empresa como um todo. Essa segunda categoria deverá ser trabalhada de duas maneiras: inicialmente, de modo totalmente livre, sem que o avaliador exerça qualquer tipo de direcionamento junto

ao entrevistado; e depois, com o avaliador fazendo algumas perguntas direcionadas, de modo a detectar suas percepções quanto aos benefícios gerados, conforme anunciado pela empresa e/ou previsto na literatura.

A seguir, listamos os principais passos a serem obedecidos para identificar as percepções dominantes de cada grupo de *stakeholder* da empresa acerca da ação social desenvolvida pela companhia. Estes passos deverão ser seguidos para cada grupo de *stakeholder* relevante identificado. A idéia é ouvir integrantes de cada grupo, e não que haja interlocutores que falem por eles – como fizeram Maignan e Ferrell (2001) e Pinto e Lara (2003), que analisaram a relação entre cidadania corporativa e lealdade dos clientes / comprometimento dos funcionários, a partir apenas de entrevistas com os dirigentes das empresas.

□ Etapa 1: Identificar, a partir dos critérios da empresa, quais são os grupos de *stakeholders* considerados relevantes para serem pesquisados.

□ Etapa 2: Em cada um destes grupos, selecionar uma amostra dos seus membros para ser entrevistada.

(1) Segmentação do universo a ser pesquisado - Como, de antemão, não temos conhecimento dos ambientes sociais relevantes para a segmentação do universo a ser pesquisado (isto é, como segmentar cada grupo de *stakeholder* da empresa, em função das diferenças de percepção acerca da ação social empresarial), a opção tradicional é usar as variáveis-padrão sócio-demográficas conhecidas, do tipo sexo, idade, atividade ocupacional, nível de renda, religião, etc... (Gaskell, 2002: p.69; Bauer e Aarts, 2002: p.56-57).

(2) Critério de seleção dos componentes em cada segmento do universo pesquisado - Como o objeto de investigação é o exame do critério da eficácia, pressupõe que se esteja em julgamento situações de sucesso / não-sucesso. Daí porque consideramos o critério da aleatoriedade, mesmo em se tratando de pesquisa qualitativa, como pré-requisito fundamental para a seleção dos componentes da amostra, de modo a evitar o *viés* de seleção (*bias selection*) e garantir a validade dos resultados encontrados. A aleatoriedade é um critério defendido por King, Keohane e Verba (1994: p.128) nas pesquisas qualitativas, como veremos a seguir.

Importante deixar claro, porém, que a amostra será aleatória, porém não representativa. A esse respeito, vale o alerta de Bauer e Aarts (2002: p.58; 496) *de que*

apenas uma amostragem representativa²² de opiniões permitirá descrever conclusivamente a distribuição de opiniões. Neste sentido, a construção do “corpus” ajuda a tipificar representações desconhecidas, enquanto que em contrapartida a amostragem representativa descreve a distribuição de representações já conhecidas na sociedade. Ambos os raciais devem ser distinguidos com cuidado a fim de evitar confusão e conclusões falsas.

- (3) Tamanho da amostra – Em pesquisa qualitativa, o tamanho da amostra é definido, na maior parte das vezes, pelo critério da saturação teórica (Bauer e Aarts, 2002: p.56-60; Gaskell, 2002: p.70-71). Este critério pressupõe começar a investigar as diversas representações sobre o objeto em questão, a partir da segmentação conhecida do universo a ser estudado, baseada nas variáveis sócio-demográficas, ou estratos sociais. À medida que a pesquisa de campo vai avançando, o avaliador pode ir identificando novos ambientes sociais que devam ser investigados, na medida em que eles geram representações diferenciadas e relevantes acerca da questão estudada. Vai chegar um momento em que o acréscimo de novos estratos ou entrevistas passe a acrescentar muito pouco, ou quase nada, em termos de diferentes representações. Quando isso acontece, diz-se que o *corpus* de análise está saturado.

O tamanho da amostra deve levar em conta também a limitação de recursos financeiros e de tempo envolvidos na pesquisa. Outra limitação diz respeito à capacidade de análise do avaliador, sob pena de gerar “porões de dados”, isto é, materiais interessantes coletados mas nunca de fato analisados.

- Etapa 3: Coleta dos dados. Análise dos resultados, que deverá ser feita segundo as grandes categorias (Conhecimento e Resultados da ASE) e as sub-categorias (de resultado) consideradas para cada grupo de *stakeholder* da empresa selecionado para a pesquisa.

²² Seleção aleatória de unidades de análise da população, de tal maneira que as estimativas das características derivadas da amostra são iguais às da população, dentro de limites de confiabilidade conhecidos. (Bauer e Gaskell, 2002: 492)

II.2) DISCUTINDO A EFICÁCIA PÚBLICA DA AÇÃO SOCIAL DAS EMPRESAS: O DESAFIO DAS METODOLOGIAS

Até o momento, atuar na área social tem sido, por excelência, função do Estado. É por isto que as metodologias de avaliação social têm uma ótica predominantemente de setor público. Se, por um lado, há que se reconhecer os avanços observados na prática da avaliação social, sobretudo a partir da expansão do modelo gerencial de Estado, por outro lado, ainda há muitos desafios metodológicos pela frente.

O que queremos destacar é que, mesmo no setor público, a avaliação do impacto de programas sociais segue sendo ainda um grande desafio. Tanto é assim que, na esfera internacional, este tema foi objeto do Prêmio Nobel de Economia de 2000, concedido a James Heckman, da Universidade de Chicago, pelo reconhecimento de seus trabalhos em avaliação social, no campo da pesquisa experimental. Também na esfera nacional, a avaliação dos programas sociais está entre as tarefas consideradas prioritárias no governo do atual presidente Luiz Inácio Lula da Silva. A colocação, a seguir transcrita, ilustra essa prioridade atribuída à avaliação social no âmbito do setor público brasileiro, e quais são as expectativas em relação a ela.

.... Certamente não ter avaliação dos programas sociais dificulta a identificação dos seus problemas de execução. Portanto, não permite identificar onde estão vários dos desperdícios. O que nós sabemos é que, na maioria dos programas sociais que existiam no governo, há um forte desperdício de recursos. Sem avaliar, o redesenho passa só por um certo “achismo” da política social. Avaliar não é uma função acadêmica ou de alegoria. É um instrumento vital para entender que aquelas idéias que foram transformadas em programa têm capacidade de transformação da realidade. Temos total consciência de que os erros podem estar em várias fases do processo, desde o desenho até a implementação. Se nós não abirmos a caixa preta da política social, passa a ser impossível saber quais são as fontes reais de desperdício e de ineficiência”. (Ricardo Henriques, secretário executivo do Ministério da Assistência e Promoção Social, in GIFE, Informativo Semanal do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, de 12/05/2003)

Recentemente, também as empresas privadas começam a atuar no campo social. Torna-se, pois, importante conhecer os avanços e os desafios que ainda persistem no campo da avaliação do setor público, buscando pensar em paralelo uma metodologia para avaliar os impactos na comunidade dessa ação social do setor privado. Este é o nosso desafio nesta seção.

II.2.1) Avaliação Social: o que é?

Avaliar é a arte de comparar resultados, entre o planejado (o objetivo) e o efetivamente alcançado. Dito em outras palavras, é julgar uma situação, com base em valores pré-concebidos do que seria a situação desejável, ou ótima. Essa percepção é comum em praticamente todas as definições relacionadas à avaliação; a seguir selecionamos algumas, a título de exemplificação.

“Mais fundamentalmente, a pesquisa de avaliação é apropriada sempre que uma intervenção social ocorre ou é planejada. Uma intervenção social é uma ação considerada em um contexto social com o propósito de produzir algum resultado desejado. No seu sentido mais simples, a pesquisa de avaliação é um processo para determinar se os resultados almejados foram alcançados.” (Babbie, 1995:p.338-339)

”Avaliação (social) é um processo que busca determinar de modo sistemático e objetivo a relevância, efetividade, eficiência e o impacto das atividades à luz dos objetivos especificados. É uma ferramenta de aprendizagem e de gestão orientada para a ação, voltada para a promoção tanto das atividades correntes como para o planejamento futuro.” (UNICEF, 1990: seção1)

“A avaliação envolve a aplicação de métodos rigorosos para julgar o progresso de um projeto no alcance de seus objetivos. O processo de avaliação combina muitos tipos de informação com os julgamentos e as perspectivas das pessoas envolvidas ou afetadas. Ele está baseado em ferramentas de várias campos tais como estatística, economia e antropologia, e está fundamentalmente baseado em conceitos e procedimentos de metodologia da pesquisa.” (IADB/EVO, 1997: seção I)

“Existem diferentes modelos de avaliação que são derivados tanto do objeto a ser avaliado como da formação acadêmica daqueles que realizam essa tarefa. Entretanto, a constante é, por um lado, a pretensão de comparar um padrão almejado (imagem-objetivo em direção à qual se orienta a ação) com a realidade (a medida potencial na qual esta vai ser modificada, ou o que realmente ocorreu com consequência da atividade empreendida) e, por outro lado, a preocupação em alcançar eficazmente os objetivos propostos (Cohen e Franco, 1998: p.73)

“Para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver, a questão que surge é saber se as pessoas envolvidas nesse processo estão realmente alcançando o que elas querem alcançar. Quando alguém examina e julga estas realizações e sua efetividade, esta pessoa está engajada em Avaliação. Quando este exame da efetividade é conduzido sistematicamente e empiricamente por meio de cuidadosa coleta de dados e análise, esta pessoa está engajada em Pesquisa de

Avaliação. Este livro trata da pesquisa de avaliação por meio do uso de métodos qualitativos” (Patton, 1990: p.11)

Ressaltemos também outros aspectos relevantes relacionados à avaliação, que se encontram mencionados nestas definições, e que serão retomados adiante:

- ✓ Os critérios de avaliação definem o que deve ser priorizado em cada processo de avaliação, para caracterizar o sucesso de uma intervenção social.
- ✓ A avaliação deve ser vista como um processo de aprendizagem, voltada para orientar a tomada de decisão e o aperfeiçoamento da intervenção social.
- ✓ A avaliação pode ser feita com base em diferentes métodos, valendo-se, cada vez mais, da interação de diferentes áreas do conhecimento científico – estatística, economia, antropologia, psicologia, artes, só para citar algumas.
- ✓ Não existe um método ótimo de avaliação. A seleção do modelo de avaliação vai depender sobretudo do objeto a ser avaliado, como as características e a escala do projeto.

Se avaliar é, por excelência, a arte de comparar objetivos e resultados alcançados, a consequência imediata é que a forma como os objetivos são definidos torna-se de vital importância para o processo de avaliação. Objetivos definidos de maneira vaga e imprecisa certamente conduzem ao fracasso da avaliação. Por outro lado, objetivos definidos de forma precisa e mensurável, se não servem como garantia para o sucesso da avaliação, pelo menos já é *meio caminho andado* nesta direção.

Reforçando a importância de objetivos bem definidos para o processo de avaliação, Babbie (1995: p.340) destaca que *já que a pesquisa de avaliação busca encontrar se alguma coisa está lá ou não, se aconteceu ou não, logo o pesquisador deve ser capaz de operacionalizar, observar, e reconhecer a presença ou ausência desta alguma coisa que está sendo investigada.*

Mas como avaliar o sucesso / fracasso de um projeto social? Quão melhor é bom suficiente? Ou em outras palavras, como afirmar que um projeto conseguiu atingir, com sucesso, seus objetivos?

Identificar o alcance de objetivos (critério da eficácia) vem sendo o grande desafio na avaliação social vis-à-vis à avaliação econômica. Nos setores econômicos, os objetivos estão, em geral, associados a indicadores quantificáveis e mensuráveis, como produção, produtividade e cobertura de mercado. Já nos setores sociais, os objetivos tendem a ser, na maior parte das vezes, relacionados a conceitos subjetivos e de difícil avaliação de desempenho, tais como auto-estima, segurança, motivação e imagem.

II.2.2) Critérios de Avaliação Social: projetos do setor público Vs projetos do setor privado

Em se tratando do setor público, Mokate considera quatro critérios (ou seja, além da eficácia, mais três outros critérios) como determinantes para a avaliação das iniciativas sociais, por refletirem aspectos importantes do papel do Estado (na promoção da equidade) e das demandas sobre a maneira em que se usam os recursos fiscais (eficiência e equidade). São eles: eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade (Mokate, 1999: p.1). O quadro 4 a seguir resume o entendimento de Mokate quanto a estes quatro critérios.

Quadro 4 – Os quatro critérios relevantes de avaliação em políticas públicas

Eficácia: uma iniciativa eficaz é aquela que cumpre todos os níveis de objetivos esperados, no tempo previsto e com a qualidade esperada. A eficácia contempla o cumprimento de objetivos, sem importar o custo ou o uso dos recursos. Ou seja, pode-se ser eficaz sem ser eficiente.

Eficiência: é o grau em que se cumprem os objetivos de uma iniciativa ao menor custo possível. O fato de não cumprir cabalmente os objetivos e/ou o desperdício de recursos ou insumos fazem com que a iniciativa resulte ineficiente. Não se pode ser eficiente, sem ser eficaz em todos os níveis de objetivos - e não basta ser eficaz apenas nos objetivos operacionais do projeto.

Equidade: Critério prioritário na condução das políticas públicas. Fundamenta-se em três valores sociais: igualdade; cumprimento de direitos; e justiça.

A interpretação de equidade pode se dar em termos filosóficos, valorativos e jurídicos, quando aplicado à análise de direitos humanos e desenvolvimento da cidadania. Também pode se desenvolver no contexto econômico, referindo-se à propriedade, rendimentos e consumo. Mokate, porém, se propõe a utilizar o conceito no contexto da análise de políticas e programas sociais.

Em termos de programas sociais, a interpretação mais freqüente de equidade diz respeito à “igualdade de oportunidades”.

Uma interpretação superficial para “igualdade de oportunidades” está associada à igualdade da oferta de serviços sociais para todos.

Outras interpretações para “igualdade de oportunidades”, que representam um avanço em relação à igualdade de oferta, estão associados com: igualdade de acesso (implica em fazer com que o esforço de cada usuário para aproveitar o serviço social seja relativamente o mesmo); igualdade de insumo (faz referência à qualidade do serviço social entregue); igualdade de efeitos ou impactos ou de resultados (não depende apenas do serviço social em si, mas das condições ou características da população usuária); igualdade de capacidade de uso (contempla a compensação por fatores que poderiam limitar a capacidade de um indivíduo ou grupo para gozar os benefícios de um programa ou serviço).

Porém, não há país no mundo com recursos suficientes para garantir para todos seus cidadãos todos os serviços de educação, saúde e bem-estar. Em algum determinado momento, a sociedade se vê obrigada a delimitar o que está com capacidade de garantir. Portanto, a equidade deixa de se associar tão estreitamente com “igualdade” e passa a dominar o conceito de “justiça”.

Algumas sociedades parecem propor estratégias de promoção de equidade horizontal (“igualdade de tratamento para iguais”) com tolerância de desigualdades entre diversos grupos sociais (a não equidade vertical) ao nível de insumos e/ou acesso, com o fim de buscar uma maior igualdade ao nível de capacidade de uso e/ou de resultados na população como um todo. Esta é a lógica dos programas governamentais focalizados nos mais pobres.

Sustentabilidade: na visão macro, associada a países, incorpora considerações éticas de justiça intra-geracional (compromisso com o aumento dos padrões materiais de vida dos pobres nas comunidades) e inter-geracional (compromisso com as gerações futuras). Na visão micro, associada à literatura dos organismos multilaterais de financiamento, refere-se à capacidade dos programas e projetos financiados de se manterem, uma vez que acabe o período do financiamento internacional.

Outra interpretação diz que uma iniciativa social é sustentável se o seu entorno for consistente com as suas necessidades; e se a iniciativa for harmoniosa com o entorno. Ou seja, reconhece que a sustentabilidade não se limita à dimensão financeira: é uma relação de dupla mão entre o entorno e a iniciativa.

Mais recentemente, o Banco Mundial identificou oito categorias de fatores que influenciam na sustentabilidade dos projetos sociais. São eles: econômicos (políticas macroeconômicas); externos (taxas de câmbio, etc.); financeiros (capacidade de financiamento); técnicos (produtividade); sociais (garantia de apropriação do projeto por parte da comunidade de beneficiários); ambientais; institucionais; governamental (apropriação do projeto por parte do governo e dos beneficiários de modo a reduzir sua susceptibilidade às prováveis mudanças políticas)

Fonte: Mokate, K. (1999). Elaboração própria.

Em relação a estes critérios, tidos como os mais relevantes para a avaliação dos programas sociais do setor público, cabe refletir se seriam também estes mesmos critérios relevantes para avaliar a ação social das empresas privadas, e/ou se deveriam ser redefinidos. Algumas considerações neste sentido são feitas para cada um deles, a seguir:

- Equidade – diferentemente do Estado, não é atribuição formal das empresas privadas a promoção da justiça social, ou seja, o dever do atendimento focalizado no grupo dos mais pobres e mais carentes da população como um todo. Seguem, daí, as seguintes questões: será que a equidade (no sentido de promoção da justiça social) deveria, pois, seguir sendo critério relevante para

julgar a ação social das empresas? não deveriam ser mais frouxos os critérios para a seleção da população-alvo no caso das empresas, já que não constitui sua “responsabilidade” o atendimento aos mais pobres da população?

É importante deixar claro que não estamos dispensando a necessidade da definição da população-alvo durante a fase de planejamento da iniciativa social corporativa. Longe disso, essa definição torna-se imprescindível tanto para o setor público como privado. O que estamos questionando diz respeito aos critérios para delimitação da população-alvo em se tratando de projetos sociais de empresas.

- Eficácia – a ação social das empresas só é eficaz se, além de gerar valor para a comunidade (ótica pública), gerar também valor para a empresa (ótica privada), em termos de motivação dos empregados, melhora da imagem junto aos clientes e aumento dos lucros para os acionistas. Adotando, pois, uma postura condizente com a realidade da ação social conduzida no âmbito da empresa privada, a questão aqui colocada é a seguinte: não deveria ser mais amplo o conceito de eficácia para a avaliação da ação social das empresas, de modo a não estar restrito apenas à ótica pública, como ocorre com os demais projetos do setor público?
- Eficiência – no setor público, a eficiência é um critério fundamental, a ser julgado com extremo rigor. Barreira (1999: p.38, citando Arretche²³) menciona três razões para isto: (1) escassez de recursos públicos que exigem uma racionalização dos gastos; (2) as enormes proporções dos “universos” populacionais a serem cobertos pelos programas sociais; (3) ao dispor de recursos públicos para implementar políticas públicas, o governo está gastando um dinheiro que não é seu; que é do contribuinte.

No caso da ação social das empresas, a eficiência é um critério desejável, porém não um critério imprescindível e rígido como no caso do setor público. A principal razão é que os recursos investidos nos projetos sociais são, em grande parte (pelo menos até o momento), da própria empresa. Assim, por exemplo, a um projeto social do setor privado é permitido incorporar custos de divulgação; o mesmo não ocorrendo no âmbito do setor público. Não deveria,

pois, ser menos rigoroso o conceito de eficiência, em se tratando da ação social das empresas?

- Sustentabilidade – a partir das várias definições apresentadas por Mokate para sustentabilidade, podemos inferir (associando duas das definições) que no setor público, um projeto social sustentável é aquele capaz de se manter em sinergia com o seu entorno e independente do apoio do Estado, que se vê, pois, liberado para apoiar outros projetos sociais carentes de apoio. No que se refere à ação social das empresas, como mostra Peliano (novembro de 2001: p. 74-76), não há um entendimento único quanto à noção de sustentabilidade. Um grupo de empresas concorda com aquele enfoque do setor público, de que elas não devem apoiar um mesmo projeto por tempo indeterminado, pois as próprias comunidades devem arrumar formas de se auto-sustentarem. Já outro grupo acha que a sustentabilidade deve ser alcançada através de novas parcerias para garantir a manutenção de sua ação. E um terceiro grupo de empresas entende que o seu apoio técnico e financeiro deve ser permanente. No caso das empresas, não seria o critério de sustentabilidade muito mais fluído, pois associado à natureza da ação social que elas desenvolvem e como esta se insere na estratégia do negócio?

Como vimos, no caso da ação social privada, o critério da eficiência vem, como bem propõe Mokate, a reboque da eficácia. Já os critérios da equidade e da sustentabilidade não têm uma compreensão rígida, e podem ser re-interpretados por cada empresa à luz de suas motivações e objetivos específicos ao atuar na área social.

Assim, a partir dessas reflexões, procuramos mostrar que o critério da eficácia é o mais relevante para avaliar a ação social das empresas privadas. Não que os outros critérios não devam ser aplicados para avaliar essa ação social; ao contrário, é desejável que o sejam também, de modo a complementar avaliação da eficácia. Ao aplicar o critério da eficácia, o avaliador busca identificar se, ao menos, os objetivos anunciados pelas empresas ao implementarem seus programas sociais estão sendo realmente atingidos.

Além da primazia do critério da eficácia, defendemos também a ampliação do seu sentido. Assim, a ação social privada deve ser julgada à luz da geração de valor para a

²³ ARRETCHE, Marta T.S. Tendência no estudo sobre avaliação. In Avaliação de políticas e programas sociais:

comunidade – eficácia pública, mas também à luz da geração de valor para os negócios da empresa – eficácia privada.

II.2.3) Avaliação Social: Quando Surgiu e Como Evoluiu?

As raízes históricas da avaliação social datam do século XVII, porém é só a partir de meados do século XX que ela ganha reconhecimento científico. Durante todo este período, a avaliação de programas sociais foi baseada em uma *estratégia de pesquisa experimental, modelada nas ciências naturais, de probabilidade e dedução, na matematização do conhecimento* (Barreira, 1999: p.15).

O fim da 2ª guerra mundial representou um marco para a avaliação social nos países desenvolvidos. Isto porque a generalização do *Welfare State* naqueles países, com a conseqüente implementação de programas sociais de caráter universal, aliada à política de ajuda dos governos do norte aos países do terceiro mundo, fizeram com que fossem vultuosos os recursos aplicados naqueles programas; daí os governos e os agentes financiadores passaram a exigir o acompanhamento da execução e dos resultados encontrados.

Os anos de 1950 a 1970 são considerados pelos estudiosos como o *boom period* de desenvolvimento do campo da pesquisa avaliativa de programas sociais. A ênfase governamental em desenvolver programas sociais, sobretudo nos países desenvolvidos, gerou o empenho na realização de estudos avaliativos. Como exemplo, Barreira (p.23) menciona a publicação do livro de Edward Suchman (Nova York, 1967), *Principles and practice in Public Service & Social Action Programs*, tido como referência no campo da avaliação social.

Segundo Rossi, Freeman, Lipsey (1999: p.11), outros estudos-referência sobre avaliação social nesse período foram também os de Hayes, S.P. “*Evaluating Development Projects*” (Paris, 1959); Campbell, D.T. “*Reforms as Experiments*” (in *American Psychologist* 24, 1969); Weiss, C.H. “*Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness*” (New Jersey, 1972); e Riecken, H.W., Borouch, R.F. “*Social Experimentation: A Method for Planning and Evaluating Social Intervention*” (New York, 1974).

Concomitantemente ao *boom period* das avaliações sociais, estava sendo gestada a crise de sua utilização, que se estendeu ao longo dos anos 80. Citando Patton²⁴, Barreira

uma questão em debate. Elizabeth Melo Rico (org.). São Paulo: Cortez, 1995.

²⁴ Patton, Michael Quinn, “Utilization-Focused Evaluation”. The new Century Text. 3rd edition. Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997.

(1999: p.24) mostra como nos Estados Unidos, ao final dos anos 60, se constatou que as avaliações dos programas sociais do governo já começavam a ser amplamente ignoradas. Elas nem sequer serviam para subsidiar os tomadores de decisão política. Isto porque, em sua maioria, não passavam de textos avaliativos voltados a atender ao rigor científico mais do que aos desafios da ação política.

Como também mostram Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.29-30), o debate sobre os aspectos “científico *versus* pragmático” da avaliação social ganhou fôlego com Campbell (1969) e Cronbach (1982), tidos como dois gigantes no campo da avaliação social nos Estados Unidos. Em 1969, Donald Campbell²⁵, em artigo tido como o mais influente da época, defendeu que as decisões nos programas sociais devem emergir de um processo de experimentação contínuo voltado para testar as diferentes maneiras de melhoria nas condições sociais. Ou seja, o rigor científico assumiria para ele papel preponderante. Por sua vez, Lee Cronbach²⁶ contra-argumentaria que toda avaliação deve ser desenhada para atender as necessidades dos tomadores de decisão e dos *stakeholders*. Assim, enquanto nos estudos científicos o que se busca é atingir os padrões científicos, as avaliações devem estar voltadas para propiciarem o máximo em informações úteis para os tomadores de decisão, dadas as circunstâncias políticas, as limitações do programa e os recursos disponíveis. Isto é, para este último autor, o primordial seria o aspecto pragmático que toda avaliação deve ter.

Também nos demais países desenvolvidos, como Alemanha e França, o modelo tradicional de avaliação social, baseado na mensuração estatisticamente rigorosa do alcance de metas e impactos, entrou em crise. As principais críticas diziam respeito à ausência de resultados concludentes, relevantes e oportunos que este tipo de avaliação proporcionava (Sulbrandt, 1994: p.379).

Já na América Latina, as políticas e programas sociais não recebiam, em sua maioria, nenhum tipo de avaliação. Mesmo nos casos em que a avaliação era realizada, ela não satisfazia aos requisitos de uma pesquisa profissional (Sulbrandt, 1994: p.367). Também aqui, as formas clássicas de avaliação - baseadas em avaliação de metas, de impacto e de processos - foram alvo de pesadas críticas. A principal delas era a de que seus resultados não vinham sendo utilizados para a tomada de decisões, o que mostrava que em última instância ela vinha sendo inútil e irrelevante (Sulbrandt, 1994: p. 370, 390).

²⁵ CAMPBELL, D.T. “*Reforms as Experiments*” in *American Psychologist* 24 (April), 1969

²⁶ CRONBACH, L.J. *Designing Evaluations of Educational and Social Programs*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

Para Barreira (1999: p.36), defensora da avaliação participativa em oposição aos modelos tradicionais de avaliação, a influência da corrente positivista²⁷ nos métodos de avaliação de programas sociais fez com que o conceito de avaliação estivesse ligado à idéia de controle, até por volta dos anos 80. Isto porque, e aqui buscando justificar Barreira, o foco da avaliação social estava, até então, no alcance de metas quantitativas pré-definidas para o programa e/ou na verificação de hipóteses pré-estabelecidas de sucesso. Daí que, uma vez constatado que as metas não eram atingidas e/ou as hipóteses não se verificavam, havia que se identificar os culpados pelo fracasso ao longo da execução do programa.

A questão que colocamos aqui para reflexão é a seguinte: será que a adoção dos métodos experimentais ou *quasi-experimentais* para testar causalidade de projetos sociais, objetos por excelência dessa crítica de Barreira, tem que estar necessariamente associados a idéia de controle?

Nossa posição é de que não. Como mostraremos mais à frente, os métodos devem estar subordinados às questões definidas como relevantes para avaliação e, estas sim, devem ser decididas de modo participativo entre os vários grupos de atores com interesse no programa social. Porém, é importante deixar registrado que no Brasil ainda prevalece muito forte essa percepção de controle associada à avaliação social. Isto explica, em grande medida, a resistência quase generalizada à cultura da avaliação, que existe até hoje nas administrações públicas do nosso país.

Sulbrandt (1994: p. 404) reforça este aspecto não desejável da avaliação, responsável, de certo modo, pela crise de sua utilização. Diz ele que insistir num enfoque que use a avaliação apenas como um instrumento de controle, destinado a perseguir as responsabilidades administrativas dos gerentes e funcionários públicos, significa estimular a desconfiança generalizada de todos os membros das equipes de implementação frente a estas pesquisas.

Ele afirma ainda que o desejável seria que, mais do que controlar e castigar, a avaliação deveria ser destinada a permitir uma aprendizagem a partir dos erros, omissões e dificuldades encontradas na execução das políticas e programas. Este trabalho precisaria ser desenvolvido pelos avaliadores em conjunto com a gerência, com os atores diretamente

²⁷ Corrente filosófica dominante na epistemologia das ciências sociais a partir do século XVIII e muito presente no debate metodológico dos séculos XIX e XX. Segundo essa corrente, a ciência tem um método único, o método das ciências naturais, e seu objetivo é gerar leis universais (Cano, 2002: p.14). O paradigma lógico-positivista utiliza-se de métodos quantitativos e experimentais para testar generalizações hipotético-dedutivas (Patton, 1990: p.37).

envolvidos e, em particular, com os grupos beneficiários. Isto quer dizer que se deveria trabalhar cooperativamente para desenvolver novos conhecimentos e melhorar os modelos de execução das políticas sociais.

Sulbrandt (1994: p. 388) vai além em sua análise crítica quanto aos métodos tradicionais de avaliação social, e adverte que esses enfoques tomam como ponto de partida uma perspectiva “de cima para baixo”, que começa com uma decisão de política pública que determina os mecanismos mediante os quais são fixados as metas e resultados. Para ele, é necessário complementar esta perspectiva com outra que tenta operar “de baixo para cima”, isto é, com uma forma de olhar estes processos considerando que o ponto de partida não são as grandes decisões políticas, mas os comportamentos reais dos atores envolvidos na tentativa de enfrentar uma situação-problema.

Seguindo essa sua linha de raciocínio, Sulbrandt (1994: p. 393) propõe um enfoque global para a avaliação - que ele chamou de avaliação global ou integral, que visa complementar os enfoques tradicionais quantitativos até então utilizados. Trata-se, pois, de detectar e analisar os elementos estruturais, o comportamento e as pautas de interação dos atores principais, suas estratégias, táticas e argumentações, para depois reconstruir os episódios e eventos da execução em fase de um desenvolvimento conjunto e sistemático.

Outro ponto importante a destacar na história da avaliação social é que, até os anos 60, a pesquisa qualitativa era aí raramente mencionada. Segundo Barreira (1999: p.48-50), é só nos anos 70 e 80 que começa a ser travada uma batalha para legitimar os métodos qualitativos na avaliação social. Diz ela,

Nos anos 70, a batalha para legitimar os métodos qualitativos na avaliação foi provavelmente o produto de duas influências. Uma delas foi o longo debate, especialmente na Sociologia, sobre a utilidade de métodos qualitativos e as limitações dos métodos quantitativos. A segunda influência foi de acadêmicos formados em métodos quantitativos, particularmente na área da Educação, que rejeitavam esses métodos como epistemologicamente inadequados para a avaliação de programas sociais e expressaram sua preferência pelos qualitativos (Guba&Lincoln, 1981; Stake, 1980)²⁸. Ambas correntes na sociologia e na educação juntaram suas forças para entrar na “guerra” por sua fé compartilhada. Essa guerra foi a principal agenda intelectual na avaliação nos anos oitenta (Cook, 1997)²⁹.

.... Na vertente qualitativa surgiram propostas alternativas para a avaliação que enfatizam os processos e especialmente a interação dos atores centrais dos programas. Assim surgem a

²⁸ GUBA, E.G. & LINCOLN, Y.S. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco, CA., Jossey Bass, 1981

STAKE, Robert E. *Program Evaluation, Particularly Responsive Evaluation*. In: DOCKRELL, W.B. & HAMILTON, D. (eds) *Rethinking Educational Research*. London, Hodder&Stoughton, 1980.

²⁹ COOK, Thomas D. *Lessons Learned in Evaluation Over the Past 25 Years*. In CHELIMSKY, Eleanor & SHADISH, William R. (eds). *Evaluation for the 21th Century*. Thousand Oaks, CA., Sage, 1997.

avaliação “livre de metas”, a avaliação naturalista, a interativa, a participativa..... Esses enfoques, denominados “paradigmas minoritários”, pois provêm da fenomenologia³⁰, da etnometodologia e da interação simbólica, abrem um mundo de grande riqueza.... (Sulbrandt, 1994: p.389-390)

A partir dessa colocação de Barreira, voltamos a colocar aqui um novo questionamento: será que precisa haver, de fato, esta oposição tão ferrenha entre os métodos quantitativos e qualitativos de avaliação social?

Nossa posição é um retumbante não, como desenvolveremos mais à frente na subseção II.2.6. Mas, cabe reconhecer que essa situação conflitiva perdurou durante os anos 70 e 80, quando a vertente qualitativa de avaliação começava a conquistar espaço, em um campo metodológico predominantemente quantitativo. E, como sabemos, o processo de conquista de espaços é, na maior parte das vezes, muito árduo. Até mesmo Barreira, mais adiante em sua tese (1999: p.50), vai reconhecer que essa fase conflitiva já se encontra atualmente superada, ao afirmar que a adesão aos métodos qualitativos não significam, *a priori*, negação dos métodos quantitativos. E que há uma clara tendência em combinar abordagens qualitativas e quantitativas na avaliação de programas sociais.

II.2.4) Avaliação Social: os vários enfoques

Atualmente, a crise no campo da avaliação parece estar, de fato, superada. A avaliação já está vivendo o segundo *boom period* de sua curta história – é o que afirmam Donaldson e Scriven (2003: prefácio), ao introduzirem o livro que organizaram com as principais palestras e intervenções do *Simpósio de Stauffer*, realizado em fevereiro de 2001 no sul da Califórnia (EUA), e que teve a avaliação social como tema central.

Segundo estes autores, em 1990, havia apenas cinco importantes associações de profissionais em avaliação em âmbito mundial; hoje em dia, já são em torno de quarenta. Atualmente há o consenso de que o trabalho mais importante desses avaliadores no século XXI será o de prevenir e melhorar os problemas sociais que ainda afligem grandes parcelas da população mundial. Porém, este trabalho deverá ser conduzido inevitavelmente nas mais

³⁰ Fenomenologia: Escola filosófica cujo principal representante é Edmund Husserl e que se ocupa da aparência das coisas (fenômenos) como realidade a ser estudada, independentemente de elas possuírem ou não uma essência diferente da aparência. Em ciência social, o termo se refere a correntes que sustentam não existir uma realidade social objetiva, mas simplesmente uma construção social dessa realidade, que deve ser apreendida holisticamente através da empatia (Cano, 2002:p.112)

diferentes formas, aí incluindo escolas (teóricas), comunidades, organizações lucrativas e não-lucrativas.

No referido livro organizado por Donaldson e Scriven (2003), estão sistematizadas as seis visões tidas hoje em dia como as mais relevantes no campo da avaliação social. Comentaremos muito brevemente, a seguir, estes seis enfoques e os seus principais desafios.

Inicialmente, é o próprio Michael Scriven (p.6; 19-41 in Donaldson e Scriven, 2003) que apresenta o chamado enfoque Transdisciplinar da avaliação social. Para ele, a avaliação deverá, no futuro, vir a fazer parte do grupo de elite das disciplinas em Ciências Sociais, as chamadas “transdisciplinas”, em função de sua capacidade de propiciar as ferramentas essenciais para as demais disciplinas. Mas para isso, será necessário, antes, que ela se transforme em uma disciplina com clareza de definição, de temas prioritários, de estrutura lógica e dos seus múltiplos campos de aplicação. Scriven acredita que este enfoque transdisciplinar da avaliação conseguirá revolucionar a aplicação das ciências sociais aos problemas sociais.

Em seguida, Joseph S. Wholey (p. 6-7; 43-61 in Donaldson e Scriven, 2003) defende a abordagem da Avaliação Orientada por Resultados³¹. Segundo este autor, os programas sociais em âmbito mundial têm falhado porque não conseguem atingir os seus objetivos, não resolvem as necessidades sociais, não obtêm apoio da população como um todo e, o que é pior, alguns programas chegam a ser até prejudiciais. A implementação dessa abordagem exige que sejam seguidos os seguintes passos: (1) desenvolver consenso entre os *stakeholders-chave* quanto aos objetivos e estratégias; (2) medir e avaliar os resultados de desempenho de modo regular; e (3) utilizar as informações de desempenho para promover a efetividade do programa e fortalecer a prestação de contas (*accountability*) aos *stakeholders-chave* e ao público em geral.

Existe uma estreita relação entre esta visão de Avaliação Orientada por Resultados e a prática gerencial da Administração por Objetivos – APO, que também prescreve a definição de objetivos claros, o envolvimento dos gerentes e da equipe na tomada de decisão, e o

³¹ No referido texto, Wholey utiliza o termo *Results-Oriented Management*. Preferimos aqui traduzi-lo como “Avaliação Orientada por Resultados” para ser compatível com as demais terminologias apresentadas por Donaldson & Scriven (2003) para as seis visões em Avaliação, e também porque o foco da nossa análise é a avaliação do programa social, e não a sua gestão.

monitoramento e a avaliação de resultados (Vedung³², 1997, *apud* Wholey in Donaldson e Scriven, 2003: p.45).

Este segundo enfoque, que é o da Avaliação Orientada por Resultados, vem sendo cada vez mais utilizado pelo setor público brasileiro, sobretudo a partir da segunda metade dos anos 90. É conhecido no Brasil como o Método do Marco Lógico (ou *Logical Framework*). Sua entrada aqui e posterior difusão se deu sobretudo em função das exigências de avaliação dos organismos multilaterais – como Banco Mundial, BID e UNICEF³³ – em seus empréstimos para a área social do país. Devido ao uso bastante difundido atualmente no Brasil, tanto nas várias esferas do setor público quanto entre as organizações do Terceiro Setor, abordaremos adiante este enfoque com mais detalhes.

O terceiro enfoque relacionado à avaliação social, o da *Avaliação por Empoderamento* (ou *Empowerment Evaluation*), é descrito por David Fetterman (p. 7-8; 63-76 in Donaldson e Scriven, 2003) como sendo uma abordagem sistemática voltada a facilitar a auto-avaliação. Ele argumenta que não se pode perder de vista que os conceitos de avaliação, suas técnicas e resultados devem ser utilizados em benefício dos próprios *stakeholders*, para que eles possam melhorar os seus programas por meio da auto-avaliação e da reflexão crítica. O papel do avaliador no novo milênio deverá ser o de um facilitador, um amigo crítico ou um colega com *expertise* em avaliação, ao invés de ser o de um juiz. Fetterman advoga o uso de métodos de pesquisa tanto quantitativos como qualitativos, que podem ser tanto os tradicionais como os “inovadores”. Ele adverte, porém, contra os excessos metodológicos, recomendando o uso de métodos simples, adequados à tarefa de avaliação em questão.

O enfoque da Avaliação de Quarta Geração é apresentado no livro de Donaldson e Scriven (2003: p.8; 77-90) por Yvonna Lincoln, conforme descrito originalmente em Guba e Lincoln (1989)³⁴. Ela defende que essa deverá ser a abordagem de avaliação do novo milênio, e que está baseada na compreensão de que a chamada “verdade científica”, na realidade, não passa de pretensões ideológicas defendidas no âmbito de regimes políticos de poder, quer seja na academia ou na prática da avaliação.

Explicamos brevemente o termo Avaliação de “Quarta Geração”. Segundo Guba & Lincoln (1989) *apud* Firme (1994: p.6-8), do início do século XX para cá, podemos falar em

³² VEDUNG, E. Public Policy and program evaluation. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1997.

³³ BID – Banco InterAmericano de Desenvolvimento
UNICEF – United Nations Children’s Fund

quatro gerações de avaliação, numa evolução essencialmente conceitual – eles se referiam sobretudo à avaliação em educação. A primeira, sobretudo nas décadas de vinte e trinta, esteve associada à idéia de mensuração, de elaboração de instrumentos ou testes (de rendimento escolar). A segunda geração, dos anos trinta e quarenta, foi eminentemente descritiva, e o papel do avaliador estava concentrado em descrever padrões e critérios. Para os avaliadores de terceira geração, o julgamento passou a ser o elemento crucial; foi quando eclodiram os vários modelos de avaliação, na tentativa de se chegar ao julgamento de valor de modo sistemático e esclarecedor. Nestas três gerações de avaliação, predominou a ênfase excessiva no paradigma científico e na importação de modelos de pesquisa oriundos das ciências exatas. Daí que a proposta da avaliação de quarta geração, adentrando a década de noventa, é a de um processo interativo (com os vários grupos de interessados), negociado, que se fundamenta num paradigma *construtivista*. É uma forma *responsiva* de focar e um modo *construtivista* de fazer.

Já a abordagem da Avaliação Inclusiva, apresentada por Donna Mertens (p. 9; 91-107 in Donaldson e Scriven, 2003) tem como preocupação central incluir os membros da comunidade, normalmente os mais afetados pelas decisões metodológicas tomadas durante a condução da avaliação. A autora defende a ênfase deliberada na inclusão dos grupos que historicamente experimentaram opressão e discriminação com base em gênero, cultura, nível econômico, etnia, etc.... em um esforço consciente para construir um elo entre os resultados da avaliação e a ação social. Para Mertens, o papel dos avaliadores inclusivos é o de proativamente corrigirem os fatores que sustentam a injustiça social. Isso pode ser conseguido ao desafiar explicitamente o *status quo*, em termos de sua nítida intransigência com os problemas sociais, ao levantarem questões relacionadas à inadequação das intervenções sociais e ao adotarem uma postura que revele efetivamente as variáveis que contribuem para a solução dos problemas sociais.

Finalmente, Stewart Donaldson apresenta a sexta, e última, visão relevante (p. 10; 109-141 in Donaldson e Scriven, 2003), a da Avaliação Orientada pela Teoria do Programa. Para Donaldson, essa é a abordagem que pode ser considerada como o “estado da arte” em avaliação social. Isso porque este enfoque consegue enfrentar os cinco problemas principais diagnosticados por ele no campo do planejamento e da avaliação social nessas três últimas décadas, a saber: (a) conceptualização inadequada do programa; (b) implementação pobre do

³⁴ GUBA, E.G. & LINCOLN, Yvonna S. *Fourth Generation Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1989.

programa; (c) avaliação insensível do programa; (d) relações precárias entre o avaliador e os *stakeholders*; (e) barreiras impedindo o conhecimento cumulativo sobre o programa.

Dito de modo simplificado, este enfoque metodológico, marcado por seu aspecto contingencial, envolve basicamente três passos: (1) Desenvolver a Teoria do Programa, que consiste na construção do referencial conceitual, que especifica como o programa pretende solucionar o problema social em questão; (2) Formular e priorizar as Questões de Avaliação; (3) Responder as Questões de Avaliação, quando são selecionados os métodos mais adequados, quer sejam quantitativos ou qualitativos, a serem utilizados na busca das respostas às Questões de Avaliação.

A metodologia de avaliação para a ação social das empresas a ser proposta nessa tese terá como referencial essa última abordagem teórica. Daí porque voltaremos, ainda nessa subseção, a analisar com mais detalhes esse sexto enfoque de avaliação social.

A partir dessas seis visões apresentadas por Donaldson e Scriven (2003: p.3-141), podemos identificar duas grandes linhas do pensamento teórico em avaliação social. Dito de modo bastante simplificado, as abordagens da “Avaliação Orientada por Resultados” e da “Avaliação Orientada pela Teoria do Programa” compõem uma primeira linha teórica, caracterizada basicamente pela busca de comprovação de resultados previstos para a intervenção social. Já as abordagens da “Avaliação por Emponderamento”, da “Avaliação de Quarta Geração” e da “Avaliação Inclusiva” constituem a segunda linha teórica, onde o aspecto central é o da inclusão dos beneficiários dos programas sociais na condução do processo de avaliação. Podemos dizer ainda que a abordagem “Transdisciplinar” permeia essas duas linhas teóricas.

No que se refere à primeira linha teórica, chamamos a atenção para dois aspectos. O primeiro, e de certa forma rejeitando o mito de que a “avaliação orientada pela teoria do programa” seja igual a “marco lógico”, é a idéia da complementaridade entre as duas abordagens que compõem essa linha teórica. Na realidade o marco lógico pode ser usado para desenvolver a teoria do programa, mas não chega a ser, em si, uma teoria compreensiva da prática de avaliação (Donaldson *in* Donaldson e Scriven, 2003: p.131). E o segundo aspecto refere-se ao fato de que a busca de participação e de *emponderamento* dos *stakeholders-chave* envolvidos com o programa social também está presente nessa vertente teórica. Não se constitui, no entanto, uma busca de participação centrada (quase que

exclusivamente) na população-alvo do programa, conforme destacamos para aquela segunda linha teórica.

A seguir, apresentamos com mais detalhes os dois enfoques que compõem essa primeira linha teórica, que é a que nos interessa de perto nessa tese, já que elegemos a eficácia como o critério predominante para a metodologia de avaliação a ser aqui proposta.

II.2.4.1) Avaliação Orientada por Resultados: o Marco Lógico

Dentre as metodologias de avaliação social utilizadas pelo setor público, o marco lógico ocupa atualmente posição de destaque, não apenas no Brasil como em vários outros países. Na realidade, devemos lembrar que ele não foi sequer concebido para ser um método de avaliação, mas para ser um instrumento de planejamento e sistematização das intervenções sociais, sendo uma de suas vantagens o fato de possibilitar a avaliação e o monitoramento.

O marco lógico foi originalmente desenvolvido no final dos anos 60 pela *United States Agency for International Development – USAID*, agência do governo norte-americano de assistência aos países com risco social, criada pelo presidente John Kennedy no âmbito do Plano Marshall.

Mas, foi sobretudo a partir dos anos 90 que ele se tornou o referencial metodológico básico para a avaliação social em âmbito internacional. Foi decorrência dos processos recentes de reforma, tanto dos setores público como não-lucrativos, quando passou a emergir um novo padrão de administração orientada por resultados. Nos Estados Unidos, este movimento teve início com a decretação, em 1993, do Ato de Desempenho e Resultados do Governo (*Government Performance and Results Act – GPRA*) e se estendeu por todos os níveis de governo, fundações e agências (Wholey in Donaldson e Scriven, 1993: p.45).

No Brasil, a partir de 2000, a elaboração dos Planos Plurianuais (PPA), e dos Orçamentos Gerais da União (OGU) passaram a ter como base a estrutura do marco lógico, conforme previsto no Decreto nº 2.829, de 29 de outubro de 1998, que formalizou a reorganização do processo de planejamento do governo federal em nosso país. A orientação para o planejamento das ações públicas está sendo seguido também em âmbito estadual e municipal.

Garcia (2001: p.18,19) aponta que, de acordo com o referido decreto, cada programa deverá estar voltado para o enfrentamento de um problema precisamente identificado,

devendo conter: objetivo; público-alvo; justificativa; órgão responsável; valor global; prazo de conclusão; fonte de financiamento; indicador que quantifique a situação que tenha por fim modificar; metas, etc Os programas compõem-se de ações: projetos e atividades orçamentárias; operações especiais; e outras ações. Para as ações deverão ser indicados os produtos resultantes, as unidades de medida, as metas físicas, os custos, a unidade responsável e a forma de implementação.... Com isso, abre-se espaço para a construção de indicadores, coeficientes, parâmetros que constituem componentes importantes de qualquer sistema de produção de informações orientadas para a avaliação e gestão. São, portanto, inovações promissoras.

Retomando a gênese do marco lógico e, conforme destaca estudo do BID (1994: p.1), este método foi elaborado pela USAID como resposta a três problemas básicos daquela época, a saber: (1) o planejamento de projetos carecia de precisão, com objetivos múltiplos que não estavam claramente relacionados com as atividades do projeto; (2) os projetos não se executavam com êxito, e o alcance da responsabilidade do gerente do projeto não estava claramente definida através dos fatores fora do seu controle; (3) não havia uma imagem clara de como ficaria o projeto se tivesse êxito, e os avaliadores não tinham uma base objetiva para comparar o que se planejou com o que realmente se sucedeu.

Assim, segundo o BID (1994), o marco lógico é uma ferramenta de planejamento para facilitar o processo de conceptualização, desenho e execução de projetos. Ele está baseado na sistematização de um projeto a partir da identificação dos vários níveis hierárquicos de objetivos associados a ele, e para os quais são identificados os respectivos indicadores, metas, fontes de verificação e pressupostos. A sua estrutura básica é uma matriz cinco por quatro, como mostra o quadro 5. O termo marco lógico advém, portanto, dessa forma encadeada de raciocinar sobre o projeto e suas inter-relações.

Quadro 5 – A estrutura do Marco Lógico

Objetivos	Indicadores	Metas	Fontes de verificação	Pressupostos
Geral (Fim)	xxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx
Específico (Propósito)	xxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx
De Produto (Componentes)	xxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx
Atividades (Tarefas)	xxxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxx

Para a construção do marco lógico, busca-se estabelecer, em um primeiro momento, uma estrutura (ou árvore) integrada de problemas; a partir da qual é construída, em um segundo momento, uma árvore de objetivos. É, então, tendo por base esta hierarquia de objetivos, que são definidos os indicadores e as metas para cada plano, programa, projeto, produto e atividade; eles funcionam como termômetros do sucesso do projeto. Não há dúvidas de que o processo em si de construção do marco lógico, envolvendo de forma participativa os vários atores relacionados ao projeto - população beneficiada, órgãos financiadores e equipe gestora, vem desempenhando importante papel para o planejamento e comunicação da estratégia de ação.

É interessante transcrever aqui as vantagens do marco lógico apontadas pelo BID (1994: p. 1-2), cabendo aí destacar a possibilidade de avaliação e monitoramento que ele proporciona.

- ✓ *“Proporciona uma terminologia uniforme que serve para eliminar ambigüidades;*
- ✓ *Proporciona um formato para chegar a acordos acerca dos objetivos, metas e riscos do projeto, que entre si compartilham o agente financiador, em geral o banco, e o executor*
- ✓ *Oferece um referencial analítico comum, de que podem utilizar o agente financiador, os consultores e a equipe do projeto para elaborar tanto o projeto como o informe do projeto*
- ✓ *Oferece informação para se trabalhar, de forma lógica, a estrutura de execução do projeto*
- ✓ *Oferece informação para a execução, monitoramento e avaliação do projeto*
- ✓ *Proporciona um formato para expressar toda esta informação em um só quadro”.*

Não se pode, obviamente, deixar de reconhecer todas estas vantagens do marco lógico. Na medida em que for bem construído, ele pode possibilitar o entendimento claro do projeto e a sistematização, de forma hierarquizada, dos seus vários níveis de desafios.

Por outro lado, se o marco lógico não for bem construído, por motivos de incompetência técnica de seus planejadores, ele será de pouca valia, ou quase nenhuma, em sua função de orientação na condução do projeto. Porém, se a razão tiver sido intencional e unilateral para ludibriar um dos *stakeholders* do projeto, normalmente o agente financeiro, o marco lógico pode estar sendo usado como aliado em interesses escusos. Às vezes, por mais participativo que seja o processo de construção do marco lógico, envolvendo todos os

stakeholders, estes interesses escusos podem passar despercebidos em manobras, aparentemente ingênuas, como a escolha dos indicadores ou a fixação das metas.

Ainda que bem construído, há que se ter claro quais são as limitações do marco lógico. De modo a melhor ilustrar essas limitações e dificuldades, tomemos, a título de exemplo, um projeto hipotético de “Qualificação de professores da rede pública de ensino fundamental do Estado do Rio de Janeiro” / Brasil – ver quadro 6.

Quadro 6 – Marco Lógico: um exemplo hipotético

Objetivos	Indicadores	Metas	Fontes verif.	Pressupostos
De política social: Promover o desenvolvimento humano no estado do RJ	Escolaridade média do estado	Elevar de 5 para 7 anos entre 2002 / 2012	IBGE /PNAD	Desempenho do ensino público nas escolas de nível médio e superior; e nas escolas da rede privada.
De plano setorial: Melhorar o desempenho escolar da rede pública do ensino fundamental do estado do RJ	Taxa de evasão escolar no ensino fundamental do estado Taxa de repetência do ensino fundamental do estado	Reduzir de 30 para 20% entre 2002 / 2012 Reduzir de 10 para 5% entre 2002 / 2012	MEC/SEE-RJ	Condições sócio-econômicas dos alunos Condições de acesso à escola
De programa: Promover a melhoria das condições de ensino da rede pública do ensino fundamental do estado do RJ	Índice de qualidade das escolas de ensino fundamental - IQEEF(*)	Elevar o IQEEF de 0,5 para 0,7 entre 2002 e 2006	MEC/SEE-RJ (pesquisa especial)	Ambiente (político e de instalações) na escola para que o professor consiga aplicar seus novos conhecimentos
De projeto: Promover a qualificação (e atualização) dos professores da rede pública do ensino fundamental do estado do RJ	Percentual de professores qualificados (**) em relação ao total de professores capacitados Percentual de professores capacitados em relação ao total de professores da rede pública do ensino fundamental (taxa de	Elevar de 60% para 90%, entre 2002 e 2006 Elevar de 0% para 80%, entre 2002 (ano inicial do projeto) e 2006	MEC/SEE-RJ (pesquisa especial) e Dados administrativos do projeto	Capacidade de aprendizagem dos professores Apoio político e financeiro do governo ao projeto.

	cobertura)			
De produto: Ministrar cursos nas áreas de	Nº de cursos oferecidos por modalidade Nº de professores capacitados	X cursos oferecidos por modalidade por ano Y professores capacitados por modalidade por ano	Dados administrativos do projeto	Apoio político e financeiro do governo ao projeto.
De atividades: Selecionar professores a serem capacitados Planejar o conteúdo dos cursos Contratar os provedores Organizar a infra-estrutura de cada evento	Professores selecionados Cursos planejados Capacitadores contratados Nº de eventos realizados	Z professores selecionados por mês 	Dados administrativos do projeto	Apoio político e financeiro do governo ao projeto.

Fonte: Elaboração própria.

(*) O IQEEF deverá ser construído a partir de indicadores de excelência de qualidade do ensino em escolas de nível fundamental, variando de 0 (pior qualidade) a 1 (melhor qualidade)

(**) O *constructo* “professor qualificado” deverá ser definido *a priori*. Poderá ser, por exemplo, uma variável do tipo *dummy*, sendo 1 (aprovado no teste de qualificação) e 0 (não aprovado no teste de qualificação). Nem todos os professores capacitados, ficam adequadamente qualificados para ministrarem um ensino de qualidade.

Uma primeira limitação diz respeito à análise horizontal do marco lógico, que é a aplicação mais usual deste método. Ela é feita a partir do cotejo entre os resultados alcançados e as metas previamente traçadas para cada nível de objetivo; porém, na realidade, este procedimento não dá garantias quanto ao sucesso / fracasso do projeto.

Explicamos melhor esta primeira limitação. Suponhamos que os resultados “de projeto” para a qualificação de professores da rede pública do ensino fundamental tenham ficado aquém da meta no estado do Rio de Janeiro, e ficado acima da meta no caso do estado do Paraná. Não necessariamente quer isto dizer que a condução deste projeto no Rio de Janeiro tenha fracassado, e a do Paraná tenha sido um sucesso; a realidade dos fatos pode, inclusive, estar apontando para o contrário. A explicação para estas discrepâncias pode estar

nos critérios, objetivos e/ou subjetivos, utilizados na fixação das metas em cada um dos dois estados: que podem ter sido mais distendidas no Rio de Janeiro e menos distendidas no Paraná. Assim, é importante ter claro que dificilmente, em projetos sociais, se consegue a homogeneização dos critérios para a definição das metas, de modo a viabilizar este tipo de comparação entre projetos semelhantes.

Uma segunda limitação está relacionada ao fato de que, através do marco lógico, não se identifica a qualidade dos resultados alcançados. Ele propicia tão somente uma *leitura fria* da comparação entre objetivos definidos e resultados alcançados. Ou, dito de forma diferente, a estrutura do marco lógico não possibilita a qualificação do critério da eficácia (de que forma um dado objetivo foi atingido), nem sequer o julgamento do projeto quanto a critérios de eficiência, equidade e sustentabilidade.

No exemplo em questão, suponhamos que no tocante aos objetivos de produto, tanto o projeto do Rio de Janeiro quanto o do Paraná alcançaram o mesmo desempenho em relação às metas traçadas, ou seja, atingiram 89% do número de professores a serem capacitados e 93% do número de cursos oferecidos. Aparentemente, tiveram a mesma performance em relação aos objetivos de produto – assim, não há como levar em consideração, no marco lógico, o fato, por exemplo, do Rio de Janeiro ter utilizado um método de capacitação muito mais inovador e adaptado às necessidades da clientela atendida. Ou ainda, o projeto no Rio de Janeiro ter focalizado muito melhor a população atendida em função das carências de treinamento detectadas.

Uma terceira limitação, e de certa forma relacionada à anterior, diz respeito à chamada análise vertical do marco lógico. Até agora, o uso do marco lógico tem ficado restrito à análise horizontal, não se examinando a relação de causalidade entre os resultados alcançados. Ou seja, até que ponto o alcance de um objetivo, em um certo nível do marco lógico, pode estar efetivamente contribuindo para o alcance de outro objetivo, em nível hierarquicamente logo acima, e assim sucessivamente, até se chegar à relação final de contribuição entre o projeto e a política social.

No exemplo hipotético em questão, teríamos que identificar se a contribuição dos cursos de capacitação está sendo significativa para a “qualificação dos professores” da rede pública estadual; se esta qualificação está realmente levando à melhoria da “qualidade do ensino” no estado; se esta melhoria do ensino está contribuindo de forma significativa para a melhora do desempenho escolar da rede pública do RJ; e se esta última está contribuindo

efetivamente para o aumento da escolaridade média do estado que é, como sabemos, um dos indicadores do desenvolvimento humano (PNUD)³⁵. Em última instância, na análise vertical do marco lógico, o que se busca é isolar os efeitos entre os resultados alcançados, de modo a identificar relações de causalidade.

Mokate (abril 2000: p.4; 18-19), do BID, tem clareza quanto à importância desse questionamento pois, segundo ela, mais importante do que verificar o cumprimento do plano de ação, é questionar a própria validade deste plano de ação. Assim, o marco lógico, através de sua cadeia hierárquica de objetivos, deve traduzir a hipótese causal quanto ao caminho, ou à estratégia, para se atingir o objetivo maior almejado, que é o de transformação na realidade social. Apesar dessa clareza quanto à importância da análise vertical do marco lógico, Mokate não aponta como isto deveria ser feito – ou seja, como proceder para isolar as relações de causalidade entre os vários níveis de resultados alcançados no âmbito do marco lógico.

Mesmo porque isolar efeitos de projetos sociais segue sendo, até hoje, o grande desafio no campo da avaliação. Um desafio muito maior do que no campo dos setores econômicos – isto porque há uma multiplicidade de fatores (econômicos, sociais, políticos, psicológicos, regionais, etc...) ocorrendo simultaneamente, se interagindo e afetando conjuntamente o fenômeno social. Nos setores econômicos, estes efeitos são mais diretos e não tão numerosos, interligados e complexos.

Estas três limitações assinaladas dizem respeito ao uso do marco lógico, que vem sendo feito fundamentalmente pelo setor público e pelos organismos internacionais – neste último caso, como condição para financiamento de programas públicos. E se o marco lógico passasse também a ser utilizado para avaliar a ação social das empresas?

Na realidade, esta ampliação do uso do marco lógico já vem ocorrendo. Por exemplo, no Brasil, no final de 2001, a Petrobrás lançou o edital do seu programa *Petrobrás Social*, cujo objetivo era selecionar e financiar organizações do terceiro setor com projetos na área da Cultura da Paz, ou seja, que tivessem o foco em adolescentes e jovens em situação de risco social. Uma condição *sine qua non* para a seleção era a de que a organização apresentasse o seu plano de avaliação com base no marco lógico; em última instância, a organização social teria que demonstrar de que forma o seu projeto contribuiria para o Índice de Desenvolvimento Humano do município onde estivesse atuando.

³⁵ Os *constructos* “qualificação dos professores” e “qualidade do ensino” deverão ser definidos *a priori* para

É importante reforçar que, em se tratando das organizações do terceiro setor, e particularmente das empresas (no caso de seus projetos sociais), as limitações mencionadas quanto ao uso do marco lógico seguem existindo; e, no que se refere à terceira limitação, de forma ainda mais grave. Isto porque se, no caso dos projetos públicos, em geral de maior escala, ainda continua sendo um desafio isolar a sua contribuição para o desenvolvimento humano do município / estado, esta dificuldade fica potencializada no caso dos projetos sociais de empresas, em geral de pequena escala e bem mais restritos. Sem falar que os tradicionais indicadores de desenvolvimento humano ou de condições de vida em nível municipal só são calculados no Brasil com periodicidade decenal, por ocasião da apuração dos Censos Demográficos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) – isto faz com que os efeitos de tais projetos tornem-se como meros *pingos no oceano* dez anos depois.

O nosso argumento aqui é o de que o impacto da ação social das empresas privadas na comunidade é localizado e de pequena escala, normalmente restrito aos arredores da empresa. Portanto, não faz sentido querer vinculá-lo ao desenvolvimento humano do município por meio da cadeia hierárquica de objetivos do marco lógico e, muito menos, querer identificar aí relações de causalidade.

Finalmente, há que se ter em conta que esta concepção do marco lógico não é nem original nem única no momento. Como analisa Rodrigues (2001), existe um paralelismo muito grande entre o marco lógico e o método do *balanced scorecard*, este último um sistema de gestão e planejamento empresarial desenvolvido por Kaplan e Norton (2000) a partir dos anos 90. Ambos os métodos estão centrados na definição e no gerenciamento de objetivos hierarquizados e integrados entre si e podem ser tidos, em última instância, como um desdobramento da Administração por Objetivos – APO dos idos dos anos 50, proposta por Peter Drucker (1968).

II.2.4.2) Avaliação Orientada pela Teoria do Programa

Como vimos no exemplo anterior, a avaliação baseada no marco lógico permite identificar se as metas para os objetivos de qualificação dos professores, e de escolaridade média do estado foram atingidas, ou não. Mas não consegue, por outro lado, comprovar se

poderem ser mensurados.

existe de fato, e com que intensidade, alguma relação de causalidade entre os resultados de qualificação dos professores e de escolaridade média do estado.

O desafio que se coloca, pois, é como comprovar a causalidade de resultados alcançados no âmbito de uma intervenção social.

Nesse sentido, acreditamos que o enfoque da Avaliação Orientada pela Teoria do Programa vem ao encontro não apenas desse desafio relacionado à análise vertical do Marco Lógico, como também das duas outras limitações apontadas em relação ao Marco Lógico – ou seja, a limitação relacionada à fixação de metas e a que trata da comprovação da qualidade dos resultados obtidos. Senão, vejamos.

Segundo Donaldson (*in* Donaldson e Scriven, 2003: p.114), o enfoque da Avaliação Orientada pela Teoria do Programa foi aprofundada por autores³⁶ como Chen (1990), Gooler & Donaldson (2001), Reynolds (1998) e Rossi, Freeman e Lipsey (1999). Acrescentaríamos aqui também o importante trabalho de Weiss (1998). Na descrição que se segue sobre essa abordagem metodológica, adotaremos aqui estas duas últimas referências.

Para Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.156), todo programa social deve estar baseado em uma concepção de estrutura, funções e procedimentos apropriados para o alcance de seus objetivos. Essa concepção constitui a “lógica” ou o plano do programa, denominada Teoria do Programa. É a Teoria do Programa que propicia a *rationale* do programa, ou seja, a lógica entre sua atuação e os resultados esperados. Todavia, por diversas razões, em geral associadas ao contexto político, muitos programas sociais acabam padecendo de uma conceptualização pobre e deficiente.

Estes autores defendem que a Avaliação Orientada pela Teoria do Programa deve estar voltada para buscar responder a um conjunto de questões relacionadas diretamente ao desempenho e à efetividade³⁷ do programa. Eles identificaram os cinco grupos de questões que devem estar contemplados em um processo amplo de avaliação, indo desde a avaliação das necessidades sociais e da teoria do programa, até a avaliação de processo, impacto e eficiência. No quadro 7, apresentamos as questões típicas de cada um destes grupos.

³⁶ CHEN, H.T. *Theory-Driven Evaluations*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.

GOOLER, L.E. DONALDSON, S.I. *Evaluating for Program Improvement: Lessons from evaluation practice*. Manuscript under review, 2002.

REYNOLDS, A. J. Confirmatory Program Evaluation: a Method for Strengthening Causal Inference. *American Journal of Evaluation*, 19, 203-221 (1998)

Os demais autores encontram-se citados nas REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

³⁷ Notar que Rossi, Freeman e Lipsey utilizam aqui o termo *efetividade* no sentido que apresentamos anteriormente para *eficácia*.

Quadro 7 - Avaliação Orientada pela Teoria do Programa: Identificação das Questões Relevantes

Grupos de questões:	Questões mais frequentes:
<p>1) Avaliação das Necessidades: responde a questões relacionadas às condições sociais nas quais o programa deve intervir, e às necessidades do programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qual a natureza e a magnitude do problema a ser enfrentado? ✓ Quais as características da população <i>em necessidade</i>? ✓ Quais as necessidades dessa população? ✓ Quais os serviços que são necessários? ✓ Qual a magnitude desse serviço, e durante quanto tempo? ✓ Quais os arranjos necessários para a entrega dos serviços à população?
<p>2) Avaliação da Teoria do Programa: responde a questões relacionadas à conceptualização e desenho do programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qual a clientela a ser atendida? ✓ Que serviços devem ser providenciados? ✓ Quais os melhores sistemas para entrega dos serviços? ✓ Como poderá o programa identificar, recrutar e sustentar a clientela-alvo? ✓ Como o programa deverá estar organizado? ✓ Quais os recursos que são necessários e adequados para o programa?
<p>3) Avaliação do Processo do Programa: responde a questões relativas às operações do programa, sua implementação e a entrega dos serviços.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os objetivos administrativos e de oferta dos serviços estão sendo atingidos? ✓ Os serviços em questão estão sendo entregues às pessoas-alvo? ✓ Existem pessoas com necessidades (carências) mas que não estão sendo atingidas (ou servidas) pelo programa? ✓ Uma vez iniciado o atendimento (serviço), um número suficiente de clientes completa o atendimento? ✓ Estão os clientes satisfeitos com os serviços? ✓ As funções administrativa, organizacional e de pessoal estão sendo bem conduzidas?
<p>4) Avaliação do Impacto (ou dos Resultados) do Programa: responde a questões relacionadas aos resultados e ao impacto do programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estão sendo atingidos os objetivos de resultado e o objetivo final? ✓ Os serviços estão tendo <u>efeitos</u> benéficos na população atendida? ✓ Os serviços estão tendo <u>efeitos</u> colaterais adversos na população atendida? ✓ Será que algumas pessoas dentre a população atendida não estão sendo mais “afetadas” pelos serviços do que outras? ✓ Será que o problema diagnosticado, ou a situação inicial que o programa pretendia enfrentar, está melhorando?
<p>5) Avaliação da Eficiência: responde a questões relacionadas ao custo do programa e ao seu custo-efetividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os recursos estão sendo utilizados de modo eficiente? ✓ O custo está razoável em relação à magnitude dos benefícios? ✓ Será que abordagens alternativas conseguiriam produzir benefícios equivalentes a custos mais baixos?

Fonte: Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.62-63; 87-88). Elaboração própria.

Como vemos, a elucidação dessas questões, como feita aqui por Rossi, Freeman e Lipsey, cumpre o papel de tópico-guia para a condução da avaliação de programas sociais. E, diga-se de passagem, muito mais completo e exaustivo do que o marco lógico. Defendemos que, para que um programa seja eficaz e consiga realmente promover as mudanças sociais pretendidas, todas estas questões devem ser levadas em consideração, independente da natureza do programa, quer seja pública ou privada. Particularmente no caso dos projetos sociais desenvolvidos por empresas privadas, enfatizamos a importância do foco no problema a ser resolvido, do foco na clientela e do foco nos resultados alcançados. Na maior parte das vezes, em se tratando de iniciativas empresariais, estes aspectos não chegam sequer a ser considerados.

Obviamente caberá ao avaliador levantar as questões relevantes a serem investigadas em cada programa específico. E, conforme os teóricos dessa abordagem, o estabelecimento dessas questões prioritárias deverá ser feito de modo participativo, levando em consideração os diferentes, e muitas vezes conflitantes, pontos de vista dos múltiplos *stakeholders* envolvidos com o programa. É, pois, durante a fase do planejamento da avaliação que os diferentes pontos de vista devem ser discutidos, priorizados, e integrados quando possível. Como principais *stakeholders*, Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.92) apontam os financiadores da avaliação, os administradores do programa (que podem ser também os financiadores da avaliação) e os supostos beneficiários do programa.

Há que se ressaltar, assim, as especificidades dessa participação. Diferentemente do que ocorre nas propostas de “*avaliação por emponderamento*”, de “*avaliação de quarta geração*” e de “*avaliação inclusiva*”, aqui a ênfase NÃO está colocada nos beneficiários do programa. O que se pretende, no âmbito da avaliação orientada pela teoria do programa, é uma atuação interativa entre estes principais grupos de *stakeholders*. Na prática, porém, vem acontecendo um desvirtuamento dessa proposta e, no planejamento da avaliação, os beneficiários do programa acabam sendo justamente os que detêm menos *poder de voz*, ou quase nenhum. Os teóricos dessa abordagem, como Donaldson (*in* Donaldson e Scriven, 2003: p.135-136), reconhecem ser esta uma situação longe da desejável; e apontam a promoção de um efetivo relacionamento entre os grupos de *stakeholders* como um dos seus desafios mais importantes.

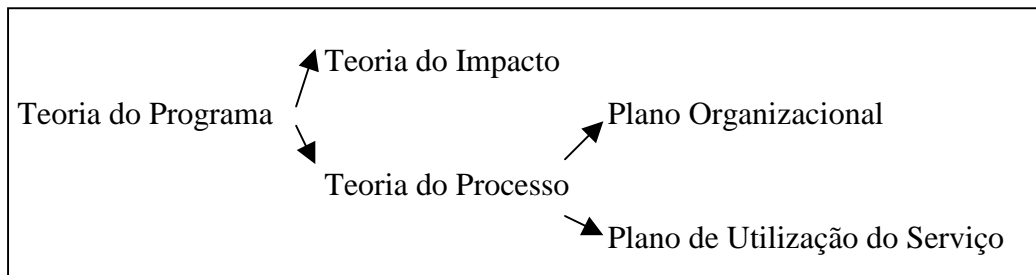
De modo didático, Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p. 98-111) explicam que a Teoria do Programa é um conjunto de pressupostos acerca das relações entre a estratégia e as táticas adotadas no programa e os benefícios sociais que são esperados a partir dele. Eles apontam as diferentes terminologias que vêm sendo normalmente utilizadas para nomear a Teoria do Programa, tais como modelo lógico, modelo de programa, linha de resultados, mapa de causas e teoria das ações.

Diferentemente do que afirmam estes autores, e na linha do que foi apresentado por Donaldson e Scriven (2003), acreditamos que o Marco Lógico e a Teoria do Programa são propostas metodológicas diferentes. Isto porque, na realidade, a Teoria do Programa tem um escopo muito mais ambicioso do que o Marco Lógico: ela não visa apenas mensurar o grau de alcance de objetivos (como é o caso do Marco Lógico), mas busca também identificar relações de causalidade, adequação da conceptualização do programa, além da qualidade de sua execução. Isto fica evidenciado naqueles cinco blocos de questões, apresentados no quadro 7.

Nem sempre a teoria do programa encontra-se explicitada com clareza na documentação do programa. Aliás, na maior parte das vezes, ela se encontra *implícita* e, recuperá-la constitui-se em uma das primeiras tarefas do avaliador. As principais fontes de informação disponíveis para se captar e explicitar a Teoria do Programa são: (a) revisão dos documentos do programa; (b) entrevistas com a equipe do programa, os seus *stakeholders*, e outros informantes selecionados; (c) visitas e observação das várias funções e circunstâncias de funcionamento do programa (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p. 160-162).

A Teoria do Programa pode ser sub-dividida em Teoria do Impacto e Teoria do Processo, sendo esta última decomposta no Plano de Utilização do Serviço e no Plano Organizacional (ver quadro 8).

Quadro 8 - Os Componentes da Teoria do Programa



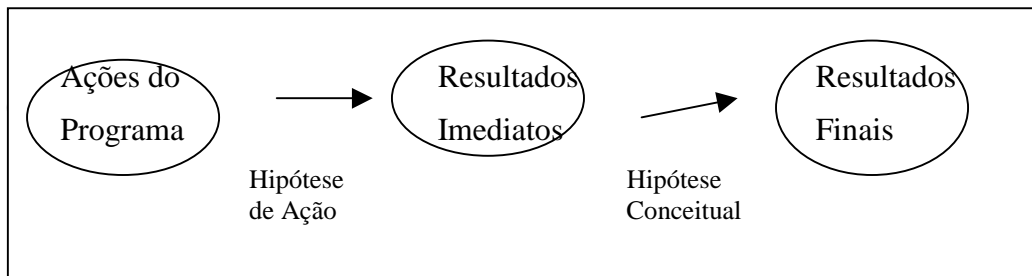
Fonte – Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.101

Comparando este esboço (quadro 8) com o quadro 7, a noção de Teoria do Programa pode parecer confusa em Rossi, Freeman e Lipsey. Isto porque, observando o quadro 7, fica a idéia de que a Teoria do Programa precede à Teoria do Processo e à Teoria do Impacto. No entanto, o quadro 8 mostra que estas duas últimas constituem componentes daquela primeira. Para dirimir qualquer tipo de confusão nesse sentido, é importante ficar claro que o objeto do quadro 7 é a avaliação, e esta deve englobar tanto a fase de concepção e planejamento do programa (bloco das questões relativas à Teoria do Programa propriamente), como as fases seguintes relativas ao acompanhamento do programa, em termos de processo e resultados (blocos de Processo e Impacto do Programa).

A Teoria do Impacto compreende o conjunto dos pressupostos do programa que dizem respeito a como os seus serviços vão provocar as mudanças sociais desejadas. *Nesse sentido, a Teoria do Impacto é uma teoria causal: ela descreve uma seqüência de causas-e-efeitos, onde certas atividades do programa são vistas como as instigantes causas e certos benefícios sociais são os efeitos produzidos por elas.* (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.102).

Na Teoria do Impacto, estão subentendidas duas hipóteses. A primeira, a hipótese da ação, descreve como as ações implementadas pelo programa produzem os chamados “resultados imediatos, ou próximos”. A segunda, a hipótese conceitual, mostra como o alcance dos resultados imediatos vão produzir os desejados benefícios sociais, os “resultados finais, ou distantes” (quadro 9). Citando Chen (1990), Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.105) exemplificam com o caso de um programa de suplementação proteica para crianças pobres, cujo objetivo imediato é reduzir a desnutrição (hipótese de ação), e o objetivo final é impulsionar o crescimento físico das crianças (hipótese conceitual).

Quadro 9 - Teoria do Impacto do Programa



Fonte: Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.105

No “Plano de Utilização do Serviço do Programa” o foco está na forma como se dá a interação dos clientes com as ações do programa, isto é, desde o contato inicial da população-alvo com o programa até o encerramento da entrega dos serviços. Aqui as ações do programa são descritas sob a perspectiva da população atendida, suas experiências e histórias de relacionamento com o programa.

Quanto ao “Plano Organizacional”, ele é articulado sob a perspectiva dos gestores do programa, e compreende as funções e atividades relacionadas aos recursos humanos, financeiros e físicos necessários para o funcionamento do programa. Ele está baseado em um conjunto de crenças, pressupostos e expectativas acerca do que o programa deve fazer para entregar os serviços sociais à população-alvo.

No que se refere à análise da eficiência dos programas sociais, Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p. 364-372) explicam com bastante clareza dois conceitos básicos normalmente aí utilizados. O primeiro é o da “análise custo-benefício” em que se estima a relação entre os resultados (tangíveis e intangíveis) e os custos (diretos e indiretos) do programa, ambos medidos em unidades monetárias. O segundo conceito é o da “análise custo-efetividade” onde se estima também a relação entre resultados e custos do programa, com a diferença de que aqui apenas os custos são considerados em unidades monetárias, já que os resultados são tomados em suas próprias unidades de referência. Como exemplo para este segundo indicador, os autores mencionam que o custo-efetividade da distribuição gratuita de livros escolares para as escolas rurais pode ser dado pelo aumento médio obtido nos *scores* de leitura das crianças-alvo do projeto para cada US\$ 1.000 investidos.

Diferentemente do que ocorre nos projetos industriais e técnicos, estes autores alertam que nos projetos sociais existe muita controvérsia na conversão dos resultados em valores

monetários. Daí porque, na *arena social*, a “análise custo-efetividade” é normalmente vista como uma técnica mais apropriada do que a “análise custo-benefício”.

Vistos estes aspectos mais gerais que caracterizam a Avaliação Orientada pela Teoria do Programa, passemos a nos concentrar, no âmbito dessa abordagem, na avaliação de impacto propriamente, pois é esta a etapa da avaliação que nos interessa de perto neste estudo.

II.2.5) Avaliação de Impacto e os Desafios Metodológicos

No âmbito da Teoria do Programa, é importante ter bastante clareza quanto ao sentido da avaliação de impacto, ou avaliação de resultados. Para Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.70), a avaliação de impacto deve apontar em que medida o programa produziu as melhorias desejadas nas condições sociais da comunidade. Sua finalidade básica deve ser estimar os *efeitos líquidos* de uma intervenção, isto é, *não contaminados* pela influência de outros processos e eventos, que também possam estar afetando aquelas condições sociais que o programa se propõe a mudar.

A avaliação de impacto traz, portanto, intrínseca a noção de causalidade, na medida em que busca captar até que ponto o programa social vem sendo a “causa” das mudanças (ou dos efeitos) observadas no contexto social. E, como mostra Cano (2002: p. 13-16), a identificação de relações de causalidade é tarefa bastante complexa, e ele aponta, pelo menos, três razões para isto:

- (1) Covariação pode confundir com causalidade. Exemplificando este ponto: o fato de regiões com maior número de cegonhas ter natalidade maior não significa que as crianças sejam trazidas pelas cegonhas, ou seja, se estaria vendo as cegonhas como causa da natalidade. Na realidade, existe aí um outro fator comum, taxa de urbanização, que influencia simultaneamente o número de cegonhas e a taxa de natalidade.
- (2) Se a cada efeito correspondesse sempre uma só causa, e a cada causa se seguisse sempre um só efeito, o estabelecimento da causalidade seria bem menos problemático. No entanto, o que ocorre é que um mesmo efeito pode ser causado por várias causas agindo conjuntamente, e em diferentes ocasiões. *Daí a tarefa do*

avaliador de eliminar explicações alternativas ser árdua e sempre inacabada, já que não existe uma lista de alternativas a ser confrontada.

- (3) Em ciências sociais, a causalidade é, na maioria das vezes, probabilística, e não determinística. Ou seja, a presença da causa pode incrementar a probabilidade de se obter o efeito, mas não o garante. Por isto, não basta contar com um exemplo em que a causa esteja presente, e outro em que esteja ausente; torna-se preciso contar com um conjunto de casos e, daí, portanto, a necessidade de se estabelecer “grupo(s) do experimento” e “grupo(s) de controle”.

Cano (2002: p. 20-21) explica porque, e como, a lógica experimental, tão usada nas pesquisas de laboratório para isolar os fenômenos estudados de quaisquer outras influências, segue sendo a estratégia por excelência nas pesquisas de avaliação de impacto.

A lógica experimental parte de um contrafactual impossível. A princípio, gostaríamos de comparar o resultado de uma mesma pessoa ou instituição na presença e na ausência da causa pesquisada, num mesmo momento. Isto é logicamente impossível, pois uma pessoa não pode experimentar simultaneamente a presença e a ausência de certa causa. Uma (segunda) opção é submeter a pessoa, alternativamente, à presença e à ausência da causa, em momentos sucessivos. Essa possibilidade também não está livre de problemas. Em primeiro lugar, a introdução da causa poderia ter efeitos permanentes, e nesse caso não faria sentido voltar a medir a pessoa num segundo momento depois de retirar a causa. Em segundo lugar, como se trata de dois momentos diferentes, existe a possibilidade de que alguma outra coisa aconteça nesse intervalo que mude a medição. Outra (terceira) opção é aplicar a causa a um grupo de pessoas e não aplicá-la a outro grupo que seja o mais parecido possível com o primeiro (esta terceira opção constitui o cerne da lógica experimental). O primeiro grupo, em que a causa pesquisada está presente, chama-se grupo experimental, e o segundo, em que a causa está ausente, grupo de controle. A comparação entre ambos permite inferir qual o efeito de tal causa, já que esta é, a princípio, a única diferença entre os dois grupos, que são iguais em tudo o mais. O grupo de controle pode ser considerado uma forma operativa de aplicar a velha fórmula lógica latina “ceteris paribus”, isto é, “tudo o mais sendo constante”, necessária para poder fazer inferências da comparação de duas situações que divergem apenas no elemento considerado³⁸.

A equiparação dos dois grupos pode ser feita através de dois tipos de mecanismos:

- ✓ *Aleatorização da designação dos indivíduos para os grupos experimental e de controle. A aleatoriedade do processo garante, probabilisticamente, uma similaridade entre os dois grupos, desde que o tamanho da amostra seja suficientemente grande.*
- ✓ *Equalização dos grupos experimental e de controle nas dimensões mais importantes. Por exemplo, se o gênero é uma variável relevante, pode-se estabelecer a mesma proporção de homens e mulheres nos dois grupos. Mas se devem ser equivalentes também em termos de idade, origem socioeconômica, pontuação no teste inicial e tipo de escola, a tarefa se complica bastante. Isso pode implicar, às vezes, a busca de pessoas com características muito incomuns.*

³⁸ Os termos entre parêntesis são nossos, e não do autor.

Como vemos, a lógica experimental está baseada na comparação de resultados entre o(s) grupo(s) do experimento e o(s) grupo(s) de controle, após transcorrida a intervenção. Podemos dizer que o grupo de controle é o artifício utilizado para captar os *efeitos líquidos* do programa. Assim, um programa pode ser tido como bem sucedido se, após o programa, os resultados auferidos pelos seus participantes forem significativamente melhores do que os resultados alcançados pelos não-participantes, ou grupo de controle.

No mundo ideal, esta lógica parece bastante linear e compreensível. Porém, no mundo real da prática avaliativa, as complexidades são muito grandes para se conseguir isolar os chamados *efeitos líquidos* do programa.

Antes de elucidarmos essas complexidades, é importante ter clareza do que sejam os *efeitos líquidos* do programa. Eles constituem apenas uma parte dos chamados *resultados brutos* do programa, entendidos estes últimos como as diferenças de resultados observadas nos participantes, a partir de mensurações realizadas antes/depois do programa. Assim, como explicam Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p. 241), os *resultados brutos* englobam, além dos efeitos propriamente da intervenção (ou efeitos líquidos), os chamados efeitos dos fatores *estranhos* e *confundidores* da comparação (*extraneous confounding factors*) e os efeitos de desenho propriamente da pesquisa - ver quadro 10.

Quadro 10 - Os efeitos líquidos do programa social

<i>Resultados Brutos</i>	=	Efeitos da intervenção (<i>Efeitos líquidos</i>)	+	Efeitos de outros processos (Fatores <i>estranhos</i> e <i>confundidores</i>)	+	Efeitos de desenho da pesquisa
--------------------------	---	--	---	---	---	--------------------------------

Fonte: Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p. 241.

Exemplificando esta relação entre resultados brutos e efeitos líquidos de uma intervenção social, suponha um programa de alfabetização de adultos. Ao final do programa, o grupo do experimento obteve um ganho médio de 35 *scores* no teste de leitura, ou seja, este foi o resultado bruto do programa. Como identificar no cômputo destes 35 *scores*, qual foi a contribuição efetiva do programa, isto é, os seus efeitos líquidos?

Para isto, será utilizado o grupo de controle, constituído por pessoas semelhantes ao grupo do experimento (condição “*ceteris paribus*”) com a diferença de não ter tido acesso ao programa. O grupo de controle representa, pois, um artifício para buscar eliminar os “efeitos de outros processos”. No exemplo em questão, o grupo de controle obteve, naquele mesmo período, um ganho médio de apenas 20 *scores*. Como, pois, interpretar essa diferença de 15

scores entre os resultados brutos dos participantes do programa (35 scores) e dos não-participantes (20 scores)? Será que essa diferença dos 15 scores poderia ser atribuída aos efeitos líquidos do programa?

A resposta é que ainda não, pois, na realidade, parte dessa diferença dos 15 scores poderia estar contaminada pelos chamados “efeitos do desenho da pesquisa”.

Enfim, por meio deste exemplo, procuramos evidenciar quão complexa é a interpretação dos resultados brutos de um dado programa social. O quadro 11 a seguir sintetiza quais são estes fatores complicadores para, a partir dos resultados brutos observados para o programa, conseguir isolar os seus efeitos líquidos – o que, como vimos, representa o objetivo por excelência da avaliação de impacto.

Quadro 11 - Os efeitos dos fatores “estranhos” e dos fatores de desenho da pesquisa na interpretação dos resultados brutos

1) Os efeitos de fatores “estranhos” e “confundidores” do impacto

Podem ser de dois tipos:

Seleção não-controlada - o *viés de seleção* pode ocorrer quando o avaliador não tem controle pleno sobre as características dos membros que vão compor os grupos do experimento e de controle. Assim, diferenças de resultado entre estes dois grupos podem ser atribuídas às diferenças pré-existentes entre os membros destes grupos, e não à intervenção propriamente. Em programas onde os participantes são voluntários, o *viés de seleção* é praticamente inevitável, porque estes voluntários normalmente tendem a ser mais interessados e mais motivados do que os não-voluntários, ou seja, existem diferenças relevantes entre eles na sua relação com o programa.

Mudanças endógenas - são aquelas decorrentes de eventos que ocorrem simultaneamente no “ambiente do programa” e que acabam influenciando os valores das variáveis de resultado; com isto, mascarando os *efeitos líquidos do programa*. Como tipos de eventos que podem provocar mudanças endógenas, são citados: (a) as tendências de longo prazo. Por exemplo, em uma região onde a taxa de natalidade já vem declinando, os efeitos de um programa voltado para a redução da natalidade podem estar super-dimensionados; (b) as tendências naturais de *maturação*. A avaliação de um programa voltado para desenvolver as habilidades de linguagem de crianças pequenas deve levar em conta os avanços ocorridos naturalmente com o passar da idade; e (c) os eventos de curto-prazo que interferem com os resultados do programa. Exemplificando, se ocorre um desastre natural, um programa voltado a estimular a cooperação em comunidade pode parecer mais efetivo do que realmente foi, pois normalmente, em situações de crise, o espírito de solidariedade tende a se fortalecer.

2) Os efeitos dos fatores de desenho da pesquisa

Podem ser de cinco tipos:

- ✓ **Efeitos estocásticos** – são aqueles efeitos relacionados às diferenças de resultados atribuídas às flutuações aleatórias. Por exemplo, uma amostra extraída de um baralho pode conter um número de cartas vermelhas diferente do número de cartas pretas. Isto se deve a razões exclusivamente de ordem aleatória, já que este

resultado não se verifica no baralho como um todo.

Assim, dada essa instabilidade inerente às medidas feitas por meio de amostra, como podemos julgar com segurança que as diferenças detectadas são grandes o suficiente para não serem atribuídas apenas a flutuações aleatórias?

Aqui reside, pois, o “poder da análise estatística” que, levando em conta as propriedades estatísticas das amostras usadas (*) e os procedimentos estatísticos utilizados para testar os efeitos, permite julgar com que probabilidade o impacto encontrado é significativo ou não (em caso negativo seria apenas consequência de flutuação aleatória).

A utilização da inferência estatística para julgar os efeitos estocásticos na avaliação de impacto envolve o julgamento sobre dois tipos de erros:

Erro tipo I (falso positivo) – implica aceitar que um programa tem efeito, quando na realidade não tem.

Erro tipo II (falso negativo) – implica aceitar que o programa não tem efeito, quando na realidade tem.

Em cada avaliação de impacto, cabe ao avaliador identificar qual destes erros é o mais grave, e conduzir a análise estatística de acordo com essa decisão.

- ✓ **Confiabilidade das medidas** – uma medida é tida como confiável se, replicada aos mesmos objetos, produzir os mesmos resultados. Para os avaliadores, a principal fonte de não-confiabilidade está na própria natureza do instrumento de medida, na maior parte das vezes baseado em questionário para ser respondido oralmente ou por escrito. Diferenças no ambiente de aplicação do questionário, diferenças na própria forma de aplicar o questionário pelos pesquisadores, diferenças no humor do respondente, tudo isto pode afetar a confiabilidade das medidas geradas na pesquisa de campo.
- ✓ **Validade das medidas** – uma medida é tida como válida se ela mede o que ela se propõe a medir. Em se tratando de avaliação de impacto, a validade depende do grau de aceitação da medida pelos *stakeholders*, incluindo aí os membros da comunidade científica. Entre os pesquisadores sociais, existe consenso de que, para que uma medida seja considerada válida, ela deve atender a um ou mais dos seguintes critérios: (1) Consistência de uso – uma medida válida de um conceito deve ser consistente com os trabalhos passados que utilizaram este conceito; (2) Consistência com medidas alternativas – uma medida válida deve ser consistente com medidas alternativas que foram *consagradas* por outros avaliadores; (3) Consistência interna – uma medida válida tem que ser internamente consistente. Ou seja, se vários indicadores são utilizados para medir um conceito, os vários indicadores devem produzir resultados similares (devem estar correlacionados entre si), como se fossem medidas alternativas de uma mesma coisa; (4) Validade preditiva – algumas medidas, implícita ou explicitamente, permitem previsão.

Alertas em relação à Confiabilidade e Validade ():**

(1) No que se refere à “validade”, o pesquisador deve dar preferência ao uso de medidas já existentes como pontos de referência, ao invés de partir para a inovação no campo das medidas.

(2) Para ser uma medida útil, ela deve ser válida e confiável. Mas, uma medida não pode ser válida, se não for antes confiável. Daí que a análise da confiabilidade é o primeiro teste para a mensuração da validade.

(3) No que diz respeito à escolha das medidas de resultado, uma conceptualização pobre das medidas de resultado não consegue representar adequadamente os objetivos imediatos (*goals*) e os objetivos finais (*objectives*) do programa a ser avaliado, levantando dúvidas quanto à validade destas medidas. Por outro lado, uma medida de resultado não confiável pode subestimar a efetividade do programa, com isso provocando inferências incorretas acerca do impacto do programa. Em resumo, se uma medida de resultado não for confiável nem válida, isto pode minar todo um trabalho de avaliação, fadado a produzir estimativas

incorretas.

- ✓ **“Dados missing”** – nenhum planejamento de coleta de dados consegue ser cumprido à risca. Há sempre os dados *faltantes* (*missing data*) e, portanto, o risco de se incorrer no viés dos dados faltantes. O viés pode ocorrer quando, por exemplo, em avaliação de programas de auxílio-renda, tende a ser mais difícil o acesso às famílias do grupo de controle, ou seja àquelas que não recebem o auxílio. Da mesma forma, em questões relacionadas a rendimento, as pessoas que se recusam a respondê-las tendem a ser diferentes daquelas que as respondem; em geral, pessoas com rendimentos mais elevados costumam omitir mais este tipo de informação. Obviamente este tipo de viés tende a distorcer a comparação.
- ✓ **Efeitos do desenho da amostra** – a maioria das pesquisas de avaliação de impacto é feita com base em amostras de participantes dos programas e de não-participantes, como controle. Os resultados encontrados só podem ser generalizados – como por exemplo, para a totalidade dos participantes – se a amostra tiver sido adequadamente desenhada e conduzida com fidelidade. A amostragem é, em geral, tarefa bastante técnica, razão pela qual os autores aconselham o envolvimento de estatísticos especializados em amostras.

A estratégia da amostragem compreende três desafios básicos: (a) identificação do universo relevante a ser pesquisado; (b) seleção não enviesada (*unbiased*) da amostra, dando a cada unidade do universo uma probabilidade de ser selecionada, conhecida e diferente de zero; (c) implementação da amostra com fidelidade. A maioria dos pesquisadores de *survey* se dão por satisfeitos quando conseguem obter a cooperação de 75% da amostra designada.

Fonte: Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.241-257. Elaboração própria.

(*) O uso de estatísticas não-paramétricas para o teste de hipótese é aconselhável no caso de amostras pequenas; não provenientes de distribuições populacionais (*distribution-free*); e em que os dados sejam do tipo ordinal (*ranks*), e não numéricos – ver Siegel (1956).

(**) Existem testes estatísticos para julgar a confiabilidade e a validade dessas medidas. Sobre a aplicação destes testes, ver Robinson, Shaver & Wrightsman, “*Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*” (1991).

O exame deste quadro não deixa dúvidas quanto à complexidade da avaliação de impacto, que vem sendo utilizada, até então, quase que exclusivamente em programas sociais do setor público. E mesmo na esfera pública, os desafios metodológicos ainda seguem sendo muitos – *o ajuste pelos fatores estranhos e confundidores é sempre problemático, enquanto a estimação e a compensação dos efeitos do desenho da pesquisa é só às vezes problemático* (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p. 244). Estes desafios vêm sendo enfrentados basicamente no campo quantitativo, graças aos avanços no campo dos modelos estatísticos e matemáticos, e também da informática.

Em prol do papel dominante da análise quantitativa na avaliação de impacto até o momento, Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p. 271) afirmam que, para que a avaliação de impacto possa possibilitar resultados cientificamente plausíveis e estimativas relativamente precisas dos efeitos líquidos do programa, ela requer dados que sejam quantificáveis e coletados de forma uniforme e sistemática. Já as observações qualitativas assumem, para eles,

importante papel em outros tipos de atividades avaliativas, como na avaliação da “teoria do programa” e em seu monitoramento.

Em nossa tese estamos propondo que a avaliação de impacto seja adotada também pelo setor privado, para analisar a eficácia pública dos programas sociais, já que estes vêm tendo uma expansão significativa no âmbito das empresas privadas. Agora, em se tratando destes projetos sociais desenvolvidos na esfera privada, como lidar com todos estes desafios metodológicos inerentes à avaliação de impacto?

Esta é uma das questões-pilares do nosso estudo. Na avaliação do impacto dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas privadas - ou dito de forma equivalente, na avaliação da eficácia pública de sua ação social – todos estes fatores complicadores da identificação dos efeitos líquidos do projeto social (quadro 11) estão também presentes, e em grau bastante pronunciado, a saber:

- ✓ Seleção não-controlada entre participantes / não-participantes;
- ✓ Mudanças endógenas, tais como as tendências de longo prazo; maturação dos participantes/não-participantes; e outros eventos paralelos de curto prazo;
- ✓ Efeitos de desenho da pesquisa, tais como os efeitos estocásticos; os efeitos de confiabilidade na aplicação do instrumento da pesquisa; os efeitos de validade na construção dos indicadores; o viés dos dados *missing*; e os efeitos do desenho e implementação da amostra.

Por outro lado, em se tratando da ação social das empresas privadas, o que está em jogo são projetos de pequena escala (vis-à-vis aos projetos de grande escala do setor público); que, em geral, não são concebidos para terem seus resultados para a comunidade avaliados (e daí, a inexistência dos dados “antes”); nos quais não se deseja investir muito tempo e recursos em avaliação (Peliano, nov.2001: p. 79); e onde praticamente não existem extensas e confiáveis bases de dados quantitativos, necessárias para *alimentar* os modelos estatísticos.

Fica aqui, pois, o desafio de como proceder à avaliação do impacto na comunidade dos projetos sociais das empresas privadas, ou seja, como aplicar a lógica experimental (inerente à avaliação de impacto) com todas estas restrições de informações.

Apresentamos, a seguir, uma tipologia dos desenhos de pesquisa para avaliação de impacto, sugerida por Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p. 261). Esta tipologia ilustra as

diferentes formas de lidar com as condições do controle, aspecto central da avaliação de impacto.

Quadro 12 - Tipologia de desenhos de pesquisa para avaliação de impacto

Desenho da pesquisa	Alocação nos grupos	Tipo de controle usado	Estratégias de coleta dos dados
I) Desenhos de programa com cobertura parcial			
A) Aleatório ou experimentos “verdadeiros”	Alocação aleatória controlada pelo pesquisador.	Grupos do experimento e de controle aleatoriamente selecionados.	Medidas na(s) variável(is) de resultado feitas antes – durante – depois da intervenção.
B) <i>Quasi-experimentos</i>			
1. Grupos de controle construídos equivalentes (<i>Matched controls</i>)	Não-aleatória e desconhecida para o pesquisador.	O grupo do experimento é comparado ao grupo de controle selecionado pelo pesquisador.	Tipicamente consiste de medida na(s) variável(is) de resultado antes – depois da intervenção.
2. Grupos de controle estatisticamente equivalentes	Não-aleatória	Os grupos expostos e não-expostos da população-alvo são comparados por meio de controles estatísticos.	Medidas de resultado antes – depois ou apenas depois da intervenção; e as variáveis de controle.
3. Controles genéricos	Não-aleatória	O grupo exposto da população-alvo é comparado com medidas de resultado disponíveis para a população em geral (de onde foi extraído o grupo exposto)	Medidas de resultado após a intervenção para o grupo exposto; e também “normas” de níveis de resultado disponíveis publicamente para a população em geral.
II) Desenhos de programa com cobertura universal (*)			
A) Estudos simples antes-depois	Não-aleatória e uniforme	A população-alvo exposta é medida antes-depois da intervenção.	Medidas de resultado para a população-alvo exposta antes e depois da intervenção.
B) Estudos <i>cross-section</i> para programas não-uniformes (ou seja, com diferentes níveis de exposição por participante)	Não-aleatória e não-uniforme	Os resultados da população-alvo exposta ao programa, segundo seus diferentes níveis de exposição, é comparada aos controles estatísticos.	Medidas de resultado depois da intervenção; e variáveis de controle.
C) Estudos de painéis (várias medidas)	Não-aleatória e não-uniforme	Os resultados da população-alvo exposta	Medidas repetidas de resultado frente à

repetidas)para programas não-uniformes	uniforme	ao programa são mensurados antes, durante e depois da intervenção.	exposição ao programa.
D) Série temporal (muitas medidas repetidas)	Não-aleatória e uniforme	Resultados de grandes agregados comparados antes e depois da intervenção.	Muitas medidas repetidas de resultados antes e depois da intervenção, para grandes agregados.

Fonte: Rossi, Freeman, Lipsey, 1999: p. 261. Elaboração própria.

(*) Muitos desses desenhos são também usados para avaliação de impacto de programas com cobertura parcial. Este uso não é recomendado nestes casos.

Da observação atenta deste quadro 12, e pensando em paralelo a questão da avaliação do impacto na comunidade dos projetos sociais das empresas privadas, alguns pontos para reflexão podem ser levantados.

Primeiro, em termos do estabelecimento das condições de controle, vimos que os programas sociais podem ser divididos em dois grupos: os programas com cobertura parcial e os programas com cobertura universal da população-alvo. Neste segundo caso, a avaliação de impacto torna-se mais complicada, pois a construção de grupos de controle se torna inviável, na medida em que não existem segmentos da população-alvo “não” sendo atendidos pelo programa. E aí há que se recorrer, como mostra o quadro 12, apenas a comparações antes-depois da exposição à intervenção.

Em se tratando da ação social das empresas, os programas com cobertura parcial têm nítida predominância. Mas, ainda assim, é possível encontrarmos aquele segundo grupo de programas, quando a empresa atua como parceira do setor público em políticas sociais de caráter universal - como, por exemplo, o apoio a iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino fundamental em áreas pobres. E, neste caso, a avaliação do programa social da empresa privada se confunde com a do programa social do setor público; não se revestindo, portanto, de suas especificidades.

Nas diferentes estratégias de avaliação utilizadas em ambos os grupos de programa, as condições de controle são estabelecidos por meio de procedimentos estatísticos que buscam reproduzir as condições de aleatoriedade do “verdadeiro” experimento – descrito no item I.A, do quadro 12. A exceção fica restrita à estratégia I.B.1, que está baseada em “grupos de controle construídos equivalentes” (*matched controls*). Como explicam Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.265;313-320), o desenho de pesquisa I.B.1 é normalmente utilizado quando não é possível realizar o controle estatístico de grupos equivalentes, por diversas razões como

a não-qualificação da equipe, a não-disponibilidade de recursos computacionais ou a insuficiência de dados para dar suporte aos controles estatísticos. Aqui o grupo do experimento é especificado primeiro, e depois o avaliador fica com a incumbência de identificar, ou construir, um “grupo paralelo” dentre a população-alvo, que seja semelhante ao grupo do experimento nas suas características essenciais. A comparação com os grupos de controle equivalentes podem ser feitas caso a caso (individual) ou de modo agregado. Esta estratégia da equiparação intencional foi muito utilizada até a década de 1970.

Particularmente, no caso da avaliação da eficácia pública dos programas sociais do setor privado, essa estratégia dos “grupos de controle equivalentes” pode ser de extrema valia, na medida em que ela prescinde de exaustivas bases de dados quantitativos, de rigorosos procedimentos de modelagem estatística e ainda abre a possibilidade para a entrada de dados qualitativos segundo a lógica experimental. Não é que estejamos simplesmente procurando evitar os procedimentos estatísticos. Muito ao contrário, o que queremos é aplicar a lógica estatística dos modelos experimentais às saídas de resultados compatíveis com a realidade das empresas, que querem informações precisas, objetivas e úteis à tomada de decisão.

Um segundo ponto para reflexão diz respeito à comparação antes-durante-depois da intervenção. Sem dúvida, em se tratando de avaliação de impacto esta é a situação ideal: o “antes” é tomado como *baseline* de comparação e, a partir daí, são mensuradas as transformações ocorridas no contexto social “durante” e “depois” da intervenção. No quadro 12, todas as estratégias de avaliação consideram, pelo menos, um “antes” e um “depois”, com exceção dos desenhos I.B.3 e II.B - respectivamente dos “controles genéricos” e dos “estudos *cross-section* para programas não-uniformes” - que, de certa forma, usam de artifícios para prescindir desse tipo de comparação.

Nem sempre, porém, existe essa coleta sistemática de informações antes de se iniciar um programa social - e isto representa um elemento perturbador nas avaliações de impacto. No caso dos programas sociais das empresas privadas, essa é uma situação bastante comum, e há que se conviver com ela. Normalmente o que é feito é pedir aos participantes e não-participantes (grupos de controle) que façam um retrospecto da situação inicial, ou seja, do “antes” da intervenção. Rossi, Freeman e Lipsey (1999: p.267) alertam, todavia, para os efeitos na confiabilidade em desenhos de pesquisa onde há que se recorrer à memória dos entrevistados.

Sobre esta questão da perda de confiabilidade nas informações relativas ao “antes” recuperadas de memória, contrapomos aqui um outro argumento apresentado por estes mesmos autores referentes ao dilema “perfeito *versus* bom, o suficiente”. Segundo eles, em muitas circunstâncias, é difícil ou mesmo impossível conduzir avaliações de impacto que sejam, em termos ideais, o melhor desenho de pesquisa. Quando isso ocorre, o avaliador deve escolher o melhor desenho possível em termos metodológicos, depois de haver levado em consideração a importância potencial dos resultados, as possibilidades de cada desenho, e a probabilidade do desenho escolhido produzir resultados úteis e confiáveis (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.239-240).

Finalmente, um terceiro ponto a ser considerado diz respeito à aleatoriedade na alocação dos componentes aos grupos do experimento e de controle. Como vimos no quadro 12, esta condição da lógica experimental só é atendida na estratégia I.A, a do “verdadeiro” experimento.

Nos desenhos de avaliação de impacto, torna-se fundamental ter clareza quanto à distinção entre “aleatoriedade na composição dos grupos do experimento e de controle” e “aleatoriedade na composição da amostra”. Naquele primeiro caso, o que se pretende é a aleatoriedade na designação da população-alvo aos grupos, do experimento e de controle. Sobretudo por razões de ética e também porque a inscrição nos programas sociais é, na maior parte das vezes, voluntária, fica muito difícil se atender esta condição na pesquisa. A consequência, conforme destacado no quadro 11, é o viés de seleção entre (os universos de) participantes e não-participantes, mascarando os efeitos do programa. Chamaremos aqui este tipo de distorção por *viés de seleção de primeira ordem*.

Já no segundo caso, o que se busca é a aleatoriedade na designação dos membros destes dois grupos para compor a amostra. Esta é uma condição desejável no desenho da amostra, de modo a evitar novo viés no julgamento dos resultados do programa. Denominaremos aqui por *viés de seleção de segunda ordem*. Se, por exemplo, apenas os casos mais bem sucedidos no programa são alocados na amostra dos participantes, é evidente a tendenciosidade dos resultados provocada por essa escolha.

Em se tratando da avaliação de impacto dos projetos sociais das empresas, é importante estar consciente dessa distinção. Isto porque, de modo geral, há que se buscar conviver aí com o viés de seleção de primeira ordem, inclusive buscando interpretar os resultados daí advindos à luz da análise do impacto – como procuraremos mostrar no estudo

de caso mais à frente. E, por outro lado também, há que se envidar esforços para evitar o viés de seleção de segunda ordem.

Finalmente, cabe lembrar a distinção entre “avaliação de impacto” e “avaliação de satisfação do usuário” dos programas sociais. Não raro, permeia uma certa confusão entre estes dois tipos de avaliação.

Na avaliação de impacto, como acabamos de ver, o que se busca é isolar os efeitos do programa sobre seus participantes. Já na avaliação da satisfação do usuário, que faz parte da avaliação de processo (como mostra o quadro 7), o que está em jogo é a percepção pelo usuário (do programa) quanto aos serviços prestados. A qualidade dos serviços é julgada pelos clientes como sendo a discrepância entre suas expectativas e suas percepções quanto aos serviços recebidos (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990: p.20)³⁹. De certo modo, podemos afirmar que, por sua própria natureza, a avaliação de impacto envolve procedimentos metodológicos bem mais complexos do que a avaliação de satisfação dos usuários.

II.2.6) Avaliação Social: enfoque quantitativo “versus” qualitativo? Ou enfoque quantitativo “e” qualitativo?

Como vimos, o dilema quantitativo *versus* qualitativo perpassa a história da avaliação social. Em meados do século XX, uma das polêmicas mais ardentes nas Ciências Sociais era a que opunha os chamados quantitativistas aos qualitativistas, contagiando também o campo da avaliação social (Cano, 2002: p.91). Hoje em dia, esta polêmica parece superada, mas torna-se importante aqui recuperá-la, com vistas sobretudo a situar a lógica experimental no contexto da avaliação social como um todo.

Inicialmente, comentaremos aqui o lado recente e amistoso dessa dicotomia, e a seguir o seu lado polêmico e mais antigo.

Antes, é importante entender a razão de ser dessa dicotomia. Como muito bem sintetiza Mokate (abril 2000: p.25-26), o que ocorre é que os métodos quantitativos estiveram

³⁹ Estes autores encontraram, por meio de análise fatorial exploratória, os fatores-chave definidores das expectativas e as dimensões normalmente atribuídas à qualidade dos serviços. Foram considerados os seguintes fatores-chave das expectativas: comunicação (ou recomendações de amigos), necessidades pessoais, experiências passadas e comunicações externas dos provedores do serviço. As dez dimensões consideradas foram: aparência, confiabilidade, responsividade, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão do cliente (Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990: p.15-33)

sempre associados ao paradigma positivista, enquanto os métodos qualitativos se alinhavam com as perspectivas fenomenológica e interpretativa.

O enfoque quantitativo se associa com a teoria ou paradigama positivista, que surgiu nas ciências naturais e agrícolas e passou a ser aplicado também nas ciências sociais em fins do século XIX e início do século XX. O positivismo pretende identificar os fatos e as causas do fenômeno social; os fenômenos sociais são tratados como eventos ou sucessos que afetam as pessoas. O enfoque quantitativo conta com a análise de variáveis e de estatísticas para sintetizar e descrever a dinâmica social. Em contraste, o enfoque qualitativo teve sua origem na antropologia social e na sociologia. Está alinhado com as perspectivas fenomenológica e interpretativa, que se propõem a entender os fenômenos sociais sob a ótica dos diversos atores envolvidos ou interessados. As análises qualitativas são indutivas, holísticas e humanistas.

Feito este esclarecimento, Mokate (abr.2000: p.26) procurar explicar porque o Marco Lógico está fundamentado em uma orientação positivista. Apesar disso, ela é veemente em defender que a avaliação baseada no Marco Lógico não precisa ficar restrita aos métodos quantitativos; os métodos qualitativos podem também ser utilizados.

Ao haver definido o marco lógico, ou marco conceitual, como a proposta de algumas hipóteses causais, e o processo avaliativo como a prova de tais hipóteses ou como o acompanhamento da “cadeia” de relações causais, o nosso enfoque se alinha claramente com a orientação positivista. A “forma de ver o mundo” associada com o marco conceitual é lógica e dedutiva e, portanto, se associa com o paradigma quantitativo.

Agora, ao selecionar tal enfoque para guiar o processo avaliativo, não quer isto dizer que não haja espaço para uma análise fenomenológica do processo ou dos processos interrelacionados de formação e gestão. De fato, estes processos se beneficiam profundamente das análises qualitativas. Tais análises representam ferramentas idôneas para o entendimento de um determinado problema social, a exploração de possíveis causas ou de possíveis caminhos de solução e a análise sob diversas perspectivas, entre outras coisas.

Voltando ao nosso processo avaliativo orientado por premissas do enfoque quantitativo, fica ainda uma dúvida por resolver: a análise do processo avaliativo assim definido e orientado tem que se limitar ao uso de métodos quantitativos de coleta e análise de dados?

Nossa resposta – contundente, por certo – seria “não”. A orientação quantitativa do processo avaliativo dá uma certa marca e orientação ao tipo de perguntas que vamos propor. Não nos indica nem nos limita aos métodos que devemos aplicar para responder tais perguntas. Portanto, propomos um processo originado em um paradigma associado ao positivista, usuário tanto de métodos quantitativos como qualitativos.

O que Mokate advoga é que, no âmbito da avaliação baseada no marco lógico, de orientação positivista, há um espaço enriquecedor para análises de orientação fenomenológica.

Mas, como podemos perceber a partir da transcrição acima, Mokate utiliza indistintamente os termos “orientação positivista”, “paradigma quantitativo” e “enfoque

quantitativo”. Este uso indiscriminado do termo pode suscitar a seguinte dúvida: paradigma positivista e paradigma quantitativo seriam a mesma coisa?

Quem responde com muita propriedade a essa questão é Weiss (1998: p.82-83). Segundo ela, se é para sermos preciso, há que se observar que “qualitativo” e “quantitativo” não representam categorias de desenho de pesquisa, mas sim tipos de dados. O “quantitativo” lida com números; o “qualitativo” lida com palavras. Porém, é bem verdade que os dados qualitativos são normalmente coletados em estudos de caso, etnografias e outros desenhos não padronizados; enquanto os dados quantitativos são coletados em desenhos experimentais ou *quasi*-experimentais, ou seja, em desenhos com rígidos controles. Daí porque ser compreensível esta confusão que normalmente é feita entre tipo de dado e tipo de desenho.

Embora saiba que não seja estritamente correto, Weiss confessa que, ela mesmo, acabou sucumbindo ao uso comum feito pelos pesquisadores, e que vem utilizando os termos “qualitativo” e “quantitativo” no sentido de desenho da pesquisa.

O fundamental a destacar aqui é o que Weiss (1998: p.82) acrescenta logo após ter feito esta distinção. Diz ela:

Porém, eu posso imaginar um desenho experimental clássico, em que o avaliador tenha designado aleatoriamente clientes potenciais ao grupo do programa e ao grupo de controle, e que se baseie apenas em dados qualitativos. Eu nunca vi um estudo como este, mas posso imaginá-lo.

Como vemos, Weiss conseguiu traduzir, de modo sintético, um dos desafios metodológicos dessa tese. Para avaliar o impacto na comunidade do programa social das empresas privadas, estamos justamente propondo uma metodologia baseada na lógica experimental e em que os dados sejam qualitativos, ou seja, obtidos a partir das falas dos entrevistados.

Também nessa mesma linha, Bauer, Gaskell e Allum (in Bauer e Gaskell, 2002: p.19-20) defendem que a escolha qualitativa ou quantitativa é primariamente uma decisão sobre a geração de dados e os métodos de análise, e só secundariamente uma escolha sobre o desenho da pesquisa ou de interesses do conhecimento. Assim, por exemplo, eles afirmam que é muito possível conceber um desenho experimental, empregando entrevistas em profundidade para conseguir os dados.

Como Mokate, também Weiss (1998: p.85-86) defende a complementaridade entre os métodos quantitativos e qualitativos, só que agora no âmbito da avaliação baseada na teoria

do programa⁴⁰. Segundo ela, quando se trata da avaliação de processo, os métodos qualitativos normalmente são os mais indicados. Isto porque estes métodos conseguem incorporar evidências sob múltiplas perspectivas e não se baseiam apenas em categorias pré-definidas do avaliador. Eles propiciam uma riqueza de detalhes. Já quando se trata da avaliação de resultados, os métodos quantitativos ganham preferência. Além de permitir respostas precisas, normalmente acompanhadas das respectivas estimativas do grau de confiança - o que é do agrado dos financiadores da avaliação e dos potenciais leitores, os métodos quantitativos apresentam vantagens na identificação de relação entre as estratégias e os resultados do programa, por meio dos procedimentos multivariados.

Ainda dentro dessa vertente conciliadora e virtuosa do “quantitativo” e “qualitativo” na avaliação social, que é a que esposamos nessa tese, destacamos aqui a posição mais radical de King, Keohane e Verba (1994). Para estes autores, as diferenças entre as tradições quantitativa e qualitativa são apenas de estilo, sendo metodologicamente e substantivamente sem nenhuma importância. O que eles defendem é que toda boa pesquisa de cunho científico deve estar baseada em uma mesma lógica de inferência, seja ela quantitativa ou qualitativa. Mesmo as pesquisas não-estatísticas vão gerar resultados mais confiáveis se seguirem as regras da inferência científica – regras que são mais facilmente explicadas no estilo da pesquisa quantitativa. (King, Keohane e Verba, 1994; p.4-6).

Poder-se-ia argumentar aqui que King, Keohane e Verba desenvolvem um raciocínio em favor da pesquisa quantitativa. O que eles estariam dizendo é que não existem diferenças significativas entre a pesquisa quantitativa e qualitativa, desde que a pesquisa qualitativa, para que seja considerada científica, obedeça aos critérios de dedução e de modelagem estatística.

Diferente de King, Keohane e Verba que defendem esta lógica única de análise, Weiss propõe a complementaridade entre os métodos (qualitativo e quantitativo) no âmbito da avaliação social, na medida em que aceita e respeita as especificidades de cada um destes desenhos de pesquisa. Ou melhor aqui dizendo, dentro da lógica de Weiss, são estas mesmas especificidades que possibilitam a complementaridade entre estes dois enfoques.

Na abordagem quantitativa, os dados são coletados por meio de instrumentos padronizados. Quer os dados provenham de entrevistas, questionários, documentos ou observações, as informações são transformadas em séries numéricas. Em termos do desenho da pesquisa, as avaliações quantitativas normalmente compreendem um ou mais grupos de comparação com os quais os participantes do programa deverão ser comparados. Estes grupos de comparação funcionam para evidenciar a situação do grupo de participantes se eles não tivessem entrado no programa. Os dados são normalmente coletados antes e depois do programa para todos os

⁴⁰ Mokate raciocina com base no Marco Lógico.

grupos. Os avaliadores quantitativos usam métodos de análise estatística, e eles apresentam os resultados em forma de tabelas, gráficos e modelos, seguido de um texto que explica o significado dos resultados.

Na abordagem qualitativa, os dados podem vir de longas investigações etnográficas ao estilo do antropólogo, que passa um ano ou mais em campo de modo a conhecer e entender a cultura, o estado de espírito e as atividades dos nativos. No outro extremo, podem ser coletados a partir de curtas visitas ao local do programa, quando são feitas perguntas abertas aos participantes e à equipe do programa. Entre estas duas formas de coleta, há uma grande variedade, mas a palavra-chave é a flexibilidade de investigação. O avaliador qualitativo enfatiza a compreensão, ao invés da mensuração precisa dos eventos. No que se refere ao desenho da pesquisa, pouca ênfase é dada à comparação com grupos que não receberam o programa. O avaliador qualitativo tende a se basear no conhecimento detalhado acerca dos processos que compõem o programa e como estes processos afetam os participantes, e não em comparações estatísticas. Na análise, os pesquisadores qualitativos tendem a analisar os dados à medida em que eles vão acontecendo, desenvolvendo as últimas fases da pesquisa em função do conhecimento que eles vão adquirindo. Eles buscam identificar temas recorrentes e padrões nos dados à medida em que vão progressivamente refinando seus “insights” de como o programa está funcionando. (Weiss, 1998: p.83)

No entanto, se fizermos uma leitura atenta dessa distinção que Weiss faz entre as abordagens quantitativa e qualitativa no campo da avaliação social, fica claro que a harmonia entre as abordagens só é possível porque ela propõe aplicações distintas para cada uma. Ou seja, o enfoque quantitativo é o recomendado para avaliação de impacto, enquanto o enfoque qualitativo é o recomendado para a avaliação de processo e também para a avaliação da teoria do programa. Neste último caso, ela diz que (Weiss, 1998: p.266) a avaliação qualitativa detém vantagem especial para detectar quando as operações do programa se distanciam das expectativas e novas teorias tornam-se necessárias. Devido à sua proximidade com a cena, torna-se mais fácil perceber o que está acontecendo e alertar quanto às discrepâncias entre as retóricas adotadas e as ações / mecanismos em ação no programa.

O que queremos chamar a atenção aqui é para o fato de que Weiss não está aqui propondo que se adote o desenho de pesquisa qualitativa para a avaliação de impacto. Já King, Keohane e Verba (1994) propõem, sim, que se façam avaliações de impacto, ou inferências causais como eles chamam, a partir de dados qualitativos. E neste caso, como eles apontam, há a necessidade de certos cuidados metodológicos para se evitar incorrer em problemas de credibilidade quanto aos resultados encontrados.

Dentro dessa visão complementar e segmentada, em que os métodos qualitativos são vistos como mais adequados para certas etapas da avaliação social e os métodos quantitativos mais adequados para outras etapas, Weiss (1998: p.268-269) enumera algumas formas específicas em que estas duas abordagens podem ser combinadas.

1. *Para estudar diferentes partes do programa, como o estudo qualitativo para o processo do programa e o estudo quantitativo para os resultados do programa.*
2. *Para estudar os diferentes estágios do programa. Nos estágios iniciais de desenvolvimento, quando a demonstração-piloto do programa ainda está em curso, os métodos qualitativos podem gerar informação formativa para subsidiar a equipe a aperfeiçoar aquela versão inicial do programa. Uma vez implementada a versão mais acabada do programa, a avaliação quantitativa pode ser utilizada.*
3. *Para auxiliar no desenvolvimento do desenho da avaliação e das medidas. Aqui o estudo qualitativo é conduzido de modo a identificar o “formato do terreno”. Da informação aí gerada, os avaliadores podem desenvolver medidas adequadas e um desenho de pesquisa adequado para o estudo quantitativo.*
4. *Para estudar o mesmo fenômeno por meio de múltiplos métodos. O objetivo é checar a informação adquirida por um método com as informações adquiridas por outros métodos, de modo a confirmar os resultados encontrados. Tal abordagem multi-métodos (como, por exemplo, entrevistas de survey, observação e análise de documentos) é o cerne da triangulação. Se diferentes abordagens, métodos e perspectivas teóricas produzem histórias convergentes, aumenta-se a confiança na validade dos resultados.*
5. *Para auxiliar na interpretação dos resultados. Isto pode ser feito de duas maneiras. Se a avaliação qualitativa produz conclusões vagas, um componente quantitativo pode ser acrescentado em uma tentativa de se obter alguns resultados mais robustos. Ou se a avaliação quantitativa gera resultados difíceis de serem compreendidos; aí um componente qualitativo pode ser acrescentado para responder às questões que a avaliação quantitativa não conseguiu explorar.*

Se hoje em dia começa a haver um certo consenso quanto à complementaridade dos métodos quantitativos e qualitativos em avaliação social, as coisas eram bastante diferentes até bem recentemente, quando a situação era de *guerra explícita*.

Segundo Mokate (abr.2000: p.26-27), a “tese da incompatibilidade” chegou a ser ardorosamente defendida por alguns autores e acadêmicos, tais como⁴¹ Parlett & Hamilton (1972), Smith & Heshusius (1986) e Guba (1987). Para eles, os paradigmas positivistas e fenomenológicos provêm a base epistemológica para os métodos respectivamente quantitativos e qualitativos; e dada a incompatibilidade entre estes paradigmas, resultam também incompatíveis estes dois tipos de método. Conseqüentemente, qualquer compatibilidade entre os métodos é meramente superficial e ignora as dificuldades profundas de natureza epistemológica.

⁴¹ PARLETT, Malcolm Richard. HAMILTON, David. *Evaluation as Illumination: a new approach to the study of innovatory programs*. Edinburgh: The University of Edinburgh, Center for Research in the Educational Sciences, 1972.

SMITH, J.K. HESHUSIUS, L. *Closing down the conversation. The end of the quantitative-qualitative debate among educational researchers*. In *Educational Research*, 15 (1), 4-12, 1986.

GUBA, E. *What have we learned about naturalistic evaluation?* In *Evaluation Practice*, 8 (1), 23-43, 1987.

Também, como reforça Weiss (1998: p.268), alguns teóricos de avaliação, como Guba & Lincoln (1989)⁴², apontaram para a impossibilidade de se combinar responsabilmente abordagens quantitativas e qualitativas no âmbito de uma avaliação. Para estes dois últimos autores, essas duas metodologias estão assentadas em diferentes princípios epistemológicos e ontológicos. A avaliação quantitativa tem uma base neopositivista ou racionalista, e seus pressupostos são de que existe uma realidade real lá fora e que os métodos científicos podem aproximá-la. Por outro lado, os métodos qualitativos estão apoiados em crenças construtivistas de que cada pessoa constrói sua própria realidade, e que a pesquisa pode identificar apenas as percepções dos participantes e os significados que eles atribuem às suas experiências.

Firme (1994: p.9) classifica as avaliações baseadas na lógica experimental na categoria das *quasi-avaliações*. Ou seja, não chegam a ser verdadeiras avaliações. Diz ela que, embora seriamente conduzidas, estas avaliações mais se assemelham à pesquisa, uma vez que priorizam a verificação de hipóteses, a experimentação e a constatação rigorosa de congruência de resultados com objetivos, em vez do julgamento de valor. Sobre este último aspecto são mais tangenciais, ou seja, poderão até chegar a ele, mas não necessariamente. Para Firme, existem ainda as *pseudo-avaliações*, aquelas que falsificam informações e são tendenciosas; e as *verdadeiras avaliações*, que são aquelas efetivamente voltadas para o fortalecimento de decisões que aperfeiçoem o curso de ação dos programas. Para ela, as chamadas avaliações de quarta geração compõem este último grupo.

Em sua proposta de subsídios para organizar avaliações da ação governamental no Brasil, Garcia (2001: p.14) mostra-se bastante crítico ao uso da perspectiva clássica, que busca isolar impactos a partir de técnicas de controle. Segundo ele, dado o contexto dinâmico e interativo em que a intervenção social ocorre, a tentativa de isolar impactos tende a ser improdutiva – *mesmo que se consiga levar a termo a análise, obtendo-se alguma evidência estatística, o resultado pode ser frutífero do ponto de vista acadêmico, mas mínimo do prático, da aprendizagem do sistema de planejamento.*

Como alternativa, Garcia propõe a necessidade de produção de conceitos e teorias que correspondam à natureza complexa das intervenções sociais; *que sejam capazes de lidar com o difuso, o impreciso, o insuficiente, o relacional, as misturas de qualidade com quantidade, a ação criativa e imprevista, a subjetividade e os interesses dos atores sociais, e a incerteza*

⁴² GUBA, E.G. LINCOLN, Y.S. *Fourth generation evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1989.

daí resultante. É o próprio governo que terá que coordenar um grande esforço de produção de conhecimento, apropriado (e apropriável) ao trabalho com os objetos e sujeitos envolvidos nas práticas de governo e nas transformações concretas da realidade social.

Na próxima subseção, vamos analisar alguns dos requisitos básicos que devem ser seguidos, propostos por King, Keohane e Verba (1994), de modo a dar credibilidade à avaliação de impacto de programas sociais, quando conduzida a partir de dados qualitativos.

II.2.7) Avaliação de Impacto com Dados Qualitativos: os Cuidados Metodológicos Necessários

No livro “*Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*” (1994), o ponto central defendido por King, Keohane e Verba (KKV) é o de que toda pesquisa científica, seja ela quantitativa ou qualitativa, deveria atender a certos critérios metodológicos básicos, comuns a ambos os tipos de pesquisa. E, particularmente no caso dos pesquisadores qualitativos, de modo a gerarem inferências válidas, eles deveriam procurar estar em melhor sintonia com estas questões metodológicas do que tradicionalmente vêm fazendo (p.229-230).

Particularmente no caso da inferência causal, que nos interessa mais de perto nesse estudo, King, Keohane e Verba (1994: p.85) definem causalidade em termos do efeito causal médio, entendido como a diferença entre o componente sistemático na variável dependente quando a variável causal (ou variável explicativa chave) assume dois valores diferentes. O quadro 13 ilustra, de modo simplificado, o enfoque para causalidade apresentado pelos autores.

Quadro 13 – Um enfoque simplificado da causalidade

<p>Modelo geral: $E(Y_i) = \beta_i X_i$</p> <p>Um exemplo simplificado: $\Rightarrow E(Y_1) = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$ onde.... $E(Y_1)$ = Variação média (ou “componente sistemático”) da variável dependente em função de variações em X_1, obtidas por meio de replicação do experimento. X_1 = Variável causal ou explicativa-chave</p>
--

$\beta_1 = \text{Efeito causal médio de } X_1 \text{ em } Y_1$ $\beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n = \text{Variáveis explicativas de controle}$
--

Fonte: King, Keohane e Verba, 1994: p. 84; 96; 175. Elaboração própria.

Ao adotarem o modelo de regressão, nem de longe aqueles autores tiveram a pretensão de se aprofundarem nos complexos meandros da cadeia hierárquica das causalidades como, por exemplo, vem fazendo Pearl (2000), que desenvolve uma abordagem eminentemente quantitativa (gráfica e matemática) da causalidade, buscando avançar na linha dos modelos de equações estruturais⁴³.

Importante ter claro que, quando King, Keohane e Verba (1994) sistematizam a idéia da causalidade sob a forma de um modelo de equação de regressão, o objetivo deles é buscar auxiliar na compreensão da lógica da causalidade mediante a sistematização, de modo simplificado e claro, dos vários fatores intervenientes no fenômeno estudado. Mesmo porque eles também estão conscientes das limitações dos modelos de regressão para tratar a causalidade nas pesquisas quantitativas, na medida em que, como eles próprios afirmam, somente algumas vezes os coeficientes de regressão coincidem com as estimativas dos efeitos causais (KKV, p.97).

Entendemos que, uma vez que a lógica da causalidade seja bem compreendida, só assim ela poderá ser, em um segundo momento, bem trabalhada com dados qualitativos, que são as falas e as argumentações dos entrevistados.

Evidentemente uma simplificação de fenômeno tão complexo como é a questão da causalidade não pode ser aceita sem os devidos cuidados conceituais e metodológicos. A seguir, mencionamos alguns desses cuidados.

Pedhazur e Schmelkin (1991: p.695-699) apontam para o risco do deslumbramento com o avanço das técnicas analíticas (estatísticas, matemáticas, etc...) em detrimento da teoria, isto é, de um maior amadurecimento do modelo teórico causal. Para eles, o tema da causalidade esteve sempre presente na pesquisa científica ao longo dos tempos, porém sempre carregado de muita controvérsia no campo da filosofia e das ciências, um verdadeiro *labirinto da lógica*. Estes autores chamam a atenção para o fato de que o advento recente das

⁴³ Com base em técnicas de interdependência das variáveis observacionais (matriz de variâncias e covariâncias), os modelos de relações estruturais buscam identificar a existência de causalidade entre estas variáveis e/ou entre os *constructos* constituídos a partir delas. O *software LISREL (Linear Structural Relations)*, de Joreskog & Sorbom (1989), vem sendo um dos mais utilizados para esse tipo de análise.

poderosas técnicas analíticas dos modelos de equações estruturais podem estar induzindo ao crescente uso inadequado e pouco crítico dos modelos causais. A *sofisticação do estado-da-arte metodológica* estaria exercendo um papel tão irresistível nos analistas a ponto de tender a abafar o seu julgamento crítico. Daí, eles enfatizam o papel fundamental de um modelo teórico prévio a iluminar todo procedimento metodológico que busque identificar relações de causalidade.

Seguindo, pois, essa orientação feita por Pedhazur & Schmelkin (1991), fomos buscar nos vários estudiosos de avaliação social (Cohen & Franco, 1998: p.80, 92, 119; Mokate: abr.2000: p.18-19; Weiss, 1998: p.86-87; Rossi, Freeman e Lipsey, 1999: p.102; Cano: 2002: p.13-16) a justificativa teórica para a nossa abordagem da avaliação social de impacto enquanto aplicação de inferência causal.

Do enfoque de regressão proposto por King, Keohane e Verba (1994) para a inferência causal, decorre que na avaliação de impacto o que buscamos é identificar o efeito causal médio (β_1) do programa (variável causal X_1) nas transformações observadas no ambiente social (variáveis dependentes Y_i), ou seja, até que ponto estas transformações podem ser consideradas como efeito(s) causal(is)médio(s) do programa social. É esta relação de causalidade que vai representar a nossa hipótese causal central a ser testada, na avaliação da eficácia pública da ação social das empresas privadas.

Na inferência causal, nunca podemos ter certeza, apenas indicação de probabilidade. Holland⁴⁴ (1986), *apud* King, Keohane e Verba (1994: p.79), referiu-se a esta limitação como sendo o Problema Fundamental da Inferência Causal. A idéia subjacente é a de que, para termos certeza quanto aos efeitos de um dado programa social, seria preciso que o mesmo grupo de pessoas pudesse participar do programa e, ao mesmo tempo, pudesse não participar. Obviamente, isto não é possível. Mas só sob estas condições é que se poderia ter certeza quanto aos resultados do programa, pois somente dessa forma existiria garantia quanto à não-influência dos chamados fatores confundidores, relacionados ao viés de seleção e as mudanças endógenas.

Justamente para contornar este Problema Fundamental da Inferência Causal, King, Keohane e Verba (1994: p.91-97) discutem os dois pressupostos básicos da inferência causal, que devem nortear sempre as pesquisas qualitativas de avaliação de impacto. São eles: o

⁴⁴ HOLLAND, Paul. *Statistics and causal inference*. Journal of the American Statistical Association 81: 945-960, 1986.

princípio da “unidade homogênea” e o da “independência condicional”. Estes pressupostos representam os alicerces da construção teórica da inferência causal.

O pressuposto da “unidade homogênea” considera que, para a inferência causal, as unidades de observação devem ser idênticas em todos os seus aspectos relevantes, com exceção dos valores assumidos para a variável causal (participação e não-participação dos projetos sociais). Obviamente que, na prática, este princípio não é plenamente atingido; para o avaliador, porém, é de extrema importância ter consciência e saber lidar com o grau de heterogeneidade dos casos de sua amostra.

Já o pressuposto da “independência condicional” estabelece que os valores atribuídos às variáveis explicativas devem ser independentes dos valores assumidos pelas variáveis dependentes. Na prática, porém, o avaliador não tem como manipular as variáveis explicativas; ele simplesmente as observa (p.185). Por exemplo, no caso da avaliação de impacto, a alocação das pessoas para os grupos do experimento e de controle nem sempre depende do crivo do avaliador; e quando isto acontece, surge o problema do viés de seleção dos casos - de primeira e/ou de segunda ordens.

Além desses dois pressupostos básicos, outro aspecto central na inferência causal com dados qualitativos diz respeito ao desenho da amostra.

Na pesquisa quantitativa, as amostras são, em geral, grandes e baseadas no critério da aleatoriedade⁴⁵. A aleatoriedade é um recurso poderoso que possibilita um procedimento de seleção dos casos que é automaticamente não-correlacionado com as variáveis envolvidas na inferência causal (KKV,1994: p.124). Ou seja, a seleção aleatória praticamente elimina o problema do viés de seleção dos dados.

Já na pesquisa qualitativa, as amostras são, em geral, pequenas e nem sempre a seleção aleatória é a estratégia mais apropriada (King, Keohane e Verba, 1994: p.124-125; 139). Ou porque a seleção aleatória não é viável, pois não se tem claramente especificado o universo dos casos. Ou porque os avaliadores se recusam a correr o risco de deixar de fora da amostra alguns casos relevantes, o que certamente ocorreria se a seleção fosse aleatória – assim, segundo estes avaliadores qualitativos, certamente haveria um empobrecimento da análise se, no estudo das revoluções, não fosse incluída a Revolução Francesa. As amostras tendem a ser,

⁴⁵ Seleção aleatória pressupõe que cada unidade tenha igual probabilidade de ser selecionada para a amostra e que as sucessivas escolhas sejam independentes, tal como acontece quando os nomes são retirados com reposição de dentro de um chapéu (KKV, 1994: p.124).

pois, intencionais, baseadas no conhecimento *a priori* do avaliador sobre algumas variáveis relevantes, sejam elas dependentes ou independentes (explicativas).

Mas, como advertem King, Keohane e Verba (1994: p.128), abandonar a aleatoriedade abre a porta para as muitas fontes de viés.

O exemplo mais óbvio é quando, conhecendo os resultados da pesquisa que gostaríamos de encontrar (confirmação da hipótese favorita), sutilmente ou às vezes nem tão sutilmente, selecionamos os casos que representam uma combinação de resultados para as variáveis independente e dependente que dão suporte à nossa conclusão favorita. Suponha, por exemplo, que acreditemos que os investimentos dos norte-americanos nos países do terceiro mundo sejam a principal causa de violência interna. Então, selecionamos um grupo de países com investimentos significativos dos Estados Unidos e nos quais a violência interna seja alta; e um outro grupo de países onde não existam tais investimentos e nem violência. Existem outros países que ilustram outras combinações (como altos investimentos e nenhuma violência; ou baixos investimentos e muita violência), mas estes casos foram “convenientemente” deixados de fora da amostra.

Como ilustra este contundente exemplo, a decisão quanto aos casos que devem compor a amostra assume, na pesquisa qualitativa, papel crucial para os próprios resultados que serão encontrados e para o grau de determinação⁴⁶ e confiabilidade desses resultados.

Após estudarem as várias possibilidades de desenho da amostra, os autores concluíram que a melhor alternativa é a seleção com base na variável explicativa-chave sugerida pela teoria (isto é, a variável causal), deixando livre a variável dependente. Somente durante a pesquisa, os valores para a variável dependente serão encontrados, e aí a inferência causal poderá ser feita, a partir da distribuição dos resultados da variável dependente para cada uma das categorias da variável causal. (KKV, 1994: p.137; 140;149).

King, Keohane e Verba (1994: p. 142-149) apontam também as fragilidades e fontes de viés inerentes às demais possibilidades de seleção intencional dos casos, como:

- (1) Seleção das observações com base em ambas as variáveis, explicativa e dependente: é muito *perigoso* quando se seleciona intencionalmente os casos com base simultaneamente nas variáveis explicativa e dependente, pois se torna muito fácil incorrer em viés, inadvertidamente ou não.

⁴⁶ Em relação à identificação de indeterminação nos desenhos de pesquisa, existe uma notável diferença entre as pesquisas quantitativa e qualitativa. Na primeira, o problema é facilmente detectado, pois o programa de computador não *roda* e, portanto, não gera as estimativas. Já na pesquisa qualitativa, não existe uma solução tão automática para a identificação da indeterminação. Porém, estar ciente do problema e saber identificá-lo ajuda na busca de soluções. Duas situações caracterizam os desenhos de pesquisa indeterminados: (1) ter mais inferências a serem feitas (X_i) do que casos observados (n); (2) existência de multicolinearidade, ou seja, quando duas ou mais variáveis explicativas são perfeitamente correlacionadas entre si. (King, Keohane e Verba, 1994: p.118-124)

- (2) Seleção das observações, mantendo constante a variável causal: trata-se de um enfoque *obviamente deficiente*, pois como se pode testar o efeito causal de uma variável explicativa que não varia?!
- (3) Seleção das observações, mantendo-se constante a variável dependente: *também não se pode conhecer nada* sobre efeito causal, a partir de um estudo em que os casos são selecionados de modo que os valores da variável dependente não variam. A este respeito, os autores comentam o trabalho de Porter⁴⁷, que estava interessado no estudo das vantagens competitivas das nações, mas fez uma amostra intencional contendo apenas casos de países bem sucedidos. Ou seja, ao não analisar também os casos de fracasso, Porter não teve como saber se suas hipóteses acerca das vantagens competitivas estavam totalmente corretas, ou completamente erradas, ou como se situavam neste intervalo.

Mesmo reconhecendo as dificuldades e limitações para o uso das amostras aleatórias na pesquisa qualitativa, King, Keohane e Verba (1994: p. 198-199) defendem a aleatoriedade como forma de se evitar a tendenciosidade na seleção dos casos para a amostra. Para eles, a seleção aleatória dos casos baseada na variável causal representa, sem dúvida alguma, o melhor desenho para compor as amostras – é por isto que se deve envidar esforços para viabilizá-lo. Porém, eles alertam que, quando este tipo de desenho não for possível dado o número muito pequeno de casos, não se deve *forçar soluções* - e aí, a amostra intencional deve ser utilizada, evidentemente que com os devidos cuidados.

No que se refere à definição do tamanho de amostra nas pesquisas qualitativas, King, Keohane e Verba (1994: p. 213-217) propõem uma fórmula baseada na variância não-explicada da variável dependente, ou variância fundamental (α^2 (Y)), na relação de colinearidade entre a variável causal e as demais variáveis explicativas de controle (R^2 (x_1/x_i)), na variância da variável causal (S^2 (x_1)) e no grau de incerteza (ou variância) da inferência causal a ser tolerado ($V(b_1)$). Eles afirmam que supondo a situação menos complicada possível - aquela com baixo nível de variância fundamental, elevada variância da variável causal, nenhuma correlação entre a variável causal e as variáveis de controle, e com elevado grau de incerteza tolerado para a inferência -, poucas observações serão necessárias: provavelmente mais do que cinco, porém menos do que vinte.

⁴⁷ PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

Consideramos que, no caso da pesquisa qualitativa, essa orientação de inspiração quantitativa proposta por King, Keohane e Verba (1994) para a definição do tamanho da amostra não se mostra adequada. Pela simples razão de que a fórmula sugerida não é aplicável, pois não existem valores numéricos na pesquisa qualitativa. Também o tamanho sugerido pelos autores para a situação menos complicada nos pareceu algo bastante arbitrário, sem nenhum embasamento convincente. Por isso, defendemos que o critério da saturação teórica, conforme apresentado por Bauer e Aarts (2002: p.56-60) e Gaskell (2002: p.70-71), mostra-se mais indicado para as pesquisas qualitativas. Senão, vejamos o que diz este último autor,

O “número de entrevistas necessárias” depende da natureza do tópico, do número dos diferentes ambientes sociais que forem considerados relevantes e, é claro, dos recursos disponíveis. Contudo, há algumas considerações gerais que guiam a decisão. Um ponto-chave que se deve ter em mente é que, permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada. Há duas razões para esta afirmação. Primeiro, há um número limitado de interpelações, ou versões, da realidade. Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, ... as representações de um tema de interesse comum, ou de pessoas em um meio social específico são, em parte, compartilhadas. Isto pode ser visto em uma série de entrevistas. As primeiras são cheias de surpresas, e as diferenças entre as narrativas são chocantes.... Contudo, temas comuns começam a aparecer, e progressivamente sente-se uma confiança crescente na compreensão emergente do fenômeno. A certa altura, o pesquisador se dá conta de que não aparecerão novas surpresas ou percepções. Neste ponto de saturação do sentido, o pesquisador pode deixar seu tópico guia para conferir sua compreensão, e se a avaliação do fenômeno é corroborada, é um sinal de que é tempo de parar. Em segundo lugar, há a questão do tamanho do corpus⁴⁸ a ser analisado. A fim de analisar um corpus de textos extraídos das entrevistas e ir além da seleção superficial de um número de citações ilustrativas, é essencial quase que viver e sonhar as entrevistas – ser capaz de lembrar cada ambiente entrevistado, e os temas-chave de cada entrevista.

Devido a estas duas razões, há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível de analisar. Para cada pesquisador, este limite é algo entre 15 e 25

⁴⁸ Na pesquisa qualitativa, a construção do “*corpus de dados*” corresponde ao processo de coleta de materiais (dados). Não está baseado em princípios aleatórios, mas é, contudo, sistemático, levando em consideração a relevância, homogeneidade, sincronicidade e saturação. Implica a ampliação de funções e de estratos (variáveis externas) até que o espectro das representações focais (variáveis internas) de um tema seja saturado (Bauer & Gaskell, 2002: p. 52-62; 495-496)

entrevistas individuais, e ao redor de 6 a 8 discussões com grupos focais.... (Gaskell, 2002: p.71)

Quando se faz inferência, o desejável é que as estimativas encontradas fiquem o mais próximo do que se poderia chamar por situação real do fenômeno estudado. E, para isto, devemos evitar o viés e a ineficiência das estimativas; ou dito em outras palavras, devemos perseguir o não-viés (ou a não-tendenciosidade) e a eficiência.

De modo bastante didático e simplificado, King, Keohane e Verba (1994: p.150-207) definem o *não-viés como sendo a centralização do intervalo no valor correto da estimativa, enquanto que a eficiência refere-se ao estreitamento desse intervalo adequadamente centrado*. Erros de medida e erros na seleção das variáveis (a serem investigadas) podem induzir à ineficiência e também ao viés das estimativas.

Tanto os avaliadores quantitativos quanto os qualitativos devem fornecer a seus leitores a estimativa da incerteza de suas inferências. Como sabemos, aqueles primeiros normalmente o fazem, fornecendo suas medidas numéricas acompanhadas dos respectivos erros padrões de estimativa. Mas aqueles segundos deveriam também fazê-lo sempre, e apresentar as suas estimativas de incerteza *sob a forma de cuidadosos julgamentos “em palavras” acerca de suas observações*. Entendemos aqui a estimativa de incerteza como englobando, além da estimativa de ineficiência das medidas, também a estimativa de viés.

No que se refere à seleção das variáveis de controle que devem compor o modelo causal, esta é outra questão bastante delicada. Se excluirmos variáveis relevantes, há o risco de se incorrer em viés. Porém, se incluirmos variáveis irrelevantes, corre-se o risco da ineficiência das estimativas. Ou seja, na seleção das variáveis de controle, o avaliador fica frente ao dilema: viés *versus* ineficiência – e *a priori*, o pesquisador, muitas vezes, não consegue identificar quais as variáveis-candidatas a relevantes e a irrelevantes. Na solução desse dilema (e aqui reforçando a orientação de Pedhazur & Schmelkin (1991)), King, Keohane e Verba (1994: p.178) ressaltam o importante papel da teoria para iluminar esta escolha, com seus conceitos e relações: é ela que nos deverá guiar na seleção das variáveis para o modelo.

Para esses três autores, as variáveis de controle relevantes são basicamente aquelas correlacionadas com a variável explicativa causal, desde que não seja esta uma relação de consequência. Pois se a variável de controle tiver uma relação de consequência com a variável causal, ela deverá, neste caso, ser omitida, sob pena de mascarar o efeito causal em questão.

Porém, se a relação entre elas NÃO for de consequência, torna-se fundamental mantê-la, pois a sua omissão tende a gerar viés na inferência causal (KKV, 1994: p.168-185).

A pesquisa de McWilliams e Siegel (2000), comentada na subseção II.1.1.2, exemplifica este ponto. Eles mostraram que, quando se avalia a influência da responsabilidade social da empresa (RSE) em sua performance financeira (PFE), dois resultados diferentes são possíveis⁴⁹. O primeiro, quando não se inclui a taxa de investimentos em pesquisa & desenvolvimento (P&D) como uma das variáveis explicativas de controle, esta influência parece significativa. E segundo, quando esta variável de controle é incluída no modelo, a influência da responsabilidade social na performance financeira torna-se pouco significativa. Este estudo de McWilliams e Siegel ilustra como a omissão de uma variável de controle correlacionada com a variável causal (ou variável relevante) consegue enviesar os resultados de causalidade: sem “P&D”, a “RSE” parece ter efeito causal significativo na “PFE”; com “P&D”, isto deixa de ser verdadeiro.

Já as variáveis de controle irrelevantes são aquelas que podem ser omitidas, sem o risco de gerar viés na inferência causal, como é o caso das variáveis que não têm efeito causal na variável dependente; ou que, mesmo tendo, não são correlacionadas com a variável explicativa causal⁵⁰.

Na inferência causal com dados qualitativos, o avaliador deve também estar sempre alerta para o problema da endogeneidade, que pode ser outra fonte de viés nas estimativas de causalidade. A endogeneidade ocorre quando os valores⁵¹ assumidos pelas variáveis explicativas são consequência, ao invés de causa da variável dependente. Ou seja, são

⁴⁹ McWilliams e Siegel (2000) investigaram a relação da “Responsabilidade Social da Empresa” (RSE) na “Performance Financeira da Empresa” (PFE). Por RSE, consideraram uma variável do tipo *dummy*, sendo (1) se a empresa está incluída no “*Domini Social Index*” (DSI) e (0) caso não esteja; e para PFE, foi considerada uma medida de lucratividade. Inicialmente, foram incluídas como variáveis de controle o tamanho da empresa, o risco, e o tipo de indústria a que a empresa pertence. Nesta primeira situação, o coeficiente de regressão obtido para RSC foi de 0,141 com nível de significância (p) de 0,01, ou seja, indicando que o poder explicativo da RSC na PFE era significativamente diferente de zero. Na segunda situação, foram acrescentadas as seguintes variáveis de controle: investimentos em P&D e investimentos em propaganda. *Rodada* a regressão, constatou-se que o coeficiente de regressão para RSC foi agora de 0,104, sendo que seu nível de significância (p) não está sequer apresentado na tabela, sugerindo que o poder explicativo da RSC na PFE NÃO é significativamente diferente de zero. Ou seja, tornou-se muito baixo. Já o coeficiente de P&D foi de 0,145, com um nível de significância (p) de 0,01, apontando para o forte poder explicativo de P&D em PFE. Interessante notar também que a correlação entre RSC e P&D, respectivamente variável explicativa causal e variável explicativa de controle, foi de 0,449, a um nível de significância (p) de 0,01.

⁵⁰ Quando omitimos variáveis de controle, que embora tenham efeito causal na variável dependente, não são correlacionadas com a variável explicativa causal, isso não altera a relação de causalidade entre a variável causal em questão e a variável dependente; porém, tende a reduzir, sim, o poder de previsão do modelo.

⁵¹ Que são palavras no caso da pesquisa qualitativa, e são números no caso da pesquisa quantitativa.

endógenas – ou têm, pelo menos, um componente endógeno; ao invés de serem exógenas em sua totalidade, como seria de se esperar. King, Keohane e Verba (1994: p.187-196) mencionam alguns métodos para enfrentá-la, como a decomposição tanto das variáveis dependentes como das explicativas em seus componentes exógenos e endógenos; e a seleção dos casos com menor probabilidade de endogeneidade.

Enfim, à luz de King, Keohane e Verba (1994), autores que abordam a inferência causal com dados qualitativos, procuramos alertar para aspectos essenciais na construção da nossa metodologia para avaliação do impacto (ou eficácia pública) da ação social empresarial, que também será baseada em dados qualitativos. Dentre os aspectos aqui comentados, destacamos: (1) a sistematização do modelo de análise baseado na lógica da regressão; (2) no desenho da amostra, ter sempre presente os pressupostos da “unidade homogênea de análise” e da “independência condicional”; (3) a necessidade de elucidação das estimativas de erro; e (4) estar atento e procurar evitar o viés de seleção de casos, o viés de seleção de variáveis, e a endogeneidade.

II.2.8) Conclusão: Aspectos relevantes a serem considerados na avaliação da eficácia pública da ação social das empresas privadas

A seguir, procuramos sintetizar os principais aspectos abordados nessa seção relativos à avaliação social. Nessa síntese, o nosso foco será delinear as principais orientações extraídas da literatura para a construção da metodologia de avaliação da eficácia pública da ação social das empresas privadas, que é um dos objetivos dessa tese.

- Inicialmente, propusemos a eficácia (definida segundo Mokate, 1999) como o critério prioritário para avaliar a ação social das empresas privadas. Segundo este critério, o programa social das empresas deve atingir os objetivos (ou resultados) esperados, e anunciados pela empresa, para a comunidade – eficácia pública, e para os próprios negócios da empresa – eficácia privada.
- A metodologia que estamos propondo para avaliar a eficácia pública da ação social das empresas privadas corresponde a uma adaptação na metodologia de avaliação social, até então quase que exclusivamente utilizada pelo setor público. Particularmente aqui, o nosso interesse é pela avaliação de impacto, campo por excelência dos modelos estatísticos e,

ainda hoje, representando um desafio metodológico mesmo no setor público. Estamos propondo aqui a adoção da lógica experimental com dados qualitativos.

- Na década de 1980, a crise de utilização da avaliação social evidenciou o dilema “científico *versus* pragmático”. Os modelos de avaliação social adotados até então foram criticados por estarem predominantemente voltados a atender ao rigor científico dos modelos experimentais do que a subsidiar a ação pública. Por isto, estiveram associados à idéia de controle e de inutilidade. (Barreira, 1999; Rossi, Freeman e Lipsey, 1999; Sulbrandt, 1994)

O nosso desafio nessa tese é, pois, conciliar rigor científico e utilidade. Ou seja, pretendemos propor uma metodologia para avaliar o impacto da ação social privada na comunidade que, por seu rigor metodológico, seja confiável e válida; mas, por outro lado, que seja também útil para conferir transparência aos resultados alcançados, orientar o processo de tomada de decisão e potencializar as transformações sociais desejadas.

- Atualmente, podemos falar em seis enfoques dominantes no campo da avaliação social, cada um deles com suas visões de mundo e estratégias específicas (Donaldson e Scriven, 2003). São eles: (1) enfoque transdisciplinar; (2) avaliação *por emponderamento*; (3) avaliação de *quarta geração*; (4) avaliação inclusiva; (5) avaliação orientada por resultados, baseada no marco lógico; e (6) avaliação orientada pela teoria do programa.

Como o foco da metodologia a ser aqui proposta está na comprovação dos resultados previstos – critério da eficácia, de imediato a nossa identificação seria com estes dois últimos enfoques.

Porém, optamos em pautar a nossa metodologia de avaliação da eficácia pública das empresas privadas nesse sexto enfoque, o da avaliação orientada pela teoria do programa. Isto porque chegamos à conclusão de que o enfoque da “avaliação orientada pela teoria do programa” tem uma abordagem muito mais abrangente, e ao mesmo tempo, mais específica do que o marco lógico. Mais abrangente porque aborda o programa social desde a sua fase inicial, de identificação do problema e de sua concepção, até a avaliação do seu impacto e eficiência. E mais específica, porque aborda o programa em sua individualidade, buscando identificar relações de causalidade, adequação de sua conceptualização e qualidade de execução.

- Na avaliação de um programa social empresarial, o primeiro passo deverá ser identificar a “teoria do programa”. A “teoria do programa” se subdivide na “teoria do impacto” e na

“teoria do processo”. As principais fontes de informação disponíveis para se captar e explicitar a Teoria do Programa são: (a) revisão dos documentos do programa; (b) entrevistas com a equipe do programa, os seus *stakeholders*, e outros informantes selecionados; (c) visitas e observação das várias funções e circunstâncias de funcionamento do programa. (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999)

- A “teoria do impacto” é uma teoria causal, uma seqüência de causas-e-efeitos dentro de uma lógica de inferência causal (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999; King, Keohane e Verba, 1994; Cano, 2002; Cohen e Franco, 1998). Assim, o segundo passo deverá ser identificar a hipótese do modelo causal a ser adotada, com suas variáveis dependentes e explicativas. Entre estas últimas, deverá ser distinguida a variável explicativa-chave, ou variável causal, e as variáveis explicativas de controle.

No que se refere à seleção das variáveis de controle que devem compor o modelo causal, o avaliador enfrenta sempre o seguinte dilema: viés *versus* ineficiência. Se ele exclui variáveis relevantes, há o risco de *enviesar* os resultados. Porém, se inclui variáveis irrelevantes, corre o risco da ineficiência das estimativas. Já na designação das variáveis para serem explicativas ou dependentes, o avaliador deve ficar atento para o risco de endogeneidade, que também pode provocar viés. A conceptualização e a codificação das variáveis, muitas vezes feitas de forma subjetiva pelo avaliador, podem representar uma ameaça à validade dos resultados. (King, Keohane e Verba, 1994).

- A avaliação de impacto tem como finalidade básica estimar os *efeitos líquidos* de uma intervenção social, isto é, *não contaminados* pela influência de outros processos e eventos, que também possam estar afetando aquelas condições sociais que o programa se propõe a mudar. Ou seja, *isolar* os efeitos do programa na comunidade é o grande desafio na avaliação de impacto (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999).

Avaliação de impacto é bem diferente do que “avaliação de satisfação do usuário” de programas sociais, e exige procedimentos metodológicos mais complexos. Neste segundo, o que se questiona é apenas a percepção do usuário quanto aos serviços prestados (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), e está associado à avaliação de processo.

Até o momento, a lógica experimental vem sendo a estratégia de pesquisa por excelência nas avaliações de impacto. Ela está baseada na comparação de resultados entre o(s) grupo(s) do experimento e o(s) grupo(s) de controle, após transcorrida a intervenção (Cano, 20002). Podemos dizer que o grupo de controle é o artifício utilizado para captar os

efeitos líquidos do programa. Assim, um programa pode ser tido como bem sucedido se, após o programa, os resultados auferidos pelos seus participantes forem significativamente melhores do que os resultados alcançados pelos não-participantes, ou grupo de controle.

- Na avaliação do programa social empresarial, particularmente do seu impacto na comunidade, o terceiro passo deverá ser, pois, a definição da amostra, que constará da seleção dos componentes para o grupo do experimento e o grupo de controle. O avaliador deverá estar atento para o problema do “viés de seleção” dos membros destes grupos (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999). Propusemos aqui a decomposição do “viés de seleção” em *viés de primeira ordem*, que diz respeito ao universo dos grupos, e em *viés de segunda ordem*, que se refere à amostra dos grupos. Como os programas sociais das empresas são, em sua maioria, voluntários, os avaliadores tendem a ter controle apenas sobre o *viés de segunda ordem*.

Dentre as várias possibilidades de desenho da amostra, a melhor alternativa é a seleção aleatória com base na variável explicativa-chave sugerida pela teoria (isto é, a variável causal⁵²), deixando livre a variável dependente. Somente durante a pesquisa, os valores para a variável dependente serão encontrados, e aí a inferência causal poderá ser feita, a partir da distribuição dos resultados da variável dependente para cada uma das categorias da variável causal. Se a seleção da amostra não puder ser aleatória, dado o pequeno tamanho possível da amostra, a seleção deverá ser intencional com base nas variáveis explicativas, mas tomando-se os devidos cuidados para evitar viés e ineficiências (King, Keohane e Verba, 1994).

Uma possibilidade interessante para a seleção do grupo de controle, pois compatível com a pesquisa qualitativa, é a opção pelo “grupo de controle equivalente”, construído caso a caso (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999).

O tamanho de amostra deve se guiar pelo critério da *saturação teórica* e pela capacidade de cada entrevistador de *vivenciar* e analisar as entrevistas, algo em torno de 15 a 25 entrevistas individuais (Bauer & Gaskell, 2002).

- Na avaliação do programa social empresarial, o quarto passo deverá ser a entrada, ou a coleta, dos dados. E aqui reside o caráter inovador (Weiss, 1998) da metodologia de avaliação de impacto na comunidade a ser aqui proposta: estamos propondo um desenho

⁵² No caso da avaliação da eficácia pública da ação social empresarial, a variável causal é a participação no programa social, que é uma variável *dummy*, do tipo (P) Participante e (NP) Não-Participante.

experimental com dados qualitativos. Inovador porque, até o momento, em avaliações de impacto, vêm sendo utilizados basicamente dados quantitativos, aos quais são aplicados modelos estatísticos.

Acreditamos que o desenho experimental com dados qualitativos, e não quantitativos, seja o mais indicado para avaliar o impacto na comunidade da ação social das empresas privadas. Aqui, o que está em jogo são projetos de pequena escala (vis-à-vis aos projetos de grande escala do setor público); que, em geral, NÃO são concebidos para terem seus resultados para a comunidade avaliados (e daí, a inexistência dos dados “antes”); nos quais não se deseja *investir* muito tempo e recursos em avaliação (Peliano, nov.2001); e onde praticamente não existem extensas e confiáveis bases de dados quantitativos, necessárias para *alimentar* os modelos estatísticos.

- É importante entender que, atualmente, a tão propalada complementaridade quantitativo / qualitativo na avaliação social ocorre no âmbito de *searas de atuação* bem delimitadas. Assim, os estudos qualitativos detêm vantagem especial nas avaliações de processo e da teoria do programa; e os estudos quantitativos têm tido exclusividade nas avaliações de impacto. Também hoje em dia, a distinção quantitativo / qualitativo é mais uma questão de entrada de dados do que propriamente de desenho da pesquisa: o “quantitativo” lida com números; e o “qualitativo” lida com palavras (Weiss, 1998).

Antes, a *guerra* quantitativo *versus* qualitativo ocorria na *seara* das incompatibilidades entre paradigmas, o positivista e o fenomenológico (Mokate, 2000).

- Para que os seus resultados possam ser confiáveis, a inferência causal feita com dados qualitativos requer o mesmo rigor metodológico que é exigido da inferência causal com dados quantitativos (King, Keohane e Verba, 1994).

Assim, no desenho da pesquisa de avaliação de impacto da ação social corporativa, torna-se fundamental levarmos em consideração os pressupostos da “unidade homogênea de análise” e da “independência condicional” (King, Keohane e Verba, 1994).

Deveremos também estar atentos aos chamados efeitos de fatores *confundidores* e *estranhos* à pesquisa, e aos efeitos propriamente do desenho da pesquisa. Dentre os primeiros, estão aqueles advindos das mudanças endógenas ocorrendo simultaneamente ao programa social, além da seleção não-controlada dos membros para os grupos do experimento e de controle. Dentre aqueles segundos, estão os efeitos estocásticos; os efeitos de confiabilidade na aplicação do instrumento da pesquisa; os efeitos de validade

na construção dos indicadores; os efeitos dos dados *missing*; e os efeitos do desenho e implementação da amostra (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999).

III) ESTUDO DE CASO

No estudo de caso a seguir, aplicaremos a metodologia proposta para avaliação da eficácia pública e privada da ação social empresarial para o caso da ação social desenvolvida pela Xerox no BRASIL.

III.1) ENTENDENDO A AÇÃO SOCIAL DA XEROX

O objetivo dessa seção é entender a ação social da Xerox em si, passo básico para delinear a metodologia de avaliação dessa ação. Inicialmente, procuraremos situar a ação social da Xerox, explicando porque ela foi selecionada para ser o nosso estudo de caso. Abordaremos também como ela está estruturada na empresa, e como surgiu. A seguir, procuramos situar a ação social da Xerox no âmbito específico do Programa Social da Mangueira, dado que é na comunidade da Mangueira que se concentra a atuação social da empresa.

Importante esclarecer que, no contexto da ação social da Xerox, o nosso foco para aplicar a metodologia para avaliação da eficácia pública são os dois projetos mais antigos da Xerox, ambos desenvolvidos na comunidade da Mangueira - o Projeto Olímpico da Mangueira e o Projeto CAMP Mangueira. Implementados desde, respectivamente, 1987 e 1988, eles corresponderam juntos a 64,3% dos recursos próprios da empresa investidos na área social em 2002. Obviamente, o desejável seria poder avaliar a eficácia pública da ação social da Xerox no seu conjunto, mas, por limitações de recursos (financeiros e humanos), teremos que restringir a nossa análise a estes dois projetos sociais mencionados.

O **anexo I** apresenta a listagem das entrevistas realizadas e das solenidades das quais participamos, relacionadas à ação social da Xerox na Mangueira e nas quais nos baseamos para compor o diagnóstico que se segue acerca do Programa Social da Xerox e também do Programa Social da Mangueira.

As entrevistas foram do tipo não-estruturadas e tiveram duração média de uma hora. Foram feitas 6 entrevistas com a direção do Instituto Xerox, 14 entrevistas com a coordenação do Programa Social da Mangueira e 1 entrevista com um líder comunitário da Mangueira, totalizando 21 entrevistas. Participamos também de três solenidades relacionadas à parceria

Xerox/Mangueira. À medida em que conduzíamos as entrevistas e fazíamos as observações participantes, fomos construindo o que se pode chamar por “diário de campo”, onde foram reproduzidas as entrevistas e anotadas as nossas percepções naquelas ocasiões.

Ao longo dessas entrevistas, procuramos conduzir também a pesquisa documental, buscando levantar sobretudo o material de divulgação dos projetos sociais - *folders*, *sites* na Internet, revistas e *books*, e outros documentos que foram solicitados ao Instituto Xerox e à coordenação do Programa Social da Mangueira.

III.1.1) Por que a Xerox foi selecionada para ser o estudo de caso?

A Xerox foi selecionada para ser o nosso estudo de caso por vários motivos. Primeiro, o tipo de ação social que a empresa desenvolve é um dos mais completos na tipologia da ação social corporativa. Segundo, a Xerox atendeu a todos os requisitos definidos *a priori* para a seleção da empresa do estudo de caso. E terceiro, um dos mais importantes projetos sociais da Xerox, a Vila Olímpica da Mangueira, conquistou notoriedade nacional e internacional e, daí, o nosso interesse em poder avaliar um caso tido como sucesso. A seguir, comentamos mais detidamente estes motivos.

A partir da tipologia que propusemos na seção II.1, podemos classificar a ação social da Xerox como um dos tipos mais completos (e complexos) de ação social corporativa. Ela é uma ação programática estruturada; que é coordenada por um Instituto, especialmente criado para conduzir a ação social da empresa; que é de longo prazo; que é em parceria com o governo / outras empresas / entidades do terceiro setor; e que está concentrada, segundo o número de projetos e o número de locais de sua atuação. Daí que, ao considerarmos a ação social da Xerox como nosso estudo de caso, poderemos estar contribuindo também para *iluminar* muitos outros casos de empresa com ação social, cujos modelos de avaliação sejam mais parcimoniosos.

Passando agora ao segundo motivo que nos levou à seleção da Xerox, devemos lembrar que, ainda em fase de projeto de tese, havíamos definido os pré-requisitos para a seleção da empresa para o nosso estudo de caso único. Transcrevemos, a seguir, estes critérios (projeto de tese, págs. 80,81).

- 1) Ter ação social estruturada, isto é, com objetivos claramente definidos para todos os seus projetos – caso contrário, não haverá parâmetros para julgar o sucesso, ou não, dessa ação.
- 2) Desenvolver ação social estruturada há pelo menos quatro anos, ou seja, desde 1998; caso contrário, os resultados dessa ação ainda se encontram em fase muito incipiente para serem julgados.
- 3) Tanto a sede da empresa, quanto a principal região-objeto de sua ação social, devem estar localizados no estado do Rio de Janeiro; de preferência no próprio município do Rio de Janeiro. Caso contrário, dificulta e onera sobremaneira a pesquisa de campo, para a qual não está prevista nenhuma dotação financeira.
- 4) Ter interesse nos resultados da pesquisa e em contribuir para o desenvolvimento desta metodologia; caso contrário, não permitirá nem facilitará o acesso aos atores relacionados à sua ação social.

Os critérios (1) e (2) definem as condições mínimas para a aplicação de metodologias de avaliação de resultados. Os critérios (3) e (4) estão relacionados à própria viabilidade na condução dessa pesquisa de campo, tendo em vista a sua condição de trabalho acadêmico.

Antes de visitar a Xerox, analisamos a possibilidade de seleção de duas outras empresas para o estudo de caso. Na primeira empresa (A), de capital nacional, o presidente mostrou ter muito interesse em nossa proposta de pesquisa – ele era um entusiasta da ação social, vista como um desdobramento natural da estratégia de responsabilidade social da empresa. Porém, a ação social de “A” estava em fase muito inicial, isto é, ainda de implementação – e partir para um processo de avaliação de resultados, naquele momento, seria prematuro e pouco consistente.

Na segunda empresa (B), de capital estrangeiro, a equipe do Departamento de Relações Comunitárias, responsável pela condução da ação social corporativa, demonstrou também interesse em ser nosso estudo de caso. Aí, ao contrário, a prática da ação social já está incorporada à cultura da empresa há muitos anos, desde que veio para o Brasil. Ou seja, o tempo para maturação da ação social não foi o problema. O principal empecilho encontrado em “B” foi a não permissão para disponibilização de qualquer tipo de valor financeiro relacionado à ação social e à empresa – *“questão de política da organização como um todo, de orientação geral”*. Com isto, não tínhamos acesso a dados fundamentais para a pesquisa,

como valores despendidos pela empresa na ação social em geral e em cada projeto em particular.

A Xerox foi, portanto, a nossa terceira empresa contactada. Marcamos uma entrevista com o diretor do Instituto Xerox, que é também diretor de Assuntos Corporativos da Xerox, Dr. José Pinto Monteiro.

O que nos atraiu inicialmente na Xerox, e aqui reside a terceira motivação mencionada anteriormente, é o tão propalado “sucesso” da Vila Olímpica da Mangueira. Este projeto vem sendo patrocinado, desde o princípio, exclusivamente pela Xerox. É considerado internacionalmente o melhor projeto social implementado em países do Terceiro Mundo⁵³ (Prêmio BBC de Londres, 1997). Até o então presidente Bill Clinton, dos Estados Unidos, quis conhecê-lo, por ocasião de sua visita ao Brasil em 1997.

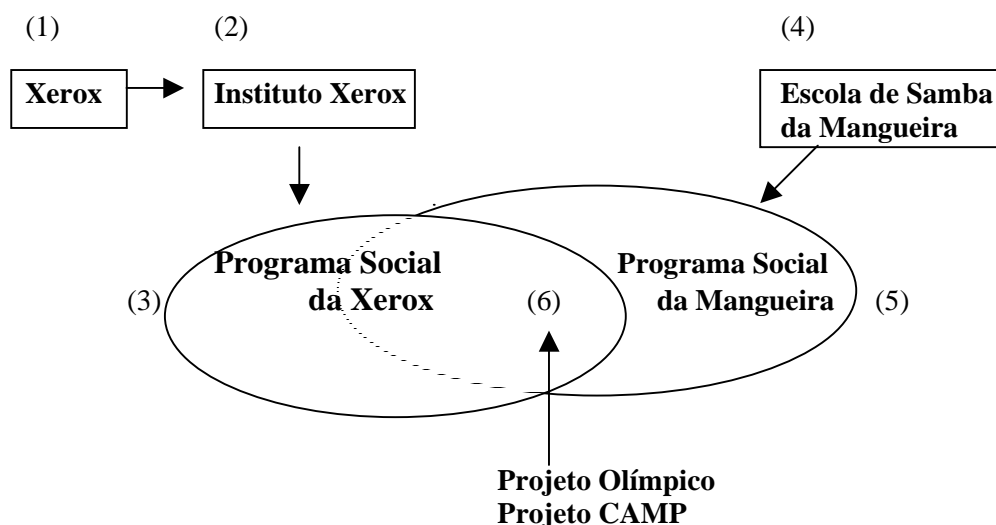
Será que a ação social da Xerox pode, de fato, ser considerada este caso de sucesso junto à comunidade? E quais os seus efeitos junto à própria empresa? Foi, pois, essa aplicação desafiante para a nossa metodologia de avaliação, objeto desta tese, que nos impulsionou rumo à primeira entrevista com o Dr. Monteiro, da Xerox.

O Monteiro, como é familiarmente conhecido na empresa, foi bastante objetivo em nossa conversa inicial (agosto/2002). Já a partir dessa entrevista, identificamos que a Xerox se adequava aos pré-requisitos que havíamos estabelecido para a seleção do estudo de caso. E também que ela estaria de *portas abertas* para *incubar* este tipo de pesquisa.

De modo a orientar o leitor na compreensão do estudo de caso, apresentamos abaixo (quadro 14), de modo esquemático, os principais atores da nossa “história Xerox” que são, nessa ordem: (1) a empresa Xerox do Brasil cria, em 1996, (2) o Instituto Xerox que passa, a partir de então, a coordenar (3) o Programa Social da Xerox, ou a Ação Social da Xerox, que já existia enquanto tal desde 1987. Por sua vez, também em 1987, (4) a Escola de Samba da Mangueira dá início ao (5) Programa Social da Mangueira, contando, desde o princípio, com a parceria da Xerox. O foco da nossa análise para a avaliação da eficácia pública são dois projetos, o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP, que, em sentido figurado, podemos dizer que estão situados na (6) interseção entre o Programa Social da Xerox e o Programa Social da Mangueira.

⁵³ No site do Instituto Xerox / Programas Sociais / Projeto Olímpico Mangueira in http://www.gkls.xerox.com/instituto/programas_vc.htm, acessado em 03/10/2002.

Quadro 14 – Ação social da Xerox: principais atores do estudo de caso / Eficácia Pública



III.1.2) Como Surgiu a Ação Social na Xerox?

A Xerox foi fundada no Brasil em 1965. Até 1986, a ação (institucional) da empresa em prol da comunidade estava baseada em patrocínios. Patrocinava eventos esportivos voltados para a competição, como a Copa Sul-América de Golfe, a Copa Xerox de Hipismo e as regatas internacionais, como a Sydney/Rio em 1982. Como podemos ver, “comunidade” não tinha aqui o conteúdo social que tem hoje em dia, e estava relacionada sobretudo a potenciais clientes para a empresa.

Foi a partir de 1982 que a Xerox começou a desenvolver suas primeiras ações sociais, atuando junto a comunidades carentes (Monteiro *in* Revista da Cidadania, acessada em <http://www.gkls/xerox.com/instituto/>, em 03/10/2002). Esta prática solidária teve início na Mangueira, de maneira bastante informal, a partir de iniciativa surgida entre os próprios funcionários da empresa, como nos explicou João Carlos Quintanilha⁵⁴

por volta de 1982, eu era gerente de recursos humanos e o Monteiro era gerente de marketing. Desfilávamos em uma ala da Escola de Samba da Mangueira. Vendo a dificuldade da Inalda, que era a presidente da nossa ala no desfile, para terminar a construção do seu barraco, passamos uma rifa junto aos funcionários das nossas equipes na Xerox. Conseguimos vender em torno de 300 rifas. Fomos transferindo para ela, aos poucos, o dinheiro arrecadado; e, dessa forma, conseguimos financiar a construção do barraco dela.

⁵⁴ Entrevista com João Carlos Quintanilha em 08/10/2002. Ele trabalhou na Xerox até 1999; foi gerente da área de Recursos Humanos. Atualmente tem uma empresa de consultoria em recursos humanos; e é o presidente do CAMP Mangueira.

Já em 1987, os então gerentes da Xerox, Monteiro (de *marketing*) e Quintanilha (de recursos humanos), que já vinham contribuindo individual e voluntariamente na comunidade por meio da doação de cestas de alimentos e uniformes de futebol para os torneios das crianças, solicitaram à direção da empresa o apoio financeiro para o projeto esportivo da Mangueira, ora em fase de gestação. Foram atendidos. Nascia, então, *a célula embrionária de solidariedade entre a empresa Xerox e a comunidade da Mangueira, através da Escola de Samba* (Costa, 2002: p.124).

Os mentores deste projeto foram Carlos Alberto Dória, presidente da Escola de Samba, e o (na época) professor de educação física Francisco de Carvalho, conhecido como Chiquinho da Mangueira. Foram eles os responsáveis pela *costura* das parcerias que deram origem à Vila Olímpica da Mangueira em particular, e ao Programa Social da Mangueira no seu todo – falaremos do Programa mais adiante. Como lembra o Chiquinho da Mangueira (Mangueira – Carnaval 2002: p.65),

um dia, eu e o Carlos Dória, estávamos na quadra e ficamos olhando aquele terreno abandonado, do outro lado da linha férrea, que servia como depósito de lixo. Já tínhamos muitas crianças praticando futebol, futebol de salão, vôlei e atletismo numa área pequena, embaixo do Viaduto Cartola. Precisávamos de mais espaço para expandir os cursos e aceitar mais alunos. Aí, as coisas começaram a andar rápido. Pedimos o tal terreno à Rede Ferroviária Federal; um grupo de funcionários da Xerox que saía numa ala nos desfiles da Mangueira se empolgou com o projeto e, quase ao mesmo tempo a Vila Olímpica saía do papel.

Podemos dizer que o projeto da Vila Olímpica da Mangueira surgiu como fruto da parceria entre o governo federal (governo Sarney), que cedeu o terreno; o governo estadual (governo Moreira Franco), que construiu toda a infra-estrutura do polo esportivo em seus 30 mil metros quadrados; e a Xerox, responsável pelo funcionamento propriamente da Vila Olímpica, isto é, pela aquisição dos materiais esportivos, conservação do espaço, alimentação dos participantes (merenda) e o pagamento dos técnicos e professores.

Não há dúvidas quanto ao papel social de uma “vila olímpica” em uma comunidade de baixa renda. Ela representa uma opção de lazer, de desenvolvimento físico e saudável, e sobretudo de ocupação prazerosa do tempo livre para as crianças e jovens dessa comunidade. Mas, por outro lado, é importante ter claro também os limites dessa estratégia de política social, conforme alerta feito por João Carlos Quintanilha (entrevista em 08/10/2002), e que buscaremos averiguar durante a pesquisa de campo.

Muitas vezes se diz que o esporte é a solução para o problema social. Não é. Ou melhor, nem sempre. O esporte de competição é, por si, elitista. Os projetos olímpicos têm que buscar

talentos para competir. Só assim, eles ganham visibilidade. No caso da Vila Olímpica da Mangueira, que é federada, ela tem que ter atletas para competir com times como Vasco, Flamengo e outros times do Brasil e do mundo nas várias modalidades.

Depois do Projeto Olímpico, a parceria da Xerox com o Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira (GRES Estação Primeira de Mangueira) continuou crescendo. Desde 1988 que a Xerox se colocou ao lado da *Tia Alice*, figura legendária da Mangueira e idealizadora do projeto Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro, o CAMP-Mangueira. Além de ser uma das muitas empresas conveniadas que oferecem estágios aos jovens patrulheiros, a Xerox tem estado sempre à frente na coordenação dessa iniciativa. Tanto é assim que, desde o início, Quintanilha (que foi funcionário da Xerox até 1999) ocupou a vice-presidência do CAMP e agora, por motivos de doença da *Tia Alice*, assumiu a presidência, sendo que ela passou a presidente de honra. Além disso, Monteiro é atualmente presidente da Associação de Patrulheirismo do Estado do Rio de Janeiro – APERJ.

Mais recentemente, em 2001, a Xerox assumiu o patrocínio de um projeto cultural na comunidade, a Casa das Artes da Mangueira. Em parceria com a prefeitura do município do Rio de Janeiro, através da Lei de Incentivo à Cultura⁵⁵, este projeto está voltado para a expressão artística dos jovens da Mangueira, *buscando desenvolver todo o potencial de abrangência da ação cultural naquela comunidade.... A Casa das Artes consolida a iniciativa da Xerox em investir em ações culturais com propósitos de desenvolvimento social* (Monteiro, prefácio in *Coração do Morro – histórias da Mangueira*, pág. 5).

III.1.3) O Instituto Xerox e o Programa Social da Xerox

O Instituto Xerox foi criado em 1996, com o objetivo de concentrar e promover as várias iniciativas de ação social da Companhia (Monteiro in *Revista da Cidadania*, acessada em <http://www.gkls.xerox.com/instituto/acao.htm>, acessada em 03/10/2002).

Interessante observarmos que o Estatuto Social do Instituto não faz referência a essa vinculação direta entre o Instituto e a Empresa. Um leitor desavisado do referido Estatuto seria levado a concluir que, de comum entre a Empresa e o Instituto, haveria apenas o nome e

⁵⁵ Na cidade do Rio de Janeiro, por força da Lei Municipal 1.940, de 31/12/1992, regulamentada pelo Decreto 12.077, de 27/05/1993, o contribuinte (pessoa jurídica) foi autorizado a abater diretamente do Imposto Sobre Serviços - ISS a pagar os recursos que aplicar em projetos culturais, até o limite de 20% do imposto devido (Szazi, 2001: p.135)

o endereço, já que ele está localizado no edifício-sede da Empresa. Senão, mencionemos apenas alguns poucos artigos do referido Estatuto, que corroboram essa constatação.

Quadro 15 - Estatuto Social do Instituto Xerox

Art.1º – Sob a denominação de Instituto Xerox rege-se-á esta associação civil, sem finalidades lucrativas.

.....

Art.3º - Os objetivos do Instituto são exclusivamente culturais, científicos, artísticos, educacionais, sociais, esportivos, beneficentes, de pesquisas e assistenciais, podendo, ainda, o Instituto promover e praticar todos os atos inerentes e conducentes a esses fins, bem como realizar qualquer atividade a eles relacionada, angariando e administrando os seus fundos com o intuito de atingir seus objetivos.

.....

Art.5º - A manutenção do Instituto e seu patrimônio se farão por receitas constituídas de:

- a) contribuição de sócios;
- b) doações, legados, auxílios, direitos ou créditos e outras aquisições proporcionadas por quaisquer pessoas físicas ou jurídicas, públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras;
- c) eventuais rendas provenientes de bens ou contratos de serviços e de licenciamentos;
- d) subvenção dos poderes públicos federal, estadual e municipal;
- e) contribuições de bens móveis e imóveis;
- f) receitas de patrocinadores de eventos promovidos pelo Instituto, de que este faça parte ou não;
- g) quaisquer outras receitas decorrentes de atos lícitos e compatíveis com a finalidade do Instituto e com este Estatuto Social.

Art. 6º - Serão sócios do Instituto, qualquer pessoa, física ou jurídica, nacional ou estrangeira, que se propuser a contribuir para a consecução de seus objetivos, satisfeitas as condições de admissão, de competência da Assembléia Geral, à sua discricção.

Art. 7º - O quadro social é dividido em duas categorias:

- (1) Sócios Fundadores, aqueles que participaram dos atos de constituição do Instituto;
- (2) Sócios Titulares, que forem posteriormente admitidos, nos termos deste Estatuto.

.....

Art. 14º - O Instituto será administrado por uma Diretoria constituída de no mínimo duas ou mais pessoas físicas, todos residentes no país, eleitos pelos Sócios Fundadores em Assembléia Geral. Um Diretor será designado Diretor-Presidente e os demais não terão designação específica.

Art. 15º - O mandato da Diretoria será exercido por delegação dos fundadores da sociedade e será exercido até que sejam reeleitos novos diretores através de Assembléia Geral, podendo qualquer de seus membros ser reeleito.

.....

Art.23º - A Assembléia Geral dos Sócios Fundadores, legalmente constituída e instalada, é o órgão supremo do Instituto, podendo resolver todos os negócios e tomar quaisquer deliberações, inclusive a de modificar o presente Estatuto.

Parágrafo único – Somente terão direito a voto nas Assembléias Gerais os Sócios Fundadores, sendo assegurado aos Sócios Titulares o direito de delas participar, mas sem direito a voto.

Fonte: http://www.gkls.xerox.com/instituto/organizacao_est.htm (acessado em 03/10/2002)

Estes artigos do Estatuto mostram que, de fato, o Instituto Xerox é uma associação sem fins lucrativos como tantas outras, com objetivos e fontes de receita definidos de modo amplo e genérico, e aberta a receber novos sócios – na condição de titulares.

Mas o Estatuto evidencia também uma particularidade dessa associação, que é a distinção feita entre os sócios - as categorias dos fundadores e dos titulares, sendo que apenas aos primeiros é concedido o poder de decisão.

Como está constituído o Quadro de Sócios do Instituto Xerox? Ou, em outras palavras: quem são os seus Sócios Fundadores? E os seus Sócios Titulares?

Conforme nos explicou Monteiro, na realidade esta distinção não existe. Na história do Instituto Xerox, o quadro da diretoria tem sido preenchido exclusivamente por diretores da

empresa. Atualmente, a diretoria é constituída por Guilherme Bettencourt, Presidente do Conselho da Xerox no Brasil, e por José Pinto Monteiro, Diretor de Assuntos Corporativos (<http://www.gkls.xerox.com/diretoria.htm>, acessado em 06/01/2004).

Embora, como vimos, o Estatuto não mencione qualquer vinculação entre o Instituto Xerox e a Empresa Xerox, na realidade, eles mantêm entre si um relacionamento muito próximo e imbricado. As definições para a Visão e a Missão do Instituto Xerox confirmam este relacionamento tão estreito. A impressão que temos é a de que são dois entes jurídicos, porém, apenas um ente organizacional.

Visão: O Instituto Xerox pretende que a Xerox seja percebida pelos diferentes segmentos da sociedade brasileira como uma empresa padrão quanto ao cumprimento das suas responsabilidades sociais, notadamente aquelas ligadas à educação em comunidades menos favorecidas.

(<http://www.gkls.xerox.com/instituto/visao.htm>) , acessado em 03/10/2002

Missão: Consolidar e sustentar a imagem da Xerox como empresa cidadã e responsável, através de projetos próprios ou de apoio a projetos de terceiros, nas áreas de educação complementar e de preservação do meio ambiente, desde que tais projetos demonstrem total comprometimento com os valores culturais e as aspirações maiores da sociedade brasileira.

(<http://www.gkls.xerox.com/instituto/missao.htm>) , acessado em 03/10/2002

Como podemos perceber, há uma vinculação explícita entre a ação social conduzida pelo Instituto e a imagem da empresa Xerox. Ou seja, em sentido figurado, o Instituto funciona como o *braço social* da empresa. Ademais, a ação social conduzida pelo Instituto é vista como uma das dimensões da responsabilidade social corporativa, aquela voltada para o atendimento das comunidades menos favorecidas.

Fica, pois, claro que o Instituto Xerox verbaliza (em sua Visão e Missão) duplo compromisso: primeiro, com a empresa, na promoção de sua imagem como empresa cidadã junto aos “diferentes segmentos da sociedade brasileira”; e segundo, com as comunidades menos favorecidas, na promoção do desenvolvimento social. Essa constatação só faz reforçar a adequação da nossa proposta metodológica de avaliação da ação social empresarial, que adota o critério da eficácia sob estas duas óticas, a privada (vis-à-vis aos objetivos da empresa) e a pública (vis-à-vis aos objetivos da comunidade).

Em relação a esse duplo compromisso do Instituto Xerox, cabem duas indagações. A primeira diz respeito à promoção da imagem da Xerox: promovê-la junto a quem? Ou, em

outras palavras, quem são estes diferentes segmentos da sociedade brasileira junto aos quais se deseja promover a imagem da Xerox?

Recapitulando a *Teoria dos Stakeholders* abordada anteriormente (Freeman: 1984; Wood: 1990; Donaldson&Preston: 1995), vimos que, segundo a moderna concepção de gestão organizacional, à empresa interessa consolidar a sua imagem junto a todos os públicos, ou grupos de interesse (*stakeholders*), com os quais ela interage, diretamente ou não, durante sua atividade produtiva. Neste sentido, é especificamente junto a estes *stakeholders*, relevantes para o sucesso da empresa, que interessa à Xerox promover a sua imagem, tais como funcionários, clientes efetivos e potenciais, acionistas da matriz, governo e suas empresas-pares.

A segunda indagação refere-se à lógica justificadora *per se*, do investimento social da Xerox em comunidades carentes que, na maior parte das vezes, não chegam a ter nenhum vínculo, direto ou indireto, com a empresa. Ou seja, além do retorno de imagem para a empresa, qual o nível de compromisso da empresa com o desenvolvimento social? Monteiro (in Revista da Cidadania, acessada em <http://www.gkls.xerox.com/instituto/acao.htm>, em 03/10/2002) explica que

os programas, projetos e atividades desenvolvidos pelo Instituto Xerox contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa. A Xerox entendeu, desde que começou a apoiar os projetos, que a exclusão social hoje não é uma questão apenas do governo. Nosso papel como organização comercial que faz parte dessa sociedade é ter consciência de que todos devem ter os mesmos direitos de participação, lazer, saúde e educação. Com isso, as pessoas passam a conviver melhor entre si, o que beneficia a sociedade como um todo. Entendemos que a missão social em favor da cidadania inclui medidas e ações que devem ser desenvolvidas em conjunto pelo governo, pelas empresas e pela sociedade organizada. Não há um papel preponderante para um ou outro: os três devem agir juntos, pois a ajuda de todos é importante neste momento. Acredito que só assim poderemos transformar a sociedade da maneira que ela precisa.

Sem dúvida, é bastante desejável o fortalecimento da parceria do Estado com a iniciativa privada e as organizações do terceiro setor, na promoção do desenvolvimento social do país. A gravidade da situação de desigualdade e pobreza no Brasil está a demandar soluções urgentes neste sentido. E essa atuação compartilhada possibilita sinergias, e amplia a capacidade de geração de resultados. Porém, o que queremos destacar nessa fala do Monteiro é o fato dele atribuir papel equitativo ao Estado / empresas e ONGs no âmbito dessa parceria. Discordamos dele neste ponto, tendo em vista que reconhecemos no Estado o papel central de coordenador dessa rede de parcerias, já que é do Estado a atribuição formal (constitucional) de prover, em caráter universal, os direitos mínimos de cidadania - políticos, civis e sociais.

As empresas e as ONGs entram como atores coadjuvantes nesta rede – relevantes e desejáveis, porém sempre coadjuvantes.

No âmbito da ação social da Xerox, coordenada pelo Instituto Xerox desde 1996, podemos identificar duas grandes linhas de atuação: (1ª) a do apoio institucional a projetos sociais; e (2ª) a do estímulo ao trabalho voluntário entre os funcionários da empresa. Essas duas linhas constituem o Programa Social da Xerox.

O foco do Programa é o atendimento às comunidades de baixa renda, na área de educação complementar, com ênfase em esporte e cultura. Portanto, um enfoque de “comunidade”, bastante distinto daquele que foi adotado na Xerox até 1986, baseado no patrocínio de esportes de elite. Para Monteiro (Revista da Cidadania, acessada em <http://www.gkls.xerox.com/instituto/acao.htm>, em 03/10/2002), esta ênfase em esportes e cultura pode ser justificada pelo fato de que *a prática esportiva e as atividades culturais atraem demais as crianças e os adolescentes, influenciando no seu desempenho na escola. Praticar esportes é saudável e o acesso à cultura estimula a vontade de estudar, a busca por informação e a multiplicação do conhecimento. Acreditamos que esse tipo de projeto é capaz de transformar as pessoas e a nossa sociedade.*

O quadro 16 a seguir sintetiza os principais aspectos relacionados a estas duas dimensões do Programa Social da Xerox, em sua configuração atual. A dimensão “projetos sociais apoiados institucionalmente” foi dividida em quatro áreas-fins: comunidade (4 projetos), cultura (4 projetos), educação (4 projetos) e meio ambiente (2 projetos). Já a dimensão “apoio ao trabalho voluntário dos seus funcionários” engloba dois tipos de iniciativas, o “Programa de Envolvimento com a Comunidade – PEC” e as Células de Solidariedade.

Quadro 16 - Programa Social da Xerox: sua configuração em 2002

Projeto	Objetivo / Parcerias	Local de abrangência	Início	Público atendido no ano
1) Projetos sociais apoiados institucionalmente:				
1.1) Área: Comunidade				
1.1.1) Projeto Olímpico Mangueira / Xerox	Promover o desenvolvimento físico, psicossocial e recreativo da comunidade infanto-juvenil da Mangueira, através do esporte ⁽¹⁾ . Em parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira.	RJ Mangueira	1987	1.500 crianças e jovens (8 a 17 anos de idade)
1.1.2) Espaço de Cultura Digital (no CAMP Mangueira)	Proporcionar aos professores, estudantes, atletas da Vila Olímpica, moradores e comerciantes da comunidade da Mangueira a oportunidade de acessarem gratuitamente a Internet e realizarem pesquisas na rede. Em parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira.	RJ Mangueira	2000	2.200 pessoas por mês
1.1.3) Projeto Olímpico Crianças do Parque	Promover o desenvolvimento físico, psicossocial e recreativo de crianças e adolescentes dos morros do Pau da Bandeira e dos Macacos. Isso se dá através de “escolinhas” de esporte e de reforço escolar. Em parceria com a ONG Crianças do Parque	RJ Morros do Pau da Bandeira e dos Macacos (Vila Isabel)	2000	220 crianças e adolescentes (6 a 14 anos de idade)
1.1.4) Projeto Olímpico Manaus	Desenvolver física e psicossocialmente jovens com idade de 13 a 19 anos, pertencentes à comunidade de Manaus e adjacências, através do atletismo. Em parceria com a Confederação Brasileira de Atletismo – CBAT/Manaus.	AM Manaus	1996	n.d.
1.2) Área: Cultura				
1.2.1) Casa das Artes da Mangueira	Desenvolver projetos pedagógicos para a formação artística dos jovens moradores da Mangueira, capazes de valorizar a produção cultural local e situá-la no debate cultural da sociedade brasileira como um todo. Não é em parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira. A parceria é com a Moledo Produções e Consultoria, empresa de arte e cultura com enfoque social. Tem apoio da Prefeitura do RJ, através da Lei de Incentivo à Cultura (abatimento do	RJ Mangueira	2000	300 jovens

	valor doado em até 20% do ISS devido).			
1.2.2) Centro Cultural Cartola	<p>Promover a construção da cidadania pela arte, tendo como referência o exemplo de Cartola.</p> <p>Não é em parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira. Coordenado pelos netos do compositor Cartola.</p> <p>Tem apoio da Prefeitura do RJ, através da Lei de Incentivo à Cultura (abatimento do valor doado em até 20% do ISS devido).</p>	RJ Mangueira	2001	Não iniciou as atividades. Fase de implantação.
1.2.3) Biblioteca Reprográfica da Xerox (A evolução tecnológica permitiu a migração do conteúdo da Biblioteca Reprográfica para o suporte digital – Biblioteca Digital)	<p>Apoiar trabalhos que, apesar do mérito, não despertam o interesse das editoras convencionais. Dessa forma, reedita títulos esgotados, publica obras inéditas e valiosos trabalhos de pesquisa. As publicações são distribuídas gratuitamente para bibliotecas, pesquisadores e universidades.</p> <p>Sem parceria.</p>	RJ	n.d.	n.d.
1.2.4) Oficinas Culturais da Casa do Zezinho	<p>Propiciar, a crianças e adolescentes carentes da comunidade do Parque Maria Helena na zona sul da cidade de São Paulo, a vivência de atividades artísticas de grande força motivadora e regeneradora, estimulando a capacitação e a formação de cidadãos produtivos.</p> <p>Em parceria com a Cooperativa Educacional e Assistencial Casa do Zezinho.</p> <p>Tem apoio da Prefeitura de SP, através da Lei de Incentivo à Cultura (abatimento do valor doado em até 20% do ISS devido).</p>	SP Comunidade e do Parque Maria Helena	1999	400 crianças e jovens (de 6 a 18 anos de idade)
1.3) Área: Educação				
1.3.1) CAMP Mangueira (Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro da Mangueira)	<p>Dar, aos adolescentes moradores da Mangueira e adjacências, a oportunidade de conquistarem sua cidadania através da educação profissional.</p> <p>Em parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira.</p> <p>O projeto, no seu todo, é auto-suficiente ⁽²⁾.</p> <p>O CAMP Mangueira é um dos 17 CAMPs do estado do RJ que juntos formam a APERJ – Associação de Patrulheirismo do Estado do RJ⁽³⁾.</p>	RJ Mangueira	1988	1.050 adolescentes (de 14 a 17 anos de idade)
1.3.2) CDI – Comitê para	Promover a inclusão social de populações menos favorecidas, utilizando a tecnologia	RJ	2000	3.500 alunos

Democratização da Informática	da informação como um instrumento para a construção e o exercício da da cidadania ⁽⁴⁾ . Em parceria com o CDI – a Xerox é uma das empresas mantenedoras.			do CDI no RJ.
1.3.3) <i>Junior Achievement</i>	Despertar o espírito empreendedor nas crianças e adolescentes atendidos por seus programas (em escolas privadas, públicas e projetos especiais, da 5ª série do ensino fundamental ao 1º ano do ensino universitário) ⁽⁵⁾ Em parceria com a <i>Junior Achievement</i> , ONG de origem norte-americana – a Xerox está classificada, no projeto, entre as “empresas que enxergam longe”.	RJ	2001	6.000 crianças e adolescentes apoiados pelo projeto no estado do RJ
1.3.4) Vestibular Social	Objetivo: n.d. Em parceria com a UFF	RJ	2001	n.d.
1.4) Área: Meio ambiente				
1.4.1) Projeto Recicla	Separar o lixo em todas as operações da Xerox no Brasil (alumínio, ferro, papel, plástico e vidro); encaminhá-lo para as empresas recicladoras; e aplicar o dinheiro arrecadado em projetos de educação ambiental. Sem parceria.	Brasil	n.d.	n.d.
1.4.2) Projeto Envolvimento com a Comunidade	Conscientizar a comunidade do entorno da fábrica da Xerox em Manaus para os cuidados necessários com o lixo, informando sobre os danos causados à saúde e ao meio ambiente, incentivando a coleta seletiva do lixo, de modo a possibilitar atividades terapêuticas e proporcionando alternativa de melhoria da renda familiar. O lixo reciclado é cedido para 47 instituições que desenvolvem oficinas de artesanato. Sem parceria.	AM Manaus / entorno da fábrica	n.d.	n.d.
2) Apoio ao trabalho voluntário dos seus funcionários				
2.1) Programa de Envolvimento com a Comunidade - PEC	Orientar e apoiar os empregados que “queriam” atuar em ações comunitárias. A partir de iniciativas dos funcionários, que apresentam projetos sociais à Xerox, a empresa entra como parceira do governo e de entidades sem fins lucrativos nestes projetos, em que seus funcionários já trabalham como voluntários. Atualmente, em fase de declínio, sendo substituído pelas Células de Solidariedade.	Brasil	1994 Em fase de declínio.	n.d.

2.2) Células de Solidariedade	Coordenar e promover atividades de apoio comunitário, despertando nos empregados da Xerox o sentimento de humanidade e a consciência do direito de todos à cidadania, incentivando a participação das pessoas para a contribuição social.	Brasil	1996	n.d.
-------------------------------	---	--------	------	------

Fonte: <http://www.gkls.xerox.com/instituto> (acessado em 03/10/2002)

Book Programa Social da Mangueira, Xerox (2002)

Elaboração própria.

- (1) Objetivo extraído do projeto apresentado ao Prêmio da Câmara Árabe de Comércio, 2001. A Xerox ganhou o prêmio.
- (2) As empresas conveniadas ao CAMP Mangueira (em torno de 200 atualmente), ao contratarem os serviços dos jovens aprendizes, pagam uma taxa percentual (de 25% sobre o salário deles) para a manutenção das atividades do CAMP.
- (3) Monteiro é atualmente presidente da APERJ.
- (4) <http://www.cdi.org.br>
- (5) <http://www.jarj.org.br>. O CIEP-Nação Mangueirense e o CAMP Mangueira estão entre respectivamente uma das escolas públicas e projetos especiais atendidos pelo Junior Achievement.

n.d. – não disponível

No que se refere à primeira dimensão do Programa, o papel da Xerox está relacionado sobretudo ao apoio financeiro, que é concedido às organizações sociais do terceiro setor, que concebem e gerenciam os projetos. A formalização da parceria entre a Xerox e as instituições responsáveis por cada projeto (que estão mencionadas na coluna 2) viabiliza o repasse dos recursos.

Exceção ao esquema das parcerias nessa primeira linha de ação, são os dois projetos de meio ambiente (“Recicla” e “Envolvimento com a Comunidade”) e o projeto “Biblioteca Reprográfica / Digital”, da área de cultura. Neles, além do apoio financeiro, foi a própria Xerox que os idealizou e segue gerenciando. Também no caso do projeto CAMP-Mangueira, a Xerox exerce, desde o início, importante papel de coordenação, sendo chamada de “empresa-madrinha”.

Além destes (14) projetos sociais apoiados institucionalmente pela Xerox hoje em dia (quadro 16), existem também os projetos que já *perderam* o apoio da Xerox. Um deles é o Projeto Olímpico USP (Universidade de São Paulo) / Xerox iniciado em 1992, tendo sido a parceria com a Xerox descontinuada em 1998. A principal razão para essa interrupção foi o desvirtuamento de clientela atendida: inicialmente concebido para atender aos jovens da rede

de escolas públicas próximas ao *campus* da USP, acabou voltado para os próprios alunos da USP e os filhos dos seus funcionários. Ou seja, o foco social do projeto *fora perdido*, em favor dos jovens de classe média .

Como bem colocou Heitor Chagas⁵⁶ (entrevista em 12/11/2002), que antecedeu Monteiro na Diretoria de Assuntos Corporativos da Xerox, o caso do Projeto Olímpico USP / Xerox ilustra o fato da *Xerox ter conseguido não se tornar refém do projeto social que patrocinava*. Ele foi além nesta sua argumentação ao alertar que, *para que qualquer empresa possa sempre se precaver deste risco, o contrato torna-se instrumento fundamental. Este tem que ser muito bem feito; todos os objetivos da empresa ao financiar aquele projeto têm que estar lá previstos. E depois, há sempre que se vincular a metodologia de avaliação àquelas cláusulas do contrato*.

Outro projeto social, que teve descontinuada sua parceria com a Xerox, foi a Fábrica de Esperança de Acarí (RJ), voltado para a oferta de cursos profissionalizantes aos jovens daquela comunidade, uma das mais carentes do subúrbio carioca. Aí, a principal razão alegada para a interrupção da parceria foram *as ameaças dos traficantes, que praticamente inviabilizaram o projeto*.

O Projeto Olímpico Mangueira/Xerox sempre foi até hoje, sem dúvida alguma, o projeto-âncora dentre os projetos sociais apoiados institucionalmente pela Xerox. Quando se fala em ação social da Xerox, a primeira idéia que surge para as pessoas (interessadas no tema da ASE) é a da Vila Olímpica da Mangueira. Muitas, inclusive, não imaginam sequer que a Xerox tenha outro projeto social além da Vila Olímpica da Mangueira. E, de fato, como comprovam os quadros 15 e 16, este é um dos projetos sociais mais antigos da empresa, e o que absorve a maior fatia orçamentária do Instituto Xerox. Mas, nem de longe, é o único!

Já no que se refere à segunda dimensão do Programa Social da Xerox, o papel da Xerox está voltado para estimular e coordenar as iniciativas do trabalho voluntário entre seus funcionários. Em 1994, teve início o Programa de Envolvimento com a Comunidade – PEC, dotado de uma orientação fortemente institucional. E, em 1996, surgiram as primeiras Células de Solidariedade, como iniciativas voluntárias e espontâneas que foram brotando entre grupos de funcionários da empresa, espalhados por todo o país.

⁵⁶ Heitor Chagas foi Diretor de Assuntos com o Governo na Xerox (Brasília), entre nov.1994 e dez.1997. De dez.1997 à nov. 1999, ele assumiu a Diretoria de Assuntos Corporativos (RJ), que incorporou aquela Diretoria de Assuntos com o Governo e passou a ser constituída, então, das seguintes áreas: de relações externas com a comunidade, de relações externas com o governo e de relações externas com a mídia. Em nov. 1999, saiu da Xerox para assumir a Diretoria da PETROQUISA.

Atualmente, ambas as iniciativas de trabalho voluntário convivem na empresa, com a diferença que a primeira (PEC) encontra-se em fase de declínio, e a segunda, em fase de expansão. Quanto à distinção entre PEC e Células de Solidariedade, Quintanilha (entrevista em 08/10/2002), que foi gerente de recursos humanos na Xerox até 1999, dá a seguinte explicação:

O PEC é, digamos, institucional: o funcionário “traz” o projeto social para a empresa, que avalia a possibilidade de investir nele ou não. Ou seja, o funcionário é como se fosse um agenciador do projeto. A Xerox decide se patrocina ou não o projeto apresentado, tendo por base, em grande medida, o critério da sustentabilidade.

Já nas Células de Solidariedade, o que conta é o envolvimento direto do funcionário da Xerox com os projetos sociais. A concepção das Células é a de que, se existem problemas identificados, os funcionários da Xerox devem, em grupo, buscar soluções para eles. A primeira “Célula” na Xerox surgiu em 1994 na área de finanças, quando foram lá criadas diversas Células como: a Célula de Treinamento e Desenvolvimento; a Célula de Comunicação; a Célula de Satisfação do Empregado; a Célula de Melhoria do Lay-Out, etc... Foi extrapolando esta idéia que começaram também a ser criadas, a partir de 1996, as Células de Solidariedade no âmbito da empresa.

Atualmente, existem ao todo 16 Células de Solidariedade, espalhadas na matriz e nas filiais da Xerox⁵⁷ no Brasil (Revista da Cidadania, <http://www.gkls.xerox.com/instituto/acao.htm>, acessada em 25/03/2003).

Voltando à primeira dimensão do Programa Social da Xerox, a do apoio institucional a projetos sociais, e examinando a dotação orçamentária de 2002 do Instituto Xerox para os projetos (quadro 17), alguns resultados interessantes merecem ser destacados. O primeiro é que a área de “comunidade” é a mais relevante. Sozinha, ela chegou a absorver 83,8% do montante dos recursos próprios do Instituto. Mesmo considerando o valor dos recursos totais disponíveis (próprios + incentivados), a participação deste segmento ainda é elevada, de 63,3%.

⁵⁷ A lista dos funcionários-membros das Células de Solidariedade, com seus e-mails e telefones, encontra-se disponível no site do Instituto Xerox – http://www.gkls.xerox.com/instituto/celulas_lista.htm, acessado em 03/10/2002.

Quadro 17 – Programa Social da Xerox: Dotação orçamentária para os projetos sociais apoiados institucionalmente, 2002

Projetos funcionando:	Orçamento 2002 (R\$)			Orçamento 2002 (%)		
	Próprios	Rec. incen- tivados	Total	Rec. próp.	Rec. incen- tivados	Total
Projetos funcionando:						
Área: Comunidade	1.596.000	0	1.596.000	83,8	0,0	63,3
Percentual (%)	100,0	0,0	100,0			
Projeto Olímpico da Mangueira/Xerox	1.200.000	0	1.200.000	63,0	0,0	47,6
Espaço de Cultura Digital (1)	60.000	0	60.000	3,1	0,0	2,4
Proj. Olímpico Crianças do Parque	36.000	0	36.000	1,9	0,0	1,4
Proj. Olímpico Manaus	300.000	0	300.000	15,7	0,0	11,9
Área: Cultura	224.088	614.935	839.023	11,8	100,0	33,3
Percentual (%)	26,7	73,3	100,0			
Casa das Artes da Mangueira (2)	48.038	192.151	240.189	2,5	31,2	9,5
Centro Cultural Cartola (3)	0	12.000	12.000	0,0	2,0	0,5
Oficinas Culturais da Casa do Zezinho (2)	176.050	410.784	586.834	9,2	66,8	23,3
Biblioteca Reprográfica / Digital Xerox	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Área: Educação	84.000	0	84.000	4,4	0,0	3,3
Percentual (%)	100,0	0,0	100,0			
CAMP - Mangueira (4)	24.000	0	24.000	1,3	0,0	1,0
CDI	24.000	0	24.000	1,3	0,0	1,0
Junior Achievement	12.000	0	12.000	0,6	0,0	0,5
Vestibular Social (2)	24.000	0	24.000	1,3	0,0	1,0
Área: Meio ambiente	1.000	0	1.000	0,1	0,0	0,0
Percentual (%)	100,0	0,0	100,0			
Projeto Recicla	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Projeto Envolvimento com a Comunidade	1.000	0	1.000	0,1	0,0	0,0
Sub-total	1.905.088	614.935	2.520.023	100,0	100,0	100,0
Percentual (%)	75,6	24,4	100,0			
Projetos novos (não funcionando)						
Laboratório Volante de Poesia Popular (3)	n.d.	n.d.	112.500			
Oficinas Culturais Crianças do Parque (3)	n.d.	n.d.	240.189			
Sub-total			352.689			
Total			2.872.712			

Fonte: <http://www.gkls.xerox.com/instituto/programas.htm> (acessado em 03/10/2002)

Book Programa Social da Mangueira, GRESEP-Mangueira / Xerox (2002)

Tabela orçamentária 2002, fornecida pelo Instituto Xerox.

Elaboração própria.

(1) Valor especificado no *site* do Instituto Xerox.

(2) Valores referentes aos recursos incentivados (ISS) na tabela orçamentária 2002 do Instituto Xerox.

- (3) Tabela orçamentária 2002, fornecida pelo Instituto Xerox. A confirmar rec. próprios / incentivados (?)
- (4) Não foi aqui considerado o valor investido pela Xerox nos estagiários do CAMP que trabalham na empresa (R\$ 150.000), pois consideramos que este valor seja melhor classificado como pagamento de mão-de-obra. O valor aqui apresentado corresponde à diferença entre o valor orçamentário, obtido na tabela do Instituto Xerox, para a rubrica CAMP Mangueira / Espaço Digital e o valor apresentado no site do Instituto Xerox (acessado em 03/10/2002) para o projeto Espaço de Cultura Digital (de R\$ 60.000)

Dentre os projetos comunitários, e conforme comentado anteriormente, o destaque é para o Projeto Olímpico da Mangueira, que conseguiu ser responsável por 63,3% dos investimentos sociais totais feitos pelo Instituto Xerox, em 2002, com recursos próprios (no valor de R\$ 1,2 milhões no ano). O segundo lugar coube ao Projeto Olímpico de Manaus, cuja participação percentual no valor total dos recursos próprios foi de 15,7% (ou seja, R\$ 300 mil no ano).

A segunda constatação interessante diz respeito à utilização de recursos incentivados. Como sabemos, os incentivos fiscais para os investimentos sociais privados ainda estão muito concentrados no segmento de “cultura”. Com efeito, vemos que, por enquanto, é apenas na área da cultura que a Xerox se utiliza das prerrogativas fiscais para financiar seus projetos. E já o faz de forma bastante ampla, tendo em vista que os recursos incentivados neste segmento já superam, em muito, os recursos próprios aí aplicados.

Assim, o quadro 17 mostra que do total dos seus investimentos sociais na área de cultura (R\$ 839 mil), 73,3% foram feitos com base em recursos incentivados e somente 26,7% com recursos próprios. No projeto Casa das Artes da Mangueira, do total dos recursos investidos pela Xerox, 80% foram provenientes de incentivo fiscal; no projeto Oficinas Culturais da Casa do Zezinho, este percentual foi de 70%.

Importante destacarmos que, até o momento, a Xerox só se utilizou dos incentivos fiscais em âmbito municipal, abatendo os valores investidos nos projetos culturais do montante a pagar de Imposto Sobre Serviços – ISS ou de Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU⁵⁸, até o limite de 20% do valor total devido.

⁵⁸ **ISS / IPTU:** Na cidade do Rio de Janeiro, por força da Lei Municipal 1.940, de 31/12/1992, regulamentada pelo Decreto 12.077, de 27/05/1993, o contribuinte / pessoa jurídica foi autorizado a abater diretamente do Imposto Sobre Serviços - ISS a pagar os recursos que aplicar em projetos culturais, até o limite de 20% do imposto devido (Szazi, 2001: p.135).

Também na cidade de São Paulo, a Lei 10.923, de 30/12/1990 (conhecida como Lei Mendonça), regulamentada pelo Decreto 29.684, de 17/04/1991, passou a prever incentivo fiscal para a realização de projetos culturais a ser concedido a pessoa física ou jurídica domiciliada no município, para abatimento de até 20% do IPTU devido por imóveis de sua propriedade ou do ISS devido por suas atividades (Szazi, 2001: p.136).

Há que se esclarecer a limitação da Xerox em fazer jus aos incentivos fiscais em âmbito federal. Nos últimos anos, a empresa não estava podendo fazer uso dos abatimentos fiscais permitidos em nível de Imposto de Renda, conforme prevê a Lei Rouanet e/ou Fundo da Criança e do Adolescente, pois vinha apresentando resultados negativos em seus balanços financeiros⁵⁹.

E, finalmente, a terceira constatação, a partir do quadro 17, diz respeito à reduzida participação orçamentária das áreas de educação e meio ambiente no cômputo global dos projetos sociais apoiados institucionalmente. Juntas, estas duas áreas representam apenas 4,5% do total dos recursos próprios aplicados pelo Instituto Xerox nestes projetos. O que explica, em grande medida, esta baixa representatividade é o próprio desenho da maioria dos projetos dessas áreas, que está baseado na auto-sustentação – tal é o caso dos dois projetos de meio ambiente e, sobretudo, do projeto do CAMP-Mangueira.

Depois da Vila Olímpica da Mangueira, o projeto do Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro (CAMP) da Mangueira⁶⁰ ocupa a segunda posição como *menina dos olhos* dentre os projetos apoiados institucionalmente pela Xerox. Mas, como vemos, o montante investido pelo Instituto Xerox neste projeto (R\$ 24 mil em 2002) não faz, nem de longe, jus a essa posição. Este é um projeto inteligentemente auto-sustentável: são as próprias empresas

⁵⁹ Lei Rouanet: a Lei 8.313, de 23/12/1991 (conhecida como Lei Rouanet, em homenagem ao seu articulador), instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que permite que os projetos aprovados pela Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) recebam patrocínio e doações de empresas e indivíduos, os quais poderão abater, total ou parcialmente, os valores investidos do imposto de renda devido – as atividades do grupo A permitem abatimento de 100% do valor da doação / patrocínio; as atividades do grupo B têm percentuais variados de dedução (Szazi, 2001: p.129 e 131).

Fundo da Criança e do Adolescente: as doações para os Fundos dos Direitos da Criança e do Adolescente são limitadas às pessoas jurídicas tributadas pelo regime do lucro real, não beneficiando, portanto, aquelas tributadas pelo Simples ou pelo regimes de lucro presumido ou arbitrado, que somadas correspondem a cerca de 98% das empresas do país. Para os potenciais doadores, o incentivo fiscal prevê a dedução de aportes efetuados até o limite de 1% do imposto de renda devido, conforme previsto no artigo 1º do Decreto 794, de 5/4/1993. É importante considerar que a doação deverá ser feita ao fundo e não a uma entidade cadastrada no Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Outra forma de apoio das pessoas jurídicas – também somente para aquelas tributadas pelo regime do lucro real – é o incentivo fiscal previsto no artigo 365, II, RIR/99, que, amparado na Lei 9.249, de 26/12/1995, autoriza a dedução, como despesa operacional, até o limite de 2% do lucro operacional da empresa, dos valores doados para entidades sem fins lucrativos, constituídas no país, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora ou da comunidade onde atua (Szazi, 2001: p.113-115).

⁶⁰ Em linhas bem gerais, o projeto do CAMP-Mangueira prepara adolescentes para o mercado de trabalho. Numa primeira fase, que dura quatro meses, é dado um treinamento a estes garotos, em que eles recebem aulas de português, matemática, relações humanas, telemarketing, técnicas comerciais, iniciação ao trabalho, orientação sexual e informática. Numa segunda fase, eles são inseridos, por meio de processo de seleção, em uma das 200 empresas conveniadas do CAMP-Mangueira, na condição de estagiários, continuando sendo monitorados pela coordenação do projeto. Eles ficam na empresa até completarem 18 anos de idade, onde recebem salário-mínimo, auxílio-refeição e vale-transporte.

conveniadas que, ao contratarem estagiários do CAMP-Mangueira, pagam uma taxa para a sua manutenção, em torno de 25% do salário pago a eles.

III.1.4) Programa Social da Xerox: Como é Feita a Avaliação?

O Instituto Xerox ainda não desenvolve um sistema formal de avaliação dos resultados de seus projetos sociais junto à comunidade – estamos nos referindo aqui especificamente à primeira dimensão do Programa Social da Xerox, a dos projetos apoiados institucionalmente. O que é feito de forma sistematizada é o monitoramento dos projetos sob a ótica financeira, por meio do encaminhamento periódico de relatórios financeiros ao Instituto pelas respectivas instituições gestoras, especificando a aplicação dos recursos.

De modo a ilustrar como é feita a avaliação desses projetos, descrevemos a seguir, para o Projeto Olímpico da Mangueira, que é o principal projeto social apoiado pela empresa, como é a estratégia de avaliação adotada pelo Instituto Xerox e como os resultados são apresentados.

Segundo o Instituto Xerox, o Projeto é avaliado (1º) através de constantes reuniões entre a diretoria da Xerox e a diretoria do Projeto, a diretoria da Xerox e os professores. Além de conversas com atletas e administradores. (2º) Outro aspecto é a prestação de contas que é feita pelo Projeto⁶¹ à Xerox, e o controle financeiro feito a partir destes relatórios enviados mensalmente (*in* Descrição do Projeto Olímpico Mangueira / Xerox, para concorrer ao Prêmio da Câmara Árabe de Comércio, 2001. Foi premiado.)

A título de parêntesis, devemos notar que, no parágrafo anterior, a menção foi feita à diretoria da Xerox, e não à diretoria do Instituto Xerox, a quem deveria caber a competência para este tipo de julgamento (muito embora, esta atribuição não esteja explicitada no Estatuto Social do Instituto). Isto só vem confirmar a relação muito próxima e imbricada entre o Instituto e a empresa, conforme havíamos observado anteriormente.

O Projeto Olímpico da Mangueira é avaliado também (3º) por sua capacidade em colocar atletas participando em campeonatos e competições, e pelas premiações alcançadas nestes eventos. Regularmente, a equipe do projeto envia ao Instituto Xerox Relatórios das Competições com os resultados obtidos pelos atletas da Vila Olímpica da Mangueira.

⁶¹ Entenda-se aqui a equipe gestora do projeto.

As conquistas dos atletas da Mangueira são mencionadas, pois, como indicadores de sucesso desse projeto. Até hoje, *a Mangueira já conquistou em atletismo: hexa-campeonato estadual feminino e masculino infanto-juvenil, o hepta-campeonato feminino juvenil, o octa-campeonato estadual masculino, o hexa-campeonato do Troféu Brasil de juvenis no RS, assim como o octa-campeonato do Troféu Brasil de MG. No basquete, conquistou o bi-campeonato da Copa Eugênia Borer de mirim feminino, o bi-campeonato estadual de mirim feminino (98/99), o tri-campeonato estadual do circuito pré-mirim (97/98/99) assim como dois vice-campeonatos estaduais infantis femininos. Nesta modalidade, a Mangueira fornece atletas para as seleções estaduais e também para a seleção brasileira. Na Ginástica Rítmica Desportiva (GRD), a equipe da Mangueira, quando convidada, faz apresentações e participa de competições organizadas pela Federação, tendo sido classificada para disputar o II World Gymnaestrada em Gottemburgo. O futebol de salão da Mangueira é uma das mais antigas modalidades do Projeto e tem a sua força maior na categoria fraldinha, que vem se classificando todos os anos para as finais da Competição. Natação participa de diversas competições e tem conquistado o terceiro lugar no circuito não federado da CEI – Federação de Desportos Aquáticos. (in Descrição do Projeto Olímpico Mangueira / Xerox, para o Prêmio da Câmara Árabe de Comércio, 2001).*

Outro indicador de avaliação (4º) do Projeto Olímpico da Mangueira é a sua capacidade de atendimento: beneficia anualmente cerca de 1.500 crianças e jovens, e gera mais de 120 empregos, que são preenchidos, em sua maioria, por moradores da Mangueira.

Finalmente, o Projeto Olímpico é avaliado (5º) pelo impacto que tem na comunidade da Mangueira. Assim, *após a implementação do projeto constatou-se a clara diminuição da criminalidade na área, segundo o IV Batalhão da Polícia Militar, baseado em São Cristóvão e responsável pela segurança das áreas adjacentes ao Morro da Mangueira..... Atualmente o índice de ocupação das escolas da comunidade é de 100%; antes do projeto era de cerca de 40%..... O Juiz da 1ª Vara da Infância e Adolescência do Rio de Janeiro, Dr. Siro Darlan, declarou que não há registros significativos de adolescentes da Mangueira envolvidos em atos infracionais (in Descrição do Projeto Olímpico Mangueira / Xerox, para o Prêmio da Câmara Árabe de Comércio, 2001).*

Destes “indicadores” mencionados, podemos dizer que o (1º) e o (2º) podem ser tidos como indicadores de processo, pois estão relacionados a reuniões de acompanhamento e à descrição da aplicação dos recursos. Os indicadores (3º) e (4º) são basicamente indicadores de produto. Já os indicadores (5º) são considerados como indicadores de impacto.

Porém, a questão central que colocamos neste momento, e que será objeto da nossa pesquisa de campo mais à frente, é a seguinte: como identificar evidências de causalidade entre a ação do Projeto Olímpico e estes resultados de impacto na comunidade da Mangueira (redução da criminalidade e aumento da frequência à escola)? Observamos que esta relação de causalidade é dada como certa e linear pelas equipes do Instituto Xerox e do GRES Estação Primeira de Mangueira (Grêmio Recreativo da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira).

III.1.5) A Xerox e o Programa Social da Mangueira

A Comunidade da Mangueira era em 1991 *a nona maior favela* da cidade do Rio de Janeiro, com 14.733 pessoas; em 1995, estima-se que o número total de pessoas tenha passado para 21.500 (Costa, 2002). O Morro da Mangueira está situado na zona central da cidade, e encontra-se dividido em quatro grandes “*partes*”, a saber: Candelária, Chalé, Buraco Quente e Telégrafos, sendo que cada uma destas áreas tem a sua própria Associação de Moradores (Celso Peres, entrevista em 22/11/2002).

Já que o foco para a avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox são dois projetos sociais da empresa desenvolvidos no contexto do Programa Social da Mangueira (o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP), procuramos, a seguir, contextualizar este Programa e entender como se dá aí a participação da Xerox.

Embora o marco inicial do Programa Social da Mangueira seja oficialmente comemorado como sendo em 1987, na realidade o trabalho social na Mangueira começou bem antes, como descreve Celso Peres, morador da Mangueira e atual coordenador social-comunitário do Programa.

..... Agora, quem começou o trabalho social, de fato, na comunidade não foi a Escola de Samba; foram as Associações de Moradores. A Escola de Samba se incorporou ao trabalho para dar um avanço maior.....

Até 1980, tínhamos uma certa revolta com a Escola de Samba. Ela estava muito voltada para o folclore; não ajudava à comunidade. ... Tá batucando, tá feliz! Essa era a idéia que dominava, e acabaria reproduzindo a mesmice do que havia acontecido com nossos pais. No carnaval vivia-se um mundo de fantasia, de reis e princesas; quando acabava, a realidade da comunidade era de muita pobreza....

Lá por volta de 1975, um grupo de jovens da comunidade fundou um “Grupo de Cultura Negra” com o objetivo de mudar o aspecto físico e social da comunidade, através da conscientização popular local, tendo como base a história do negro no Brasil pela emancipação da raça. Eu era um dos diretores do Grupo. Nós queríamos ser revolucionários de uma causa social: a luta pela igualdade entre as raças! Com a abolição da escravatura em 1888, tivemos a liberdade, mas não a emancipação.... A comunidade da Mangueira

continuava ainda sendo como um quilombo, à semelhança de Palmares (em Alagoas)... Através do Grupo de Cultura Negra, começamos a desenvolver trabalhos culturais, visando a conscientização da comunidade e a participação em massa dos moradores.....

.....Depois, o Grupo de Cultura Negra acabou. Foi quando resolvi ter uma participação diferente no movimento popular. Em 1980, associei-me ao PT e entrei para a direção da Associação de Moradores do Buraco Quente.....

Em minha primeira gestão na Associação de Moradores, trabalhei como diretor social..... Depois, como diretor de obras e presidente..... Consegui, junto aos governos estadual e municipal, desenvolver um trabalho com as crianças.... Conseguimos também trazer para a Mangueira o Projeto Mutirão, que é o projeto de urbanização das comunidades. O governo dava o material e a comunidade se organizava para tocar as obras de infra-estrutura e saneamento básico..... Assim, quando veio o Programa Favela Bairro para cá, o grosso da infra-estrutura já estava feito...

Vou te contar como surgiu o mutirão. O prefeito Marcelo Alencar pediu-nos que fizéssemos um levantamento das necessidades urbanísticas, e que eram muitas, como já te disse: o lixo era jogado embaixo, no asfalto, até que a COMLURB viesse e o queimasse; a água de bica era apanhada, em latões, também aqui embaixo; a luz era de transformador ou de lamparina... O morro era como se fosse um gueto em termos de urbanização: comia-se à beira da vala, as crianças brincavam no lixão..... Este documento, que preparamos, serviu de base para os encontros com os governantes - Marcelo Alencar (prefeito) e Brizola (governador), de 1983-86. No governo seguinte, de Moreira Franco, o Projeto Mutirão foi interrompido..... O período do mutirão foi a época em que a comunidade foi mais articulada e politizada socialmente. O morador passou a ter consciência de que, para mudar, tinha que participar.... A comunidade começou a se fazer enxergar por sua própria força de vontade. Nós passamos a não mais depender do governo para fazer as necessidades da comunidade: quando o governo não dava, a gente inteirava, a gente fazia ...

(Celso Peres, entrevistas em 22/11/2002 e 25/11/2002)

Este posicionamento de Celso Peres é importante para elucidar que a atuação do capital social⁶² na comunidade da Mangueira, apontado por Costa (2002: p.66-67; 159-167) como um dos fatores relevantes para o êxito do Programa Social da Mangueira, é anterior ao surgimento do Programa.

Hoje em dia, o sucesso do Programa Social da Mangueira é amplamente reconhecido e festejado. Tanto internamente, por sua própria equipe, como externamente. Senão, vejamos algumas demonstrações e evidências neste sentido.

O professor Francisco de Carvalho, popularmente conhecido como Chiquinho da Mangueira⁶³, que segue sendo o coordenador-geral do Programa desde o seu início, é incisivo

⁶² O capital social diz respeito aos níveis de organização de uma sociedade. Existe uma relação direta entre os graus de associacionismo, confiança e cooperação atingidos por uma sociedade democrática organizada do ponto de vista cívico e cidadão e a boa governança e a prosperidade econômica. Tal relação pode ser compreendida como capital social. (FRANCO, Augusto de. **Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável?** *Draft paper*, outubro 1999)

⁶³ Atualmente é Secretário Estadual de Esportes do Rio de Janeiro no Governo de Rosinha Matheus, além de ser presidente da SUDERJ (Superintendência de Desenvolvimento dos Esportes do Estado do Rio de Janeiro),

em afirmar que *nenhuma entidade, governamental ou não, tem atualmente um programa social tão abrangente como o nosso. Atuamos em várias frentes: educação, saúde, esporte, cultura, cursos profissionalizantes, geração de emprego, educação ambiental, atendimento à terceira idade, à criança e adolescente portador de deficiência, e damos ensino gratuito do CA (classe de alfabetização) à faculdade* (Revista de Carnaval, Mangureira 2003, p.111).

Também Celso Peres, coordenador social-comunitário do Programa, mostra-se empolgado. Ele diz que *na questão do trabalho social na comunidade (referindo-se ao Programa Social da Mangureira), nós temos o melhor do mundo; mas no trabalho relacionado à urbanização, ainda falta muito..... O Programa Social dá conta das necessidades educacionais e da formação social da comunidade. Isto é mil. É tão bom que a oferta não cobre a procura. A gente precisa criar isto (atrair) com mais empresas.* (Entrevistas em 22/11/2002 e 25/11/2002).

Chiquinho da Mangureira enumera com orgulho as premiações e homenagens já auferidas pelo programa como reconhecimento por seu alcance social (Mangureira 13 anos Campeã: 2000: p.7; Revista de Carnaval, 2002: p.66):

Em 1993 recebemos da BBC de Londres o prêmio pelo melhor programa social da América do Sul.

Em 1997 tivemos o reconhecimento (nacional) do nosso trabalho. Fomos recebidos pelo presidente do Brasil, Fernando Henrique Cardoso, e pela primeira dama, D^a Ruth Cardoso. Eles chancelaram o Programa Social como exemplo para o País.

A coroação dos esforços foi um segundo prêmio outorgado pela BBC de Londres à Mangureira, desta vez como modelo de desenvolvimento social para o Terceiro Mundo.

Tudo isto acabou motivando que o presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, quisesse visitar a Vila Olímpica (1997). Entusiasmado com o que viu, Clinton disse: “levo no meu coração a lembrança de um grande projeto que marca o início de um grande país”.

A UNESCO nos apresenta como o melhor programa social da América Latina.

Também os resultados divulgados pelo próprio Programa resumem, ainda que de modo bastante genérico e vago, os números desse sucesso (in <http://www.programasocialmangureira.com.br/historia.html>, acessado em 10/07/2003).

- ✓ *Atendimento a cerca de 60 mil pessoas*
- ✓ *Aumento do índice de escolaridade de 40% para 98%*
- ✓ *Índice de menores infratores: zero*
- ✓ *Índice de mortalidade infantil: zero*
- ✓ *Dois prêmios da BBC de Londres*
- ✓ *Certificado de excelência concedido pela Casa Branca*

cargos estes que acumulou também na gestão do Governador Garotinho (1998-2001). Em 2002, foi eleito deputado estadual pelo Partido Socialista Brasileiro – PSB.

Mas, nem tudo são só aplausos. Em se tratando dos benefícios sociais especificamente voltados para a comunidade da Mangueira, há vozes das lideranças locais que já começam a alertar para alguns aspectos negativos do programa que deveriam ser corrigidos e melhorados. A seguir mencionamos alguns destes alertas feitos por líderes locais, ao longo das nossas entrevistas e andanças pelo Morro.

As ações do Programa não são planejadas, não obedecem a um planejamento social. Vão acontecendo.... Os projetos vão sendo criados à medida que os contatos vão sendo feitos..... É como se fosse um grande balcão de negócios. As pessoas vêem a Mangueira como um negócio.

A gente que trabalha com Programa Social sabe que, antes de iniciar qualquer programa, tem que ser feito um diagnóstico para identificar as necessidades (ou carências) da comunidade a que o Programa se destina. No caso do Programa Social da Mangueira não houve este diagnóstico. Os projetos foram surgindo a partir das necessidades de marketing, e não das reais necessidades da comunidade. Estes projetos atendem às necessidades da comunidade? Sim, atendem, mas porque a comunidade é muito carente.

Os projetos vêm de cima, não atendem às prioridades da comunidade.

(Líder 1)

Muitas crianças e jovens do Morro não vão na Vila Olímpica porque se sentem discriminados, não têm um tênis bonito. E se vão, são deixados de lado durante os treinos..... O problema é que o Programa Social da Mangueira foi feito para atender à elite da Mangueira. Ele não atinge a quem mais precisaria dele – as crianças e os jovens do Morro que efetivamente não têm outra oportunidade. Aí, sim, precisaria ir buscar estas pessoas, fazer um trabalho sério de convencimento (porque senão não adianta mesmo: eles vão um dia, e depois não voltam mais). Mas, para isto, precisava sentar numa mesa e discutir quais as necessidades e prioridades do Morro.

(Líder 2)

De imediato, esses alertas já parecem apontar para o fato do Programa, ao ganhar dimensão e visibilidade, perder o seu foco inicial de atendimento, que é a comunidade da Mangueira. Mas voltaremos a essa questão do foco do Programa mais adiante.

Em sua versão “oficial” 2002, o Programa Social da Mangueira está constituído por 24 projetos sociais, nas áreas de esporte (1), educação (5), cidadania (9), profissionalização (2), cultura (3), e saúde (4) – ver quadro 18.

Quadro 18 – Estrutura do Programa Social da Mangueira (2002) e a participação da Xerox

Projetos em andamento	Objetivo Parcerias, segundo a coordenação do Programa	Início	Parceria com a Xerox? Segundo a Xerox ⁽¹⁾
1) Área: Esporte			
1.1) Projeto Olímpico	Oferecer atividades de treinamento esportivo para crianças e adolescentes (de 6 a 18 anos de idade), moradores da comunidade mangueirense e adjacências, em seis modalidades: atletismo, basquete, futebol, futsal, ginástica rítmica desportiva (GRD) e natação. Patrocinador: Xerox, desde 1987. Apoio: Universidade Castelo Branco, desde 1997.	1987	Sim.
2) Área: Educação			
2.1) Creches ^{(2) (*)}	Oferecer atendimento de qualidade para crianças e mães que tanto necessitam desse serviço. Em parceria com Prefeitura do RJ (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social – SMDS)	n.d.	Não.
2.2) Escola Tia Neuma	Oferecer às crianças da comunidade mangueirense um ensino básico (C.A. à 4ª série) de qualidade. Em parceria com o Grupo Santa Mônica Centro Educacional	2001	Não.
2.3) CIEP Nação Mangueirense	Atendimento de qualidade aos alunos de ensino fundamental (de 5ª à 8ª série) e de ensino médio. Parceria com a Secretaria Estadual de Educação.	1994	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador do Projeto CIEP propriamente, e também do Projeto Artisticamente Mangueira ^(**) - que é desenvolvido no CIEP.
2.4) UniverCidade	Propiciar aos alunos formados no CIEP Nação Mangueirense e aos moradores em geral da comunidade da Mangueira o curso de Tecnólogo em Informática. O curso é gratuito e tem duração de três anos. Parceria com a UniverCidade.	2001	Não.
2.5) Alfabetização Solidária	Reduzir o grau de analfabetismo na comunidade através de aulas teóricas e práticas, abrangendo pessoas a partir de 14 anos.	2000	Não

	Parceria: Universidade Veiga de Almeida		
3) Cidadania			
3.1) CAMP Mangueira	Complementar a educação de adolescentes carentes (de 14 a 18 anos incompletos), através de sua integração ao mercado de trabalho. Parcerias: - Xerox - Comitê para Democratização da Informática - CDI	1988	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador do Projeto CAMP propriamente, e também do “Projeto Espaço de Cultura Digital / Acesso à Internet” ^(**) - que é desenvolvido no CAMP.
3.2) Clube Escolar Mangueira	Ocupar o tempo ocioso do aluno, proporcionando lazer educativo, além de visitas guiadas a diversos espaços culturais e esportivos. Em parceria com Prefeitura do RJ (Secretaria Municipal de Educação – SME)	1997	Não.
3.3) Estação Primeira da Melhor Idade	Propiciar atividades lúdicas e de revitalização e coordenação motora para pessoas idosas. Não menciona parceria.	2000	Sim. A Xerox participa como parceiro financiador.
3.4) Informática para Todos	Propiciar aprendizado nos programas do <i>Office</i> do <i>Windows</i> a jovens (entre 12 e 17 anos) que tenham completado a 5ª série, a crianças (acima de 6 anos) alfabetizadas, e a integrantes da terceira idade. Parceria com o Comitê para Democratização da Informática – CDI.	1998	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador.
3.5) Portadores de Necessidades Especiais	Propiciar um programa multidisciplinar de qualidade para o tratamento a crianças e adultos com algum tipo de deficiência mental. Não menciona parceria.	n.d.	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador.
3.6) Projeto UCB Mangueira	Constitui-se numa atividade de extensão da Universidade Castelo Branco (UCB) e tem como objetivo principal a promoção na qualidade de vida da comunidade da Mangueira nas áreas de assistência jurídica, serviço social e fisioterapia. Parceria com a Universidade Castelo Branco.	1997	Não.
3.7) Qualidade de Vida Pró-Cidadania	Dar assistência a crianças e adolescentes envolvidos com uso de drogas, que, em geral, são da própria	2001	Não.

	<p>comunidade mangueirense e de bairros como Lins de Vasconcelos, Ilha do Governador e Centro.</p> <p>Em parceria com Prefeitura do RJ (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social – SMDS); e com o Instituto Sócio-Educacional Pró-Cidadania (ISEC)</p>		
3.8) Vidro é Saúde, Comida e Educação	<p>Conscientizar a população da Mangueira e arredores de que o lixo não pode ser jogado nas ruas e rios da cidade. Mais do que isso, aprendem que boa parte do lixo pode ser reaproveitado e transformado em benefícios para a comunidade. Cada 100 kg de vidro recolhido valem uma cesta básica.</p> <p>Parceiros: - ABIVidro - Cisper</p>	2000	Não
3.9) Barracão da Mangueira ^{(3) (*)}	<p>Localizado na Praça Onze, o Projeto visa dar voz e vez a meninos, meninas e idosos que perambulam pelas ruas do centro da cidade do RJ, de modo a que eles consigam, de alguma forma, exercer o seu direito de vida.</p> <p>Não menciona parceria.</p>	1996	Não.
4) Área: Profissionalizante			
4.1) Faz Tudo Mangueira BM&F	<p>Preparar jovens (entre 16 e 18 anos) para o ingresso no mercado de trabalho nas áreas de construção civil e instalação predial (hidráulica e elétrica). Em geral, 70% das vagas são para moradores da Mangueira e 30% para as demais comunidades.</p> <p>Patrocinador: Bolsa de Mercadorias e Futuro (BM&F)</p> <p>Colaboradores: Akros Fortilit; Cimento Votoram; Leslac Tintas</p> <p>Prestador de Serviço: SENAI / Unidade Tijuca</p>	2000	Não.
4.2) Oficinas Profissionalizantes ^(*)	<p>Oferecer cursos profissionalizantes. Exemplos de oficinas oferecidas ⁽⁴⁾: assistente doméstico, bijouteria, capoeira, cartonagem, cavaquinho, cestaria, coral, corte e costura, decoração, dança, emborrachado EVA, educação para 3ª idade, estética, espanhol, fantasias e adereços, flores artesanais, informática, inglês, macramê, pátina, percussão / bateria, pintura em tecido, recepcionista, telemarketing, serigrafia, tapeçaria, velas decorativas, balé afro, biscuit, balé,</p>	1999	Não

	acompanhamento de idoso, manicure, cabelereiro. Patrocinador: BR-Petrobrás Outros parceiros: Abravest, Leite de Rosas, Valmari Cosméticos, Supermercado Cristal, Sebrae e Embeleze		
5) Cultura			
5.1) Dançando para não Dançar	Oferecer uma alternativa cultural às crianças da Mangueira, que têm no balé uma forma de desenvolvimento e aprendizagem do verdadeiro sentido da cidadania. Patrocinador: BR Distribuidora Apoio: BNDES; FAPERJ; Vídeo Filmes	1997	Não.
5.2) Casa das Artes da Mangueira ^(*)	Desenvolver projetos pedagógicos para a formação artística dos jovens moradores da Mangueira, capazes de valorizar a produção cultural local e situá-la no debate cultural da sociedade brasileira como um todo ⁽⁵⁾ . Patrocinador: Xerox	2001	Sim.
5.3) Mangueira do Amanhã ^(*)	Escola de samba mirim tem a finalidade de estimular os pequenos mangueirenses (entre 5 e 15 anos) a sonhar e a construir um mundo melhor através do permanente contato com as raízes e tradições do samba. (in prospecto Grêmio Recreativo e Cultural Mangueira do Amanhã, 2002) Não menciona parceria.	1987	Não
6) Saúde			
6.1) Fonoaudiologia	Avaliar, orientar e tratar as alterações da linguagem, fala, voz, audição e motricidade oral. A prioridade no atendimento é para os atletas do Projeto Olímpico, pessoas da comunidade e crianças abaixo de quatro anos. Parceria: Universidade Veiga de Almeida	2001	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador
6.2) Posto de Saúde Mangueira	Oferecer serviços de odontologia (crianças de 6 a 14 anos), clínica médica, pediatria e ginecologia. Realizar um trabalho de prevenção e	1989	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador.

	orientação junto à comunidade da Mangueira (Agentes Comunitários de Saúde) Em parceria com Prefeitura do RJ (Secretaria Municipal de Saúde – SMS)		
6.3) Ortopedia e Fisioterapia	Oferecer serviços de fisioterapia traumato-esportiva e ortopedia aos atletas da Vila Olímpica, às pessoas da terceira idade e aos portadores de deficiências neurológicas. Parceria: Universidade Castelo Branco	1998	Sim. A Xerox atua como parceiro financiador.
6.4) Psicologia	Possibilitar aos atletas da Vila Olímpica o exercício pleno de sua cidadania através do esporte, afastando-os da violência e das drogas, ocupando o seu tempo ocioso. Os atendimentos são voltados para os atletas até 16 anos, técnicos, e pais ou responsáveis. Parcerias: - Universidade Celso Lisboa - Universidade Gama Filho - Universidade Veiga de Almeida	n.d.	O Projeto não está mencionado no book “Programa Social da Mangueira” realizado pela Xerox.

Fonte: <http://www.programasocialmangueira.com.br>, acessado em 09/12/2002 e 09/07/2003; Folheto: Sonho que transforma: Programa Social da Mangueira; Revista de Carnaval Mangueira 2002.

Elaboração própria.

(1) Book “Programa Social da Mangueira”, realizado pela Xerox (2002).

(n.d.) Informação não disponível.

(*) O Projeto não está citado no *site* do Programa Social da Mangueira, citado na ‘Fonte’.

(**) A coordenação do Programa Social da Mangueira não o considera como Projeto, mas como atividade de um projeto maior - ou do CIEP Nação Mangueirense ou do CAMP Mangueira (Bárbara Gomes, Coordenadora-técnica do Projeto Olímpico da Mangueira)

(2) Fomos informados de que, no início de 2003, a parceria com o Programa Social da Mangueira foi suspensa. Em nível municipal, a gestão das creches passou para o âmbito da Secretaria Municipal de Educação – SME (Marília, assessora de Célia Regina Domingues – Coordenadora do Projeto das Oficinas Profissionalizantes da Quadra).

(3) Fomos informados de que o Projeto foi descontinuado no início de 2003, pois naquele local (Praça Onze) começou a ser construída a Casa de Espetáculos da Mangueira (Marília, assessora de Célia Regina Domingues – Coordenadora do Projeto das Oficinas Profissionalizantes da Quadra).

(4) Listagem dos cursos obtida no Centro Cultural BR/Mangueira em 31/03/2003.

(5) http://www.gkls.xerox.com/instituto/programas_c.htm, acessado em 03/12/2002.

A leitura atenta do quadro 18 permite algumas constatações interessantes. Primeiro, e indo ao encontro do que afirmara Chiquinho da Mangueira, podemos comprovar o amplo *cardápio* de projetos sociais que é oferecido à comunidade da Mangueira e que, em princípio,

está voltado a atender as necessidades sociais daquela comunidade, sobretudo no campo da educação (em seu sentido amplo, englobando cultura, esporte e profissionalização), saúde e lazer. Dessa constatação, decorrem duas indagações relevantes, que serão abordadas mais adiante no trabalho:

- ✓ Essas necessidades sociais da comunidade da Mangueira estão sendo efetivamente atendidas pelo Programa?
- ✓ E, supondo que o Programa tenha conseguido atender a essas necessidades sociais, anunciadas junto à comunidade, qual deveria ser o passo seguinte: extrapolar o atendimento dessas necessidades para outras áreas da cidade? ou aprofundar o atendimento das demais necessidades da Mangueira – que são muitas, no campo da habitação, saneamento e da geração de trabalho e renda?

A segunda constatação refere-se à consolidação de uma ampla rede de parceiros (24) que dá suporte ao Programa Social da Mangueira, dentre órgãos governamentais e não-governamentais, e empresas privadas – ver quadro 19. Sem dúvidas, basta essa vasta lista de parceiros para se ter a dimensão do grande potencial de ação do Programa. E, aqui, vale lembrar novamente que a Xerox apoiou o Programa desde o seu início. Como diz Chiquinho da Mangueira, *“a Xerox foi a primeira empresa que acreditou na Mangueira, investindo no esporte. A renovação do contrato (janeiro de 2002) por cinco anos é uma prova de que nosso trabalho é sério, somos uma referência e temos credibilidade”* (Revista de Carnaval, Mangueira 2003, p.111).

Quadro 19 – Programa Social da Mangueira: Convênios e Parcerias, 2002

Organizações Parceiras (*):
ABIVidro Akros Fortilit Banco Interamericano de Desenvolvimento Bolsa Mercantil de Futuros - BM&F BR Distribuidora Cimentos Votoram Cisper Embeleze Express Comitê para a Democratização da Informática - CDI Fundação Roberto Marinho IBM Leite de Rosas Leslac Tintas BR Petrobras Santa Mônica Centro Educacional Secretaria de Estado de Educação Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social Secretaria Municipal de Educação

Secretaria Municipal de Saúde
Senai
UniverCidade
Universidade Castelo Branco
Universidade Veiga de Almeida
Valmari Cosméticos
Xerox do Brasil

Fonte: <http://www.programasocialmangueira.com.br>, acessado em 09/07/2003.

(*) Por ordem alfabética.

Ainda com relação ao quadro 18, uma terceira constatação diz respeito à controvérsia quanto à participação da Xerox⁶⁴ no Programa Social da Mangueira. Para a coordenação do Programa da Mangueira, a Xerox participa atualmente, como patrocinador / parceiro, em três projetos, a saber: o Projeto Olímpico, o Projeto CAMP, e o Projeto Casa das Artes – ver a 2ª coluna do referido quadro. No entanto, segundo a própria Xerox, a sua participação no Programa, sobretudo na condição de parceiro financiador, chega a 12 dos 24 projetos sociais desenvolvidos – ver a 4ª coluna do quadro, que foi construída a partir do *Book* Xerox, Programa Social da Mangueira (no *book*, todos estes 12 projetos aparecem, inclusive, com o logotipo da Xerox). Ou seja, de acordo com a Xerox, metade dos projetos desenvolvidos no Programa da Mangueira contam com o seu apoio / financiamento. São eles:

- ✓ Na área de Esporte: Projeto Olímpico
- ✓ Na área de Educação: CIEP Nação Mangueirense; Artisticamente Mangueira
- ✓ Na área de Cidadania: CAMP; Espaço de Cultura Digital/Acesso à Internet; Estação Primeira da Melhor Idade; Informática para Todos; Portadores de Necessidades Especiais
- ✓ Na área da Cultura: Casa das Artes
- ✓ Na área da Saúde: Fonoaudiologia; Posto de Saúde; Ortopedia e Fisioterapia

A seguir, comentamos muito brevemente os chamados projetos-âncora da Xerox no Programa Social da Mangueira.

Como vimos, em 1987 a Xerox começou a financiar o Projeto Olímpico da Mangueira, e o vem fazendo até hoje em caráter exclusivo. O projeto atende atualmente em torno de 1.500 crianças e/ou jovens por ano. Os recursos são repassados ao GRES Estação Primeira de Mangueira, a quem cabe integralmente a administração do projeto. Em

⁶⁴ O Projeto Centro Cultural Cartola não foi aqui considerado pois ainda se encontra em fase de implantação.

contrapartida, a Xerox recebe regularmente os relatórios financeiros de prestação de contas e os relatórios das competições, com os resultados e premiações obtidos pelos atletas da Vila Olímpica da Mangueira.

Em 1988, no âmbito do Programa Social da Mangueira, a Xerox entrou como parceira da Escola de Samba na implementação do Projeto Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro – CAMP-Mangueira. Naquela época, a Xerox custeou a reforma da casa onde o CAMP funciona até hoje, na Vila Olímpica, e doou os computadores. O projeto CAMP visa gerar oportunidades de educação para o mercado de trabalho para adolescentes entre 14 e 17 anos de idade, por meio de cursos de treinamento e de estágios nas empresas conveniadas. Atende nos cursos, em média, 1.050 adolescentes por ano. E, como já destacamos anteriormente, este é um projeto auto-sustentável, na medida em que é financiado pelas próprias empresas conveniadas que contratam os estagiários treinados pelo CAMP.

Diferentemente do Projeto Olímpico, em que a Xerox atua como agente financiador e não se envolve na gestão do projeto, no CAMP, a Xerox participa ativamente em sua direção. Devemos esclarecer que o CAMP-Mangueira está constituído como uma organização sem fins lucrativos, cuja direção cabe a um Conselho de Diretores, composto por pessoas voluntárias convidadas. Desse Conselho participam, por exemplo, membros do GRES Estação Primeira de Mangueira e da Xerox. Já a coordenação gerencial do projeto está atualmente a cargo de um ex-funcionário da Xerox, que durante muitos anos participou do CAMP na condição de voluntário.

Anualmente, na condição de empresa conveniada, a Xerox contrata cerca de 30 patrulheiros do CAMP, sendo que em torno de 30% desses adolescentes acabam sendo contratados como funcionários da empresa ao final do estágio.

Em 2000, o Instituto Xerox passou a financiar o Projeto Casa das Artes da Mangueira, voltado para o desenvolvimento artístico-cultural das crianças do Morro da Mangueira. O projeto atende em média 270 crianças por ano. Nessa nova iniciativa da Xerox em prol da Mangueira, dois aspectos diferenciadores (em relação aos dois projetos anteriores) merecem ser comentados. O primeiro refere-se à preponderância dos recursos incentivados no montante do investimento da Xerox neste projeto. E o segundo aspecto é que o Instituto Xerox não formalizou, no caso do Projeto Casa das Artes, um contrato de parceria com o GRES Estação Primeira de Mangueira. Assim, para a execução desse serviço social, o Instituto optou pela

Moledo Produções e Consultoria, empresa produtora da área de arte e cultura com enfoque social.

Mais recentemente, em 2002, o Instituto Xerox iniciou uma nova parceria com o Morro da Mangueira, ora em fase de implantação, ao apoiar o Projeto Cultural Cartola. Inspirado na memória do compositor Cartola, tão querida na comunidade, o projeto visa dar opções de atividades artísticas na comunidade, sobretudo no campo da música e da dança. O interessante é que, dessa vez, a iniciativa está sendo coordenada e conduzida pela própria família do Cartola, ou seja, por seus dois netos.

III.2) ENTENDENDO O NEGÓCIO XEROX

Nessa seção procuraremos descrever, em linhas muito gerais, o negócio da Xerox como um todo – da *Xerox Corporation* e da Xerox do Brasil, e o momento atual por que a empresa vem atravessando. Também teceremos breves comentários sobre a ação social da *Xerox Corporation*.

A história da Xerox teve início em 1938, quando Chester Carlson fez a primeira imagem xerográfica em seu laboratório improvisado na cidade de Nova Iorque (EUA). Atualmente, a sede da *Xerox Corporation* fica nesta cidade. Suas ações são comercializadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque desde 1961, na Bolsa de Chicago desde 1990, além de serem também transacionadas nas Bolsas de Boston, Cincinnati, Costa do Pacífico, Filadélfia, Londres e Suíça. (<http://www.xerox.com/go/xrx>, acessada em 02/09/2003)

No Brasil, a Xerox foi fundada em 1965 na cidade do Rio de Janeiro, onde até hoje permanece a sede da companhia no país. Naquele mesmo ano, ela foi transformada em sociedade anônima, porém ainda hoje não tem suas ações negociadas em bolsa no Brasil. Atualmente, além do Rio de Janeiro, a empresa detém filiais comerciais em outros quinze estados. As unidades industriais da empresa estão localizadas em Salvador (Bahia) e em Manaus (Amazonas), sendo que a unidade de Rezende (Rio de Janeiro) foi recentemente (2002) terceirizada para a empresa multinacional Flextronics.

A Xerox do Brasil é considerada, hoje em dia, como a terceira colocada no *ranking* mundial da *Xerox Corporation*, atrás apenas da Xerox dos Estados Unidos e a do Japão (Jornal Valor, 08/07/2003, p. B4). Na afiliada brasileira trabalham atualmente 4.990 pessoas,

sendo 2.072 empregados e 2.918 contratados (Xerox do Brasil / Diretoria de Recursos Humanos & Organização, novembro 2003).

Atualmente, a *Xerox Corporation* não quer ser vista apenas como uma companhia que vende copiadoras, mas sobretudo como uma empresa de tecnologia em processamento de documentos, que oferece soluções de escritório. Dentre os produtos, serviços e soluções oferecidos pela empresa, são destacados:

- ✓ Dispositivos para criação de imagem digital: sistemas de impressão e publicação, impressoras, multifuncionais e copiadoras;
- ✓ Impressoras *a laser* e por cera; máquinas de fax; e suprimentos, como toner, papel e tinta;
- ✓ Soluções para ajudar as empresas a imprimir manuais facilmente ou a criar documentos personalizados para seus cliente;
- ✓ *Software* de gerenciamento de documentos; serviços de gerenciamento de documentos, como administração de centros de produção internos, desenvolvimento de repositórios de documentos *online* ou análise de como os clientes podem criar e compartilhar documentos de modo mais eficaz no escritório.

(<http://www.xerox.com/go/xrx>, acessada em 02/09/2003)

No Brasil, esse novo modelo de negócio, baseado na oferta de soluções para simplificação de processos para escritórios, está apenas começando. Segundo Pedro Fábrega, presidente executivo da Xerox do Brasil, a distribuição da receita da companhia provém, no momento, 45% de negócios com copiadoras, 45% com impressoras, e apenas os 10% restantes é que advêm de consultoria e oferta de soluções. Mas, como ele explica, essa distribuição tende a mudar bastante, já que o mercado de copiadoras está em queda (cerca de 2% ao ano), enquanto o de impressoras cresce entre 5 e 7% ao ano, e os serviços de consultoria vêm tendo uma expansão de mais de 20% ao ano (Jornal Valor, 08/07/2003, p. B4).

A mudança no modelo de negócio foi uma das estratégias adotadas pela empresa para superar a crise financeira que atingiu a Xerox em âmbito mundial, no final da década de 90. Para Anne M. Mulcahy, presidente do Conselho e CEO (Chief Executive Officer) da *Xerox Corporation*, *a empresa conseguiu enfrentar (entre 2000-2002) a crise mais séria de toda sua história, e emergiu como uma empresa que está mais forte, diferente e melhor – uma*

companhia preparada e decidida para atingir novos níveis de grandeza (na Carta aos Acionistas in *Xerox Annual Report 2002*: <http://www.xerox.com>, acessado em nov./2003).

Prova de que a empresa está conseguindo efetivamente se recuperar é que, entre fins de 2000 e de 2002, a *Xerox Corporation* conseguiu reduzir a sua dívida total em US\$ 4,4 bilhões, fechando este último ano com US\$ 2,9 bilhões em caixa. O resultado final de 2002 também apresentou lucro de US\$ 91 milhões, contra prejuízo que havia sido de US\$ 273 milhões em 2000. Porém, o *preço social* desse processo de reestruturação vem sendo a redução drástica havida no nível de emprego da Corporação, que passou de 94.600, em 1999, para 67.800 empregados em 2002, e para 63.900 ao final do primeiro semestre de 2003. (*Xerox Annual Report 2002*: <http://www.xerox.com>, acessado em nov./2003)

Também no Brasil⁶⁵, *a Xerox quer virar a página das dificuldades financeiras, das investigações contábeis⁶⁶ da SEC (United States Securities and Exchange Commission) e da reestruturação em que esteve envolvida nos dois últimos anos* (Pedro Fábrega, presidente executivo da Xerox do Brasil in *Jornal Valor*, 08/07/2003: p.B4). De modo a recuperar a rentabilidade dos negócios, a empresa já terceirizou as áreas de vendas, armazenamento, cobrança, distribuição e suporte técnico.

A Fundação Xerox é o braço da Corporação que *pretende dar algum tipo de retorno às comunidades de onde provêm os seus empregados, consumidores e a sua própria liberdade de conduzir os negócios*. Ela faz doações anuais em torno de US\$ 15 milhões, e tem uma atuação bastante abrangente, cobrindo cinco grandes áreas, a saber: (a) educação e preparação da força de trabalho, por meio de doações para escolas e universidades; (b) ciência e tecnologia; (c) funcionários e comunidades; (d) assuntos culturais; e (e) assuntos nacionais. (http://www.xerox.com/Static_HTML/xerox_foundation/en_US/xerox_foundation.html , acessado em 17/12/2003)

O exame do referido *site* da Fundação Xerox mostra que o foco da entidade está voltado para os Estados Unidos, país-sede da corporação. No Brasil, o Instituto Xerox não recebe doações da Fundação Xerox.

⁶⁵ Por orientação da *Xerox Corporation*, não podem ser divulgados os dados em separado do balanço econômico-financeiro das empresas afiliadas.

⁶⁶ Na referida entrevista, Pedro Fábrega explicou que os contratos de aluguel de copiadoras feitos pela empresa brasileira em prazos de 36 ou 48 meses eram, até então, contabilizados como venda. No entanto, a SEC “achou que essa não era a maneira mais correta de contabilizá-los e, por isso, mudamos”. Inclusive, a empresa decidiu abandonar a prática do aluguel de copiadoras – “a ênfase agora é venda; e só alugamos em casos muito específicos”.

Particularmente, no que se refere à área “funcionários e comunidades”, a Fundação desenvolve quatro programas, que são: (1) Programa de Envolvimento com a Comunidade, que desde 1974 vem fazendo doações para projetos sociais apoiados por grupos de funcionários; (2) Programa de Licença dos Funcionários para Serviço Social, que desde 1971 vem concedendo licença de até um ano para que seus funcionários possam trabalhar em tempo integral em projetos sociais; (3) Programa de Doações para Instituições de Nível Superior, o que é feito em parceria com os funcionários; e (4) Programa de Apoio aos Funcionários para doações às organizações participantes do *United Way*, que é um movimento norte-americano de atendimento às comunidades carentes⁶⁷.

Enfim, o interessante aqui é constatar que, apesar das dificuldades econômico-financeiras que a Xerox atravessou recentemente, o programa social da corporação foi mantido, tanto em âmbito internacional como no Brasil. A seguir, ao aplicarmos a metodologia de avaliação da eficácia privada da ação social empresarial que estamos propondo, procuraremos identificar de que modo o programa social desenvolvido pela Xerox no Brasil pode estar contribuindo para os negócios da empresa no país.

III.3) AVALIANDO A EFICÁCIA PÚBLICA DA AÇÃO SOCIAL DA XEROX NA MANGUEIRA

Avaliar a eficácia pública dos projetos sociais da Xerox na Mangueira pressupõe necessariamente interagir, ou entrevistar, os moradores da comunidade da Mangueira, segundo um plano pré-estabelecido de pesquisa. Pois o que pretendemos é justamente captar o impacto, na vida daqueles moradores, dos projetos sociais mais antigos da Xerox na Mangueira, a saber o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP.

No entanto, desde os primeiros contatos na Mangueira, ficou claro que a coordenação do Programa Social da Mangueira não estava concordando em que subíssemos o Morro da Mangueira para a realização das entrevistas. Para a coordenação, deveríamos fazer as entrevistas dentro da própria Vila Olímpica, ou seja, com os alunos e pais (de alunos) que freqüentavam a Vila. Estes, sim, é que poderiam nos transmitir um retrato fidedigno dos efeitos do Programa em suas vidas.

⁶⁷ <http://www.national.unitedway.org/aboutuw>, acessado em dez.2003.

..... não te aconselharíamos a subir o morro... ainda mais agora! Estamos te falando para te alertar..... Nós nos sentimos na obrigação de fazer este tipo de alerta. A situação agora está muito crítica..... Não vemos tanta necessidade de ir lá em cima, só para ver os barracos, as casas em que as pessoas moram, ir a esmo...

Não assumimos o risco de você subir o Morro. Você deve fazer suas entrevistas na Vila Olímpica, e para isto, estamos te dando total liberdade para você andar por lá à vontade. Conversar com quem você quiser....

.....Mas quem não participou do Programa não saberá avaliá-lo....

.....
Não indicamos ninguém de nossa confiança. Se pudéssemos, iríamos com você, te acompanharíamos nestas entrevistas. O problema é complicado. Não é que as pessoas que moram no Morro sejam ruins. Ao contrário, 99% são boas e apenas 1% é ruim. E é este 1% que aparece.... Ainda mais depois da morte daquele jornalista Tim Lopes, as coisas ficaram mais difíceis.... As pessoas vão ficar desconfiadas daquela mulher que vai de casa em casa fazendo perguntas, não se sabe bem o que, nem prá que

.....
..... Mas, o negócio não é o que está escrito; é o que você poderá efetivamente estar conversando com eles.... Ainda mais com o tal do disque-denúncia: digamos que você acabou de descer o Morro, e logo depois acontece uma batida policial lá.... vão dizer que foi aquela mulher que acabou de descer..... e aí as coisas podem ficar complicadas.

.... o Movimento vai querer saber porque estamos mandando aquela mulher prá conversar lá... porque nós mesmos não conversamos....

.....
.....Agora, o Morro da Mangueira está aberto a quem quiser ir e vir; é da democracia. Você é livre para ir lá à vontade.

(Coordenação do Programa Social da Mangueira, 19/11/2002 e 14/02/2003)

Obviamente que se restringíssemos as nossas entrevistas aos limites da Vila Olímpica estaríamos incorrendo em um erro de viés na seleção da amostra, já que estaríamos elegendo apenas as pessoas com possibilidade de estarem satisfeitas com o Programa: que conseguiram vaga e seguem freqüentando o Programa. Ademais, não estamos desenvolvendo uma pesquisa de satisfação; e, para avaliar impacto, torna-se necessário um certo distanciamento do dia-a-dia do programa.

Esse posicionamento da coordenação do Programa ilustra a existência dos chamados *filtros de informação*, o que pode ocorrer com freqüência na avaliação de projetos sociais. Ou seja, na tentativa de preservar a imagem do projeto, o gerente do projeto busca limitar o acesso do avaliador apenas às informações que podem corroborar para um quadro positivo do projeto. O avaliador passa a NÃO ter, portanto, acesso a um diagnóstico amplo acerca do projeto, mas apenas parcial e *filtrado*.

Ademais, serve também para evidenciar um sério problema que as políticas públicas sociais no Brasil vêm enfrentando atualmente. Mostra que o direito de ir e vir do cidadão no espaço público está controlado pelo poder paralelo – dito em outras palavras, pelo *movimento*, isto é, pelo comando do tráfico de drogas e da criminalidade. E isto vem ocorrendo justamente nas áreas mais pobres e carentes, dificultando, e muitas vezes impedindo, a ação social pública naquelas áreas. Assim, como vimos, para subir o Morro da Mangueira é preciso pedir permissão. E ela pode ser concedida ou não.

Ao ser colocado a par desse empecilho, Monteiro (diretor do Instituto Xerox) aprovou a nossa pesquisa de campo junto aos moradores, porém encontrou dificuldades em apontar uma pessoa que nos pudesse acompanhar nessas visitas. Foi Ivanir dos Santos, morador da Mangueira e presidente da ONG CEAP (Centro da Articulação da População Marginalizada), quem nos indicou o Mestre Taranta, diretor de bateria da Escola de Samba da Mangueira, que veio a ser o nosso guia na comunidade durante o mês de maio /2003.

Importante reconhecer que sem o Mestre Taranta, a pesquisa de campo na Mangueira se tornaria inviável. Além de nos guiar pelos becos, travessas e ruas da comunidade à procura dos endereços selecionados na amostra, Taranta, com seu carisma e popularidade junto à comunidade, transmitiu credibilidade à nossa pesquisa, com isto fazendo com que os entrevistados *abrissem as portas* de suas casas e de seus corações. Sem uma pessoa como o Mestre Taranta a nosso lado, dificilmente teríamos tido a confiança (que tivemos) dos moradores da Mangueira.

A seguir, procuraremos desenvolver os passos propostos na subseção II.2.8 seguida da análise dos resultados encontrados, de modo a procedermos à avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox na Mangueira. Passaremos, pois, a comentar as seguintes etapas:

- 1) Identificação da Teoria do Programa
- 2) Identificação da Hipótese do Modelo Causal
- 3) Definição da Amostra
- 4) Coleta dos Dados
- 5) Análise dos Resultados

III.3.1) Identificação da Teoria do Programa

Uma vez que estamos aqui adotando o modelo de Avaliação Orientada pela Teoria do Programa, urge, inicialmente, identificarmos a Teoria do Programa associada aos dois projetos sociais da Xerox em questão, o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP.

De modo a nos subsidiar a compor / recuperar a Teoria do Programa associada a estes projetos, recorreremos ao marco analítico, proposto por Rossi, Freeman e Lipsey (1999), que contém os cinco blocos de questões relevantes que devem ser considerados na avaliação. Como vimos, os cinco blocos de questões se referem a:

- 1) Avaliação das necessidades
- 2) Avaliação da Teoria do Programa
- 3) Avaliação do Processo do Programa
- 4) Avaliação do Impacto (ou dos Resultados) do Programa
- 5) Avaliação da Eficiência

Fomos buscar respostas às indagações colocadas nestes blocos de questões, nas entrevistas com as equipes de coordenação do Instituto Xerox e do Programa Social da Mangueira, e nos materiais sobre os projetos que nos foram passados durante as entrevistas – documentos, revistas, tabelas, *folders*, prospectos, etc....

Assim, no que se refere ao primeiro bloco de questões, “avaliação das necessidades”, podemos afirmar que NÃO existiu nestes projetos um diagnóstico *a priori* das necessidades sociais a serem enfrentadas. Ou seja, não existiu, *a priori*, uma descrição precisa do problema a ser enfrentado, das características da população-alvo a ser contemplada e das necessidades a serem atendidas. E, como se sabe, um diagnóstico bem formulado e consistente é fundamental para orientar na condução da ação social que se segue, e em sua posterior avaliação.

Particularmente, no caso do Projeto Olímpico, podemos falar que houve, sim, um diagnóstico preliminar, porém, há que se reconhecer, bastante superficial. Como vimos, este diagnóstico dizia respeito tão somente ao espaço precário (antes de 1987) onde as crianças da Mangueira praticavam esportes, embaixo do Viaduto Cartola, e à possibilidade de aproveitar o terreno baldio próximo, então pertencente à Rede Ferroviária Federal.

De modo geral, percebemos que o que vem ocorrendo no Programa Social da Mangueira é que os projetos vêm sendo ofertados à comunidade, e não demandados por ela. E há aqui uma grande diferença: quando os projetos são demandados, pressupõe-se a priorização das necessidades da população receptora (ou beneficiária); porém, quando os projetos são ofertados, tendem a prevalecer as intenções das entidades / empresas ofertantes. E, como muito bem observou um ator social atuante na Mangueira, mesmo sendo ofertados, *“estes projetos conseguem, ainda assim, atender às necessidades da comunidade, mas isto porque ela é muito carente”*.

Examinando o segundo bloco de questões, “avaliação da teoria do programa”, podemos dizer também que NÃO houve, no caso destes dois projetos, um planejamento da intervenção social focalizado na clientela. Sobretudo porque não existe clareza, ainda hoje, quanto à clientela a ser atendida – e este comentário vale também para os demais projetos do Programa Social da Mangueira. Nos documentos a que tivemos acesso, ora menciona-se que o foco é a Mangueira, ora é a Mangueira e adjacências. Assim, se por um lado, anuncia-se a abertura de inscrições para o Programa na televisão (canais 4 e 13, como foi mencionado por um entrevistado) para atrair moradores de outras áreas da cidade, por outro lado ouvimos várias queixas de moradores da Mangueira quanto à falta / dificuldade de vagas e horários.

Na realidade, das nossas conversas e andanças pela comunidade da Mangueira, a nossa percepção geral foi a de que os projetos sociais da Mangueira estão abertos a quem os procure, desde que seja no prazo correto e atenda a alguns pré-requisitos de idade e escolarização, não importando de que área da cidade do Rio de Janeiro a pessoa seja. No caso do Projeto Olímpico, os pré-requisitos são de que a criança / adolescente tenha entre 8 e 18 anos de idade, esteja devidamente matriculada na escola e tenha uma boa frequência escolar. E, no caso do Projeto CAMP, o rigor é maior: o adolescente tem que ter entre 14 e 17 anos de idade; estar cursando, pelo menos a 5ª série do ensino fundamental, estar matriculado no turno da noite (para estar disponível para o estágio de horário integral), e ser aprovado em um teste de seleção de português / matemática e em uma “entrevista social” com as psicólogas e assistentes sociais do projeto.

De certo modo, não pudemos comprovar a prioridade para os moradores da Mangueira nestes projetos. Senão, vejamos algumas estatísticas que nos foram passadas pelo coordenador do Projeto CAMP (entrevista em 06/12/2002). Dos 895 candidatos inscritos inicialmente para a 40ª turma do CAMP (seleção em novembro / 2002), 214 foram da Mangueira (24%) e o restante de outros bairros (76%). Supondo que a grande maioria dos candidatos da Mangueira

fossem aprovados para as 280⁶⁸ vagas disponíveis no projeto - ou seja, se houvesse, de fato, a prioridade para os moradores da Mangueira, deveríamos ter algo em torno de 75% de alunos “aprovados para matrícula” provenientes daquela comunidade. No entanto, o que se observa é que o percentual de alunos da Mangueira matriculados no CAMP é sistematicamente muito menor. Não dispomos do percentual especificamente para esta 40ª turma; mas em relação à 39ª turma, ele foi de apenas 29%, e esta taxa coincide com as estimativas de percentual de participantes da Mangueira nas turmas do CAMP, feitas por ex-alunos que entrevistamos.

Indo além nessa nossa argumentação, poderíamos acrescentar que, em relação a estes projetos, se existe uma procura maior pelos moradores da Mangueira vis-à-vis aos moradores dos demais bairros da cidade, ela se deve sobretudo à maior proximidade física da Vila Olímpica e, portanto, da maior facilidade de acesso. E não porque haja uma intenção explícita dos condutores do Programa em focalizar no atendimento à comunidade da Mangueira – todavia, acreditamos que, no início do programa, nos idos de 1987, essa intenção fosse realmente preponderante.

Em se tratando do terceiro bloco de questões, “avaliação do processo”, há que se reconhecer alguns avanços nessa área, tendo em vista que o monitoramento de alguns indicadores de produto já vem sendo feito sistematicamente pelas equipes executoras destes projetos. Como vimos na subseção III.1.4, no Projeto Olímpico, é feito o acompanhamento anual do número de participantes por modalidade esportiva, além do acompanhamento regular dos resultados e premiações auferidos pelos atletas da Vila Olímpica nas competições e campeonatos. Também no Projeto CAMP, a partir de 2001, já existe uma base de dados com indicadores de inscrição (candidatos ao projeto), matrícula no curso, conclusão do curso, encaminhamento para estágio nas empresas e desligamento dos estágios.

Por outro lado, é importante destacar que não existe ainda o acompanhamento sistemático quanto ao grau de cobertura do projeto em relação à população-alvo e quanto ao grau de satisfação dos participantes com os serviços ofertados. Em relação à satisfação dos clientes, o que existe, sim, são depoimentos de participantes bem sucedidos – ou *cases de sucesso* – em material de divulgação desses projetos sociais.

No que se refere ao quarto bloco de questões, “avaliação do impacto”, que é objeto dessa tese, podemos afirmar que a análise do impacto desses projetos ainda é bastante incipiente. No caso do Projeto Olímpico, como vimos, há a referência à redução da

⁶⁸ Capacidade atualmente exigida para o projeto pela Secretaria Estadual de Educação, conforme nos informou o

criminalidade na área da Mangueira após a implementação do projeto e ao aumento no índice de ocupação das escolas de 40 para 100%.

A questão central que deve ser aqui colocada diz respeito à relação de causalidade entre o Projeto e estes efeitos mencionados. Ou seja, como comprovar que o Projeto Olímpico vem contribuindo, de fato, para esta redução da criminalidade e para o aumento da frequência escolar? Pois, pelo que sabemos, até então ainda não foi realizada uma pesquisa de avaliação do impacto destes projetos na comunidade. Na subseção III.3.5 adiante, comentaremos os resultados encontrados em nossa pesquisa de avaliação do impacto destes projetos sociais na vida dos moradores da Mangueira.

De modo a subsidiar a pesquisa de avaliação do impacto destes dois projetos sociais apoiados pela Xerox na Mangueira – ou, adotando a terminologia da tese, a avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox na Mangueira, procuramos levantar os seus objetivos de resultados, a partir das falas dos coordenadores do Instituto Xerox e do Programa Social da Mangueira e dos documentos analisados. O quadro 20 sintetiza os objetivos (de resultado) esperados para o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP. Ter clareza quanto a estes objetivos é passo fundamental para a definição da hipótese do modelo causal, o que será feito mais adiante.

Quadro 20 - Projeto Olímpico e Projeto CAMP: Objetivos de resultado explicitados pelo Instituto Xerox e pela coordenação do Programa Social da Mangueira

1) Programa Social da Mangueira

“..... o seu maior objetivo é o destino das crianças, adolescentes, que perambulam pelo morro da Mangueira, presas fáceis da vida do crime, e dos idosos, abandonados a sorte”. (Folheto Sonho que transforma Vidas – Programa Social da Mangueira, 2002)

2) Projeto Olímpico da Mangueira

Xerox, Programa Social da Mangueira (book), p.39,40

“ Educar a criança e o adolescente através do esporte, e através do mesmo fazer com que o menor tenha acesso a saúde, educação e trabalho

Resultados observados:

Melhora na auto-estima; melhora no rendimento escolar”

Site da Xerox, acessado em 03/10/2002

“Tem como objetivo gerar condições básicas para que as crianças e adolescentes, entre 8 e 17 anos, encontrem opções de cidadania que as afastem da criminalidade”.

coordenador do Projeto CAMP (entrevista em 06/12/2002).

Da entrevista com Chiquinho da Mangueira, Coordenador Geral do Programa Social da Mangueira
O principal objetivo do Programa Social da Mangueira é a busca de cidadania para o morador da Mangueira, a partir da melhoria da qualidade de vida.

Da entrevista com Celso Peres, Coordenador Social-Comunitário do Programa Social da Mangueira (22 e 25/11/2002)

“O grande objetivo do projeto é formar atletas profissionais, mas o maior objetivo é formar cidadãos”

Da entrevista com Bárbara Gomes, Coordenadora-técnica do Projeto Olímpico (11/12/2002)

O principal objetivo do projeto é dar ocupação para as crianças, através do esporte. Evitar que elas fiquem ociosas. É também educar, socializar, dar limites..... Agora, aquelas crianças e adolescentes, que têm talento, são, então, direcionadas para a profissionalização.

Da entrevista com Samuel Belarmino, Coordenador-administrativo do Projeto Olímpico (26/11/2002)

Aquele que não tem chances de ser um atleta profissional, ou seja que não tem aptidão, é incentivado, aqui no projeto, a estudar, a ter uma profissão que não o esporte. Neste caso, o esporte cumpre um importante papel de desenvolvimento físico, de promoção da saúde, de ensinar a conviver com regras, ... enfim, torna-se um aprendizado de vida.

Do documento enviado pela Xerox à AMCHAM-SP para concorrer ao prêmio ECO (Empresa / Comunidade), 2002

(p.8) A violência e o tráfico de drogas são problemas que ainda assolam o Morro da Mangueira. Ainda existem crianças (no Morro) fora da escola, sem perspectivas de um futuro melhor. (Com o projeto), queremos atingir a essas crianças e incentivá-las a sonhar em fazer faculdade ou tornarem-se atletas profissionais, rompendo, assim, definitivamente o aspecto negativo da proximidade com a criminalidade.

O Projeto Olímpico Mangueira/Xerox tem cunho social-comunitário, baseado no esporte. Seus principais objetivos são o desenvolvimento físico, psicossocial e recreativo da comunidade infanto-juvenil da Mangueira.

(p.9) O Projeto Olímpico Mangueira/Xerox tem como principal fundamento a melhoria da qualidade de vida e perspectivas de futuro das crianças e adolescentes da Comunidade da Mangueira. Isso se dá através do incentivo aos jovens à prática de esportes.

3) PROJETO CAMP MANGUEIRA

Xerox, Programa Social da Mangueira (book), p.5 e 6

“Tem como objetivo complementar a educação de adolescentes da comunidade da Mangueira, na faixa etária de 14 à 17 anos, através da integração destes ao mercado de trabalho

Site da Xerox, acessado em 03/10/2002

“O CAMP-Mangueira prepara adolescentes, através de um treinamento intensivo, para que possam ser encaminhados como estagiários a empresas conveniadas, sendo sua finalidade essencialmente educativa. Prevenção ao processo de criminalização, através da ocupação do chamado tempo ocioso dos adolescentes.

Atende adolescentes de ambos os sexos na faixa etária de 14 a 18 anos, oriundos de famílias de baixa renda, que não encontram perspectiva de crescimento profissional e pessoal dentro da sociedade em que se encontram. Seu principal objetivo é a educação pelo trabalho, ou seja, acreditam que todo processo laborativo traz em si a possibilidade de desenvolvimento e engrandecimento do ser humano no aspecto psicossocial e cultural.

.....

Mediante o bom aproveitamento no curso, o adolescente se torna patrulheiro, participando da cerimônia de formatura. Está apto, então, a ser encaminhado como estagiário para as vagas disponíveis nas empresas conveniadas”.

Da entrevista com João Carlos Quintanilha, presidente do CAMP-Mangueira (08/10/2002)

O objetivo do CAMP é gerar oportunidades de competição no mercado de trabalho para os jovens carentes desta oportunidade..... O que buscamos no CAMP é a educação através do trabalho.

Da entrevista com Antonio Carlos Ferreira, coordenador do projeto CAMP-Mangueira (06/12/2002)

O objetivo do CAMP-Mangueira é propiciar para estes jovens (de 14 a 17 anos de idade) da Mangueira e das comunidades adjacentes (Tuiuti, São Cristóvão, etc...) oportunidades de construção da cidadania, de educação complementar, de acesso ao primeiro emprego e de inserção no mercado de trabalho. Tem o curso, com duração de 4 meses, e depois tem o estágio nas empresas conveniadas (até o adolescente completar 18 anos).

E, finalmente, no que diz respeito ao quinto bloco de questões, “avaliação da eficiência”, podemos afirmar que a idéia central nestes projetos não é a avaliação de eficiência, mas sim é o levantamento de custos e o demonstrativo de despesas. No caso do Projeto Olímpico, por exemplo, a coordenação Social do GRES Estação Primeira de Mangueira envia mensalmente ao Instituto Xerox os relatórios financeiros comprobatórios da despesa realizada. Não existe ainda a preocupação em associar custos a resultados, utilizando indicadores do tipo custo-benefício e custo-efetividade.

III.3.2) Identificação da Hipótese do Modelo Causal

Na avaliação do impacto (ou eficácia pública) da ação social da Xerox na Mangueira, o que pretendemos é identificar a relação de causalidade entre os projetos sociais apoiados pela empresa (no caso, o Projeto Olímpico e o CAMP) e as transformações sociais daí advindas na comunidade da Mangueira.

Ainda que, como vimos, nestes projetos não haja clareza de definição quanto à população-alvo a ser atendida, adotaremos, neste estudo de caso, o foco da avaliação na comunidade da Mangueira.

A partir dos objetivos levantados na subseção anterior, podemos deduzir que a expectativa quanto a estes dois projetos sociais é a de que promovam melhorias nas condições de vida das crianças / adolescentes (participantes) da Mangueira no que se refere a (1) saúde, (2) lazer, (3) frequência à escola, (4) rendimento escolar, (5) educação complementar, (6) inserção no mercado de trabalho, (7) auto-estima, (8) sociabilidade, (9) construção da cidadania, e (10) redução da criminalidade⁶⁹.

Portanto, no que se refere à avaliação do impacto desses projetos, as questões centrais podem ser assim sintetizadas: participar dos referidos projetos vem resultando mesmo em melhoria nas condições de vida sob todos estes aspectos mencionados? como estas mudanças vêm se dando, e com que intensidade?

A partir dessas questões centrais e seguindo o modelo de inferência causal proposto por King, Keohane e Verba (1994), podemos explicitar a seguinte hipótese causal para testar o impacto dos projetos sociais (Projeto Olímpico e CAMP) na comunidade da Mangueira – ver quadro 21.

Quadro 21 – Modelo de inferência causal aplicado à avaliação da eficácia pública dos projetos sociais da Xerox na Mangueira – Projeto Olímpico e Projeto CAMP – versão inicial

<p>Modelo geral de inferência causal (King, Keohane e Verba, 1994):</p> $E(Y_i) = \beta_i X_i$ <p>Modelo aplicado aos projetos sociais da Xerox na Mangueira:</p> $E(Y_1, Y_2, \dots, Y_{10}) = f(\beta_{*1}X_1, \beta_{*2}X_2, \beta_{*3}X_3, \beta_{*4}X_4)$ <p>onde....</p> <p>Variáveis dependentes:</p> <p>Y_1 = saúde (definida como grau de bem-estar físico)</p> <p>Y_2 = lazer (definido como grau de satisfação com a ocupação do tempo livre)</p> <p>Y_3 = frequência à escola</p> <p>Y_4 = rendimento escolar (definido como as notas obtidas nas provas)</p> <p>Y_5 = educação complementar (definida como a sensação de estar sendo capacitado para o mercado de trabalho)</p>

⁶⁹ Os aspectos (5) e (6) estão relacionados apenas aos adolescentes / jovens com 14 anos ou mais de idade, associados ao Projeto CAMP.

Y_6 = inserção no mercado de trabalho (definida como a situação do entrevistado de estar trabalhando e satisfeito com o seu trabalho)

Y_7 = auto-estima (definida como o grau de confiança em si mesmo)

Y_8 = sociabilidade (definida como o grau de relacionamento com as outras pessoas)

Y_9 = construção de cidadania (definida como a sensação de ser uma pessoa com o direito à educação respeitado)

Y_{10} = criminalidade (definida como a percepção de que o projeto social está contribuindo para reduzir a criminalidade – tráfico de drogas, furtos e roubos – no Morro da Mangueira)

Variável explicativa-chave (ou variável causal):

X_1 = Condição de participação nos projetos sociais da Xerox (Projeto Olímpico ou CAMP)

Categorias:

- ✓ Participante
- ✓ Não-participante

β^*_1 = Efeito causal médio de X_1 em respectivamente Y_1, \dots, Y_{10}
onde $*$ = 1,2,, 10

Variáveis explicativas de controle:

X_2 = Idade

X_3 = Sexo

X_4 = local de residência como *proxy* da situação sócio-econômica

Fonte: Elaboração própria.

A hipótese causal, que pretendemos testar, é se estes dois projetos sociais (Olímpico e CAMP) estão realmente promovendo as melhorias anunciadas nas condições de vida das crianças e adolescentes da comunidade da Mangueira. De acordo com esta hipótese, o que pretendemos é identificar (1) se as VARIACÕES positivas nestes indicadores selecionados de condições de vida foram significativamente maiores nas crianças / adolescentes que participaram dos projetos vis-à-vis àqueles que não participaram; e (2) se estes projetos estão realmente atendendo à grande maioria das crianças / adolescentes da comunidade da Mangueira, sobretudo aquelas em situação de risco social.

Para testar essa hipótese de causalidade, o nosso desafio consiste justamente em aplicar a lógica experimental, que é típica das avaliações de impacto, só que utilizando dados

qualitativos – e não quantitativos, como vem sendo usual até o momento. Pois, como colocou Weiss (1998) de modo bastante instigante, “*eu nunca vi um estudo como este, mas posso imaginá-lo*”, referindo-se à combinação de lógica experimental com dados qualitativos.

Na lógica experimental, comparam-se os resultados observados para o “grupo do experimento” – que, no nosso caso, foi o grupo dos participantes dos projetos sociais – com os resultados obtidos para o “grupo de controle” – em nosso caso, o grupo de não-participantes, de modo a identificar se aqueles primeiros resultados são significativamente melhores do que estes últimos. Quando se utilizam dados quantitativos, os testes estatísticos geram as possíveis soluções, com suas respectivas probabilidades, para este dilema. Mas, quando os dados são qualitativos, estes testes não podem obviamente ser aplicados.

E aqui introduzimos a relevante contribuição de King, Keohane e Verba (1994), analisada anteriormente: mesmo que, na pesquisa qualitativa, os testes estatísticos não possam ser aplicados, ainda assim o rigor científico do método deve ser o mesmo daquele adotado na pesquisa quantitativa para a inferência causal.

Tendo em vista essa orientação de King, Keohane e Verba (1994), passamos, a seguir, a descrever os cuidados metodológicos que foram tomados, em nossa pesquisa de avaliação de impacto, de modo a garantir que os resultados encontrados pudessem ser considerados válidos. Assim, procuramos obedecer aos (dois) pressupostos básicos de inferência causal, aos critérios para o desenho da amostra e à explicitação das estimativas de incerteza.

Antes, porém, de descrevermos estes cuidados metodológicos aqui assumidos, cabe um esclarecimento: que tipo de dado qualitativo utilizamos em nossa pesquisa?

Inicialmente, pensávamos em trabalhar as entrevistas feitas com os moradores da Mangueira (participantes e não-participantes dos projetos sociais) de duas maneiras, isto é, a partir (1) das falas dos entrevistados e (2) de dados apurados segundo a métrica ordinal. E, com efeito, no tópico-guia que preparamos para as entrevistas (ver **anexo 2**), estava previsto que as mudanças ocorridas na vida das pessoas (ou seja, as variações nas variáveis dependentes (Y_i)) seriam levantadas sob a forma de questões abertas (Parte I / Tema 3) e de questões estruturadas (Parte II). No que se refere às questões estruturadas, pensávamos em poder analisá-las com base em testes estatísticos não-paramétricos, geralmente indicados para amostras pequenas e não associadas a uma população com distribuição específica (*distribution-free*).

No entanto, no decorrer das entrevistas, percebemos que as marcações feitas nas questões estruturadas careciam de sentido relevante para os próprios entrevistados. Muito mais rico de sentido era a argumentação deles ao voltarem a refletir sobre as mudanças recentes em suas vidas – o que, de certa forma, já haviam feito anteriormente, nas questões em aberto. Por essa razão, optamos em trabalhar as falas dos entrevistados, como se estivessem exclusivamente sob o formato de questões em aberto: elas é que foram os dados qualitativos aqui considerados. Ou seja, não levamos em consideração as marcações da Parte II do tópico-guia.

Voltando aos cuidados metodológicos necessários para uma inferência causal válida, comecemos por seus pressupostos básicos, o da unidade homogênea de análise e o da independência condicional, e o desenho da amostra.

Como vimos, em se tratando do pressuposto da unidade homogênea de análise, a preocupação central do avaliador deve ser a de fazer com que as características dos componentes do grupo de controle sejam bastante semelhantes às características dos membros do grupo do experimento, salvo no que se refere à variável explicativa-chave. No caso específico do nosso modelo de avaliação, procuramos atender a este pressuposto ao utilizarmos as variáveis de controle “idade”, “sexo” e “local de residência”⁷⁰ para a seleção dos componentes do grupo de controle na amostra. E como isto foi feito?

Aqui vale lembrar que, para este modelo de avaliação que estamos propondo, optamos pelo desenho experimental do tipo “grupos de controle construídos equivalentes, caso a caso”, apresentado na tipologia de Rossi, Freeman e Lipsey (1999). Assim, seguindo este desenho de pesquisa, os componentes da amostra do grupo do experimento foram selecionados aleatoriamente no âmbito dos estratos (projetos / modalidades esportivas), a partir do universo (cadastro) dos participantes dos projetos sociais. Ao final da entrevista com cada um destes participantes selecionados, ele era solicitado a indicar um não-participante que tivesse idade próxima à sua, que fosse do mesmo sexo e que morasse perto de sua casa.

Ao usarmos esta estratégia para composição da amostra, estávamos indo também ao encontro do pressuposto da independência condicional. E por quê? Sobretudo porque a seleção dos casos para compor a nossa amostra estava sendo feita com base exclusivamente na variável-explicativa chave, isto é, a condição de ser participante ou não ser participante do

⁷⁰ O pressuposto aqui é o de que a variável “local de residência” traduz as condições sócio-econômicas do entrevistado. Nas nossas entrevistas na comunidade, percebemos que, quando a situação financeira da família

projeto social é que definiu a inclusão do caso na amostra. E, portanto, no momento dessa seleção, não tínhamos qualquer informação, ao nível de cada caso selecionado, dos resultados para as variáveis dependentes, que foram sendo encontrados no desenrolar das entrevistas. Dessa forma, procuramos garantir o pressuposto de incondicionalidade das variáveis dependentes vis-à-vis à variável causal, evitando o viés de seleção (do caso) de 2ª ordem.

Quanto ao tamanho da amostra, decidimos inicialmente trabalhar com a possibilidade de 60 casos, sendo 30 casos no grupo do experimento e 30 casos no grupo de controle. Importante salientar o caráter preliminar deste tamanho de amostra inicialmente definido, que poderia vir a ser ampliado ou reduzido se, no decorrer da pesquisa de campo, percebéssemos que ele se mostrara insuficiente ou desnecessariamente elevado para a compreensão do fenômeno estudado, ou seja, o impacto dos projetos na comunidade.

E, como relataremos a seguir, tivemos que interromper a pesquisa de campo na comunidade da Mangueira, ao completarmos 35 casos no total. Porém, ao analisarmos mais detidamente os resultados encontrados até aquele momento, e tomando por base o critério da saturação teórica, proposto por Gaskell (2002) e Bauer e Aarts (2002), concluímos que este tamanho de amostra se mostrou satisfatório para entendermos os impactos dos Projetos Olímpico e CAMP na comunidade da Mangueira.

Ainda no que se refere ao rigor metodológico a ser seguido nos modelos de inferência causal, elucidamos, a seguir, as fontes geradoras de incerteza, que estão associadas a essa versão inicial do modelo de avaliação de impacto que estamos propondo.

Primeiro, no que se refere aos fatores estranhos e confundidores do impacto, podemos aqui mencionar os efeitos das características pessoais dos componentes do grupo do experimento e do grupo de controle. E, de fato, como pudemos perceber ao longo das entrevistas, as pessoas pertencentes àquele primeiro grupo tendiam a ter um *background* estimulador de suas famílias e a serem, elas mesmas, mais centradas em seus objetivos de vida e mais motivadas a agir no seu próprio desenvolvimento. Isto, por si só, já engendraria mudanças mais positivas em suas vidas no período analisado (viés de seleção de primeira ordem), independente da ação do projeto social analisado. Em outras palavras, o *constructo* “características pessoais” representou, em nosso modelo, um fator confundidor, e sobre a qual não tivemos controle ao compor a amostra, uma vez que as características pessoais só foram sendo identificadas ao longo das entrevistas.

melhora, um dos seus sonhos de consumo é mudar de casa, ou seja, passar de uma casa localizada no alto do Morro para uma casa mais embaixo no Morro.

Na versão redefinida do modelo de avaliação de impacto que acabamos adotando (ver item III.3.5.2), o *constructo* “características pessoais”, operacionalizado nas variáveis X₅ e X₆, acabou sendo incorporado na condição de fator explicativo de X₁.

Outro fator confundidor do impacto dos projetos sociais foram as mudanças ocorridas simultaneamente aos projetos sociais. E aqui estamos nos referindo às mudanças advindas (1) do processo natural de amadurecimento da criança / jovem e (2) de outras iniciativas sociais que tiveram lugar no período em questão, como os cursos da FAETEC (Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio) e o programa de urbanização do Favela-Bairro. O que percebemos é que estes fatores foram citados, por si só, como causas de mudanças positivas ocorridas na vida das pessoas entrevistadas no período considerado, dificultando, pois, isolar os efeitos dos projetos sociais em questão.

E segundo, ainda no que se refere às fontes geradoras de incerteza, King, Keohane e Verba (1994) destacam os fatores de desenho da pesquisa. No caso específico da nossa pesquisa de avaliação, há que se reconhecer que o fato das entrevistas terem sido conduzidas por apenas um único entrevistador representou um importante fator de confiabilidade. A principal razão é que, quando há um único entrevistador, existe razoável grau de garantia de que, em praticamente todas as entrevistas, não há variação no modo de formular as questões, de explicar os conceitos e até no *grau de simpatia* do entrevistador.

Por outro lado, porém, como não tínhamos um diagnóstico da situação inicial “antes do projeto”, era solicitado ao entrevistado que, recorrendo à sua memória, mencionasse as VARIACÕES ocorridas em sua vida durante o período considerado, sobretudo aquelas relacionadas aos indicadores / *constructos* que havíamos selecionado. Ou seja, ele deveria lembrar como *a sua vida era antes e como ficou depois* de transcorrido aquele período. E, como sabemos, os fenômenos psicológicos ligados à memória, como percepção e cognição, podem ter como consequência uma variação de critérios com os quais a pessoa julga os fatos passados e presentes.

Como “período considerado”, foi aqui levado em conta o período iniciado no ano em que o participante entrou para o Projeto Olímpico ou cursou o Projeto CAMP, se estendendo até a data da entrevista. No caso do não-participante, o período considerado foi o mesmo que valeu para o participante do seu par (ou trio) de comparação (ver **anexo 3**).

III.3.3.) Definição da amostra

Na subseção anterior, ao discorrermos sobre a hipótese do modelo causal aqui adotada, comentamos também sobre o desenho da amostra e o tamanho que ela deveria ter, na medida em que estes aspectos representam parte integrante do modelo em si. Nessa presente seção vamos mencionar os passos seguidos para a montagem da nossa amostra, e como ficou a sua estrutura final antes de irmos à campo.

Para a seleção aleatória do grupo do experimento (30 casos) que deveria compor a amostra, seria fundamental o acesso aos cadastros dos participantes desses projetos.

No caso do Projeto Olímpico, o acesso ao cadastro não foi tão imediato e encontramos resistência junto à equipe do projeto, muito embora já tivéssemos autorização da coordenação do Programa Social da Mangueira para conhecer os projetos. A principal alegação era de que os dados eram sigilosos.

.... mas você não vai poder ter acesso ao Cadastro dos Participantes. Assim, se você chega em um banco e pede para ter acesso ao cadastro dos clientes, o banco não vai autorizar. Da mesma forma, se alguém chega na minha academia de ginástica e pede o número do meu celular, a secretária é orientada a dizer que até tem o número, porém não tem permissão para dá-lo a terceiros. Eu mesma, por exemplo, quando fiz uma pesquisa para a faculdade, eu entrevistava aleatoriamente os alunos que encontrava na academia – e isto eu podia fazer porque tinha autorização da academia para poder estar realizando aquela pesquisa lá. Isto você pode fazer aqui a vontade. Outra coisa que você poderia fazer seria pedir a cada professor para escolher aleatoriamente alguns alunos para você entrevistar...

(Entrevista com a coordenação do Projeto Olímpico, em 30/01/2003)

Obviamente se aceitássemos esta sugestão - de seleção “aleatória” feita pelo professor - estaríamos incorrendo em viés de seleção (dos casos) de segunda ordem. Ademais, devemos ressaltar que este temor da avaliação não é específico do Projeto Olímpico da Mangueira; podemos dizer que ele é generalizado nos projetos sociais, públicos e privados, desenvolvidos no Brasil.

Frente a essa negativa, partimos para analisar a possibilidade de consulta do Cadastro dos Agentes Comunitários de Saúde da Mangueira e também do Cadastro do Censo Demográfico 2000, do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Em ambas as alternativas, a pesquisa de campo seria bem mais trabalhosa, pois, além das dificuldades inerentes ao acesso a estas bases, não teríamos a indicação do domicílio em que haveria um participante dos projetos sociais.

Finalmente, fomos informados pela direção do Programa Social da Mangueira de que o cadastro dos participantes do Projeto Olímpico – 2002 havia sido enviado recentemente à

Xerox. Quando solicitado, Monteiro, diretor do Instituto Xerox, prontamente nos cedeu o arquivo.

Na realidade, aquele fora o primeiro cadastro de participantes do Projeto Olímpico que a equipe gestora do Projeto havia enviado para o Instituto Xerox. Até então, as informações vinham em formato agregado. Com base nas entrevistas que fizemos, vimos que os registros do cadastro diziam respeito sobretudo aos participantes do Projeto em 2001⁷¹.

Essa dificuldade de acesso ao cadastro dos participantes do Projeto Olímpico serviu para elucidar um importante aspecto na condução do projeto social em questão. Quem, de fato, detém o controle das informações referentes ao projeto não é a empresa que o financia, mas sim a organização social que o executa.

Já no que se refere ao projeto CAMP, o coordenador do projeto na Mangueira nos permitiu a consulta à base do cadastro. Pudemos obter, assim, as listagens com os adolescentes matriculados em 2001, que foram as turmas 36 e 37 do CAMP.

Examinando os cadastros recebidos destes projetos sociais, verificamos que foram 1.307 participantes do Projeto Olímpico e 502 participantes do Projeto CAMP. De modo que a amostra pudesse refletir a composição desse universo de participantes (considerado a soma dos participantes dos dois cadastros), adotamos, para a amostra, os mesmos percentuais de participantes por projeto / modalidade esportiva verificados no universo dos cadastros. Seguiu daí que, dos 30 casos da amostra referentes ao grupo do experimento, 22 deveriam ser de participantes do Projeto Olímpico e 8 do Projeto CAMP. O quadro 22 descreve a composição de participantes que a nossa amostra deveria ter.

⁷¹ No arquivo que recebemos com os participantes do Projeto Olímpico não havia referência ao ano em que o participante havia cursado determinada modalidade esportiva. Pelas entrevistas que fizemos, percebemos que

Quadro 22 – Projeto Olímpico e Projeto CAMP: composição da amostra de participantes, por projeto e modalidade esportiva, 2001

Projeto / Modalidades	Nº de atletas (cadastros)	Percentual (%)	Amostra
Proj. Olímpico			
Atletismo	118	6,5	2
Basquete F.	332	18,4	6
Futebol M.	420	23,2	7
Futsal M.	285	15,8	5
GRD F.	27	1,5	0
Natação	125	6,9	2
Subtotal	1307	72,2	22
Proj. CAMP			
	502	27,8	8
Total	1809	100,0	30

Fonte: Pesquisa de campo

Para termos a garantia de que conseguiríamos efetivamente localizar os 30 participantes selecionados, e com a condição de que eles fossem todos moradores da Mangueira, fizemos a seleção aleatória com uma razoável folga. Importante destacar que, no cadastro do Projeto Olímpico, o endereço só mencionava a rua em que o participante morava, sem referência ao bairro, o que evidencia, como havíamos comentado anteriormente, a não preocupação do projeto em focalizar a sua ação nos moradores da Mangueira. Ao todo, foram 66 selecionados no Projeto Olímpico (guardadas as proporções apuradas do quadro 22) e 32 no Projeto CAMP⁷² – a intenção era ir realizando as entrevistas seguindo a ordem de geração dos números aleatórios, que fizemos associar ao nome de cada participante nos cadastros.

No que se refere à composição da amostra referente ao grupo de controle, e como havíamos mencionado na subseção anterior, ela deveria ser constituída a partir de indicação dos participantes, guardados os requisitos de idade, sexo e local de residência.

predominava o ano de 2001. Teve caso, porém, em que o participante havia feito a referida modalidade em 1998; e outro caso, por exemplo, em que o participante havia apenas feito a inscrição em 2001, sem fazer o curso.

⁷² A folga foi maior no Projeto CAMP do que no Projeto Olímpico pois, como do seu cadastro constava o bairro em que o participante morava, percebemos, de imediato, que havia uma proporção muito grande de não-moradores da Mangueira.

III.3.4) Coleta dos dados

A coleta dos dados na Mangueira, para *alimentar* o nosso modelo de avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox, foi realizada ao longo de maio de 2003. Foi uma tarefa cheia de dificuldades e emoções.

Voltamos a lembrar que, definitivamente, SEM o mestre Taranta a nosso lado, essa pesquisa de campo na Mangueira NÃO teria sido possível. Com o seu jeito de ser, Taranta expressa a síntese do que é ser morador da Mangueira, uma vida de muitas carências, sofrimentos, alegrias, samba, simplicidade e senso de comunidade. Além disso, ele é muito respeitado e querido na comunidade. Com o seu estilo carismático, por onde passava, fazia questão de distribuir cumprimentos calorosos e palavras de atenção.

Morador da Mangueira é que conhece o Morro, seus meandros e *segredos*. Morador da Mangueira fala a *língua* da Mangueira. E, sobretudo, morador da Mangueira confia em outro morador da Mangueira. Resumindo, estar com o Taranta transmitiu credibilidade à nossa pesquisa e à nossa presença no Morro. Ele me introduzia como a “*pesquisadora da Vila Olímpica*⁷³ que estava fazendo uma pesquisa na comunidade..... e que ele estava trabalhando para mim na pesquisa”.

O interessante é que, acompanhada do Taranta, de certa forma assumimos os valores dele, enquanto estávamos na comunidade. Assim, como ele, passamos a não temer, lá, a ação dos traficantes, mas sim a da polícia. Pois, como nos disse, uma vez, mestre Taranta, “*os bandidos não atrapalham a gente, ficam na dele. Mas a polícia, sim, inferniza a vida da gente*”. E aqui vale lembrar que, antes de iniciarmos a pesquisa de campo, era a ação daqueles primeiros que víamos como fator de risco.

Ainda assim, mesmo com o mestre Taranta a nos guiar, tivemos que nos submeter ao *rítmo da comunidade*. Explicamos melhor. Quando chegávamos ao pé do Morro para iniciar a pesquisa, e acontecia da *polícia já estar lá em cima*, aí Taranta aconselhava a não subirmos naquele dia. Agora, quando já estávamos lá em cima, e os *fogos dos olheiros* anunciavam a chegada da polícia no Morro, aí tínhamos que, aos poucos e com cuidado, ir encontrando formas de descer. Para Taranta, o que não podia acontecer era sermos surpreendidos no meio de um *confronto entre polícia e bandido*, o que, segundo ele, de uns tempos para cá vinha acontecendo com muita frequência.

⁷³ Para o entrevistado, esclarecíamos, depois, que éramos pesquisadora da Fundação Getúlio Vargas, e estávamos fazendo a pesquisa sobre a Vila Olímpica, para saber sobre as transformações na vida dos moradores da comunidade produzidas por aqueles projetos sociais em parceria com a Xerox. E que, por isto, a Xerox nos havia passado o cadastro com os nomes dos participantes.

A localização dos domicílios selecionados na amostra foi outra dificuldade muito grande. Com muita frequência, não conseguíamos localizar nem as ruas, e nem muito menos as travessas e os becos. Uma vez vencida essa etapa, localizar os números das casas era outra complicação – o número da casa dificilmente coincidia com o que tínhamos na listagem. Como Taranta me explicou, o Programa Favela-Bairro mudou muito a geografia urbana local - ruas desapareceram, outras mudaram o seu traçado, outras mudaram de nome, sem falar que os números das casas praticamente todos se alteraram. No final, a estratégia que acabava valendo mesmo, quando Taranta percebia que já estávamos nos aproximando do endereço, era passar a perguntar pelo nome que constava na listagem. E, não raras vezes, mesmo já estando próximos da casa do participante selecionado, os vizinhos não o conheciam pelo nome (e nem a seus pais, quando os nomes deles constavam da lista). Muitas vezes também acontecia que, depois de batalharmos para localizar o endereço, o participante tinha se mudado de lá.

A dificuldade era tanta que, no decorrer das entrevistas, acabamos fazendo algumas poucas substituições criteriosas e aleatórias (ver NR4 do quadro 23). Exemplificando, se estávamos procurando *beltrano* (participante da listagem) e não conseguíamos localizar a sua casa, fizemos a entrevista com outro fulano (ou com um dos seus pais, que estivesse em casa naquele momento), que morasse perto do endereço que tínhamos na listagem, que também fora participante do projeto e de idade semelhante à sua.

No decorrer da pesquisa de campo, acabamos por desenvolver também uma estratégia para entrevistar os não-participantes. No início, após terminada a entrevista com o participante, íamos bater à porta do não-participante, indicado por aquele. Percebemos que, em agindo dessa forma, sempre encontrávamos uma certa dificuldade para abordarmos o não-participante; o que era até compreensível, uma vez que, para ele ou sua família, não fazia muito sentido ser entrevistado sobre um projeto social, do qual não havia sequer participado. Passamos, então, a solicitar ao participante que fosse chamar o não-participante em casa e, assim, conversávamos com ele na própria casa do participante; ou então, pedíamos a ele que nos levasse até a casa do não-participante e nos introduzíssemos a ele.

Apesar dessas dificuldades, íamos avançando com as entrevistas quando, no dia 21 de maio, o jornal O Globo publicou, em primeira página, a manchete de que o secretário de esportes do Estado do Rio de Janeiro, Chiquinho da Mangueira, havia sido acusado de *proteger o tráfico* na Mangueira. A notícia ganhou repercussão nacional, e foi aberto inquérito policial (e mais recentemente, também no Ministério Público Estadual) para investigar a denúncia. Com isso, as batidas policiais se acentuaram no Morro da Mangueira.

Depois do “incidente Chiquinho”, continuar a subir o Morro tornou-se realmente arriscado. E por várias razões: primeiro, porque a Coordenação do Programa não aprovava estas nossas idas ao Morro; segundo, porque vimos que o Programa Social da Mangueira era percebido na comunidade como estreitamente associado ao Chiquinho da Mangueira; terceiro, porque ele estava sendo investigado por seu relacionamento com os traficantes da Mangueira; quarto, porque o *trunfo* do Chiquinho, até o momento, era justamente aquele Programa Social, a que eu estava me *metendo* a avaliar os resultados; e quinto, porque o cerco policial aos traficantes da Mangueira ganhou evidência e força a partir de então.

Decidimos que, definitivamente, não poderíamos continuar subindo o Morro da Mangueira. Até aquele momento inesperado, havíamos realizado 35 entrevistas válidas, sendo 18 participantes (grupo do experimento) e 17 não-participantes (grupo de controle). Ainda tentamos realizar “lá embaixo” algumas entrevistas faltantes, mas em vão: as crianças / adolescentes contactados para comparecer à Quadra da Escola de Samba e/à sede do Projeto CAMP, não o fizeram.

Um derradeiro contato que ainda tivemos com a comunidade da Mangueira depois daquele incidente, e por sinal muito interessante e esclarecedor, foi no *campão da Bandeirante*, que fica embaixo, ao pé do Morro. Já que não podíamos mais subir o Morro, fizemos questão de ir ao *campão* pois, ao longo das entrevistas, percebemos que muitas crianças / adolescentes, que já haviam participado do Projeto Olímpico, agora estavam preferindo frequentar os treinos de futebol realizados no tal *campão*. E por quê? Sobre isto, comentaremos na subseção seguinte.

Eram 14 hs da tarde do dia 31 de maio. Já havíamos entrevistado os treinadores do *campão*, o Paulinho e o Marquinho; e conversávamos com os garotos, reunidos em círculo, sentados no chão.... De repente, começou um tiroteio muito forte entre *polícia* e *bandido* bem em cima no Morro, como em um filme de guerra. Todos correram para se esconder, fugindo de bala perdida. E, foi dessa maneira *estranha*, para uma cidade dita civilizada como é o Rio de Janeiro, que demos por encerrada a nossa pesquisa de campo na Mangueira!

Essa descrição de quão conturbada foi a coleta dos dados na Mangueira serve para ilustrar que avaliar a eficácia pública da ação social das empresas é uma tarefa bastante diferente de praticamente todas as demais realizadas em âmbito empresarial. Aqui, dificilmente se consegue seguir estritamente o planejamento feito, e o *rítmo da avaliação* tem que se adaptar ao *rítmo* do local onde a ação social está sendo realizada. Ou seja, a não

previsibilidade das relações sociais é um traço típico desse ambiente de pesquisa, novo para a realidade empresarial.

III.3.5) Análise dos resultados

Inicialmente, apresentaremos a amostra dos entrevistados, a partir do modelo de avaliação de eficácia pública aqui adotado. Em segundo lugar, comentaremos os resultados encontrados nas entrevistas, que apontam para o impacto que estes projetos estão tendo na vida da comunidade da Mangueira. E, por último, daremos a nossa sugestão quanto a possíveis redirecionamentos nestes projetos para ampliar os seus efeitos benéficos para a comunidade da Mangueira.

III.3.5.1) Amostra dos entrevistados na Mangueira

Uma vez descritos os desafios e dificuldades que tivemos que enfrentar para definir e coletar a amostra de moradores da comunidade da Mangueira para o nosso modelo de avaliação, apresentamos, a seguir, o desenho final dessa amostra – quadro 23.

Quadro 23 - Amostra de moradores da comunidade da Mangueira: Participantes e Não-Participantes do Projeto Olímpico e do Projeto CAMP⁽¹⁾

Nº	Identificação do Entrevistado	Variável causal	Variáveis de controle			Projetos do Programa Social da Mangueira em que participou?	Continua?
		X1 Condição de participação: P ou NP	X2 Idade (anos)	X3 Sexo M ou F	X4 Local de Residência		
1	<i>Exper 1</i> (PO / Futebol)	P	13	M	Chalé	- Natação - Futebol, desde 2001 - Bateria na Quadra	Não Sim
2	<i>Control 1</i>	NP	10	M	Chalé		
3	<i>Exper 2</i> (PO / Futsal)	P	13	M	Candelária / parte alta	- Futebol (2001)	Não
16	<i>Control 2</i>	NP	13	M	Candelária / parte alta		
4	<i>Exper 3</i> (PO / Futebol)	P	9	M	Candelária	- Natação, desde 2001 - Futebol (2002) - Atletismo - Explicadora	Sim Não Não Sim
15	<i>Control 3</i>	NP	9	M	Candelária		
5	<i>Exper. 4</i> (PO/ Basquete)	P	10	F	Rua ao pé do Morro	- GRD - Natação	Não Não
14	<i>Control 4</i>	NP	9	F	Rua ao pé		

					do Morro		
8	<i>Exper 5</i> (CAMP)	P	16	F	Telégrafo / parte alta	- CAMP (2001) - Vôlei - Atletismo	Estágio Não Não
9	<i>Control 5</i>	NP	16	F	Telégrafo / parte alta	- Vôlei - Atletismo - Natação	Não Não Não
10	<i>Exper. 6</i> (CAMP) ⁽⁴⁾	P	17	F	Buraco Quente	- CAMP (1999)	Estágio
11	<i>Control 6</i>	NP	17	F	Buraco Quente	- Atletismo - Faz-Tudo	Não Não completou
12	<i>Exper 7</i> (PO / Basquete)	P	15	F	Buraco Quente	- Basquete (2001/2002) - Explicadora	Não Não
13	<i>Control 7</i>	NP	15	F	Buraco Quente		
17	<i>Exper 8</i> (CAMP) ⁽⁴⁾	P	18 ⁽⁵⁾	M	Candelária	- CAMP (1998) - Futebol	Não trabalha Não
18	<i>Control 8</i>	NP	19 ⁽⁵⁾	M	Candelária		
19	<i>Exper 9</i> (PO / Atletismo)	P	18 ⁽⁵⁾	F	Chalé	- Atletismo (1998) - Vôlei - Basquete - Clube Escolar (Futsal, handball e natação) - CAMP (apenas 1 mês)	Não Não Não Não Não
20	<i>Control 9</i>	NP	15	F	Chalé		
21	<i>Exper 10</i> (PO / Natação)	P	12	M	Telégrafo / parte alta	- Clube Escolar (natação e futebol) - Natação (2001) - Futebol - Capoeira (Quadra)	Não Não Não Sim
22	<i>Control 10</i>	NP	12	M	Telégrafo / parte alta	- Bateria na Quadra (2003)	Há 1 mês
23	<i>Exper 11</i> (PO / Futebol)	P	8	M	Telégrafo	- Futebol (2001)	Não
24	<i>Control 11</i>	NP	12	M	Telégrafo		
25	<i>Exper 12</i> (PO / Futebol)	P	13	M	Rua ao pé do Morro	- Futebol (2001) - Clube Escolar (teatro e vôlei) - Casa das Artes (fotografia) em 2003	Não Não Começou agora
26	<i>Control 12</i>	NP	13	M	Rua ao pé do Morro		
29	<i>Exper 13</i> (PO / Futebol)	P	8	M	Telégrafo / parte alta	- Futebol (2001) - inscreveu, mas não fez - Natação (2003) - Atletismo (2003)	Começou agora
30	<i>Control 13</i>	NP	10	M	Telégrafo / parte alta		
32	<i>Exper 14</i> (PO / Natação)	P	10	M	Telégrafo / parte alta	- Natação (2001) - Casa das Artes (2002)	Não Não
33	<i>Control 14</i>	NP	7	M	Telégrafo /		

					parte alta		
34	<i>Exper</i> 15 (CAMP) ⁽⁴⁾	P	17	F	Telégrafo / parte alta	- CAMP (2000) - GRD (2001)	Não fez estágio Não
35	<i>Control</i> 15a	NP	17	F	Telégrafo /	- Atletismo (1999), só 3 meses	
36	<i>Control</i> 15b	NP	18 ⁽⁵⁾	F	Telégrafo / parte alta		Não
31	<i>Exper</i> 16 (PO: Futsal)	P	16	M	Telégrafo / parte alta	- Futsal (1998-2001) - Atletismo (4 semanas)	Não Não
28	<i>Control</i> 16 ⁽⁴⁾	NP	13	M	Telégrafo / parte alta		
6	<i>Exper</i> A ⁽²⁾ (PO / Basquete)	P	15	F	Rua ao pé do Morro	De 2000 a 2002: - Vôlei - GRD - natação	Não Não Não
27	<i>Exper</i> B ⁽³⁾ (PO / Futsal) ⁽⁴⁾	P	15	M	Telégrafo / parte baixa	- Atletismo (1999) - Futsal (1999)	Não Não

(1) A coluna “N^o” refere-se à ordem de realização da entrevista. Corresponde ao nosso controle (associa o nome fictício ao verdadeiro nome do entrevistado). A numeração vai até 36, porém uma das entrevistas (a de n^o7) foi invalidada, pois as informações coletadas foram consideradas insuficientes para análise.

Na coluna “Entrevistado”, nomeamos o entrevistado segundo a sua condição, se pertencente ao grupo do experimento (*Exper*) ou se pertencente ao grupo de controle (*Control*). Quando o entrevistado pôde estar associado ao par (ou trio) de comparação experimento / controle, foi lhe acrescido um número, que identifica o par / trio da comparação. Quando o entrevistado não pôde estar associado ao par de comparação, foi lhe acrescido uma letra maiúscula do alfabeto. A referência entre parêntesis diz respeito ao projeto / modalidade esportiva, segundo o qual o participante foi selecionado.

Condição de participação: (P) Participante ou (NP) não-participante.

Sexo: (M) masculino ou (F) feminino.

A coluna “Local de residência” diz respeito à região do Morro da Mangueira em que o entrevistado mora, se Candelária, Chalé, Buraco Quente, Telégrafo ou ao pé do Morro.

- (2) O participante não indicou um não-participante para ser entrevistado.
- (3) Por causa do “incidente Chiquinho”, tivemos que interromper o processo de coleta de dados, antes que o não-participante indicado por ele pudesse ser entrevistado.
- (4) O entrevistado entrou na amostra por substituição aleatória e criteriosa – ver subseção III.3.4.
- (5) Embora sua idade já não o caracterize hoje como população-alvo para os projetos, é importante entender que, durante o período considerado para avaliação de impacto (últimos 2 ou 3 ou 4 anos), o entrevistado fazia, sim, parte da população-alvo dos projetos.

Este quadro descreve os grupos de comparação que foram construídos para viabilizar a aplicação da lógica experimental do nosso modelo. Ao todo, foram 16 grupos⁷⁴, sendo 15 pares e 1 trio. Em cada um destes grupos, há 1 participante de um dos projetos sociais em

⁷⁴ Como mostra o quadro 23, ficaram de fora dos referidos grupos de comparação dois participantes dos projetos sociais – “Exper A” e “Exper B”. As razões encontram-se explicitas em Notas de Rodapé do referido quadro.

questão (grupo do experimento) e 1 (ou 2, no caso do trio) não-participante(s) dos projetos (grupo de controle). Eles foram aqui denominados respectivamente por “*Exper*” e “*Control*”, seguidos do número que os associa ao grupo do qual fazem parte na amostra.

Como pode ser visto também no quadro, procuramos, em cada grupo, fazer com que o não-participante fosse equivalente (ou semelhante) ao participante, em termos de idade, sexo e local de residência. Ou, conforme procedimento já comentado anteriormente, o não-participante foi selecionado para cada grupo com base nas referidas variáveis de controle do modelo – sexo, idade e local de residência.

Ao todo, foram 18 participantes (grupo do experimento) entrevistados na amostra. Vimos que, em se tratando do Projeto Olímpico, normalmente a criança / adolescente não se matricula apenas em uma modalidade esportiva, mas em várias, dando a idéia de que o que se busca aqui é, de fato, aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Projeto. Porém, por outro lado, nos chamou a atenção o fato de que, quando consideramos os participantes atualmente em idade *válida* para os projetos (que é entre 8 e 17 anos, inclusive) – isto é, de um subtotal de 16 participantes, apenas 5 continuam freqüentando estes projetos: 2 em fase de estágio pelo Projeto CAMP, 1 em fase inicial no Projeto Olímpico e apenas 2 dando prosseguimento ao Projeto Olímpico.

Obviamente estes números extraídos da amostra não podem ser linearmente *expandidos* para o universo da população dos moradores da Mangueira. E a principal razão para isto é que não se trata de uma amostra representativa, além também de não estar associada à distribuição dos moradores na comunidade - pois, como vimos, a amostra foi associada ao cadastro dos participantes dos projetos. Mas, estes números, sem dúvida alguma, alertam para um aspecto relevante associado ao impacto dos projetos na comunidade, e que será aprofundado mais adiante: a elevada taxa de abandono dos projetos, e por quê?

Da amostra, vemos ainda que dentre os 17 respondentes do grupo de controle, 3 foram participantes de projeto. Explicando melhor este aparente contra-senso: todos estes três entrevistados entraram na amostra como representantes do grupo de controle do Projeto CAMP, porém, ao longo das entrevistas, descobrimos que eles já tinham participado anteriormente do Projeto Olímpico (sendo que, dentre estes 3 ex-participantes, 2 ainda estavam em idade *válida* para os projetos). É importante ter claro que esta participação anterior de membros do grupo de controle possa ter influenciado positivamente em suas vidas,

Porém, achamos enriquecedor incluí-los na análise, muito embora não atendam aos requisitos de nossa

atuando como “fator confundidor” da comparação - possivelmente este foi o caso de “Control 5”, mas não os de “Control 6” e “Control 15a” (ver quadro 23).

III.3.5.2) Versão redefinida da Hipótese do Modelo Causal e Resultados Encontrados

Passemos agora aos resultados de impacto encontrados a partir das falas dos entrevistados. Antes, porém, devemos comentar sobre a nova versão do modelo de inferência causal a que chegamos, após a coleta e análise dos dados.

Assim, ao ser levado a campo, o modelo inicial de inferência causal, que havíamos proposto na subseção III.3.2, sofreu algumas alterações no que se refere à especificação das variáveis dependentes. As variáveis Y_3 (frequência à escola) e Y_4 (rendimento escolar) fundiram-se na variável Y'_3 (escola), pois percebemos, pelo relato dos entrevistados, que havia uma correlação muito alta nas variações de desempenho entre aquelas duas variáveis. A variável Y_5 (educação complementar) sofreu apenas uma alteração em sua denominação, para “capacitação para o mercado de trabalho”, sem alteração de sentido - a nova denominação traduz melhor o significado atribuído a ela durante as entrevistas. Já a variável Y_9 (construção da cidadania / direito à educação respeitado) foi eliminada do modelo, pois percebemos que não houve um entendimento razoável da questão pela maioria dos entrevistados e/ou este não era um tema relevante⁷⁵ para eles naquele momento. A sensação que tínhamos era a de que eles *elaboravam* as respostas para atender àquela indagação. Também a variável Y_{10} (criminalidade) foi eliminada porque este não era um aspecto, percebido pelos entrevistados, como sendo um efeito direto dos projetos em suas vidas.

Ademais, tão logo iniciamos a pesquisa de campo, começamos a perceber que as mudanças nas variáveis dependentes (ou seja, nas condições de vida dos entrevistados) eram atribuídas, em grande medida, às “características pessoais” dos respondentes, tido como “fator confundidor” e sobre o qual não tivemos controle ao compor a amostra.

Porém, mesmo sabendo que se trata de “fator confundidor” inerente ao viés de seleção dos casos de 1ª ordem, no decorrer das entrevistas ao percebermos a sua relevância para a

metodologia de avaliação.

⁷⁵ Como orienta Babbie (2001: p.192), na construção dos questionários, “*as perguntas devem ser relevantes para a maioria dos respondentes. Quando se pede atitudes sobre um tema sobre o qual poucos pensam ou se importam, os resultados têm pouca possibilidade de serem úteis. Ademais, os respondentes podem expressar atitudes mesmo nunca tendo pensado sobre o assunto, e (o analista) corre o risco de se equivocar*”.

interpretação dos resultados, decidimos sistematizar *a posteriori* os resultados para “características pessoais”. Pois, além de influir nas variáveis dependentes do modelo, vimos que este *constructo* guardava estreita relação com a variável explicativa causal X_1 (participação nos projetos sociais da Xerox). Em outras palavras, este fator mostrou-se muito relevante e não poderíamos deixá-lo apenas na condição de “fator confundidor”. Procuramos, pois, sistematizar este *constructo* valendo-se da nossa percepção a partir das entrevistas, e procurar entender sobretudo a sua relação com a variável causal X_1 , além de auxiliar na interpretação dos resultados encontrados nos $Y'_{i(s)}$.

Assim, podemos dizer que, em nossa versão redefinida do modelo, o *constructo* “características pessoais” foi considerado como fator explicativo, porém não fator de controle. Diga-se, de passagem, este não é um procedimento muito usual, o de trazer o “fator confundidor” para *dentro* do modelo de causalidade.

Mas, afinal, o que estamos entendendo aqui por “características pessoais”?

Por “características pessoais” entendemos as atitudes do próprio indivíduo (características individuais) e de sua família (características da família), capazes de influenciar em seu desenvolvimento pessoal. Para representar essa noção das características individuais adotamos aqui a variável X_5 , do tipo *dummy*, como sendo a atitude do indivíduo, se pró-ativa ou passiva, no que se refere ao seu desenvolvimento pessoal. Vimos que existe uma correlação muito grande entre esta variável e a variável, também aqui do tipo *dummy*, “adequação escolar”, definida no modelo como a adequação (ou não) idade / série do respondente (ver NR 1, do quadro 24). Mas, como não conseguimos caracterizar X_5 para todos os entrevistados, adotaremos também no modelo a variável “adequação escolar”, denominada como $X_{5,1}$, de modo a auxiliar na interpretação dos resultados do modelo - $X_{5,1}$ cumpre aqui o papel de variável coadjuvante no entendimento das características individuais (X_5)⁷⁶.

A noção relacionada às características da família foi aqui operacionalizada na variável X_6 , também do tipo *dummy*, como sendo a atitude da família de estímulo à participação nos referidos projetos sociais da Xerox e/ou em outros projetos de desenvolvimento pessoal.

⁷⁶ Importante distinguir $X_{5,1}$ (adequação idade/série) da variável dependente Y'_3 (escola). $X_{5,1}$ é uma variável de estoque (apurada no momento da realização da entrevista) e ajuda a caracterizar o entrevistado. Já Y'_3 é uma variável de fluxo e está associada à percepção de desempenho na escola do entrevistado, durante apenas o período considerado.

Ratificando a importância dessas duas variáveis (X_5 e X_6) na explicação de fenômenos sociais, também Silva (2003), ao analisar a caminhada de jovens pobres da comunidade da Maré (RJ) - por que uns conseguem chegar à universidade, e outros não? – concluiu pela importância das características individuais (que ele chamou por características singulares, incluindo aí “talento” e “inteligência institucional”), das características da família, além das inter-relações entre as várias redes sociais (mundo da escola, mundo do trabalho, mundo da rua) com as quais os jovens vão tendo contato. Diz ele,

A compreensão da permanência escolar decorre da dinâmica estabelecida entre as características singulares do agente e as redes sociais nas quais ele se insere. Logo, tem mais significado para a permanência escolar, dentre outras coisas, a posição ocupada pelo agente nos campos escolar e familiar. Essa posição é fruto de uma série de variáveis, que vão de seu carisma até sua capacidade de jogar com as normas disciplinares, assim como as notas conseguidas nas disciplinas escolares.

De qualquer forma, não basta os pais definirem uma estratégia educativa centrada na permanência do filho (na escola). O filho que estiver mais voltado para os mecanismos de socialização do “mundo da rua” e/ou do campo profissional, e buscando ser aprovado ou conquistar neles uma posição superior, tenderá a ter um menor interesse em atuar no campo escolar. Quando esse tipo de situação ocorre em uma rede familiar onde a permanência na escola não é uma estratégia central, o jovem sairá da escola mais cedo. Logo, é possível considerar que a configuração familiar é um forte condicionante para o desempenho nos primeiros períodos escolares. As redes sociais priorizadas pelos estudantes em períodos escolares mais avançados, no entanto, ocupam os papéis centrais no desdobramento de suas trajetórias escolares. (Silva, 2003: p. 140; 144)

Feitos estes comentários, apresentamos a versão “redefinida” do nosso modelo de inferência causal – quadro 24, cuja proposta inicial havia sido apresentada no quadro 21.

Quadro 24 – Modelo de inferência causal aplicado à avaliação da eficácia pública dos projetos sociais da Xerox na Mangueira – VERSÃO REDEFINIDA

$E(Y'_1, Y'_2, \dots, Y'_7) = f(\beta_{*1}X_1, \beta_{*2}X_2, \beta_{*3}X_3, \beta_{*4}X_4)$ $E(X_1) = f(\alpha_5X_5, \alpha_{5.1}X_{5.1}, \alpha_6X_6)$ <p>onde....</p> <p>Variáveis dependentes:</p> <p>Y'_1 = saúde (definida como grau de bem-estar físico)</p> <p>Y'_2 = lazer (definido como grau de satisfação com a ocupação do tempo livre)</p> <p>Y'_3 = escola (definido como desempenho na escola em termos de frequência e rendimento)</p>
--

Y'_4 = capacitação para o mercado de trabalho (definida como a sensação de estar sendo capacitado para o mercado de trabalho)

Y'_5 = inserção no mercado de trabalho (definida como a situação do entrevistado de estar trabalhando e satisfeito com o seu trabalho)

Y'_6 = auto-estima (definida como o grau de confiança em si mesmo)

Y'_7 = sociabilidade (definida como o grau de relacionamento com as outras pessoas)

Variável explicativa-chave (ou variável causal):

X_1 = Condição de participação nos projetos sociais da Xerox (Projeto Olímpico ou CAMP)

Categorias:

- ✓ Participante
- ✓ Não-participante

β_{*1} = Efeito causal médio de X_1 em respectivamente Y_1, \dots, Y_7 onde $*$ = 1, 2, ..., 7

Variáveis explicativas de controle:

X_2 = Idade

X_3 = Sexo

X_4 = local de residência como *proxy* da situação sócio-econômica

Variáveis explicativas:

X_5 = Características individuais: atitude pró-ativa ou passiva? (Ativa ou Passiva)

$X_{5.1}$ = Adequação escolar, idade / série (Adequado ou Não-Adequado) ⁽¹⁾

X_6 = Características da família: atitude de estímulo ou não à participação nos projetos (Olímpico ou CAMP) e/ou em outros projetos de desenvolvimento pessoal? (Estímulo ou Não-Estímulo)

Fonte: Elaboração própria, a partir da pesquisa de campo.

- (1) Por adequação idade / série na escola, consideramos aqui quando o entrevistado está na faixa de escolaridade compreendida no limite entre 1 ano a menos e 1 ano a mais em relação à seguinte tabela idade / série:

Ensino Fundamental: 1ªsérie: 7 anos; 2ªsérie: 8 anos; 3ªsérie: 9 anos; 4ªsérie: 10 anos; 5ªsérie: 11 anos; 6ªsérie: 12 anos; 7ªsérie: 13 anos; 8ªsérie: 14 anos.

Ensino Médio: 1ªsérie: 15 anos; 2ª série: 16 anos; 3ª série: 17 anos.

Em nosso modelo revisto de avaliação de impacto, as variáveis explicativas de controle X_2 , X_3 e X_4 , definidas *a priori* da coleta dos dados, tiveram papel preponderante para auxiliar na montagem dos grupos de comparação e, dessa forma, procurar garantir o requisito da “unidade homogênea de análise”. Já as variáveis X_5 e X_6 , que compõem aqui o

constructo “características pessoais” e foram definidas *à posteriori*, têm importante papel para (1) explicar a participação ou a não-participação nos projetos sociais em questão; e (2) auxiliar no entendimento das mudanças observadas nas variáveis dependentes do modelo.

No **anexo 3**, encontram-se sistematizados, a partir das falas dos entrevistados, os aspectos relacionados à condição de ser participante, ou não, dos projetos sociais (variável causal X_1); às características pessoais dos respondentes (variáveis X_5 , $X_{5.1}$ e X_6) e às mudanças ocorridas em suas vidas nos quesitos analisados (Y'_1 Y'_7). Importante esclarecer que, sobretudo no que se refere às mudanças ocorridas (variações nos Y 's), estão especificadas apenas aquelas mudanças (ou não-mudanças) a que cada entrevistado atribuiu importância durante sua fala. Ou seja, não foi feito aqui um relatório exaustivo para cada um dos sete quesitos considerados, pois, em relação a alguns quesitos, percebíamos claramente que o entrevistado *respondia por responder*.

A seguir, abordaremos as três questões-chave relacionadas à avaliação da eficácia pública destes projetos na comunidade da Mangueira. A primeira questão é: o que determina a participação nos projetos sociais em questão? ou, dito em outras palavras, quem é o não-participante, de certa forma excluído destes projetos? A segunda questão é: quais foram os efeitos dominantes destes projetos sobre seus participantes vis-à-vis aos não-participantes? E a terceira questão diz respeito às propostas para ampliar o impacto destes projetos na comunidade.

III.3.5.2.1) Os três perfis da população-alvo e o foco dos projetos sociais

Em relação à primeira questão, o que procuramos foi investigar o tipo de relação que existe entre a condição de participação nos projetos (“*Exper*” ou “*Control*”), que é a variável causal chave do modelo, e as características pessoais dos respondentes, que são as variáveis explicativas X_5 , $X_{5.1}$ e X_6 . As sub-questões aqui são, pois, as seguintes: até que ponto a atitude da própria pessoa (de pró-atividade ou passividade) influencia na sua participação nestes projetos? até que ponto a atitude da família (de estímulo ou não-estímulo à participação em projetos em geral) influencia em sua participação no Projeto Olímpico / CAMP?

Examinando os resultados do quadro 27 mais adiante, constatamos, de imediato, que a atitude da família foi a variável determinante para a participação da criança / adolescente nos projetos Olímpico e CAMP. Isto porque TODOS os participantes dos dois projetos (para os

quais foi possível identificar a atitude da família⁷⁷) contaram com um *background* de estímulo familiar.

Porém, e isto é importante destacar, nem todo *background* de estímulo familiar resultou necessariamente na participação nos referidos projetos. Houve situação em que os pais ou os próprios garotos optaram pela NÃO participação nestes projetos, uma vez que tinham uma opção alternativa de desenvolvimento pessoal que consideravam mais adequada. Foram os casos de “*Control 4*”, “*Control 5*”, “*Control 7*”, “*Control 9*” e “*Control 11*”. Teve também uma outra situação extrema em que a família parecia estar focada no desenvolvimento pessoal do filho, porém a atitude passiva e desinteressada dele foi preponderante, resultando em sua não-participação não apenas no projeto social como também na escola. Tal foi o caso de “*Control 16*”, provavelmente um *outlier*.

Apenas para os casos em que foi possível identificar a atitude individual, podemos dizer que existiu uma correlação razoável entre este indicador e adequação escolar. Com exceção de “*Exper 8*”, crianças e adolescentes com atitude interessada e pró-ativa tenderam a apresentar adequação idade / série na escola; e vice-versa. É preciso, no entanto, ter clareza que esta constatação é frágil em nosso modelo porque: 1º) no que se refere ao indicador “adequação escolar”, a repetência escolar foi banida do ensino público brasileiro até a 4ª série do ensino fundamental; e 2º) não conseguimos identificar, a partir da entrevista, a variável “atitude individual” para 13 casos, o que corresponde a um percentual de 37% de dados *missing* para a nossa amostra. Na maior parte das vezes isto ocorreu quando a entrevista foi realizada com o pai ou responsável da criança / adolescente, e não com a própria criança / adolescente.

Assim, esta elevada correlação detectada entre atitude individual (X_5) e adequação idade / série ($X_{5.1}$) apontaria para a necessidade de apenas uma das duas variáveis para compor o modelo. Mas, por outro lado, a elevada taxa de dados *missing* referentes à atitude individual (X_5) mostrou ser interessante considerar também $X_{5.1}$ no modelo apenas a título de variável coadjuvante de X_5 , de modo a enriquecer a interpretação dos resultados. Importante alertar, todavia, para o componente de endogeneidade presente em $X_{5.1}$, uma vez que a variável adequação escolar foi apurada por ocasião da nossa entrevista e, portanto, o desempenho escolar do período analisado encontra-se também aí incorporado.

⁷⁷ A taxa de dados *missing* para esta variável foi de 17%.

Feita essa ressalva, o ponto relevante que queremos destacar é a correlação que detectamos entre as características individuais e as características da família. Explicando melhor: indivíduos com adequação escolar e atitude de vida pró-ativa estavam quase sempre associados à famílias “presentes” e estimuladoras do seu desenvolvimento pessoal. E vice-versa: indivíduos com inadequação escolar e atitude de vida passiva estavam associados a famílias mais “ausentes” e com atitudes não-estimuladoras do seu desenvolvimento. Houveram exceções, como os casos notórios de “Control 15a” e “Control 16”.

As evidências a partir dos resultados da amostra apontam nitidamente para três perfis de crianças / adolescentes da Mangueira, no que se refere ao seu envolvimento com o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP:

1º perfil – INCLUÍDOS: Os incluídos nos projetos são, em geral, crianças / adolescentes com algum grau de estímulo familiar e/ou de adequação escolar e/ou atitudes pró-ativas.

São os casos de: *Exper 1; Exper 2; Exper 3; Exper 4; Exper 5; Exper 6; Exper 7; Exper 8; Exper 9, Exper 10; Exper 11; Exper 12; Exper 13; Exper 14; Exper 15; Exper 16; Exper A; e Exper B.*

2º perfil - AUTO-EXCLUÍDOS: Uma minoria dos excluídos dos projetos são também crianças / adolescentes com algum grau de estímulo familiar e/ou de adequação escolar e/ou atitudes pró-ativas – mas, que optaram por não participar, por terem outra alternativa de desenvolvimento pessoal.

São os casos de *Control 4; Control 5; Control 7; Control 9; e Control 11.*

3º perfil – EXCLUÍDOS EM SITUAÇÃO DE RISCO SOCIAL: Uma maioria dos excluídos dos projetos são crianças / adolescentes sem estímulo familiar para sua participação nos projetos e/ou apresentando inadequação escolar e/ou atitude passiva face a seu próprio desenvolvimento.

São os casos de *Control 1; Control 2; Control 3; Control 6; Control 8; Control 10; Control 12; Control 13; Control 14; Control 15a; Control 15b; e Control 16.*

A elucidação dos três perfis dá margens a duas considerações relevantes sob a ótica da avaliação do impacto destes projetos na Mangueira.

A primeira consideração é a de que a maioria dos excluídos é constituída por crianças e adolescentes da Mangueira, justamente os que mais necessitariam estar inseridos nestes projetos sociais apoiados pela Xerox. Pois são exatamente eles que tipificam o perfil

caracterizado por serem *largados* pela família e de não alimentarem um sonho de auto-desenvolvimento. São eles que se encontram mais próximos da “ameaça da rua” e mais expostos à atração das drogas e da criminalidade. Ilustramos com algumas situações que apontam para a fragilização da situação de vida destas crianças / adolescentes:

- ✓ pai do garoto “*Control 1*” acabou de sair da prisão onde esteve durante sete anos;
- ✓ a adolescente “*Control 6*” parou de estudar e teve duas filhas;
- ✓ o adolescente “*Control 9*” ficou três anos sem estudar por desinteresse;
- ✓ o garoto “*Control 13*” quer parar de estudar;
- ✓ “*Control 14*” tem apenas 7 anos de idade, vive solto e a sua mãe não o leva para a escola;
- ✓ a adolescente “*Control 15b*” parou de estudar e diz que o que ela gosta é de ficar sem fazer nada;
- ✓ o garoto “*Control 16*” já chegou a dizer para sua mãe que iria virar “bandido”.

Se, como vimos, um dos componentes destes projetos apoiados pela Xerox é a prevenção da criminalidade na Mangueira, estes projetos deveriam estar focados nestas crianças / adolescentes da comunidade mais expostos a situações de risco social (perfil 3).

E por que as crianças / adolescentes da Mangueira não participam do Projeto Olímpico e do Projeto CAMP (perfis 2 e 3)?

As entrevistas mostraram que eles não participam dos referidos projetos por duas razões principais (ver quadro 25): (1) seus pais / responsáveis, ou eles próprios, informaram praticamente não ter conhecimento sobre os projetos; e (2) no casos dos menores, eles não têm como se locomover até a Vila Olímpica. Naquele primeiro caso, poderíamos alegar que este posicionamento reflete desinteresse dos pais ou deles próprios na busca por oportunidades de desenvolvimento pessoal. No segundo caso, as palavras da mãe de “*Control 13*” resumem bem o dilema provavelmente enfrentado por muitos pais de crianças da comunidade: “*também eu não tenho confiança de mandar ele sozinho pra Vila Olímpica*”. E aí? Mais adiante, comentaremos sobre possíveis alternativas para este dilema, a partir de soluções identificadas na própria comunidade.

Quadro 25 – Os “excluídos” da Mangueira dos Projetos Olímpico e CAMP: dificuldades apontadas à participação

Entrevistado	Identificação do entrevistado			Dificuldades :			Falta de conhecimento	
	Idade (anos)	Sexo	Local de residência	Horário	Vagas	Transporte		Cumprimento de exigências
<i>Control 1</i>	10	M	Chalé			X		X
<i>Control 2</i>	13	M	Candelária/alto			X		X
<i>Control 3</i>	9	M	Candelária			X		X
<i>Control 4</i>	9	F	Rua ao pé do Morro		X			
<i>Control 5</i>	16	F	Telégrafo/alto				X	
<i>Control 8 (*)</i>	19	M	Candelária					X
<i>Control 10</i>	12	M	Telégrafo/alto					X
<i>Control 11</i>	12	M	Telégrafo			X		X
<i>Control 12</i>	13	M	Rua ao pé do Morro		X			
<i>Control 13</i>	10	M	Telégrafo/alto			X		
<i>Control 14</i>	7	M	Telégrafo/alto			X		
<i>Control 15a</i>	17	F	Telégrafo				X	
<i>Control 15b (*)</i>	18	F	Telégrafo/alto				X	

Fonte: Entrevistas realizadas

(*) Embora sua idade já não o caracterize hoje como população-alvo para os projetos, é importante entender que, durante o período considerado para avaliação de impacto (últimos 2 ou 3 ou 4 anos), o entrevistado fazia, sim, parte da população-alvo dos projetos.

Outras razões alegadas, por aqueles excluídos dos projetos, que alguma vez já tentaram se matricular e não conseguiram, foram a falta de vagas e o cumprimento de exigências, tais como (em relação ao Projeto CAMP) limite mínimo de escolaridade, estar matriculado na escola no turno da noite, e a presença do pai ou da mãe no ato da matrícula. São dificuldades que acabam funcionando como barreiras à entrada nos projetos sociais sobretudo das crianças / adolescentes do grupo dos não-participantes em situação de risco. Pois, como bem sintetiza “Control 15b”, “... se você já não tá com tanta vontade, e ainda não tem aquele incentivo de ninguém, e você já tá acostumada com aquilo – a ficar dentro de casa ou ficar na rua – e não vem incentivo de ninguém, aí mesmo é que você não tem força prá nada”.

Sob a ótica do impacto, a segunda consideração relevante diz respeito ao grupo dos Incluídos (perfil 1). No item III.3.5.1, ao comentarmos sobre a amostra dos entrevistados, identificamos o problema da elevada taxa de abandono dos projetos: dos 16 participantes atualmente na faixa etária adequada, apenas 5 continuam freqüentando os projetos. Se estes projetos foram desenhados como opção de ocupação do tempo livre (P. Olímpico) e de

preparação para o mercado de trabalho (P.CAMP), por que eles não vêm conseguindo reter as crianças / adolescentes da Mangueira nesta fase de suas vidas?

Entendemos que seja perfeitamente aceitável uma certa margem de abandono dos projetos pelos participantes, que poderia ser, por exemplo, entre 10 e 30%. A previsão dessa taxa de abandono (ou evasão) deveria, inclusive, fazer parte do planejamento da ação social – “Avaliação da Teoria do Programa”, e, posteriormente, da “Avaliação do Processo”.

Procuramos sistematizar no quadro 26 a seguir as dificuldades apontadas pelos entrevistados para prosseguirem participando dos projetos sociais. O problema central identificado é a dificuldade para obtenção de vagas e, de certa forma correlacionado, a questão do horário do projeto incompatível com o horário da escola. Alguns depoimentos ilustram este ponto.

“quando a gente fica sabendo aqui em cima que abriu a inscrição, já acabaram as vagas” (mãe de “Exper 2”);

“Tive que sair do treino do basquete por causa do horário da escola..... Acho que o maior problema do Projeto Olímpico são as vagas limitadas: tinha que ter muito mais vagas” (“Exper 7”)

“..... quando passei para o horário do infantil (futsal), meu horário passou a ser de 9 às 10 hs da noite..... eu saí porque a minha mãe tinha medo, porque é perigoso ir prá Vila Olímpica de noite” (“Exper 16”)

Quadro 26 – Os “Incluídos” da Mangueira nos Projetos Olímpico e CAMP: dificuldades apontadas à participação

Entrevistado	Identificação do entrevistado			Dificuldades :			Falta de conhecimento
	Idade (anos)	Sexo	Local de residência	Horário	Vagas	Transporte	
<i>Exper 2</i>	13	M	Candelária/alto		X		
<i>Exper 3</i>	9	M	Candelária		X		
<i>Exper 7</i>	15	F	Buraco Quente	X	X		
<i>Exper 9 (*)</i>	18	F	Chalé				X
<i>Exper 10</i>	12	M	Telégrafo/alto		X		
<i>Exper 11</i>	8	M	Telégrafo	X			
<i>Exper 12</i>	13	M	Rua ao pé do Morro	X			
<i>Exper 13</i>	8	M	Telégrafo/alto		X		
<i>Exper 14</i>	10	M	Telégrafo/alto			X	
<i>Exper 15</i>	17	F	Telégrafo/alto				X
<i>Exper 16</i>	16	M	Telégrafo/alto	X			X
<i>Exper A</i>	15	F	Rua ao pé do Morro		X		X

Fonte: Entrevistas realizadas

(*) Embora sua idade já não o caracterize hoje como população-alvo para os projetos, é importante entender que, durante o período considerado para avaliação de impacto (últimos 2 ou 3 ou 4 anos), o entrevistado fazia, sim, parte da população-alvo dos projetos.

Ademais, também em se tratando dos incluídos nos projetos, as dificuldades para o cumprimento de exigências e de transporte (até o Projeto) voltam a ser mencionadas. Naquele primeiro caso, requisitos como o uso obrigatório de calça jeans, matrícula na escola no turno da noite e aprovação no exame de seleção representaram barreiras para a continuidade / inscrição de adolescentes da Mangueira no Projeto CAMP. Quanto ao problema do transporte, a mãe de “Exper 14” resume a razão porque ela teve que tirar o filho do Projeto: “*ou eu vou trabalhar ou eu boto ele no Projeto. Eu não deixo ele ir sozinho pra lugar nenhum aqui*”

O que estas informações estão mostrando é que o acesso da comunidade da Mangueira ao Projeto Olímpico e ao Projeto CAMP vem sendo problemático: ou porque não tem vagas suficientes, ou não tem horários adequados às suas necessidades, ou porque não são buscadas soluções para as dificuldades de acesso (como a falta de conhecimento sobre os projetos e a questão do transporte), ou ainda porque são colocadas barreiras à entrada de crianças / adolescentes da comunidade.

Decorre daí uma questão central: se todos estes problemas de acesso da comunidade da Mangueira aos projetos ainda persistem, por que, então, expandir o acesso a estes projetos para os moradores de outras áreas da cidade, como já vem sendo feito?

Certamente é este “acesso liberado” aos projetos que vem acirrando a concorrência por vagas, além de gradualmente ir afastando a gestão dos projetos das reais carências e necessidades das crianças e adolescentes da comunidade. E, do ponto de vista do impacto de um projeto social, de nada adianta uma implementação primorosa, se este não estiver focado nas necessidades / demandas do seu público-alvo.

Com relação à implementação dos projetos, já pudemos detectar indícios de que as crianças da Mangueira já se sentem como que “*estrangeiras*” na Vila Olímpica; e o pior, muitas vezes se sentem até preteridas pelos alunos que vêm de fora. Daí não quererem mais ir para o Projeto Olímpico, e preferirem ficar pelo Morro, em projetos alternativos como o Projeto MEL (Movimento, Esporte e Lazer), da Prefeitura, desenvolvido no *Campão da Bandeirante*. Exemplificando, vimos que “Exper 10” e “Exper 16” já fizeram esta opção; também “Control 10” e “Control 12” treinam futebol lá. A seguir, alguns depoimentos neste sentido:

“Também eu saí do Projeto Olímpico, porque agora estou jogando no Projeto que tem aqui embaixo, que é no campão da Bandeirante..... Pô, na Vila Olímpica, eu não conhecia quase ninguém dos meus colegas que jogavam comigo, porque eu não mantinha convivência com eles.”

Aqui (no campão da Bandeirante), os meus colegas já convivem comigo, cresceram comigo desde pequeno.” (“Exper 16”)

“.... Sim, eu já treinei futebol na Vila Olímpica; mas não quero treinar mais. Porque lá eu só ficava no banco dos reservas” (Campão da Bandeirante: garoto de 8 anos de idade)

“Você vê o caso do meu sobrinho, que tem uns 9/10 anos. Ele treinou futebol de salão na Vila Olímpica no pré-mirim. Lá ele não conseguia ser federado. Aí, quando ele veio para o Projeto Mel, levaram ele para o Clube do Vasco, e ele foi logo federado..... Outro dia, o Vasco jogou contra o time da Mangureira, e venceu por 8 a 0. E meu sobrinho, que é da Mangureira, jogou pelo Vasco!” (Campão da Bandeirante: morador)

“.....saí do Projeto Olímpico, porque não estava gostando. Os garotos de lá não gostavam de jogar com a gente; eles falavam que a gente não sabia jogar.....e também porque os caras (treinadores) não gostavam de mim....” (Campão da Bandeirante: garoto de 15 anos)

Enfim, o ponto central aqui foi mostrar, a partir da relação entre a variável causal e algumas variáveis explicativas do nosso modelo, que existem três perfis básicos da população-alvo dos projetos na Mangureira. Estes perfis identificados são: o dos incluídos; uma minoria de excluídos mas com alternativa para o seu desenvolvimento pessoal; e uma maioria de excluídos sem alternativas e com maior risco de envolvimento com a criminalidade. Se o foco do Projeto Olímpico e do Projeto CAMP é a oferta de oportunidades e a prevenção da criminalidade na comunidade da Mangureira, estes projetos deveriam estar voltados para as crianças / adolescentes nesses três grupos identificados. No entanto, problemas de acesso e de retenção vêm dificultando e/ou impedindo a participação destes grupos de crianças e adolescentes nos projetos. Há, pois, que solucionar urgentemente estes problemas, de modo a garantir a ação realmente transformadora dos projetos na comunidade da Mangureira como um todo. Caso contrário, esta ação vai acabar ficando restrita à “*elite da Mangureira*”, como mencionou “líder 2” (subseção III.1.5).

III.3.5.2.2) Efeitos dominantes dos projetos sobre os participantes vis-à-vis aos não-participantes

Dentro da lógica experimental aqui adotada, a confirmação imediata da hipótese causal viria se observássemos, para cada um dos 16 grupos de comparação da amostra, resultados para as variáveis dependentes (Y's) discrepantes entre o membro do grupo do experimento (“*Exper (n°)*”) e o membro do grupo de controle (“*Control (n°)*”): os resultados se mostrariam significativamente mais favoráveis para aquele primeiro grupo do que para o

segundo. No entanto, as evidências não foram tão óbvias à primeira vista, como mostra o quadro 27, onde fizemos a sistematização dos resultados encontrados no **anexo 3**.

É importante esclarecer que as assinalações “+”, “-” e “NV” indicam mudanças nas condições de vida dos entrevistados, respectivamente se foi para melhor, para pior ou se não houve variação. Estas assinalações correspondem à nossa interpretação das falas dos entrevistados quanto ao sentido das mudanças ocorridas.

Quadro 27 - Sistematização dos resultados por entrevistado
Mudanças nas condições de vida: Participantes versus Não-Participantes

Condição do entrevistado: Participante / Não-Participante	Características pessoais			Mudanças nas condições de vida (Y'1 / Y'2 / Y'3 / Y'4 / Y'5 / Y'6 / Y'7)
	Do Indivíduo:		Da Família	
	Adequação escolar? X _{5.1}	Pró-ativa ou Passiva? X ₅	Estimula a participação? X ₆	
Proj. Olímpico				
<i>Exper 1</i>	NA	n.i.	E	saúde (+); auto-estima(+)
<i>Control 1</i>	NA	n.i.	NE	sociabilidade(+); escola(+)
<i>Exper 2</i>	NA	n.i.	E	escola(+); auto-estima(+); sociabilidade(+); saúde(+)
<i>Control 2</i>	NA	n.i.	NE	escola(+); sociabilidade(+)
<i>Exper 3</i>	A	n.i.	E	saúde(+); sociabilidade(+)
<i>Control 3</i>	A	n.i.	NE	saúde(NV); escola(+)
<i>Exper 4</i>	A	At	E	saúde(NV); escola(NV); sociabilidade (+); lazer (NV)
<i>Control 4</i>	A	At	E	escola(+); auto-estima(+); saúde(NV)
<i>Exper 7</i>	A	At	n.i.	saúde(+); lazer(+)
<i>Control 7</i>	A	At	n.i.	sociabilidcade(+); lazer(+)
<i>Exper 9</i>	A	At	n.i.	auto-estima(NV); sociabilidade(NV); escola(NV)
<i>Control 9</i>	A	At	E	escola(NV); auto-estima(+); sociabilidade(NV)
<i>Exper 10</i>	A	At	E	sociabilidade(+); auto-estima(+); escola(NV); lazer (+)
<i>Control 10</i>	NA	n.i.	NE	saúde(+); escola(+); lazer(+)
<i>Exper 11</i>	A	At	E	auto-estima(NV); sociabilidade(NV)
<i>Control 11</i>	A	n.i.	NE	saúde(NV); escola(NV); lazer(NV)
<i>Exper 12</i>	A	At	E	auto-estima(+); sociabilidade(NV); escola(+); saúde(NV); lazer (+)
<i>Control 12</i>	NA	Pa	NE	escola(+); lazer(+); saúde(+); sociabilidade(+)

(cont.)

P / NP	X _{5,1}	X ₅	X ₆	Variações em Y'
<i>Exper 13</i>	A	n.i.	E	sociabilidade(+); saúde (+)
<i>Control 13</i>	A	n.i.	NE	escola(-); saúde(+); lazer(NV)
<i>Exper 14</i>	A	n.i.	E	sociabilidade(+); auto-estima(+); saúde(NV); escola(NV)
<i>Control 14</i>	NA(*)	n.i.	NE	escola(-); lazer(+); saúde(NV)
<i>Exper 16</i>	A	At	E	saúde(+); escola(NV); auto-estima(NV); sociabilidade(NV) lazer (+)
<i>Control 16</i>	NA	Pa	E	escola (-); auto-estima(-)
<i>Exper A</i>	A	At	n.i.	auto-estima(+); saúde (NV); escola(NV); lazer (+)
<i>Exper B</i>	A	n.i.	n.i.	auto-estima(+); lazer (+)
Proj. CAMP				
<i>Exper 5</i>	A	At	E	auto-estima(+); lazer(+); capacitação p/merc.trabalho (+)
<i>Control 5</i>	A	At	E	saúde(NV); escola(NV); inserção no merc. de trabalho(NV)
<i>Exper 6</i>	A	At	E	escola (-); capacitação p/merc.trabalho(+); sociabilidade(+); inserção no merc. de trabalho (+)
<i>Control 6</i>	NA	Pa	n.i.	escola(-); lazer(-)
<i>Exper 8</i>	NA	At	E	auto-estima(+); inserção no merc.trabalho(+)
<i>Control 8</i>	NA	Pa	NE	escola(-); inserção no merc. de trabalho (-)
<i>Exper 15</i>	A	At	n.i.	auto-estima(NV); inserção no merc.trabalho(NV)
<i>Control 15a</i>	NA	Pa	E	escola(-); lazer(+)
<i>Control 15b</i>	NA	Pa	NE	escola(-); lazer(+)

Fonte: Entrevistas realizadas

Notas:

(n.i.) - A informação Não pôde ser Identificada a partir da entrevista realizada.

1) Condição do entrevistado: Participante: EXPER(imento) ou Não-Participante: CONTROL(e).

2) Adequação escolar: aqui considerada a adequação idade / série (ver parâmetros considerados no quadro 24):

(A) adequado; (NA) Não Adequado

3) Consideramos como Pró-Ativa (At) a pessoa que age em função do seu desenvolvimento pessoal; e como Passiva (Pa) aquela pessoa que não atua em função do seu desenvolvimento, que é apática e desinteressada.

4) Consideramos como "Família que estimula a participação" (E) aquela família que estimula a participação do entrevistado no Projeto Olímpico, ou no Projeto CAMP, ou ainda em outro projeto de desenvolvimento pessoal. E como "Família que não estimula a participação" (NE) aquela que NÃO exerce uma influência positiva sobre o entrevistado em prol de sua participação no Projeto Olímpico / CAMP e/ou em algum projeto / atividade de desenvolvimento pessoal.

5) Mudanças nas condições de vida: se, em relação ao indicador considerado, as mudanças foram para melhor (+), ou para pior (-), ou Não houve Variação (NV).

(*) Embora *Control 14* esteja matriculado na série correta, ele não tem sistematicamente frequentado a escola. Por isto o consideramos como NA.

Muito pelo contrário, de uma primeira leitura dos resultados, a impressão que tivemos foi de que os resultados favoráveis nos sete quesitos analisados haviam sido obtidos indistintamente entre os participantes (“*Exper*”) e os não-participantes (“*Control*”) dos projetos sociais, sem que houvesse uma concentração de variações positivas naquele primeiro grupo. Alguns exemplos servem para ilustrar este ponto.

Vejamos os resultados para o grupo 1 da amostra. “*Exper 1*” fez natação e futebol no Projeto Olímpico e neste período, segundo sua mãe, ele apresentou melhoras de saúde e na auto-estima. Por sua vez, “*Control 1*”, que nunca fez Projeto Olímpico, apresentou, naquele mesmo período considerado, melhoras na escola e de sociabilidade, em razão de ter mudado de escola e também pelo fato de “*estar crescendo*”.

Vejamos também os resultados para o grupo 12 da amostra. “*Exper 12*” fez futebol no Projeto Olímpico e disse que, de 2001 para cá, houve melhora em sua auto-estima, em seu desempenho escolar e no lazer. Já “*Control 12*”, que nunca participou de projeto algum na Vila Olímpica ou em outro lugar, relatou-nos que, naquele período considerado, ele melhorou na escola porque cresceu e ficou mais maduro. Daí, como recompensa, seu pai e sua tia o “liberaram” para sair de casa. E, dentro de uma seqüência lógica para ele, suas condições de lazer melhoraram nitidamente, e também a sua saúde (*pois, enquanto ficava “preso” em casa, só vivia deitado e sem apetite*) e sociabilidade.

A partir das entrevistas realizadas, percebemos também que o fato da criança / adolescente participar de um dos projetos sociais sem repercussão imediata em suas condições de vida não aponta, de modo algum, para a não eficácia do projeto. Vejamos, por exemplo, o que ocorreu no grupo 4. “*Exper 4*” fez GRD (ginástica rítmica desportiva) e natação no Projeto Olímpico. Mas como ela já era uma criança tão estudiosa, saudável,..... enfim “uma criança tão nota dez”, de 2001 para cá não houve mudanças positivas significativas em sua vida. Por sua vez, nesse mesmo período, “*Control 4*” experimentou uma situação nova em sua vida (mudança da família), que acabou provocando melhoria em seu desempenho escolar e em sua auto-estima.

O que estes exemplos ilustram é quão complexa é a tarefa de isolar os efeitos dos projetos em questão. Apesar de termos procurado compor os grupos da amostra a partir de unidades de análise relativamente homogêneas, os fatores aleatórios, que são específicos da

vida de cada entrevistado, tendem a *perturbar* fortemente a comparação intra-grupo. Isto explica porque a avaliação de impacto normalmente é feita para o conjunto da amostra. No nosso caso, os resultados para o grupo dos participantes, como um todo, serão comparados aos do grupo dos não-participantes, também como um todo. Ou seja, os dois subconjuntos (“*Exper*” vs “*Control*”) serão comparados entre si.

Assim, embora o desenho da amostra tenha sido feito caso a caso, a análise dos resultados será feita para o conjunto dos casos. Torna-se importante lembrar que a somatória das mudanças para cada um dos grupos resulta, em princípio, da atuação (1) de fatores comuns entre os grupos, já que procuramos compor a amostra com unidades homogêneas de análise; (2) de fatores aleatórios, específicos de cada unidade de análise; e (3) no caso do grupo dos “*Exper*”, da atuação dos projetos. E é justamente este terceiro componente que diferencia os dois grupos entre si, segundo a lógica experimental: ele está presente no grupo dos “*Exper*”, mas não no grupo dos “*Control*”.

Com base na sistematização feita no quadro anterior 28, procedemos à contagem das assinalações “positivas”, “negativas” e “não variou” para cada uma das sete variáveis dependentes, segundo a condição de participação nos projetos (X_1). Os resultados estão apresentados no quadro 28.

A seguir, procuramos, pois, interpretar as macro-diferenças nas mudanças observadas, para cada variável dependente considerada, entre os dos dois grupos de participação nos projetos (variável causal). O pressuposto aqui é o de que estas macro-diferenças representam os efeitos dos projetos sociais da Xerox.

Relembrando, a nossa hipótese causal (do modelo revisto) era de que os participantes (da Mangueira) dos Projetos Olímpico e CAMP tenderiam a apresentar variações positivas significativamente maiores do que os não-participantes para os sete indicadores considerados. Observando os resultados encontrados para a amostra analisada, o que podemos concluir?

Primeiro, há grande probabilidade de que o efeito dos projetos na auto-estima das crianças / adolescentes da Mangueira seja o mais relevante.

Segundo, podemos falar que o efeito na sociabilidade e na saúde seja também significativo, embora menor do que o efeito na auto-estima.

Quadro 28 – Sistematização das variações nas condições de vida: participantes *versus* não-participantes

(nº de assinalações)

Variáveis dependentes	Condição de participação	Variações		
		(+)	(-)	(NV)
saúde (Y' ₁)	<i>Exper</i>	6	0	4
	<i>Control</i>	3	0	5
lazer (Y' ₂)	<i>Exper</i>	6	0	1
	<i>Control</i>	6	1	2
escola (Y' ₃)	<i>Exper</i>	2	1	6
	<i>Control</i>	6	7	3
capacitação p/ merc.de trabalho (Y' ₄)	<i>Exper</i>	2	0	0
	<i>Control</i>	0	0	0
inserção no merc. de trabalho (Y' ₅)	<i>Exper</i>	2	0	1
	<i>Control</i>	0	0	1
auto-estima (Y' ₆)	<i>Exper</i>	9	0	4
	<i>Control</i>	2	0	1
sociabilidade (Y' ₇)	<i>Exper</i>	7	0	4
	<i>Control</i>	4	0	1

Fonte: Elaborado a partir do quadro 27

Terceiro, no que se refere à variável escola, os números referentes às variações positivas deste indicador parecem sugerir que não participar dos projetos é que leva à melhoria significativa no desempenho escolar. Obviamente isto não faz sentido lógico; mesmo porque, quando voltamos aos dados (falas dos entrevistados, anexo 3), este julgamento não se sustenta.

Ao retornarmos aos dados, vimos que dentre os 6 não-participantes que mencionaram melhora no desempenho escolar, 4 deles apresentam inserção insatisfatória na escola, já que estão com atraso idade / série (*Control 1; Control 2; Control 10 e Control 14*). A melhora relatada por eles diz respeito tão somente ao fato de que *eram bagunceiros, os pais eram sempre chamados à escola para conversar e que agora estão melhores*. Ou seja, o argumento da superioridade do desempenho escolar dos não-participantes não se sustenta.

A reforçar o ponto anterior, vemos que dentre os entrevistados que relataram que o seu desempenho escolar não variou no período considerado, todos eles (ou seja, os 6 “*Exper*” e os 3 “*Control*”) apresentam adequação idade / série e um relacionamento “normal” com a escola. Ou seja, as evidências aqui são no sentido de que a participação nos projetos não afeta o desempenho escolar daqueles que já vão bem na escola.

Ainda em relação à variável “escola”, o que nos chama mesmo a atenção são os números referentes à sua variação negativa, significativamente maior para o grupo dos não-participantes. A interpretação imediata seria a de que não participar dos projetos estaria levando a uma piora no desempenho escolar. Novamente, isto não condiz com as evidências. Assim, as entrevistas sugerem, com uma certa dose de endogeneidade, que a interpretação mais coerente é a de que justamente as crianças / adolescentes que vêm apresentando fraco desempenho escolar são os que NÃO vêm participando dos projetos sociais em questão. Esta interpretação, inclusive, vai ao encontro da necessidade de reforçar o foco dos projetos sociais da Xerox no grupo dos “excluídos em situação de risco”, conforme apontado no sub-item III.3.5.5.1.

A quarta conclusão é a de que há indícios de que o Projeto CAMP venha tendo efeitos significativos para a capacitação e inserção no mercado de trabalho. Falamos aqui em “indícios” porque a margem de erro dessa assertiva é muito grande, tendo em vista o tamanho muito limitado da amostra, quando se consideram apenas os entrevistados envolvidos com aquele projeto. Importante qualificar também o que estamos entendendo por inserção no mercado de trabalho - diz respeito ao primeiro emprego e à oportunidade de ter contato com o mercado de trabalho.

Quinto, e por último, NÃO podemos concluir que o efeito dos projetos sociais sobre o lazer das crianças e adolescentes da Mangueira seja significativo. E a principal explicação para isto foram os efeitos do Programa Favela-Bairro (percebidos de modo simultâneo) que, em termos de lazer, também foram muito marcantes para a comunidade. A existência no Morro de mais praças, campos de futebol e ruas asfaltadas teve um impacto muito grande nas suas condições de lazer, de certo modo relativizando o papel da Vila Olímpica.

Concluindo, o modelo causal aqui adotado, baseado na lógica experimental com dados qualitativos, permitiu comparar a relação entre os objetivos anunciados para os projetos e os objetivos (com maior probabilidade de estarem sendo) alcançados. Assim, no que se refere às dez variáveis (Y_s) de resultados anunciados, podemos dizer que:

- (1) o efeito maior dos projetos parece ter sido na auto-estima das crianças e adolescentes da Mangueira que participaram dos projetos, seguido da sociabilidade e da saúde;
- (2) há indícios de que o Projeto CAMP esteja contribuindo para a capacitação dos adolescentes e sua inserção no mercado de trabalho;
- (3) no que se refere ao indicador escola (junção das variáveis frequência escolar e rendimento escolar), o mais relevante foi identificar que justamente os que vêm apresentando fraco desempenho escolar não estão participando dos projetos;
- (4) as condições de lazer não foram percebidas como tendo melhorado significativamente em decorrência dos projetos;
- (5) a noção de cidadania, ou seja do cidadão com o seu direito à educação respeitado, pareceu não fazer parte das preocupações mais imediatas e centrais dos entrevistados;
- (6) efeito dos projetos na criminalidade pertence ao imaginário coletivo da comunidade, não é percebido como efeito direto dos projetos em suas próprias vidas. Por isto, não conseguimos analisá-la no âmbito dessa pesquisa de impacto.

Além dos fatores de incerteza mencionados na versão inicial do modelo causal (ver item III.3.2), chamamos ainda a atenção para os seguintes fatores:

Primeiro, ao incorporar o *constructo* “características pessoais” ao modelo (segunda versão), procuramos *iluminar* como se dá o seu relacionamento com a variável causal X_1 e subsidiar no entendimento de alguns resultados encontrados para os $Y'_{i(s)}$. No entanto, estamos conscientes de que, na realidade, não conseguimos controlar os efeitos de “características pessoais”, de modo a isolar os efeitos dos projetos nas transformações ocorridas nas vidas dos entrevistados. Mas, ao içarmos este *constructo* da condição de “fator confundidor” e incluí-lo em nosso modelo de análise, esperamos ter contribuído para o entendimento do impacto que estes projetos da Xerox vêm apresentando na comunidade da Mangueira.

Segundo, a estratégia adotada para entrevistar os não-participantes (na casa do participante, ver item III.3.4), fez com que as condições de realização das entrevistas fossem um pouco diferenciadas, com o não-participante se sentindo, algumas vezes, menos a vontade do que o participante, uma vez que este último se encontrava em sua própria casa. Mas, quando este sentimento ocorreu, vimos que foi sobretudo no início da entrevista e, logo após,

no decorrer da entrevista, o não-participante ia adquirindo confiança e se sentindo também a vontade.

Terceiro, no decorrer das entrevistas, percebemos que três entrevistados selecionados para o grupo de controle referente ao Projeto CAMP haviam feito, em algum momento de suas vidas, o Projeto Olímpico. Obviamente isto atua como “fator confundidor” da comparação “*Exper vs Control*” mas, conforme argumentamos no item III.3.5.1, se isto ocorreu, pode ter sido o caso de apenas um dos entrevistados.

Quarto, conforme explicado no item III.3.5.2, não foi feita uma sistematização exaustiva para as variações percebidas pelos entrevistados para cada um dos indicadores em questão (Y’s). Consideramos aqui apenas as variações (+; -; NV) para as quais o entrevistado atribuiu importância durante a sua fala. Se, por um lado, este procedimento pode incorrer em algum erro de estimativa pela não elucidação de variação relevante, por outro lado, o procedimento inverso (sistematização das variações para todos os indicadores) pode também incorrer em outro tipo de erro de estimativa mais grave, uma vez que o entrevistado é induzido a mencionar efeitos de modo improvisado, ou seja, sobre os quais não tenha uma opinião mais consistente.

Quinto, como mencionamos no sub-item III.3.5.2.1, a variável “adequação escolar” (X_{5.1}), que compõe o *constructo* “características pessoais”, tem um componente de endogeneidade no modelo (que diz respeito ao desempenho escolar do entrevistado no período analisado), o que atua como fator perturbador da análise. Mas, por outro lado, tem também um componente exógeno (o desempenho escolar anterior ao período analisado) que corrobora bastante para a caracterização individual do entrevistado.

III.3.5.2.3) Propostas para aumentar o impacto dos projetos

Não há dúvidas de que a comunidade da Mangueira vê o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP como uma oportunidade de desenvolvimento para as suas crianças e adolescentes. Uma oportunidade que é oferecida bem ali, ao pé do Morro (na Vila Olímpica), e de forma gratuita. No caso do Projeto Olímpico, a prática de esportes representa um modo saudável de ocupação do tempo livre. E no caso do Projeto CAMP, ele qualifica os adolescentes para a competição do mercado de trabalho.

Tão importante quanto o aspecto da oportunidade, é o aspecto da prevenção da criminalidade. Ou seja, os projetos são valorizados pela comunidade enquanto estratégia para prevenir que as crianças e os adolescentes da Mangueira sejam atraídos para o mundo do tráfico e da criminalidade. Para os moradores entrevistados, o grande inimigo a ser evitado é a “rua”.

Os depoimentos a seguir ilustram estas expectativas da comunidade em relação aos referidos projetos. São depoimento tanto de pais com filhos nos projetos, quanto de pais de filhos não-participantes.

“Na minha época se tivessem todas estas oportunidades que existem, hoje eu era doutor” (pai de “Exper 3”)

“Quanto mais projeto, mais ocupação para as crianças daqui: assim elas não vão se envolver com drogas” (mãe de “Control 3”)

“..... . todo canto que eu sei que tem um projeto bom - e que eu não pude fazer pois eu era da roça, e que era o meu sonho, aí eu tento colocar eles..... Eu, como mãe, tenho a maior preocupação em ver meus filhos encaminhados na vida, trabalhando honestamente” (mãe de “Exper 10”)

“..... pelo menos, quando as crianças estão lá, ficam fora de ficar fazendo besteira na rua” (mãe de “Control 11”)

“O Projeto Olímpico é importante, sim. Faz com que os garotos, ao invés de olharem bandido como herói, passem a olhar Ronaldinho⁷⁸ como herói” (“Exper 12”)

Por outro lado, se o nosso objetivo é avaliar o impacto (ou eficácia pública) dos projetos na Mangueira, torna-se fundamental reconhecer as dificuldades que vêm existindo de acesso da comunidade aos projetos. Vimos que estas dificuldades são basicamente de quatro tipos: (1) falta de vagas e horários adequados à comunidade; (2) não ter quem leve as crianças para os projetos (ou porque a mãe trabalha, ou porque são muitos filhos e vários horários de cursos); (3) falta de conhecimento suficiente por parte dos pais sobre os projetos; e (4) necessidade de atender a certas exigências, o que vem funcionando como barreira à entrada das crianças e adolescentes da Mangueira.

Além das dificuldades de acesso dos moradores da Mangueira aos projetos, identificamos também falhas na execução dos projetos, sobretudo no que se refere à retenção da população-alvo nos projetos. De fato, com base na amostra considerada, vimos que o abandono dos projetos é muito elevada. Uma das causas alegada é a própria dificuldade do acesso. A outra causa parece ser o sentimento das crianças e adolescentes da Mangueira de se

⁷⁸ Jogador de futebol da Seleção Brasileira, admirado nacional e internacionalmente.

sentirem como “estrangeiros” em um projeto que, em princípio, foi desenhado para eles; e, o pior, de se sentirem preteridos e inferiores.

Tanto as dificuldades de acesso como as de retenção mencionadas tendem a afetar sobremaneira o impacto dos projetos na comunidade. Dito de modo caricatural, o problema é o seguinte: se as crianças e adolescentes de uma determinada comunidade não vão para um dado projeto social; e quando vão, acabam não ficando; como conseguir que um projeto, funcionando desta maneira, tenha impacto naquela comunidade?

A questão central aqui é o foco dos projetos sociais. Assim, para que o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP tenham impacto na comunidade da Mangueira, torna-se indispensável que eles estejam *focados* na comunidade da Mangueira. Ou seja, que eles estejam voltados efetivamente para encontrar soluções para as demandas da população da Mangueira. Assim, se existem problemas de acesso aos projetos, e depois, de retenção nos projetos, há que encontrar soluções específicas para estes problemas.

Partir para expandir o raio de ação daqueles projetos para outras áreas da cidade do Rio de Janeiro, ainda mesmo que sejam outras comunidades carentes, só faz agravar o problema. Esta estratégia faz com que a comunidade da Mangueira deixe de ser atendida adequadamente, e também os outros públicos que são incorporados. Cada comunidade tem seus problemas específicos e, portanto, deve ter suas estratégias próprias para enfrentá-los.

E, como pudemos perceber pelas entrevistas e as nossas andanças pela Mangueira, os moradores da Mangueira já têm propostas para ampliar o impacto dos projetos Olímpico e CAMP na comunidade. Se o objetivo é buscar formas de ampliar o impacto destes projetos sociais na Mangueira, o que está *faltando é ouvir estes moradores e incluí-los no processo de planejamento dos referidos projetos*. Pois eles constituem *stakeholder* relevante (comunidade) dessa parceria da Xerox com a Escola de Samba da Mangueira.

Muitos entrevistados pediram que fossem abertas mais vagas nos projetos para a Mangueira. Para atender a essa solicitação, obviamente há que ser feita a opção entre vagas para os moradores da Mangueira *versus* vagas para os moradores de outras áreas da cidade. Fica subentendido que se o foco dos projetos é a Mangueira, não basta oferecer a vaga; é preciso desenvolver um trabalho para atrair os moradores da comunidade para aqueles projetos.

A nossa pesquisa de campo evidenciou que não condiz com a realidade a alegação de que os moradores da Mangueira não conseguem preencher todas as vagas oferecidas pelo

Programa Social da Mangueira e, por isto elas são oferecidas aos moradores das áreas adjacentes. A realidade é de uma grande carência de vagas e de horários adequados às necessidades da comunidade.

E para atrair os moradores da Mangueira para os projetos sociais “da Mangueira”, é preciso começar com um trabalho efetivo de conscientização dos pais e responsáveis, e também dos próprios adolescentes da comunidade, acerca dos “atrativos” dos projetos. Este trabalho de conscientização deveria ser desenvolvido pela equipe executora dos projetos. Repetimos aqui trechos da sugestão feita pela tia de “Exper 11” a este respeito.

“.....Depende muito da situação dos pais. Porque muitas vezes a mãe tem que deixar os filhos para ir trabalhar..... mas tem que ter responsabilidade de deixar os filhos com uma pessoa responsável..... Daí que eu acho que o pessoal da Vila Olímpica deveria vir aqui e fazer um trabalho de conscientização com estes pais..... Tinham que marcar um encontro aqui com os pais de noite. Sei que é uma coisa arriscada porque ninguém gosta de subir o Morro de noite. Mas é o único jeito de pegar estes pais em casa. Pois se fizer uma reunião lá na Vila Olímpica, ninguém vai, porque vão dizer que trabalham, não têm tempo. É igual reunião de escola, poucos vão”

Também para atrair os moradores da Mangueira para os projetos, torna-se fundamental facilitar o acesso aos projetos, sobretudo no que se refere à locomoção das crianças menores à Vila Olímpica. A seguir resumimos uma experiência de projeto social esportivo que começou a ser desenvolvida recentemente na comunidade, o Projeto MEL – Movimento, Esporte e Lazer, e que conseguiu encontrar solução para este problema.

O Projeto MEL é da Prefeitura, implantado há seis meses na Mangueira. A Prefeitura paga os instrutores e dá as camisas para os jogos. É um projeto esportivo (futebol) desenvolvido na quadra de futebol do Campão da Bandeirante, que fica na parte baixa do Morro e que foi recuperado pelo Programa Favela-Bairro. Paulinho e Marquinho são os instrutores do Projeto, contratados pela Prefeitura: além de serem moradores da Mangueira, têm história no trabalho voluntário esportivo lá no Morro.

“O nosso contrato com a Prefeitura é dar aula apenas 3 vezes na semana, 2 horas pela manhã e 2 horas à tarde. Mas a gente gosta e acha muito importante este trabalho com a garotada. Por isto, a gente vem todo dia.É muito importante mesmo a gente ocupar esta garotada, sobretudo aqueles de 15/16 anos; senão eles ficam sem ter o que fazer, e acabam indo para a boca de fumo..... No caso dos garotos menores, a gente passa todos os dias pelas casas deles, e traz eles para os treinos. Quando acaba, levamos as crianças de volta. Como voluntário, a gente leva as crianças para a praia, para o teatro; chega a encher 2 ônibus de linha. Tudo é feito, é claro, com a autorização dos pais....”

(Da conversa com Paulinho e Marquinho, moradores da Mangueira e instrutores do Projeto MEL)

Como vemos, para viabilizar a frequência dos garotos menores do Morro ao Projeto MEL, os treinadores vão buscá-los em suas casas. Não poderia esta solução ser adaptada ao

Projeto Olímpico? Ou seja, uma possibilidade para contornar a questão do acesso seria investir em um ônibus que, com alguma periodicidade, circulasse pelas principais ruas da Mangueira em direção à Vila Olímpica, levando as crianças para o Projeto e as trazendo de volta.

Para reter as crianças e adolescentes da Mangueira nos projetos, a condição fundamental é valorizá-los sempre durante as atividades, uma vez que eles representam a razão de ser dos projetos. Atitudes de discriminação não podem ser toleradas pois elas acabam funcionando como forte fator de expulsão.

Por último, não podemos deixar de considerar que, para garantir a maior eficácia desses projetos na comunidade da Mangueira, torna-se fundamental que essa ação social seja planejada e acompanhada. Assim, seguindo o roteiro proposto pelo Modelo da Teoria do Programa (quadro 7), deve-se ter clareza *a priori* das necessidades sociais da comunidade e da clientela a ser atendida; durante a execução dos projetos, o acompanhamento do projeto deve ser feito para checar se o que foi planejado está sendo realmente seguido, e qual vem sendo a reação dos clientes; e, por último, deve ser avaliado o impacto dos projetos e também as questões relacionadas com a sua eficiência. E, em todas essas etapas, é importante que haja sempre uma interação de diálogo entre os *stakeholders* relevantes, no caso as organizações sociais executoras (GRES–Estação Primeira de Mangueira e CAMP-Mangueira), a empresa patrocinadora (Xerox) e a comunidade beneficiária – os moradores da Mangueira.

Na fase inicial do planejamento, há também que se discutir e chegar a um consenso quanto a metas e indicadores de acompanhamento. Que devem ser poucos, porém relevantes, tais como: taxa de cobertura dos projetos (considerando a população-alvo); frequência dos participantes; taxa de abandono (ou evasão); e pesquisa (sistemática) de satisfação dos clientes. São indicadores como estes que devem orientar a condução dos projetos sociais.

III.4) AVALIANDO A EFICÁCIA PRIVADA DA AÇÃO SOCIAL DA XEROX

Nessa seção, procuraremos identificar como o relacionamento da Xerox do Brasil com o *stakeholder* “comunidade” vem sendo percebido por outros dois grupos de *stakeholders* considerados relevantes para a empresa no país, a saber seus funcionários e clientes. Obviamente, o ideal seria incluímos em nossa investigação os demais grupos de *stakeholders*

relevantes da afiliada brasileira, a começar dos próprios acionistas (que se encontram nos Estados Unidos e em outros países), fornecedores, governo e a força de trabalho da empresa como um todo. Por contingência de tempo e de recursos (financeiros e humanos), tivemos que restringir a nossa pesquisa de campo a apenas estes dois grupos de *stakeholders* – funcionários da sede, e clientes da cidade do Rio de Janeiro. A seguir, apresentamos como a amostra dos entrevistados foi definida, como os dados foram coletados e quais foram os principais resultados encontrados.

III.4.1) Definição da amostra e coleta dos dados

III.4.1.1) Stakeholder: Funcionários

No que se refere à força de trabalho da Xerox no Brasil, ela é entendida como o conjunto dos funcionários Xerox (ou seja, empregados efetivos admitidos segundo a CLT⁷⁹), dos contratados e dos parceiros de negócios.

Os parceiros de negócios fazem parte da nova estratégia de atendimento ao cliente, adotada pela Xerox no Brasil a partir de 2002. Ao invés de se basear integralmente no trabalho dos funcionários Xerox para venda e manutenção dos equipamentos Xerox em todo o país, passaram a ser firmados contratos com agentes autônomos locais, os chamados representantes autorizados Xerox. Quando da implantação desse novo modelo, esperava-se que, já em 2003, os agentes chegassem a ser responsáveis por 60% das vendas no país, e que, com isto, o atendimento se tornaria mais rápido, mais personalizado e a preços mais baixos (<http://www.xerox.com/go/xrx>, acessada em 02/09/2003).

Quanto aos funcionários e contratados da Xerox como um todo, eles correspondiam a um total de 4.990 pessoas em 2003, sendo apenas 41,5% de funcionários Xerox e 58,5% de contratados. Desse total de pessoas, 1.150 estão no estado do Rio de Janeiro, sendo que 508 delas estão lotadas na sede. Dos que trabalham na sede, 281 são funcionários (empregados efetivos) e 227 são contratados (ver quadro 29).

⁷⁹ Consolidação das Leis Trabalhistas no Brasil

Quadro 29 - Xerox: funcionários e contratados, out. 2003

Estados	Funcionários	Contratados	Total
AM	251	57	308
BA	178	64	242
CE	8	23	31
DF	85	51	136
ES	33	46	79
GO	5	15	20
MG	82	176	258
MS	5	6	11
MT	2	63	65
PA	1	11	12
PE	3	23	26
PR	88	108	196
RJ *	522	628	1.150
RS	73	29	102
SC	3	8	11
SP	733	1610	2.343
Total / Brasil	2.072	2.918	4.990
(%)	41,5	58,5	100,0

* Sede: empregados = 281; Contratados = 227; Total: 508

Fonte: Xerox / Área de Recursos Humanos & Organização

Foram justamente estes 281 funcionários⁸⁰ lotados na sede da Xerox (RJ) que tomamos como base para investigar a percepção dos funcionários Xerox acerca da ação social desenvolvida pela empresa. De modo a orientar o processo de seleção dos entrevistados, este sub-universo da força de trabalho da Xerox foi subdividido nos seguintes estratos⁸¹: (1) por área (ou diretoria) da empresa; e (2) por condição de ocupação (gerente e não-gerente). O quadro 30 descreve esta composição dos funcionários da sede.

⁸⁰ Fomos comunicados pela Área de Recursos Humanos & Organização da Xerox de que o acesso ao cadastro dos contratados da sede seria muito complicado e difícil de ser viabilizado.

⁸¹ De certo modo, esta foi a subdivisão possível. Pois, ao contactarmos a Área de Recursos Humanos & Organização da Xerox, fomos avisados de que, por política da empresa, haveria certos dados do cadastro de funcionários que não eram de acesso público e que, portanto, nós não poderíamos ter acesso. Por exemplo: dados de salário.

Quadro 30 - Xerox, sede RJ: funcionários, segundo a área na empresa e condição de ocupação, out.2003

Diretoria / Áreas	Gerente (*)	Não-Gerente	Total	(%)
Chairman	3	4	7	2,5
Finanças	27	65	92	32,7
Infra-estrutura e suporte a clientes	12	25	37	13,2
<i>Lean Six-Sigma Deployment</i>	1	2	3	1,1
<i>Marketing</i>	23	25	48	17,1
Operações de Canais	9	2	11	3,9
Operações <i>ISO</i>	7	24	31	11,0
Presidência	1	1	2	0,7
Recursos Humanos & Organização	5	21	26	9,3
Sistemas	12	10	22	7,8
XGS / Controle	2	0	2	0,7
Total	102	179	281	
Percentual (%)	36,3	63,7	100,0	100,0

Fonte: Xerox / Área de Recursos Humanos & Organização

Dentre os funcionários da sede, vemos que o percentual de gerentes é relativamente elevado, de 36,3%, contra 63,7% de não-gerentes. A categoria dos “gerentes” na Xerox inclui os níveis de diretor-executivo, diretor-funcional, gerente estratégico e gerente *senior*. A área na sede, que tem de longe o maior número de empregados efetivos, é a de Finanças, seguida pelas áreas de *Marketing*, Infra-Estrutura / Suporte a Clientes, e Operações *ISO* (operações associadas a grandes clientes).

Com base no cadastro dos 281 funcionários da sede, fizemos uma seleção aleatória dos funcionários a serem convidados para a entrevista, procurando aqui manter a representatividade das áreas; e, dentro de cada área, a representatividade da condição de ocupação. Como tínhamos interesse em entrevistar inicialmente 20 funcionários, fizemos uma seleção preliminar de 60 nomes – se, ao final da análise, as entrevistas realizadas não se mostrassem suficientes para captar a variedade de percepções acerca do fenômeno estudado (ação social da Xerox), partiríamos para a ampliação do número de entrevistados.

A estratégia viabilizada para o acesso aos funcionários Xerox selecionados foi a seguinte: (1) a gerente da Área de Recursos Humanos & Organização enviou, por *e-mail*, uma carta-convite para a entrevista. Nesta carta foram apresentados os objetivos da nossa pesquisa

e a sua relevância para a empresa, sendo, então, solicitado ao funcionário *que fizesse um esforço especial para comparecer*; (2) para participar da entrevista, o funcionário deveria agendar conosco, por *e-mail*, um horário de sua conveniência, a ser escolhido previamente, entre os dias 27 de novembro e 3 de dezembro de 2003. Durante este período, foi disponibilizada uma sala de reunião na área de Recursos Humanos & Organização da sede, para que pudéssemos fazer as entrevistas.

Dos 60 funcionários que receberam a carta-convite para a entrevista, 15 funcionários agendaram a entrevista, e compareceram ao encontro. Ao todo, foram realizadas 16 entrevistas pois, além dos 15, ainda convidamos diretamente uma participante da Célula de Solidariedade. As entrevistas duraram entre 40 minutos e uma hora; cabendo ressaltar que também tiveram entrevistas de até 2 horas. Ao final destas entrevistas, baseados no critério de saturação teórica (Bauer & Gaskell, 2002), constatamos que este número de entrevistas havia sido suficiente para construirmos uma representação acerca de como o funcionário Xerox da sede percebe a ação social da empresa. Ou seja, novas entrevistas com funcionários acrescentariam muito pouco à análise.

O quadro 31 a seguir apresenta a descrição dos funcionários efetivamente entrevistados. Dos 16 funcionários, 5 são gerentes, representando um percentual um pouco menor (25%) do sub-universo de gerentes na sede da Xerox (que é de 36,3%). A área com maior representatividade na amostra é a de Finanças, que corresponde, na realidade, à área com maior concentração de funcionários da sede. De modo geral, podemos dizer que todos os funcionários entrevistados, com exceção de Func 15, têm bastante tempo de empresa, com a maioria tendo mais de dez anos *de casa*.

Quadro 31 - Xerox: amostra dos funcionários da sede entrevistados, segundo a área na empresa, condição de ocupação(*) e tempo de empresa

Condição de ocupação:	Área (Diretoria) onde trabalha atualmente	Tempo na empresa (anos)
1) Gerente		
Func 5	Finanças / Tributos	8
Func 10	Marketing / Preços	15
Func 15	Sistemas / DataWarehouse	2
Func 16 ⁽³⁾	Marketing / Produtos	5
2) Não-gerente		
Func 1	Finanças / Documentação	15
Func 2	Finanças / Adm.Comercial	17

(cont.)		
Condição de ocupação:	Área (Diretoria) onde trabalha atualmente	Tempo na empresa (anos)
Func 3	Operações <i>ISO</i>	8
Func 4	Sistemas / Desenvolvimento	4
Func 6	Infra-estrutura e suporte a clientes	19
Func 7	Finanças / Controles internos	18
Func 8 ⁽¹⁾	Finanças	25
Func 9	Recursos humanos & Organização	20
Func 11 ⁽²⁾	Infra-estrutura e suporte a clientes	16
Func 12	Finanças / Adm.Comercial	17
Func 13	Recursos humanos & Organização	23
Func 14	Finanças / Contratos com clientes	12

Fonte: Pesquisa de campo.

(*) Na Xerox, a condição de gerente engloba diretor-executivo, diretor-funcional, gerente estratégico e gerente senior.

(1) Atualmente Func 8 é contratada; porém, foi funcionária Xerox durante 25 anos. Foi entrevistada por fazer parte da Célula de Solidariedade na sede; e não por meio de seleção aleatória como os demais entrevistados.

(2) Trabalha como funcionário Xerox na fábrica de Resende - no total são apenas 7 funcionários Xerox lá, depois que a fábrica foi terceirizada para a *Flextronics*. No entanto, encontra-se lotado como funcionário da sede.

(3) Até três meses atrás, trabalhava na Xerox em São Paulo.

III.4.1.2) *Stakeholder*: Clientes

Os clientes da Xerox no Brasil são classificados segundo o nível e/ou seu potencial de faturamento. Segundo a Diretoria de Assuntos Corporativos da Xerox (nov.2003), a estrutura dos clientes prevista para 2004 encontra-se segmentada da seguinte forma:

- 1) Grandes Clientes (Clientes *ISO* – *Industrial Solution Office*): são em torno de 500 clientes no Brasil, representando 32% do faturamento. São clientes atendidos diretamente por funcionários Xerox.
- 2) Clientes *Nominados* (Clientes *Named*): são em torno de 2.000 a 3.000 clientes no Brasil, representando 25% do faturamento, sendo considerados clientes estratégicos para a empresa. São clientes atendidos por representantes autorizados Xerox, de modo preferencial.
- 3) Clientes *GMO* (Clientes *General Marketing*): representam a base da pirâmide dos clientes; são em torno de 80 mil clientes com aproximadamente 43% do faturamento no país. São também atendidos por representantes autorizados Xerox.

Como critério para estratificação da amostra de clientes a ser composta, decidimos adotar a representatividade de cada uma das três classes de clientes no faturamento geral. Assim, de modo aproximado, consideramos que cada categoria deveria participar com 1/3 do total de clientes da amostra.

Inicialmente pensamos em trabalhar com uma amostra de 9 clientes, ou seja, 3 clientes para cada classe de faturamento (*ISO, Named e GMO*), de modo a investigar a percepção deles acerca da ação social desenvolvida pela Xerox. Se este tamanho de amostra não se mostrasse suficiente para a construção do *corpus tópico* (Bauer e Aarts, 2002), isto é, se ainda persistisse diversidade nas respostas dos entrevistados sobre os temas abordados, partiríamos para a ampliação da amostra. Porém, ao final das entrevistas, também aqui concluímos que o número de clientes entrevistados fora suficiente.

Com base no cadastro de clientes da Xerox, a seleção da amostra dos clientes foi feita com base no critério da aleatoriedade, aplicada apenas aos clientes com “poder de decisão no estado do Rio de Janeiro”. Fizemos uma seleção de 27 clientes ao todo, 9 por categoria, de modo a termos uma margem de folga para eventuais problemas de acesso aos clientes selecionados na amostra. E, de fato, o principal problema encontrado foi o de desatualização dos dados do cadastro da Xerox, referentes à identificação da empresa-cliente, o que obviamente impediu o contato com várias das empresas selecionadas.

No caso dos clientes, a estratégia de coleta dos dados foi distinta daquela utilizada com os funcionários. Monteiro, que é também Diretor de Assuntos Corporativos da Xerox além de ser Diretor do Instituto Xerox, enviou *e-mail* aos gerentes regionais responsáveis por gestão de clientes, no qual ele apresentava o trabalho que vínhamos desenvolvendo e pedia a colaboração deles para viabilizar o nosso acesso junto aos clientes da amostra. Em se tratando dos clientes *ISO*, o próprio gerente de conta da Xerox se incumbiu de fazer o agendamento da visita. No que se refere aos clientes *named* e *GMO*, os dados da empresa-cliente nos foram passados, e fomos nós mesmos quem fizemos o contato inicial com o cliente para o agendamento das visitas.

Importante chamar a atenção para o fato de que, em cada empresa-cliente, solicitávamos que a entrevista fosse realizada com a pessoa na empresa responsável pelos contratos com a Xerox.

As entrevistas foram realizadas nas próprias empresas-clientes – com exceção apenas do Cliente 5, que foi feita por telefone, tendo em vista à impossibilidade do entrevistado estar

presente no horário previamente agendado. As entrevistas duraram entre 40 minutos e uma hora, tendo entrevista que chegou a 2 horas de duração.

O quadro 32 a seguir descreve a amostra das 9 empresas-clientes efetivamente entrevistadas – foram 3 empresas *ISO*, 4 empresas *named* e 2 empresas *GMO*.

Quadro 32 - Clientes da Xerox, RJ: amostra dos entrevistados, segundo a categoria de faturamento junto à Xerox ⁽¹⁾

Categorias de faturamento	Ramo do negócio	Nº de funcionários ⁽²⁾	Condição do entrevistado
1) Grandes clientes ("ISO")			
Cliente 1	siderurgia	11.500	Gerente de Serviços de Infra-estrutura / RJ
Cliente 2	governo / judiciário	n.i.	Diretora do Dept de Serviços Gerais
Cliente 3	seguradora (saúde)	de 6 a 7 mil	Superintendente de Processamento e Operações de sistemas
2) Clientes nominados ("named")			
Cliente 4	engenharia sistemas	1.500	Coordenador Administrativo
Cliente 5	estaleiro	1.200	Gerente de Projetos de Obra
Cliente 6	gráfica	200	Dono
Cliente 7	colégio particular	160	Diretora Administrativa
3) Clientes em geral ("GMO")			
Cliente 8	computação gráfica	5	Dono
Cliente 9	aviação	85 (só RJ)	Gerente de aeroporto

(1) Empresas com poder de decisão no Estado do Rio de Janeiro.

(2) Número estimado pelos próprios entrevistados.

n.i. - não informado

III.4.2) Análise dos Resultados

Buscaremos avaliar a eficácia privada da ação social da Xerox junto aos funcionários e clientes, segundo as duas categorias de análise definidas no capítulo II: (1) nível de

conhecimento das iniciativas sociais desenvolvidas; e (2) percepção dos resultados alcançados. Esta segunda categoria de análise será desdobrada nas sub-categorias: (a) resultados para a comunidade propriamente, (b) resultados para o relacionamento do grupo de *stakeholder* em questão, com a Xerox, e (c) resultados para a empresa como um todo (aqui entendido como o relacionamento da empresa com os demais grupos de *stakeholders*).

O tópico-guia (**anexo 4**) foi utilizado de maneira bastante flexível, servindo sobretudo como um roteiro básico para orientar na condução das entrevistas e para subsidiar a análise posterior. No caso das entrevistas com clientes, várias questões tiveram que ser suprimidas, outras acrescentadas e outras ainda modificadas⁸², conforme fluía a entrevista – em resumo, o tópico-guia para os clientes teve que ser bastante modificado. As respostas de cada entrevistado às categorias e sub-categorias de análise, eleitas como relevantes para cada um dos dois grupos de *stakeholders*, encontram-se sistematizadas no **anexo 5**.

III.4.2.1) Stakeholder: Funcionários

Das entrevistas realizadas com a amostra dos funcionários Xerox da sede, vimos que o **nível de conhecimento acerca da ação social da empresa (1ª categoria de análise)** está muito restrito às iniciativas que são conduzidas no âmbito do edifício-sede, ou seja, ao CAMP e às campanhas. Na realidade, são justamente estas duas iniciativas que convivem com o dia-a-dia dos funcionários da sede: (1) os adolescentes do CAMP que trabalham uniformizados nas várias dependências do prédio, e (2) a mobilização intensa feita por ocasião das campanhas de solidariedade. Só para ilustrar, no dia da Campanha do Papai Noel, aconteceu que estávamos na Xerox, e vimos “Papai Noel” ir de sala em sala no horário do expediente, para arrecadar donativos, acompanhado de músicas de Natal e muita festa ao seu redor.

Com efeito, o quadro 33 apresenta as principais iniciativas da ação social da Xerox, mencionadas por cada funcionário entrevistado. Quando comparamos essas assinalações com o quadro 16, que descreve na íntegra o Programa Social da Xerox tal como ele é de fato, fica claro o conhecimento bastante limitado dos funcionários. Basicamente, podemos dizer que eles conhecem a atuação da Célula de Solidariedade, o Projeto CAMP-Mangueira e o Projeto Olímpico da Mangueira – nesta ordem, por grau de conhecimento. Os demais projetos

⁸² As questões suprimidas foram aquelas referentes à descrição da ação social da Xerox (item II do tópico-guia), quando esta não era conhecida pelo entrevistado. As questões incluídas disseram respeito à descrição da ação social da própria empresa do entrevistado. E as questões modificadas foram aquelas referentes aos resultados

mencionados pelos entrevistados foram lembrados, em suas falas, de forma esparsa e difusa. Basta ver que projetos considerados relevantes para o Instituto Xerox, como Casa das Artes da Mangueira e Casa do Zezinho (SP), receberam praticamente o mesmo número de assinalações que iniciativas de escopo bastante limitado, como são a dos engraxates e a dos surdos-mudos⁸³ que ocorrem no edifício-sede da empresa.

Quadro 33 - Funcionários entrevistados: Nível de conhecimento sobre a ação social da Xerox

Funcionários	Iniciativas sociais da Xerox apontadas:										
	CAMP Mangueira	Cél.Solid. campanhas	Surdo-mudo	Mangueira engraxates	Mangueira Proj.Olímpico	Mangueira Casa das Artes	Casa Zezinho (SP)	Afro-As-Dentes (*)	Meio Ambiente	Crianças Parque Morro Macacos (RJ)	Biblioteca Reprográf.
Func 1	X	X									
Func 2	X	X			X						
Func 3	X	X			X				X		
Func 4	X	X		X							
Func 5	X	X			X			X			
Func 6	X	X			X		X				
Func 7	X	X			X	X			X	X	X
Func 8	X	X	X	X			X	X			
Func 9	X	X	X		X						
Func 10	X	X							X		
Func 11		X			X				X		
Func 12	X	X			X						
Func 13	X	X			X		X	X			
Func 14	X	X			X						
Func 15	X	X									
Func 16		X			X						

Fonte: Pesquisa de campo

(*) Projeto recente, 2003.

A ação da Célula de Solidariedade é unanimidade junto aos entrevistados. Não há como negar que as campanhas de solidariedade, organizadas por um grupo de funcionários voluntários, é a iniciativa social desenvolvida no espaço corporativo com maior visibilidade e poder de envolvimento dos funcionários da sede.

percebidos da ação social da Xerox (item III), que foram alteradas para resultados percebidos pelo entrevistado da ação social de sua empresa.

⁸³ Como informou “FUNC 8”, já foram mais garotos-engraxates na empresa; agora é apenas um garoto que vai de sala em sala para engraxar os sapatos de quem quiser, na parte da tarde. Na lojinha da Associação dos Empregados da Xerox, tem sempre um surdo-mudo encarregado de organizar as prateleiras.

Também o CAMP foi mencionado por todos os funcionários, à exceção de dois deles pois, apesar de lotados na sede, um não trabalha efetivamente lá (“Func 11”) e o outro passou a trabalhar lá só muito recentemente (“Func 16”). Importante destacar que o enfoque predominante atribuído ao CAMP é o da *alocação dos menores na empresa (Xerox)*. Quer isto dizer que, na maior parte das vezes, não houve referência ao trabalho que é feito na Vila Olímpica da Mangueira, de treinamento educacional dos garotos (cursos) e o posterior acompanhamento dos selecionados para estágio nas várias empresas conveniadas ao projeto, sendo a Xerox uma dessas empresas. Ou seja, o conhecimento do Projeto CAMP pelos funcionários está restrito, na maior parte das vezes, aos muros da Xerox e não há conhecimento do projeto no seu todo.

Quanto ao Projeto Olímpico da Mangueira vemos que, quando se considera o público interno da Xerox, ele não tem o mesmo grau de visibilidade que goza junto ao público externo da empresa, aqui entendido como os iniciados e/ou interessados em Responsabilidade Social / Ação Social Corporativa. Para estes últimos, o projeto é tido como referência nacional e mesmo internacional. No entanto, considerando os 16 funcionários entrevistados, 5 deles nem sequer mencionaram o Projeto Olímpico; e dentre os 11 que o fizeram, para alguns não havia clareza sobre se ele ainda continuava existindo e se ele era apenas um componente do CAMP. Senão, vejamos,

Até há uns anos atrás, sabia que tinha um companheirismo do CAMP e da Vila Olímpica com a Escola de Samba da Mangueira. Não sei se ainda existe este trabalho da Xerox na Vila Olímpica, estimulando os jogos. Mas sei que os meninos do CAMP continuam trabalhando na Xerox..... (FUNC 2)

Tem o CAMP Mangueira – o esporte é uma atividade do CAMP. (“FUNC 3”)

Tem o CAMP-Mangueira, que inclui a parte esportiva, a parte profissionalizante e a parte empregatícia (“FUNC 14”)

O papel da Célula de Solidariedade é compreendido por praticamente todos os funcionários entrevistados, o mesmo não ocorrendo com o Instituto Xerox. Como explicou “FUNC 1”, a razão disso é que *as ações da Célula são mais claras para a população Xerox, pois envolvem os funcionários. Já o Instituto, ele é mais voltado para fora, um âmbito maior. Em relação ao Instituto, a gente fica como espectador e não como participante.*

Assim, dentre os 16 funcionários pesquisados, seis foram categóricos em afirmar que não conhecem o que o Instituto Xerox faz (“FUNC 2”, “FUNC 3”, FUNC 4”, FUNC 12”, “FUNC 14” e “FUNC 15”). Três entrevistados disseram achar que não havia relação entre o Instituto Xerox e o trabalho da Célula de Solidariedade (“FUNC 1”, “FUNC 2” e “FUNC

13”), enquanto sabemos que há. Já dois outros funcionários se aventuraram em uma definição imprecisa (“FUNC 11”) e totalmente equivocada (“FUNC 16”) sobre o papel do Instituto Xerox. Apenas três funcionários pareceram ter clareza a este respeito (“FUNC 5”, “FUNC 7” e “FUNC 9”), provavelmente por serem mais interessados do que os demais sobre o trabalho social da Xerox.

Referindo-se às campanhas de solidariedade, praticamente todos os funcionários da amostra tomam conhecimento delas por meio do Jornal Mural (que é afixado em vários pontos nos corredores do edifício-sede, e atualizado semanalmente), cartazes nos elevadores, *folders* que são distribuídos, e *Intranet (flashes)*. Aqui, o que ocorre é que a informação vem até eles, os invade no seu próprio ambiente de trabalho.

Quanto às ações do Instituto, elas são divulgadas na *mídia* (jornais, revistas e TV), no *site* do Instituto Xerox e, de vez em quando, por meio de alguns *e-mails* enviados internamente pelo próprio Instituto. Neste caso, os funcionários devem buscar a informação, ir até ela na medida do seu interesse. E a pesquisa mostrou que o interesse dos funcionários da Xerox pela ação social institucional não vem sendo grande. Dentre os entrevistados, pelo menos⁸⁴ cinco declararam nunca ter entrado no *site* do Instituto Xerox (“FUNC 5”, “FUNC 9”, “FUNC 12”, “FUNC 15” e “FUNC 16”); e os que já entraram, o fizeram apenas uma vez para conhecer o *site*, ou o fazem muito raramente (“FUNC 6”, “FUNC 7”, “FUNC 8”, “FUNC 10” e “FUNC 13”). Outra constatação neste sentido é que, até hoje, nenhum dos entrevistados foi conhecer a Vila Olímpica da Mangueira, apesar de estar a não mais do que dez minutos de carro do edifício-sede da Xerox.

A Xerox até divulga, mas é tudo muito distante. Eu fico até envergonhada, porque o meu marido sabe mais do que eu, que trabalho na Xerox, sobre o programa social da Xerox, porque ele lê mais jornal do que eu. (FUNC 1)

O site é pouco consultado, tem pouca visibilidade. Poucas vezes vi algum funcionário consultá-lo. Acho que deveria haver, de vez em quando, uma chamada para o site. (FUNC 10)

..... tem a Revista sobre o Programa da Mangueira, que fica aos montes na entrada da Xerox ou nos departamentos, mas eu nunca parei para olhar. (FUNC 15)

Com exceção de “FUNC 8”, que é membro⁸⁵ da Célula de Solidariedade, todos os demais entrevistados participam das campanhas na condição de doador. De modo geral, isto

⁸⁴ Esta questão não foi colocada para os entrevistados iniciais, de “FUNC 1” a “FUNC 4”; no desenrolar das entrevistas, vimos a relevância de incorporá-la.

⁸⁵ Conforme informou “FUNC 8”, a Célula de Solidariedade da Xerox do edifício-sede é composta por 15 membros da força de trabalho da empresa (entre funcionários, contratados e estagiários) e atende a 30 instituições beneficentes.

lhes traz uma satisfação pessoal muito grande, por se sentirem úteis ao estarem ajudando pessoas necessitadas. A participação nestas campanhas é a forma como eles se vêm envolvidos no programa social da Xerox. Alguns mencionaram também o trabalho de tutoria na empresa dos estagiários do CAMP como outro modo de envolvimento.

Quanto à percepção do valor investido na ação social da empresa, apenas um entrevistado (“FUNC 7”) *arriscou* dar uma resposta, acertando em sua estimativa – *entre R\$ 2 e 3 milhões*. Todos os demais confessaram *não ter a menor idéia*. Dois funcionários (“FUNC 3” e “FUNC 10”) chegaram, inclusive, a reconhecer que este tipo de informação deveria estar no *site*, mas que eles nunca a haviam buscado. Mesmo não conhecendo o valor investido, alguns argumentaram que os recursos deveriam estar sendo bem aplicados, tendo em vista a causa social nobre a que eles se destinam (“FUNC 6”), e porque vinha sendo um investimento de longo prazo (“FUNC 14” e “FUNC 16”).

Passamos agora à **segunda categoria de análise, que diz respeito à percepção dos resultados da ação social da Xerox**. No que se refere aos **impactos para a comunidade**, podemos classificar as respostas dos entrevistados em quatro grupos. Primeiro, há os que vêm os benefícios sobretudo em termos de oferta de oportunidades, e aqui a ênfase é na possibilidade de educação profissional propiciada pelo CAMP (“FUNC 1”, “FUNC 3”, “FUNC 4”, “FUNC 5”, “FUNC 8”, “FUNC 9”, “FUNC 14” e “FUNC 16”). Segundo, há os que vão além e afirmam que estes resultados chegam a ser visíveis na própria empresa, tendo em vista os ganhos de aprendizado dos garotos do CAMP e a sua inserção no mercado de trabalho (“FUNC 5”, “FUNC 8”, “FUNC 9”, “FUNC 12” e “FUNC 13”). Terceiro, há os que mencionam os indicadores de sucesso divulgados pela imprensa e/ou apresentados na própria empresa, tais como os resultados e troféus obtidos pelas equipes da Vila Olímpica em competições, além dos indicadores de avanço social no Morro da Mangueira (“FUNC 6”, “FUNC 7”, “FUNC 9”, “FUNC 10”, “FUNC 12” e “FUNC 13”). E, por último, há os que alegam não conhecerem os resultados do trabalho do Instituto Xerox (“FUNC 1”, “FUNC 2” e “FUNC 15”). As falas, a seguir, evidenciam estas posições.

Resultados tangíveis, não saberia te dar números..... Mas, uma vez que você dá oportunidades ao jovem de praticar esportes, você faz com que ele não tenha tempo de se envolver com o que não deve. (FUNC 16)

No que se refere ao trabalho esportivo na Mangueira, a gente vê pela mídia que os benefícios são muitos como a ocupação do tempo livre do adolescente, a elevação de sua auto-estima, enfim a oferta de uma atividade prazerosa que os desvia do mau caminho. Quanto aos menores que trabalham aqui na Xerox, a gente vê os resultados, e muitos deles são efetivados ao final do estágio. (FUNC 12)

..... Imagino também que os recursos sejam bem aplicados, pois a gente vê os resultados: exposição dos troféus conquistados pelos atletas, que é feita uma vez por ano no restaurante aqui da empresa; as reportagens nos jornais, mostrando que o Morro da Mangueira tem o índice mais baixo de criminalidade, e saber que a Xerox teve uma participação nisso.... (FUNC 7)

Não conheço os resultados do trabalho do Instituto Xerox. Agora, quanto aos resultados das campanhas, há visibilidade e prestação de contas. A gente pode ir nas instituições beneficiadas (com as doações) no dia da entrega. Senão, podemos ver o jornalzinho com notícias da festa, ou até o vídeo. (FUNC 2)

Quando solicitamos aos funcionários que, com base em escala de gradação que lhes apresentamos⁸⁶, assinalassem o grau de influência da ação social da Xerox sobre a(s) comunidade(s) atendida(s), a maioria dos entrevistados (11 deles) respondeu que influenciava “muito” – ver quadro 34. Analisando as justificativas dadas para essa atribuição de elevado poder de influência, constatamos que eles se referiam sobretudo (1) à geração de oportunidades que os projetos propiciam, e não propriamente aos resultados alcançados, e (2) apenas à população efetivamente atendida nos projetos, e não à população-alvo como um todo. Senão, vejamos:

Influencia muito no sentido de dar oportunidades para o jovem da Mangueira. Você veja que, no caso da comunidade de Rio das Pedras, em Jacarepaguá, os jovens não têm essa oportunidade. (FUNC 9)

Influencia muito para a comunidade da Mangueira. É uma questão de abertura de mercado de trabalho para o adolescente e a possibilidade de prática do esporte (FUNC 6)

Influencia muito na comunidade onde a Xerox atua. Por comunidade, eu me refiro aos garotos que são beneficiados pela ação social da Xerox, suas famílias e vizinhos. (FUNC 5)

Quadro 34 - Funcionários entrevistados: Percepção dos resultados acerca do Programa Social da Xerox, segundo escala de gradação definida a priori

Sub-categorias de análise e Variáveis / Escalas de gradação / Discriminação dos Funcionários (FUNC), segundo suas respostas:

I) Para a(s) comunidade(s) atendida(s):^(d)

Influencia muito	1, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16
Influencia médio	2, 3, 15
Influencia pouco	10
Não influencia	-
Não sabe dizer	-

II) Para você, enquanto funcionário Xerox:

⁸⁶ Não influencia, influencia pouco, influencia médio, influencia muito, não sei dizer.

Sub-categorias de análise e Variáveis / Escalas de gradação / **Discriminação dos funcionários (FUNC) segundo suas respostas**

II.a) Motivação

Influencia muito	6, 8, 11, 12, 13
Influencia médio	5, 9, 10, 14, 15
Influencia pouco	2
Não influencia	1 ^(a) , 3, 4, 7, 16
Não sabe dizer	-

II.b) Produtividade

Influencia muito	8, 13
Influencia médio	-
Influencia pouco	3, 14
Não influencia	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16
Não sabe dizer	-

III) Para a empresa:**III.a) Imagem**

Influencia muito	1, 2 ^(b) , 3, 5, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16
Influencia médio	9, 13
Influencia pouco	4, 7, 10
Não influencia	-
Não sabe dizer	2 ^(c)

III.b) Acesso ao governo

Influencia muito	1, 6, 8
Influencia médio	5, 13, 14, 16
Influencia pouco	12
Não influencia	7, 19
Não sabe dizer	2, 3, 4, 10, 11, 15

III.c) Acesso às instituições financeiras

Influencia muito	11
Influencia médio	-
Influencia pouco	-
Não influencia	1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 16
Não sabe dizer	2, 3, 9, 14, 15

III.d) Lucratividade ^(e)

Influencia muito	16
Influencia médio	-
Influencia pouco	12, 13
Não influencia	4, 5, 6, 7, 9, 10, 15
Não sabe dizer	2, 3, 11, 14

Fonte: Pesquisa de campo

(-) Nenhum entrevistado mencionou esta gradação.

(a) O trabalho do Instituto Xerox não influencia, mas o da Célula de Solidariedade influencia sim.

(b) Influencia na imagem para dentro da empresa, junto aos funcionários.

(c) Não sabe se influencia na imagem para fora da empresa.

(d) FUNC 4 apenas mencionou que influencia positivamente

(e) FUNC 1 e FUNC 8 apenas mencionaram que influencia positivamente.

No que se refere aos **benefícios percebidos da ação social da Xerox para os próprios funcionários**, identificamos três grupos de respostas, quando a questão foi formulada em aberto. O que predomina é o sentimento de orgulho, a sensação gratificante de trabalhar em uma empresa com preocupação social (“FUNC 5”, “FUNC 6”, “FUNC 7”, “FUNC 8”, “FUNC 9”, “FUNC 10”, “FUNC 11”, “FUNC 13” e “FUNC 16”). Mas há também os funcionários que afirmaram que lhes dá satisfação o fato de poder ajudar nas campanhas e também de poder ajudar aos adolescentes do CAMP que trabalham na empresa (“FUNC 1”, “FUNC 2”, “FUNC 8”, “FUNC 12”, “FUNC 13” e “FUNC 15”). E, por último, um pequeno grupo de entrevistados lembrou-se ainda dos benefícios para o seu próprio trabalho na empresa (“FUNC 3”) e em sua qualidade de vida (“FUNC 1”).

Quando os funcionários foram solicitados a mensurar os benefícios da ação social da Xerox especificamente em termos das variáveis (1) motivação em trabalhar na empresa⁸⁷ e (2) produtividade, vemos que as respostas encontradas corroboram os resultados da questão anterior, que havia sido formulada em aberto – ver quadro 34. Assim, no que se refere à motivação, embora a justificativa mais recorrente tenha sido a de orgulho em trabalhar em uma empresa com prática social, as assinalações foram dispersas: 5 respostas “não influencia para a motivação”; 5 respostas “influencia médio”; e também 5 respostas “influencia muito”. De certa forma, isto mostra que não é consistente o efeito do fator “orgulho em trabalhar na empresa” para a “motivação em trabalhar na empresa” e que, portanto, não podemos ter clareza quanto à influência da ação social para a motivação do funcionário Xerox.

Já no que se refere à influência da ação social sobre a produtividade, podemos dizer que houve uma convergência nas respostas. Dos 16 entrevistados, 12 foram enfáticos em afirmar que, de modo algum, o programa social da empresa influencia na produtividade deles, e 2 disseram que “influencia pouco” (quadro 34). Ilustrando este ponto de vista majoritário, “FUNC 5” diz que *com o estabelecimento do PPR (Programa de Participação nos Resultados) na empresa, o que conta mesmo são os resultados gerados pelo funcionário*. Também “FUNC 9” comenta que *durante as suas atividades na Xerox, ela não pensa nas práticas sociais da empresa*.

Ao questionarmos os entrevistados (questão aberta) se eles viam **benefícios da ação social da Xerox para a empresa como um todo**, o fator “imagem da empresa” foi, de longe,

o mais lembrado, tendo sido por alguns especificado em relação aos clientes, ao governo e à sociedade em geral (“FUNC 1”, “FUNC 5”, “FUNC 6”, “FUNC 7”, “FUNC 8”, “FUNC 9”, “FUNC 10”, “FUNC 12”, “FUNC 13”, “FUNC 14”, “FUNC 15”, “FUNC 16”). Também foram citadas prováveis vantagens que eles julgavam existir em termos de benefício fiscal (“FUNC 3”, “FUNC 4”, “FUNC 7” e “FUNC 10”) e de aproximação com o governo (“FUNC 6”, “FUNC 8” e “FUNC 14”).

Quando passamos a direcionar o tema da percepção dos resultados para a empresa, em função de determinadas variáveis que consideramos relevantes (imagem da empresa, acesso ao governo, acesso às instituições financeiras e lucratividade), as assinalações, segundo o grau de influência, vieram confirmar o papel preponderante da ação social para a imagem da Xerox. Com efeito, como mostra o quadro 34, 11 entrevistados consideraram que o programa social da Xerox influencia muito para a imagem da companhia.

Com relação ao benefício referente à imagem da empresa, alguns entrevistados levantaram alguns aspectos interessantes e polêmicos para reflexão. Senão, vejamos.

Primeiro, subjacente às colocações de “FUNC 7”, “FUNC 5” e “FUNC 14” está a seguinte questão: a ação social da Xerox influencia na imagem da empresa para quem? Será que esta ação é percebida pelo conjunto dos *stakeholders* da Xerox ou apenas por um sub-grupo dos iniciados e entusiastas da “cultura da filantropia corporativa”, conforme definida por *Himmelstein* (1997), item II.1.2.1? Voltaremos a abordar esta questão quando tratarmos, mais à frente, dos resultados da ação social Xerox percebidos pelos clientes.

Com certeza, traz benefício para a imagem da Xerox. Mas, eu não sei se as pessoas que não têm envolvimento com a Xerox ou com a Mangueira, se elas têm visibilidade do trabalho social que é feito. (“FUNC 7”)

Com certeza, influencia muito para a imagem da empresa. Hoje em dia, as pessoas passaram a olhar muito para ação social. Até mesmo nas entrevistas para emprego, o currículo é valorizado se a pessoa faz trabalho social, participa em ONG..... A Xerox ganha clientes – os clientes olham de outra forma para a empresa com esta preocupação social. Hoje em dia, as empresas passaram a valorizar essa coisa do social. (“FUNC 5”)

Influencia muito para a imagem. O Programa Social da Xerox é reconhecido. A empresa é bem vista. Muitos clientes são levados a conhecer o projeto; e também pessoas da sociedade, esportistas, pessoas de outros países. (“FUNC 14”)

Segundo, as colocações de “FUNC 3”, “FUNC 9” e “FUNC 7” discutem a seguinte questão: será que o grau de divulgação da ação social corporativa influencia para a promoção da imagem da empresa? Afinal, a Xerox divulga pouco, médio ou muito a sua ação social? De

⁸⁷ Aqui o que era perguntado ao entrevistado era se a ação social da Xerox representava para ele um fator

certa forma, e aqui retornando ao ponto anterior, acrescentaríamos a seguinte indagação: divulga para quem?

A Xerox trabalha muito bem essa questão da imagem na mídia. Muitos clientes meus, como a ATL e a Vale do Rio Doce, vêem a Xerox como modelo, querem visitar o Instituto Xerox (“FUNC 3”)

Influencia médio para a imagem da Xerox. Poderia influenciar mais se houvesse mais divulgação. A empresa só aparece quando vai alguém importante na Vila Olímpica e ela aparece, nos jornais ou na televisão, tendo ao lado um atleta da Vila usando a blusa com o logotipo Xerox. Ou seja, não parte da empresa a divulgação. (“FUNC 9”)

Influencia pouco para a imagem da Xerox. Isto porque acho que tem pouca divulgação. A Xerox não captura as oportunidades de difundir a imagem. Acho que a Xerox deveria divulgar mais através de uma Assessoria de Imprensa, de uma ação mais sistemática em jornais e revistas (“FUNC 7”)

Terceiro, “FUNC 10” e “FUNC 13” levantaram a hipótese de que a influência do programa social da Xerox sobre a imagem da empresa poderia ser maior se fosse um programa mais abrangente, com mais projetos. Só aqui fazendo um parêntesis, vale notar que “FUNC 10” associa o programa social da Xerox apenas ao projeto CAMP, denotando completo desconhecimento de sua abrangência real. Voltando ao ponto levantado, diríamos que a influência do número de projetos sociais, de sua dispersão espacial, para a imagem da empresa é uma questão a ser investigada. Porém, certamente este não é um fator relevante para a eficácia pública da ação social.

Influencia pouco para a imagem da empresa. Já influenciou mais no passado. Tá na hora de subir um novo degrau, e fazer algo diferente além do CAMP. Nunca parei pra pensar o que poderia ser. (“FUNC 10”)

Influencia médio para a imagem. Acho que o Instituto Xerox deveria investir em mais projetos sociais; e mesmo nos que já investe, ele se projeta pouco na mídia, no mercado. (“FUNC 13”)

Por último, a fala de “FUNC 1” retoma uma questão latente, muitas vezes abafada no subconsciente dos funcionários de empresas com ação social: Por que as empresas investem, por um lado, em ação social para a comunidade se, por outro lado, têm que demitir funcionários, por uma questão de sobrevivência? Seria uma estratégia de recuperação de imagem no mercado?

No ano passado, teve aquele problema de contabilização de resultados, que era uma questão de incompatibilidade com o método da matriz. Foi uma mancha que a imprensa marcou. Mas também essa mesma imprensa divulga o trabalho social da Xerox, e isso é importante para a imagem da Xerox. Este ano também vivemos um momento difícil na empresa, com muitas demissões. Então a Xerox é uma empresa fria? Eu não penso assim, mas também não penso que a Xerox esteja tirando de mim para dar para o trabalho social. Mas também temos que

gerador de estímulo e de entusiasmo para seguir trabalhando na empresa.

entender que a empresa não é mais paternalista como antes. O fato de ter trabalho social mostra que a empresa preocupa com o indivíduo. É claro que a gente prefere o paternalismo, mas eu sei que o mundo tá mudando com a globalização..... (“FUNC 1”)

No que se refere à influência da ação social da Xerox sobre a variável “acesso ao governo”, podemos dizer que as assinalações foram dispersas (quadro 34). A opção “não sabe” recebeu o maior número de assinalações (6) e, no caso das demais opções, notamos que os entrevistados baseavam-se sobretudo em suposições para justificarem as suas respostas, do tipo: “*acho que influencia muito no acesso ao governo, mas é achismo. Uma mão dupla, o governo quer aliados....*”. (“FUNC 1”) ou “*influencia médio para o acesso da Xerox ao governo. Pois se a empresa tem preocupação social, isto deve proporcionar algum prestígio perante o governo.*” (“FUNC 16”).

Assim, a partir do resultado das assinalações e das argumentações dos entrevistados, podemos concluir que eles não têm clareza quanto aos efeitos (indiretos) da ação social da Xerox para o acesso da empresa ao governo.

Já, ao contrário, em se tratando da influência da ação social da Xerox sobre o “acesso às instituições financeiras”, o posicionamento dos entrevistados parece bastante definido. Como mostra o quadro 34, há uma predominância da opção “não influencia” (10 assinalações), sendo que os mais cautelosos preferiram a opção “não sabe” (5 assinalações). Aqui, a argumentação usada foi contundente, como por exemplo:

Não influencia no acesso às instituições de financiamento. Falou em financiamento, as coisas mudam de figura. O que conta é o faturamento e a liquidez da empresa, e não se somos solidários ou não. (“FUNC 6”)

Não influencia para o acesso às instituições de financiamento. Porque banco não vai olhar para ação social, e sim para a saúde financeira da empresa. (“FUNC 7”)

Não influencia para o acesso às instituições de financiamento. Quando se mexe com dinheiro, a lógica é matemática. (“FUNC 8”)

Quanto à influência da ação social da Xerox para a lucratividade da empresa, também predominam as opções “não influencia” (7 assinalações) e “não saber dizer” (4 assinalações). Dois funcionários marcaram que “influencia pouco”. Ou seja, a julgar pelas assinalações feitas pelos entrevistados, a relação entre ação social da Xerox e lucratividade é bastante tênue (“não influencia”; ou “influencia pouco”; ou ainda “não sabe dizer”, que foi utilizado, por “FUNC 11”, com o sentido de não influenciar). As argumentações dos funcionários pesquisados comprovam esta constatação. Senão, vejamos:

Não influencia para a lucratividade da empresa. Porque, hoje em dia, as empresas ainda não selecionam de quem elas vão comprar em função de ter ação social. (“FUNC 5”)

Acho que não influencia para a lucratividade. Isto porque, quando o cliente compra equipamento da Xerox, o que importa para ele é preço, qualidade, etc.... Ou seja, quando se trata de questão financeira, de consumidor-empresa, ele é mais frio, racional. Agora, é diferente no caso do consumidor final, pessoa física: por exemplo, você decide comprar o açúcar União porque está associado ao Senninha, isto é, ao Instituto Ayrton Senna.....(“FUNC 6”)

Não influencia para a lucratividade. A única forma de contribuir seria através do retorno de imagem. Porém, como a Xerox está voltada para o corporativo, e não para o varejo, não vejo como a gente vá ter mais lucratividade por causa de trabalho social. Eu, como decisora de empresa, não seria influenciada por ação social. (“FUNC 7”)

Não influencia para a lucratividade da Xerox. Não posso ver como! Se fosse a Royal, que desse aulas de culinária para comunidades carentes, então as pessoas treinadas passariam a consumir os produtos Royal. Mas, no caso da Xerox, as comunidades atendidas pela Xerox dificilmente vão ser consumidoras Xerox. (“FUNC 15”)

Não saberia dizer se influencia para a lucratividade. Isto porque não consigo vincular programa social com vendas / retorno financeiro. (“FUNC 11”)

Acho que influencia pouco para a lucratividade. Mas, de repente, até pode pesar: o nome da empresa estar associado a um trabalho social bacana; um cliente dar preferência à Xerox por causa do trabalho social que ela realiza. (“FUNC 12”)

Para “FUNC 5”, “FUNC 6” e “FUNC 7”, a principal razão para essa relação tênue entre ação social da Xerox e lucratividade é que o cliente Xerox é corporativo – e, para os clientes-empresas, a lógica de negócio é *fria, racional* e não se baseia na prática social da empresa parceira. Ademais, como aponta “FUNC 15”, o público-alvo da ação social da Xerox é bastante distinto do seu público-consumidor, o que dificulta ainda mais essa vinculação. Por sua vez, “FUNC 12” levanta a possibilidade da prática social da empresa poder vir a representar fator de preferência para o fechamento de negócios – será? Voltaremos a este ponto no item logo a seguir.

III.4.2.2) Stakeholder: Clientes

No que se refere ao **nível de conhecimento acerca da ação social da empresa (1ª categoria de análise)**, constatamos que, das entrevistas realizadas com a amostra dos 9 clientes Xerox, existe um grande desconhecimento acerca da ação social da Xerox. Apenas um dos entrevistados (“CLIENTE 7”) afirmou conhecer o Projeto Olímpico da Mangueira⁸⁸.

⁸⁸ O “Cliente 2” afirmou conhecer que a Xerox fora empresa pioneira a contratar patrulheiros do CAMP-Mangueira. Desde um ano e pouco atrás, seguindo o exemplo da Xerox, a sua Instituição havia também

Tivemos, pois, que adaptar o tópico-guia preparado para as entrevistas: as questões relativas à ação social da Xerox foram eliminadas para aqueles entrevistados que não a conheciam, e substituídas por questões relativas ao programa / atuação social da empresa do próprio entrevistado⁸⁹. Concluímos que não caberia aqui uma análise sistemática das respostas referentes aos programas sociais das empresas entrevistadas, uma vez que elas dizem respeito a realidades muito específicas, tanto da própria empresa como das comunidades por elas atendidas.

Portanto, apenas para o “CLIENTE 7” pudemos prosseguir com as questões do tópico-guia relacionadas à ação social da Xerox.

Apesar de desconhecerem completamente a ação social da Xerox, 4 clientes sugeriram que a Xerox deveria fazer a divulgação do seu trabalho social para os seus parceiros no campo dos negócios (“CLIENTE 1”, “CLIENTE 4”, “CLIENTE 6” e “CLIENTE 9”). Para eles, este tipo de divulgação poderia fomentar possíveis *parcerias sociais*, além da Xerox se tornar bem-vista no mercado. A este respeito, vejamos os argumentos utilizados:

Aqui na companhia, temos contratos antigos com algumas empresas, como a Xerox, DHL, Vivo, Embratel, etc.... Eu acho que as empresas parceiras deveriam se informar mais sobre o que cada uma está fazendo na área social. Deveria haver mais troca de informações. Muitas vezes, o que ocorre é que a gente não tem tempo mesmo..... É importante este tipo de informação. Por exemplo, suponha que eu seja procurada por uma pessoa do voluntariado aqui da companhia e ela me peça para eu indicar alguma empresa com benchmarking em projetos sociais. Assim, se eu soubesse que a Xerox tem programa social, eu ligaria para a gerente de vendas da Xerox com quem me relaciono, e pediria para ela encaminhar essa pessoa para o contato na Xerox. (“CLIENTE 1”)

Eu queria dar uma sugestão. Talvez seria interessante a Xerox trocar com os seus clientes informações sobre os seus projetos sociais. Através, por exemplo, de jornalzinho a ser enviado aos clientes Xerox. Comparada à nossa empresa, a Xerox é um gigante que teria condições de se mostrar muito mais Acho que é importante sabermos que a Xerox tem ação social, para a eventualidade de podermos vir a desenvolver um trabalho social comum, uma parceria social. (“CLIENTE 4”)

A Xerox nunca me enviou nada a respeito do seu programa social. Ela nunca se relacionou comigo nesse campo, só comercialmente. Acho que a Xerox deveria divulgar os seus projetos sociais. A Xerox só iria se beneficiar com isto, pois passaria a ser benvista. (“CLIENTE 6”)

Só ficarei sabendo sobre os projetos sociais da Xerox, se ela divulgar. Se, por exemplo, a Xerox precisar de alguma coisa para a realização dos seus projetos sociais, vou direcionar esta demanda para a área de RH, e ver em que a nossa Companhia pode contribuir. De

começado a contratar patrulheiros do CAMP-Mangueira. Mas, por este cliente não ter qualquer outro tipo de informação relacionado à ação social da Xerox, decidimos incluí-lo no grupo dos que desconhecem as principais iniciativas da ação social da Xerox.

⁸⁹ Das 9 empresas entrevistadas, 7 desenvolvem programa social (em fase inicial de implantação ou já bastante consolidada) e 2 não desenvolvem, alegando não terem condições financeiras para financiar programas voltados para a comunidade.

modo geral, acho que no Brasil falta divulgação no caso das empresas que fazem projetos sociais. (“CLIENTE 9”)

Por outro lado, já o “CLIENTE 7”, que foi o único entrevistado a demonstrar algum conhecimento sobre o programa social da Xerox, adquirido por meio da *mídia*, viu com bons olhos o fato da Xerox não fazer divulgação do seu trabalho social. Diz ela, “*nunca recebi nenhuma divulgação da Xerox. Também não haveria porque receber; eu até acho legal que ela não fique botando a boca no trombone para todo mundo, para os clientes....*”

Como vemos, retorna aqui a questão da divulgação da ação social corporativa, abordada pelos funcionários: Deve ou não haver divulgação? E em que intensidade? E para quem divulgar?

A este respeito, vemos que “CLIENTE 7” aceita bem e, mais importante ainda, é sensibilizada pela divulgação via *mídia*; por outro lado, ela rejeita a divulgação direta entre clientes. Já “CLIENTE 1”, “CLIENTE 4”, “CLIENTE 6” e “CLIENTE 9” apregoam este segundo tipo de divulgação.

Em relação à divulgação direta entre clientes, levantamos aqui a seguinte questão: será que este tipo de divulgação, feita no âmbito de pessoas diretamente envolvidas com as áreas de negócios nas empresas-clientes - como foi o caso dos nossos entrevistados - surtiria, de fato, efeito social, no sentido de viabilizar as chamadas *parcerias sociais*?

Primeiro, poderia ocorrer que essa divulgação caísse em terreno arenoso, inóspito e de total desinteresse. Por exemplo, vimos que “CLIENTE 1” se desculpa pelo seu baixo nível de envolvimento social na empresa, explicando que “*muitas vezes, o que ocorre é que a gente não tem tempo mesmo*”. Também “CLIENTE 2” afirma que “*até já recebeu um folder informativo sobre os projetos sociais da Xerox, mas não se lembra mesmo dos projetos; é tanta coisa.....*”

Segundo, poder-se-ia argumentar que a divulgação da ação social corporativa devesse estar voltada sobretudo para atingir as áreas específicas nas empresas que tratam os temas da Responsabilidade Social (RSE) e da Ação Social das empresas (ASE). E, neste caso, se estaria sendo coerente com o esquema de departamentalização das empresas: questões financeiras sendo tratadas pelo departamento financeiro da empresa; questões de pessoal pelo departamento de Recursos Humanos (RH); questões de *marketing* pela área de *marketing*; e assim por diante

Assim, seguindo esta lógica de departamentalização, questões associadas a programas sociais devem também estar restritas a um grupo de trabalho específico – que pode estar lotado no departamento de RH, ou de *Marketing*, ou na Presidência da empresa, ou ainda ser criado um Instituto / Fundação. E é este grupo que tem como atribuição o desenvolvimento dos projetos sociais da empresa e a formação das parcerias sociais entre empresas.

A nossa hipótese é a de que, quando o programa social é tratado de forma departamentalizada nas empresas, ele passa a assumir caráter marginal no âmbito da empresa, e não tem como estar inserido na estratégia do negócio, como defendem *Porter e Kramer* (2002) - ver item II.1.2.1. Assim, no caso das empresas maiores que são clientes da Xerox, e onde há a departamentalização da ação social (“CLIENTE 1”, “CLIENTE 2”, “CLIENTE 3”, “CLIENTE 4”, “CLIENTE 5”), vimos que os gerentes responsáveis pelo fechamento de contratos com a Xerox não faziam a menor idéia sobre ação social da Xerox. Pois não se tratava de tema ligado ao departamento deles.

Mas, por outro lado, vimos que, mesmo quando não existiu essa departamentalização da ação social (“CLIENTE 6”, “CLIENTE 8” e “CLIENTE 9”), os responsáveis pelos contratos com a Xerox também não tinham conhecimento sobre o programa social da Xerox. Não podemos deixar de reconhecer que este conhecimento depende, sim, em certa medida, da divulgação que a Xerox faz para a sua cadeia de clientes; mas, sobretudo, vai depender muito mais é do grau de interesse do gestor com questões relacionadas ao tema da RSE e ASE. Ou seja, do seu nível de envolvimento efetivo com a cultura da RSE e da ASE. Basta ver que “CLIENTE 7”, apesar de estar em uma empresa departamentalizada e não ter recebido nenhum informativo Xerox sobre projeto social, ela tem conhecimento sobre a ação social da Xerox, porque se interessa pelo tema e, portanto, se informa por meio da *mídia* – que, como sabemos, tem dado destaque especial ao tema nos últimos anos.

A segunda categoria de análise diz respeito à percepção dos resultados da ação social da Xerox pelos clientes. No que se refere aos seus impactos para a comunidade e para a empresa como um todo, estes aspectos não foram abordados com nenhum dos entrevistados, a exceção do “CLIENTE 7”, já que todos os demais não tinham conhecimento acerca do trabalho social da Xerox. Apresentamos, a seguir, trechos da fala do “CLIENTE 7” que evidenciam a sua percepção acerca destes resultados da ação social da Xerox.

Para a Comunidade? Acho mais interessante a atividade social estruturada, como a da Xerox, do que as doações eventuais. É um projeto reconhecido, todo mundo sabe. Já ganhou vários prêmios. Qualquer ação social tem benefícios. Se for estruturada, como a da Xerox, os benefícios são maiores. O projeto da Xerox contribui para melhorar na Mangueira

o problema da violência, para o desempenho escolar, para questões de trabalho, e até para a questão da moradia por causa do sentido comunitário que ele desenvolve.

Para os funcionários Xerox? *Não saberia dizer se o projeto social da Xerox têm influência para os seus funcionários: aí vai depender de como a empresa potencia esta ação junto a seus funcionários. Se ela potencia, a cabeça cidadã deles muda.*

Para a imagem da Xerox? *Influencia muito para a imagem da Xerox. Para mim, ação social de empresa funciona como um cartão de visita. Quando ela faz ação social, está dando uma idéia de sua concepção de vida, do seu grau de cidadania.*

Para o acesso da Xerox ao governo? *Deve influenciar, ainda mais agora no governo Lula, mas não saberia precisar em que grau.*

Para o acesso da Xerox às instituições de financiamento? *Não deve influenciar, pois as financeiras só querem ganhar dinheiro.*

Para a lucratividade da Xerox? *Não influencia!*

Interessante comentar dois aspectos dessa fala de “CLIENTE 7”. Primeiro, quando ela diz que “qualquer ação social tem benefícios” e que “ação social de empresa funciona como cartão de visita”; e acrescentaríamos aqui também o comentário do “CLIENTE 4” de que “qualquer ação social é bem-vista no mercado”. Parece haver aí implícita, embora não intencionalmente, o aspecto destacado por Himmelstein (1997) de que, para a empresa, o importante é realizar qualquer tipo de ação social, sendo questão secundária se esta é ou não eficaz - ver item II.1.2.1. Ademais, devemos lembrar que a eficácia percebida por “CLIENTE 7” da ação social da Xerox para a comunidade da Mangueira é a eficácia divulgada na mídia pela própria empresa.

Segundo, quando “CLIENTE 7” pondera que a forma como a Xerox potencia a ação social junto aos funcionários é que define o grau de influência dessa ação junto a eles, a entrevistada conseguiu tocar em um aspecto nevrálgico do programa social da Xerox. Como vimos nas entrevistas com os funcionários, o Instituto Xerox não tem conseguido despertar o interesse deles, e arregimentar a sua participação nos projetos sociais da empresa. Eles tendem a se sentir como *espectadores*, e apenas se atêm a participar nas campanhas da Célula de Solidariedade como doadores.

E, por último, já no que se refere aos **benefícios percebidos da ação social da Xerox para o próprio grupo de stakeholders em questão, ou seja para o relacionamento da Xerox com os seus clientes**, a questão teve que ser colocada sob a forma de suposição para os oito entrevistados que não tinham conhecimento da ação social da Xerox, com exceção de “CLIENTE 7” (para quem a questão foi posta de modo assertivo). Questionamos, pois, aos entrevistados se saber que a Xerox desenvolve programa social influenciava em sua lealdade

com a empresa⁹⁰. Explicitamos o conceito “lealdade” como sendo a intenção da empresa entrevistada de seguir sendo cliente da Xerox (Tellis, 1988 *apud* Oliver, 1999)

O mero fato de termos tido de alterar a questão para este formato já criou em nós a expectativa de que ação social NÃO seria fator relevante para a lealdade de suas empresas com a Xerox. Pois, em sua quase totalidade, com exceção de “CLIENTE 7” eles já tinham com a Xerox um determinado compromisso de lealdade, independente de saberem se a Xerox tinha ou não ação para a comunidade.

E, com efeito, as nossas expectativas se confirmaram. Dos 9 entrevistados, 5 deles foram incisivos em afirmar que programa social não influencia para a lealdade de sua empresa para com a Xerox (quadro 35). Quanto aos demais, podemos dizer que eles consideram esta influência pouco significativa: “CLIENTE 8” disse apenas que *soa bem ter ação social*; “CLIENTE 7” afirmou que influencia médio, porém o seu relacionamento recente com a Xerox, de certa forma, a contradiz; já “CLIENTE 5” e “CLIENTE 9” foram condicionais ao admitirem influência positiva.

Quadro 35 – Clientes entrevistados: Saber que a Xerox desenvolve programa social, influencia em sua lealdade para com a Xerox?

Escalas de gradação	Discriminação dos Clientes, segundo suas respostas:
Influencia muito	-
Influencia médio	7, 9
Influencia pouco	5
"Soa bem" (*)	8
Não influencia	1, 2, 3, 4, 6
Não sabe dizer	-

Fonte: Pesquisa de campo

As falas dos entrevistados, a seguir, evidenciam o papel pouco ou nada significativo da ação social da Xerox para a lealdade dos seus clientes.

Não influencia para a lealdade. Somos profissionais. O que conta é o relacionamento profissional, é a relação custo/benefício dos produtos/serviços Xerox. Enquanto o contrato for

⁹⁰Na realidade, em relação ao relacionamento Cliente-Xerox, foram feitas duas perguntas: (1) Saber que a Xerox tem ação social, influencia para a lealdade de sua empresa para com ela? e (2) Saber que a Xerox tem ação social, influencia para a atração de novos negócios com a empresa? Na análise das respostas, porém, percebemos que havia uma correlação perfeita entre estas questões, indicando a preponderância de apenas um aspecto nessas indagações, qual seja, o da lealdade cliente-Xerox.

bom para os dois lados, o relacionamento continua. Aqui na minha área, as coisas funcionam assim: eu detecto a necessidade de um produto/serviço; passo essa necessidade para a área de suprimentos, que vai ao mercado para buscar a melhor relação preço/qualidade. (“CLIENTE 1”)

Não influencia para a lealdade com a Xerox e nem para a atração de novos negócios. Na condição de servidores públicos, nós não podemos contratar. Ou seja, aqui a gente não escolhe a empresa que vai contratar, a gente licita! Nas licitações, a gente usa critérios técnicos para a locação / aquisição de equipamentos de reprografia; não vemos o lado social da empresa. Até 2001, tínhamos contrato com a Xerox para aluguel das máquinas copiadoras. No início de 2002, a Xerox perdeu a licitação dessas máquinas. Atualmente, os contratos que ficaram com a Xerox são por dispensa de licitação, em função da inexigibilidade de licitação prevista na legislação por motivos de qualidade técnica avançada e/ou ausência de similaridade no mercado. É o caso da locação com a Xerox de 1 máquina de emissão de contra-cheques, 2 máquinas coloridas de alta precisão e conectividade e 1 máquina preto-e-branco de alta precisão..... (“CLIENTE 2”)

Não influencia para a lealdade da nossa empresa com a Xerox. Vários fatores influenciam para essa lealdade, como: têm serviços que só a Xerox no mercado consegue prestar; relação custo / benefício; e a questão de relacionamentos para a solução de impasses. Não vamos gastar mais dinheiro por causa de programa social da Xerox. Fico satisfeito em saber que a Xerox está ajudando a comunidade. Mas a nossa empresa trabalha com planos estratégicos que devem ser seguidos, onde o fator redução de custos é muito importante, e também a otimização do processo e da qualidade da prestação dos serviços. (“CLIENTE 3”)

Não influencia para a lealdade da nossa empresa com a Xerox e nem para a atração de novos negócios. A negociação entre a nossa empresa e a Xerox independente do trabalho social da Xerox. (“CLIENTE 4”)

Não influencia em nada para a lealdade da minha empresa com a Xerox e nem para a atração de novos negócios. Porque isto não traz benefícios nenhum para a minha empresa. Por exemplo, no caso de uma empresa vender para mim um produto por R\$10 e ter ação social, e a outra vender por R\$ 9,50 e não ter ação social nenhuma, obviamente vou dar preferência a esta segunda. Ter programa social não é fator para fidelização de decisão. (“CLIENTE 6”)

Uma empresa com ação social soa bem. Desde, é claro, que não seja uma isca de marketing. Aí, sim, eu quero ser mentenedor de uma ação social dessas, ao comprar o produto / serviço de uma empresa com ação social. No fundo, a Xerox procura muito vincular o cliente, fazendo com que ele continue consumindo produto Xerox. Por exemplo, ao comprar uma copiadora Xerox, você tem que usar o papel chamex, que nada mais é do que papel Xerox. (“CLIENTE 8”)

Tendo em vista os valores da nossa empresa, saber que a Xerox tem também estes valores, influencia médio para a nossa lealdade com a Xerox. No final do ano passado (2002), quando decidimos não renovar com a Xerox os contratos para duas máquinas copiadoras, a razão foram as desavenças no campo da cobrança, as faturas estavam vindo sempre erradas ultimamente.. Fizemos, então, o contrato com outros fornecedores, que são ex-funcionários da Xerox, que foram demitidos nessas ondas de demissão da empresa.. Hoje temos contrato apenas para três máquinas com a Xerox. A gente percebe quando a empresa está atravessando uma fase difícil – a qualidade do atendimento cai. Foi o que aconteceu com a Xerox, que sempre foi conhecida por seu bom padrão de assistência técnica. Saber que a empresa tem uma atuação correta com os seus funcionários também é outro fator que influencia. (“CLIENTE 7”)

Influencia pouco para a lealdade da nossa empresa com a Xerox. Em condições similares, saber que a empresa atua na área social, faz com que tenhamos um olhar diferente. Porém, nas condições de concorrência em que a nossa empresa vive hoje, fica difícil querer atribuir

caráter prioritário ao fato da empresa desenvolver programa social. Agora, no caso da nossa empresa, em que a PETROBRAS é o nosso maior cliente, os projetos ambientais são muito mais importantes do que os projetos sociais. No relacionamento com o governo, estes últimos acabam funcionando apenas como moeda de trocarecentemente, o governo estadual do RJ nos pediu para participarmos do Projeto do Primeiro Emprego (“CLIENTE 5”)

Influencia médio para a lealdade da nossa Companhia com a Xerox. Pois em termos de qualidade, considero a Xerox imbatível; ela é muito superior a outras concorrentes. Na mesma igualdade de condições, por exemplo entre a Xerox e a Canon, a gente procura olhar o que a empresa faz em termos sociais. E eu penso assim, porque a gente aqui na empresa está muito envolvido com projetos sociais. (“CLIENTE 9”)

Vimos que, para estes entrevistados, que em suas empresas são os responsáveis pelos contratos com a Xerox, o que conta efetivamente para a lealdade dos negócios com a Xerox é a qualidade do produto, a qualidade do atendimento e a relação custo / benefício. Na realidade, o fato de saber que a Xerox desenvolve trabalhos sociais conseguiu angariar apenas, destas empresas-parceiras entrevistadas, considerações genéricas e vazias de sentido prático, do tipo “saber que a empresa atua na área social, faz com que tenhamos um olhar diferente” (“CLIENTE 5”), ou “fico satisfeito em saber que a Xerox está ajudando a comunidade” (“CLIENTE 3”), ou “é bom saber que a Xerox tem os mesmos valores da nossa empresa” (“CLIENTE 7”), ou ainda “uma empresa com ação social soa bem” (“CLIENTE 8”).

Cabe ainda um comentário à colocação do “CLIENTE 2” que, na condição de instituição do setor público, fez referência ao papel exclusivo dos critérios técnicos nos processos de licitação para seleção das empresas-parceiras. Quer isto evidenciar que o setor público no Brasil não possui, ainda hoje, sequer uma medida de estímulo aos programas sociais corporativos. Porém, há que se reconhecer que já se ensaiam os primeiros passos neste sentido. Recentemente (25/11/2003), por sugestão do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (órgão de assessoramento da Presidência da República), o Projeto de Lei sobre Parceria Público-Privada, ora em tramitação no Congresso Nacional, passou a incorporar a cláusula da responsabilidade social dos licitantes como critério de desempate (<http://www.cdes.gov.br>, acessado em fev. 2004).

III.4.3) Ação social da Xerox: eficácia privada?

A questão central aqui foi: a ação da Xerox em prol do *stakeholder* “comunidades carentes” tem efeitos positivos no relacionamento da empresa com os seus *stakeholders*,

particularmente aqui funcionários e clientes? A literatura analisada mostrou que a ação social corporativa contribui, sim, para elevar a motivação e a produtividade dos funcionários, a lealdade dos clientes e, portanto, em última instância a lucratividade da empresa. E, quando tal ocorre, dizemos que a ação social corporativa tem eficácia privada, em maior ou menor grau dependendo de cada situação⁹¹.

A partir do estudo de caso da Xerox aqui desenvolvido, podemos concluir que a eficácia privada da ação social da empresa junto a seus funcionários e clientes tende a ser reduzida, havendo espaço para ampliá-la. E por quê?

Primeiro, apesar do amplo leque de projetos sociais apoiados pelo Instituto Xerox nas diversas áreas (esportes, cultura, educação, meio ambiente, trabalho voluntário) e em diversos locais no país, vimos que os funcionários da empresa entrevistados conhecem apenas as iniciativas conduzidas intra-muros da sede (CAMP e as CAMPanhas de solidariedade) e o Projeto Olímpico da Mangueira. Ademais, trata-se de um conhecimento superficial e parcial.

Segundo, apesar dos funcionários assinalarem que a ação social da Xerox contribui muito para melhorar as condições de vida das comunidades atendidas, vimos que esta percepção não tem argumentação sólida, e está baseada sobretudo na possibilidade (em tese) de geração de oportunidades para pessoas carentes, e também nos resultados divulgados pelo Instituto na *mídia* e na própria empresa. Vale lembrar que nem sempre os resultados divulgados correspondem efetivamente aos resultados atingidos. Isto porque, até agora, de modo geral - e aqui não estamos nos referindo especificamente à Xerox, as empresas não tinham preocupação com a comprovação da eficácia pública da sua ação social.

Terceiro, praticamente todos os funcionários entrevistados afirmaram sentir orgulho em trabalhar na Xerox, por ela ser uma empresa que tem ação social. Porém, não podemos afirmar que estes funcionários estejam significativamente mais motivados por isto – as respostas apontaram para um efeito relativamente difuso. Quanto à produtividade deles, houve um certo consenso de que ação social não influencia.

Quarto, no que se refere aos efeitos (indiretos) da ação social da Xerox para a empresa como um todo, os benefícios percebidos pelos funcionários entrevistados também não são significativos. Assim, a influência para a imagem da empresa foi, de longe, o aspecto mais citado pelos funcionários - no entanto, esta vantagem torna-se relativizada quando se passa a

⁹¹ Quando se considera as expectativas da Xerox a esse respeito, vemos que a empresa espera que a ação social desenvolvida contibua para a sua imagem (ver missão do Instituto Xerox in

considerar aspectos relativos à divulgação da imagem, se ela vem sendo feita para o público-alvo adequado e/ou na intensidade adequada. Os efeitos percebidos para o acesso ao governo são difusos, isto é, não há uma posição majoritária. Por outro lado, predomina a percepção de que a ação social não influencia no acesso às instituições financeiras, e que tem efeito tênue, se é que tem algum, para a lucratividade da empresa.

Quinto, vimos que também entre os clientes Xerox entrevistados existe um desconhecimento muito grande acerca da ação social da companhia. Novamente voltamos à questão da divulgação do programa social da Xerox, ou seja, se ele vem sendo efetivamente anunciado para os *stakeholders*-chave da companhia, no caso as empresas-cliente; e nestas empresas, para as pessoas-chave com poder de fechar contratos com a Xerox. O relevante, no entanto, é saber até que ponto estas pessoas-chave efetivamente valorizam o trabalho social das empresas parceiras.

E finalmente, em sexto lugar, constatamos o efeito pouco ou nada significativo do programa social da Xerox para a lealdade dos seus clientes.

Ampliar a eficácia privada da ação social da Xerox não é tarefa fácil. Há que se atuar, junto aos funcionários e clientes da Xerox, sobretudo em duas frentes: no campo da divulgação e do envolvimento / comprometimento destes *stakeholders*. No que se refere à divulgação, há que se investir no público-alvo adequado e na intensidade adequada. E no que se refere ao comprometimento, é preciso atuar para mudar a cultura organizacional, no sentido da valorização efetiva da ação social das empresas.

Quanto a conseguir o envolvimento real destes *stakeholders*, há que se partir para a consolidação, de fato, dos valores de RSE e ASE na cultura organizacional das empresas. Enquanto estes valores estiverem em nível de retórica nas empresas, pouco se avançará para a prática de uma ação social mais efetiva sob a ótica privada.

Finalmente, cabem aqui algumas breves considerações acerca da eficácia pública e da eficácia privada da ação social corporativa, e como entendemos o relacionamento entre estes dois critérios. Para que a ação social seja uma prática sólida no âmbito da empresa, ela tem que ser eficaz sob a ótica privada, ou seja, ela tem também que gerar benefícios para os demais *stakeholders* da empresa, além do *stakeholder* comunidade. Caso contrário, o programa social corporativo corre o risco de ser descontinuado ou eliminado pela direção da

empresa. A eficácia privada da ação social deve ser vista, portanto, como um pré-requisito para a sustentabilidade dessa ação.

Por outro lado, acreditamos que só haja sentido em perseguir a eficácia privada da ação social empresarial se a eficácia pública dessa ação estiver sendo realmente alcançada. Caso contrário, a busca da eficácia privada também não se sustenta, pois estará apoiada em *pés de barro*, em propaganda enganosa. E, portanto, a eficácia pública deve ser a condição básica para a busca da eficácia privada. Como vemos, é do círculo virtuoso eficácia pública / eficácia privada que a ação social corporativa vai conseguir se fortalecer, e se transformar em um agente efetivo na promoção do desenvolvimento social dos países.

Quanto às estimativas de incerteza em relação aos resultados apurados nessa pesquisa para a eficácia privada da ação social da Xerox, mencionamos aqui os seguintes:

O primeiro fator de incerteza diz respeito à forma como foi composta a amostra dos funcionários entrevistados. Foi enviado e-mail convite a 60 funcionários da Xerox, e apenas 15 efetivamente agendaram as entrevistas. Obviamente existiram várias razões para o não-comparecimento dos outros 45 funcionários, como: estarem fora do Rio de Janeiro naquela semana estabelecida para as entrevistas; estarem efetivamente assoberbados de trabalho naquele período; ou ainda estarem de licença médica (tal foi o caso, por exemplo, de uma funcionária selecionada, que nos comunicou depois que não pôde comparecer por essa razão). Mas, há também a possibilidade de que aqueles 15 funcionários que agendaram as entrevistas, e fizeram um esforço para comparecer, tendem a ser, em princípio, os mais comprometidos com a questão do programa social da Xerox. E, neste caso, se estaria incorrendo em viés de seleção dos casos de segunda ordem, no sentido de haver certa tendenciosidade nos casos que compõem a amostra e, com isto, tendendo a superdimensionar a percepção de importância do programa social atribuída aos funcionários da sede.

Devemos lembrar que este problema não existiu nas amostras dos outros *stakeholders* da pesquisa. Assim, no que diz respeito à comunidade da Mangueira e aos clientes Xerox, nós entramos em contato diretamente com as pessoas selecionadas, e praticamente não houve aqui negativa em conceder as entrevistas. O que houve, sim, foi dificuldade, *a priori*, em localizar os atores selecionados para entrevista.

O segundo fator de incerteza está relacionado à percepção pelos clientes Xerox dos efeitos da ação social para a lealdade com a Xerox. Na realidade, trabalhamos aqui com uma suposição de efeitos, uma vez que, com exceção do “CLIENTE 7”, todos os demais não tinham conhecimento acerca dessa ação. Ou seja, aqui os entrevistados tenderam a expressar os seus pontos de vista, em tese, sobre essa questão, e não o que vem ocorrendo na realidade. Mas, por outro lado, podemos inferir também que o desconhecimento em si acerca da ação social da Xerox já é elucidativo da pouca relevância dessa questão para o relacionamento entre as empresas.

IV) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a ação social das empresas (ASE) vem cada vez mais ganhando relevância no contexto corporativo, tanto nos países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento: de uma atividade tida como completamente secundária até bem recentemente, para uma prática de gestão fortemente valorizada e admirada. As empresas vêm criando áreas internas específicas, senão Institutos ou Fundações, para tratarem dessa questão; a *mídia* vem dando cada vez mais destaque às notícias nessa área; seminários e eventos são organizados para discutir o tema; prêmios e certificações são instituídos; e os governos passaram a valorizar as parcerias sociais com o setor privado. Em outras palavras, a ação social corporativa incorporou-se efetivamente ao campo do discurso organizacional, e aí vem crescendo consideravelmente.

Tendo como pano de fundo a *Teoria dos Stakeholders*, entendemos a ação social das empresas (ASE) como sendo o relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade”, aqui associada a questões de pobreza e exclusão social. Como vimos, trata-se de uma prática corporativa em expansão, motivada pela evolução no significado do valor organizacional “responsabilidade social empresarial” (RSE). Até por volta da década de 1980, a noção de responsabilidade das empresas estava associada quase que exclusivamente ao atendimento aos *shareholders*. E, a partir de então, por uma série de razões econômicas, sociais e éticas, passou a ganhar força, em âmbito global, a idéia de que a empresa deve estar comprometida, não apenas com os seus *shareholders*, mas sim com o grupo dos seus *stakeholders* relevantes. Foi, pois, quando o *stakeholder* “comunidade” despontou como alvo de atenção crescente das empresas.

A revisão da literatura evidenciou, porém, a grande carência de estudos no campo da mensuração de resultados, tanto no que se refere à RSE e à ASE. Existem autores que explicitam claramente esta carência (Wood, 1990; Donaldson e Preston, 1995; Porter e Kramer, 1999), e outros que já vêm trabalhando neste sentido, porém longe de serem conclusivos (Hopkins, 1999; Queiroz, 2001). Ademais, vêm convivendo três tipos díspares de posicionamento: o primeiro voltado para a apologia dos seus múltiplos efeitos benéficos (WBI, 2003; BSR, 2003); o segundo que trata da ambigüidade existente entre desempenho social e desempenho financeiro das empresas (McWilliams e Siegel, 2000; Maignan e Ferrell, 2001; Pinto e Lara, 2003); e o terceiro carregado de um sentimento de ceticismo e desconfiança quanto aos benefícios anunciados (Himmelstein, 1997; Hamil, 1999; Utting, 2000).

A carência de estudos, aliada a esses posicionamentos díspares reinantes ainda hoje, nos impulsionaram a desenvolver o presente trabalho, que tem como objetivo contribuir para uma metodologia de avaliação dos resultados da ação social corporativa. Pois se a ação social é uma prática em expansão, há que torná-la uma prática transparente e realmente efetiva no combate à pobreza. Ao propormos esta metodologia, buscamos adequá-la às especificidades de um programa social conduzido no âmbito do setor privado.

A seguir, procuramos sistematizar os **principais pilares da metodologia** aqui delineada:

Primeiro: Elegemos a eficácia como critério básico (ou mínimo) para se avaliar a ação social das empresas. Ao aplicarmos o critério da eficácia, o que se busca é identificar se, ao menos, os resultados anunciados pela empresa, para a sua ação social, estão sendo alcançados. Por sua natureza distinta do setor público, a empresa não tem compromisso prioritário (como o Estado tem) com questões relacionadas a equidade, eficiência e sustentabilidade. Mas a empresa tem compromisso prioritário, sim, com o que ela diz estar fazendo em benefício dos seus *stakeholders*. Evidentemente que os outros critérios de avaliação social podem também ser utilizados, mas sempre em caráter complementar ao da eficácia.

No âmbito da noção atualmente vigente sobre responsabilidade social corporativa, quando a empresa desenvolve um programa social, ela tem obrigação não apenas com a comunidade que ela está atendendo (população-alvo desta ação), mas também com os seus demais *stakeholders* relevantes. Daí porque propomos que o critério da eficácia deva ser desdobrado em eficácia pública e eficácia privada. Sob a ótica pública, a ação social é dita eficaz se ela consegue atingir os objetivos anunciados (pela empresa) para a comunidade. Sob a ótica privada, ela é eficaz se consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa; ou seja, se ela consegue satisfazer os demais grupos dos *stakeholders* relevantes da empresa, conforme esperado.

Assim, podemos afirmar que a eficácia pública diz respeito aos efeitos diretos da ação social corporativa, pois ela está relacionada ao público-alvo dessa ação. Já a eficácia privada diz respeito aos seus efeitos indiretos, colaterais.

Entendemos que, para que a ação social possa ser sustentável, ela tem que ser eficaz sob a ótica privada; caso contrário, ela corre o risco de ser descontinuada ou eliminada pela

direção da empresa. Assim, a eficácia privada deve ser vista como um pré-requisito para a manutenção da ação social.

Por outro lado, só há sentido em perseguir a eficácia privada da ação social empresarial se a eficácia pública dessa ação estiver sendo realmente alcançada. Caso contrário, a busca da eficácia privada também não se sustenta, pois estará apoiada em *pés de barro*, em propaganda enganosa. E, portanto, a eficácia pública deve ser a condição básica para a busca da eficácia privada. Assim, é do círculo virtuoso da busca do atendimento aos critérios da eficácia pública e da eficácia privada que a ação social corporativa vai conseguir se fortalecer, e se transformar em um agente efetivo na promoção do desenvolvimento social.

No caso da aplicação do critério da eficácia pública para avaliar a ação social empresarial, já se avançou bastante nessa área no setor público, embora este seja ainda um tema em construção. O nosso desafio em relação a esse primeiro critério será, pois, como adaptá-lo ao setor empresarial. Já em se tratando da aplicação do critério da eficácia privada para avaliar essa ação, a revisão da literatura mostrou que este é um tema que só agora começa a ser considerado relevante, mas ainda é muito pouco estudado na prática. Assim, em relação a esse segundo critério, o nosso desafio será, de certo modo, introduzi-lo na prática gerencial das empresas.

Segundo, em se tratando do critério da eficácia pública, a forma de sua utilização deve se dar de acordo com o tipo de ação social conduzida pela empresa. Na tese, apresentamos um esboço de tipologia para a ação social empresarial, de modo a ilustrar a grande diversidade de possibilidades. Assim, nas ações menos estruturadas e mais dispersas, os níveis de objetivo de atividade ou de produto dos projetos sociais podem ser suficientes para a avaliação da eficácia pública. Já nas ações mais estruturadas e mais concentradas, são os objetivos de resultados, ou de impactos, que podem e devem ser aferidos.

A metodologia de avaliação que desenvolvemos nessa tese se aplica a este segundo caso – mais especificamente à ação social do tipo estruturada, concentrada (número de projetos e de locais) e de longo prazo. Assim, é importante deixar claro que, neste trabalho, desenvolvemos o critério da eficácia pública com o sentido de impacto da ação social na comunidade.

Terceiro, recomendamos que o planejamento e a avaliação da ação social empresarial na comunidade sigam as prescrições da abordagem da Teoria do Programa, e não se restrinjam ao Marco Lógico como vem sendo a prática dominante do setor público e dos

organismos internacionais. Isto porque, como procuramos mostrar, o Marco Lógico apresenta limitações sobretudo no que diz respeito à identificação da qualidade dos resultados alcançados e à identificação da relação de causalidade entre a ação e os seus resultados. Por outro lado, a Teoria do Programa mostra ser uma abordagem mais apropriada para orientar os programas sociais das empresas, pois propicia um tratamento dessa ação mais abrangente, na medida em que fornece orientação para todas as suas etapas; e, ao mesmo tempo, um tratamento mais específico e mais focado na intervenção propriamente. Com isto, se busca fazer com que a atuação passe a estar efetivamente focada no problema social específico a ser resolvido, na clientela a ser atendida, e nos resultados alcançados enquanto efeitos diretos da intervenção em questão.

Quarto, propomos que a avaliação de impacto da ação social corporativa seja feita com base na lógica experimental com dados qualitativos.

Baseado na revisão da literatura (Cohen & Franco, 1998; Mokate: abr.2000; Weiss, 1998; Rossi, Freeman e Lipsey, 1999; Cano: 2002), partimos do princípio de que impacto em avaliação social pressupõe identificação de relações de causalidade, ou seja, isolar os efeitos líquidos de um dado programa social na comunidade.

É importante fazer a distinção entre avaliação de impacto e avaliação de satisfação dos clientes atendidos pelos programas. Como mencionado, na avaliação de impacto, o que se pretende é identificar até que ponto os resultados observados foram causados pelo programa e não por outros fatores intervenientes atuando simultaneamente. Já na avaliação de satisfação do cliente, que faz parte da avaliação de processo, o que está em jogo é a percepção do usuário quanto à qualidade dos serviços prestados pelo programa (Zeithaml, Parasuraman, e Berry, 1990).

Mesmo no setor público, a avaliação social de impacto segue sendo tarefa complexa, ainda cheia de desafios metodológicos, sobretudo no que se refere à identificação dos efeitos dos chamados “fatores estranhos ou confundidores” do impacto (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999). Na avaliação de impacto, a lógica experimental vem sendo a estratégia por excelência, em que se busca comparar dois grupos de pessoas, o do experimento e o de controle, iguais em todas as suas características (condição “*ceteris paribus*”), salvo na condição de participação no programa social em questão - as pessoas do primeiro grupo participaram do programa, enquanto as do segundo grupo, não. Assim, um programa pode ser tido como bem sucedido se, após o programa, os resultados auferidos pelos seus participantes (grupo do

experimento) forem significativamente melhores do que os resultados alcançados pelos não-participantes (grupo de controle).

No mundo ideal das pesquisas de laboratório, a lógica experimental parece bastante linear e compreensível. Porém, no mundo real da prática avaliativa, as complexidades são muito grandes para se conseguir isolar os chamados efeitos líquidos do programa. Até hoje, estes desafios vêm sendo basicamente enfrentados no campo quantitativo, graças aos avanços nas áreas dos modelos estatísticos, matemáticos e de informática (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999).

Aliás, é neste sentido que podemos afirmar que a superação recente do conflito “quantitativo *versus* qualitativo” em avaliação social, que perdurou praticamente durante todo o século XX, veio justamente com o reconhecimento da complementaridade entre estes *métodos*, com os *dados quantitativos* sendo basicamente utilizados na avaliação de impacto e os *dados qualitativos* na avaliação de processo. Esta estratégia compartimentada vigente fica explicitada quando Weiss (1998) diz que “*eu posso imaginar um desenho experimental clássico, em que o avaliador tenha designado aleatoriamente clientes potenciais ao grupo do programa e ao grupo de controle, e que se baseie apenas em dados qualitativos. Eu nunca vi um estudo como este, mas posso imaginá-lo. ...*”

Portanto, podemos dizer que a nossa proposta metodológica para avaliar o impacto (ou eficácia pública) da ação social das empresas na comunidade vem justamente ao encontro dos anseios de Weiss: ela está baseada na lógica experimental com dados qualitativos (falas dos entrevistados). Acreditamos que esta estratégia de análise se coaduna com a realidade dos programas sociais desenvolvidos pelo setor privado. Pois aqui, o que está em jogo são projetos de pequena escala, em geral não concebidos para terem seus resultados avaliados, e sobretudo porque não existem extensas e confiáveis bases de dados quantitativos necessárias para *alimentar* os modelos estatísticos.

Quinto, para sistematizar a lógica experimental, adotamos o modelo de regressão, procurando seguir os cuidados metodológicos propostos por King, Keohane e Verba (1994) para a inferência causal com dados qualitativos. Estes autores apontam para a importância de serem obedecidos os pressupostos da “unidade homogênea de análise” e da “independência condicional”; de serem evitados o viés de seleção dos casos, o viés de seleção das variáveis e a endogeneidade; e também de serem sempre mencionadas as estimativas de erro.

Sabemos das limitações da utilização da regressão com o sentido de causalidade, pois nem sempre os coeficientes de regressão coincidem com as estimativas dos efeitos causais. Porém, é importante deixar claro que, ao utilizarmos a regressão para traduzirmos a hipótese causal a ser testada (quanto aos impactos do programa social corporativo), o nosso objetivo não foi estimar coeficientes de causalidade, mas sim facilitar o raciocínio sistemático sobre a questão da causalidade, de modo a orientar o processo de tomada de decisão nas empresas.

Assim, quando se considera o modelo de regressão para avaliar impacto, o que se busca é identificar o efeito causal médio (β_1) do programa (variável causal X_1) nas transformações observadas no ambiente social (variáveis dependentes Y_i), sendo para isto utilizadas as variáveis explicativas de controle ($X_2, X_3, \text{etc...}$). Ou seja, identificar até que ponto as transformações em Y_i podem ser consideradas como efeito(s) causal(is)médio(s) de X_1 - é esta a nossa hipótese causal central a ser testada, na avaliação da eficácia pública da ação social das empresas privadas.

Sexto, para a implementação da lógica experimental ao estudo de caso desenvolvido, adotamos as seguintes estratégias: (1) o grupo do experimento foi selecionado segundo o critério da amostragem aleatória por estratificação, tomando por base os cadastros de participantes dos projetos sociais analisados; (2) o grupo de controle foi selecionado com base na estratégia dos “grupos de controle construídos equivalentes, caso a caso” (Rossi, Freeman e Lipsey, 1999), em que sexo, idade e local de residência foram consideradas como as variáveis de controle (X_2, X_3 e X_4); (3) o critério da saturação teórica foi utilizado para indicar a adequação do tamanho da amostra; e (4) a comparação “antes-depois” foi feita com base na memória do entrevistado, haja vista a inexistência de informações a título de *baseline*. Estes procedimentos metodológicos podem ser replicados a outros casos de avaliação de impacto da ação social corporativa, desde que com as devidas adaptações em função das especificidades de cada caso.

Sétimo, a implementação da lógica experimental ao estudo de caso da ação social da Xerox levou-nos a adotar um procedimento não muito usual em avaliação social de impacto. No decorrer das entrevistas, percebemos a relevância do *constructo* “características pessoais”, responsável pelo *viés de seleção de primeira ordem*, termo utilizado na tese para designar as diferenças entre os universos de participantes e não-participantes dos programas sociais, e sobre as quais o avaliador não consegue ter controle. Daí que, na análise dos resultados, içamos este *constructo* da condição de “fator confundidor”, e buscamos operacionalizá-lo de modo a entender a sua relação com a variável causal (X_1). Na versão redefinida do modelo

causal, as variáveis que compõem o *constructo* “características pessoais” (X_5 , $X_{5.1}$ e X_6) encontram-se, pois, incorporadas sobretudo na condição de variáveis explicativas de X_1 , e não na condição de variáveis de controle.

Oitavo, no que se refere à aplicação do critério da eficácia privada, o objetivo é identificar como o relacionamento da empresa com o *stakeholder* “comunidade” é percebido pelos demais *stakeholders* relevantes da empresa, e se, de fato, essas percepções correspondem às expectativas descritas na literatura. Estas expectativas apontam para os efeitos positivos da ação social empresarial no sentido de: (1) aumentar o reconhecimento da empresa entre os seus consumidores; (2) promover a imagem da empresa na sociedade como um todo; (3) elevar a motivação e a produtividade dos empregados; (4) promover sinergia entre as diversas áreas da empresa; (5) tornar mais favoráveis as condições do contexto competitivo da empresa; (6) superar obstáculos regulatórios; (7) atrair o apoio dos governos; (8) garantir o pertencimento da empresa à rede das empresas-pares que comungam da chamada “cultura da filantropia corporativa”; e (9) garantir o fortalecimento do poder político da empresa (Wood, 1990; Smith, 1994; Himmelstein, 1997; Porter e Kramer, 2002; Peliano, 2000 e 2001; WBI, 2003).

No caso da eficácia privada, o que fazemos é inferência descritiva, e não inferência causal. Consideramos relevante aqui a abordagem segundo duas categorias de análise. A primeira categoria “nível de conhecimento” busca identificar o grau de conhecimento que o grupo de *stakeholder* investigado tem acerca da ação social desenvolvida pela empresa. Já a segunda categoria “resultados” busca captar a percepção pelo *stakeholder* pesquisado dos resultados da ação social corporativa, devendo ser decomposta em três sub-categorias, a saber: (a) resultados para a comunidade, ou *stakeholder-alvo*; (b) resultados para o relacionamento do próprio grupo de *stakeholder* com a empresa; e (c) resultados percebidos para a empresa como um todo.

De modo a testar a metodologia de avaliação de resultados aqui proposta, elegemos a Xerox do Brasil para ser o nosso **estudo de caso**. Ela foi selecionada em razão da grande visibilidade do seu projeto social, o *Projeto Olímpico da Mangueira*, conhecido nacional e internacionalmente. Ademais, a empresa preencheu também os pré-requisitos necessários para a realização da avaliação de resultados, e particularmente para a avaliação da eficácia pública com o sentido de impacto: ter ação social estruturada com objetivos definidos, há pelo menos

quatro anos; ter interesse pela pesquisa; e dar permissão para o acesso a informações e para a realização das entrevistas; e no caso específico da nossa pesquisa, estar sediada no Rio de Janeiro.

Obviamente, para fins da avaliação da eficácia pública da ação social da Xerox no Brasil, o ideal seria termos trabalhado com todos os projetos que compõem o programa social da empresa. No entanto, ou porque uns estão fora do Rio de Janeiro ou porque outros são bem recentes, tivemos que considerar em nossa análise apenas dois projetos, os mais importantes e antigos, a saber: o Projeto Olímpico da Mangueira, que vem desde 1987, e o CAMP-Mangueira, desde 1988. Juntos, eles corresponderam a 64,3% dos recursos próprios da Xerox investidos, em 2002, em seu programa social como um todo.

A pesquisa de campo se dividiu em três etapas. Na primeira etapa (07/2002 a 02/2003), buscamos levantar a “teoria do programa” e as questões-chave para a avaliação da eficácia pública, quando foram realizadas 21 entrevistas com coordenadores / ex-coordenadores e equipes dos projetos, e também foi feita pesquisa documental. Na segunda etapa (03/2003 a 05/2003), foram feitas 35 entrevistas com os moradores, na comunidade da Mangueira: o grupo do experimento foi selecionado de modo aleatório estratificado a partir dos cadastros dos projetos; já o grupo de controle foi composto por indicação de cada entrevistado do grupo do experimento, guardadas as condições de sexo, idade e local de residência. Na terceira etapa (10/2003 a 12/2003) dedicada à avaliação da eficácia privada, foram realizadas as entrevistas com os funcionários da sede (16) e com os clientes (9) da Xerox; também aqui a amostra foi aleatória estratificada a partir dos cadastros da empresa. Ao todo, foram 81 entrevistas, sendo não-estruturadas na 1ª etapa e semi-estruturadas nas 2ª e 3ª etapas.

As dificuldades específicas encontradas neste estudo de caso para a coleta dos dados apontam para os obstáculos que, em geral, trabalhos como este de avaliação da ação social empresarial tenderão a encontrar no futuro. As principais dificuldades foram: (a) acesso à população-alvo dos projetos sociais, em geral moradores dos morros e das periferias dos grandes centros urbanos, cada vez mais sob influência do tráfico de drogas e de outras formas do poder paralelo; (b) acesso aos cadastros das equipes executoras dos projetos, sobretudo quando estas equipes são externas à empresa, pois avaliação tende a estar associada à idéia de controle e, portanto, ao risco de perder o financiamento da empresa; e (c) acesso aos *stakeholders* da empresa, sempre atarefados e com agenda apertada.

Quanto aos resultados encontrados, vimos que a eficácia pública da ação social da Xerox na comunidade da Mangueira pode ser significativamente ampliada, a serem feitos certos redirecionamentos na condução do programa social.

Em relação aos projetos analisados, vimos que a população-alvo (crianças e adolescentes da comunidade da Mangueira) pode ser subdividida em três grandes grupos: 1) Incluídos; 2) Auto-excluídos; e 3) Excluídos em situação de risco social. Vimos também que o que define a alocação nestes grupos são as características pessoais, isto é, as características individuais da própria criança / adolescente e as características de sua família (de estímulo ao seu desenvolvimento pessoal). Merece atenção o fato de que o terceiro grupo foi bem mais numeroso do que o segundo, justamente o grupo das crianças / adolescentes que são, de certo modo, *largados* da família e não alimentam um sonho de auto-desenvolvimento.

Constatamos que, considerando o grupo dos incluídos, a maioria deles não continuava participando dos projetos, apesar de ainda estarem na faixa etária adequada à participação. Ou seja, a taxa de evasão dos projetos é relativamente elevada. Aqui, as razões alegadas foram relacionadas (1) ao acesso, como a dificuldade para obtenção de vagas no retorno aos projetos (quando, por algum motivo, ocorreu interrupção na participação) e a questão do horário do projeto incompatível com o horário da escola; e (2) à própria forma de implementação dos projetos, com algumas crianças / adolescentes não se sentindo à vontade na Vila Olímpica da Mangueira, e muitas vezes até se sentindo *preteridos*.

Quanto aos grupos dos excluídos dos projetos (auto-excluídos e excluídos em situação de risco), eles afirmaram que não participam sobretudo por falta de informação sobre os projetos, por dificuldades de transporte, ou ainda por impossibilidade no cumprimento de exigências.

Da comparação entre os resultados anunciados (pela Xerox e pela coordenação do Programa Social da Mangueira) e os resultados alcançados, podemos afirmar que, a partir da lógica experimental adotada, há grande probabilidade de que o efeito mais relevante tenha sido na auto-estima das crianças / adolescentes, seguido dos efeitos na sociabilidade e na saúde. Há indícios também de que o Projeto CAMP esteja contribuindo para a capacitação dos adolescentes e sua inserção no mercado de trabalho. O efeito nas condições de lazer não foi percebido como significativo. E, no que se refere ao indicador escola, os resultados não foram conclusivos, porém há evidências de que participar dos projetos não influencia no

desempenho escolar de quem já vai bem na escola; mas, por outro lado, os que não vão bem na escola, não estão participando.

Concluimos que há espaço para ampliar o impacto dos projetos sociais da Xerox na comunidade da Mangueira. Mas, para isto, é preciso focar os projetos nas necessidades da comunidade, ao invés de ampliar o seu raio de ação para outras áreas, mesmo que também carentes, da cidade do Rio de Janeiro. É preciso ouvir os moradores da Mangueira, e incluí-los no processo de planejamento dos referidos projetos. É preciso também buscar solução para os problemas detectados de acesso e de retenção das crianças / adolescentes da Mangueira nos projetos. E, se o alvo é atuar no campo da geração de oportunidades e da prevenção da criminalidade, é preciso atenção especial para os garotos do grupo III, os excluídos em situação de risco social.

No que se refere à eficácia privada da ação social da Xerox junto a seus funcionários e clientes, vimos que ela tende a ser reduzida, a começar pelo baixo nível de conhecimento que estes *stakeholders* têm acerca dessa ação.

Quanto aos resultados da ação social para a comunidade, vimos que, quando conhecidos por estes *stakeholders*, esta percepção estava restrita ao que era divulgado, na *mídia* ou na própria empresa. De certo modo, esta constatação parece sinalizar que o requisito para a eficácia privada da ação social corporativa não são os resultados efetivamente alcançados na comunidade (ou seja, a eficácia pública dessa ação), mas sim o que a empresa diz que faz.

Ainda com relação aos resultados percebidos pelos *stakeholders* entrevistados, vimos que praticamente todos os funcionários afirmaram sentir orgulho em trabalhar na Xerox, por ela ser uma empresa que tem ação social. Porém, o efeito desse sentimento de orgulho para a motivação não chegou a ser significativo, havendo uma grande divergência nas respostas. Quanto à produtividade deles, tendeu a haver consenso de que ação social não influencia. Já em se tratando do efeito do programa social da Xerox em relação à lealdade dos seus clientes, as respostas dos entrevistados mostraram que ele é pouco ou nada significativo.

Para ampliar a eficácia privada da ação social da Xerox, há que se atuar, junto aos funcionários e clientes, sobretudo em duas frentes: no campo da divulgação, e no campo do envolvimento / comprometimento. No que se refere à divulgação, há que se investir no público-alvo adequado (a área de contratos, a direção ou a área de RSE das empresas-clientes? todos os funcionários da empresa ou apenas parte deles, isto é, os mais interessados

nessa questão?) e na intensidade adequada. E no que se refere ao comprometimento, é preciso atuar no sentido da valorização efetiva, nas empresas em geral, da ação social corporativa. Dito em outras palavras, é preciso que a cultura da ação social seja inserida na prática no contexto das empresas, e não apenas em teoria.

Uma vez delineada a nossa proposta metodológica e a sua aplicação a um estudo de caso, poder-se-ia questionar a relevância de uma tal metodologia para a avaliação da ação social corporativa – por que é importante avaliar? e **por que é importante utilizar esta metodologia baseada nos critérios de eficácia pública e eficácia privada?** Enumeramos a seguir algumas, dentre as muitas razões abordadas no trabalho:

- ✓ Porque, e aqui usando o argumento de Friedman (1977), não se pode negar que a ação social empresarial representa fator de custo para a empresa e, portanto, ela deve prestar contas aos seus *stakeholders* relevantes: ao acionista, que vê seus recursos alocados para este tipo de investimento; ao funcionário, que é demitido ou que não tem aumento salarial há algum tempo; ao consumidor, que paga um preço mais elevado no bem consumido; ao governo, que deixa de recolher seus impostos mediante isenção fiscal, etc...
- ✓ Porque, e aqui usando o argumento de Wood (1990), Smith (1994) e Porter e Kramer (2002), se a ação social é realmente estratégica para a empresa, é preciso apontar como o relacionamento empresa-comunidade vem gerando benefícios para os negócios da empresa e, portanto, para os seus demais *stakeholders* relevantes.
- ✓ Porque, e aqui respondendo à provocação de Utting (2000), é preciso demonstrar que NÃO existe distância substancial entre a retórica e a prática das empresas, ou seja, entre o que elas dizem que fazem e o que estão realmente fazendo em termos de responsabilidade social – e aqui, mais especificamente, em termos de sua ação social.
- ✓ Porque, e aqui respondendo à provocação de Himmelstein (1997), é preciso mostrar que as empresas estão, de fato, fazendo o bem (*doing good*) e não apenas passando uma imagem de estarem fazendo o bem (*looking good*). Ou seja, é importante evidenciar, além da motivação econômica, também o comprometimento com o desenvolvimento social.
- ✓ Porque, e aqui respondendo à provocação de Hamil (1999), é preciso demonstrar que o envolvimento da empresa com a comunidade não corresponde apenas a um modo cínico de relações públicas e que gera, sim, benefícios para a comunidade.

- ✓ Porque, e aqui procurando iluminar os desafios teóricos no campo da operacionalização do conceito de RSE (Wood, 1990; Hopkins, 1999; Donaldson e Preston, 1995), é preciso evidenciar os resultados do relacionamento Empresa-Comunidade no âmbito da *Teoria dos Stakeholders*.
- ✓ Porque, com a relevância que a ASE passou a assumir no discurso organizacional, é preciso passar a divulgar não o volume do investimento social privado (em termos financeiros ou de bens/serviços disponibilizados para a comunidade), mas sim os resultados deste investimento. Haja vista que empresas ofertando os mesmos volumes de recursos conseguem gerar diferentes níveis de resultado, tanto para a comunidade como para os negócios.
- ✓ Porque se a empresa se diz parceira do Estado no combate à pobreza e à exclusão social, torna-se preciso evidenciar as contribuições efetivas geradas por ela, e não apenas o que ela diz estar fazendo. E, para potencializar os resultados dessa parceria, torna-se preciso, sob a coordenação do Estado, definir responsabilidades e focos para a atuação social corporativa, além de criar redes entre empresas, organizações sociais e o próprio Estado.
- ✓ E sobretudo porque, no campo da ação social empresarial, a empresa deve ser reconhecida e valorizada não pelo processo em si de fazer ação social, mas pelos resultados alcançados – tanto para a comunidade como para a própria empresa.

Estas várias razões apontam para a propriedade da metodologia aqui apresentada para avaliar a ação social das empresas, tendo por base os critérios da eficácia pública e da eficácia privada. O que vem ocorrendo, muitas vezes não intencionalmente, é que as empresas tendem a acreditar que a ação social que desenvolvem esteja produzindo resultados satisfatórios, tanto para as comunidades atendidas como para elas próprias. Só que, como não desenvolvem a avaliação sistemática dessa ação para julgá-la quanto à sua eficácia pública e privada, acabam não tomando as medidas adequadas para potencializar os seus efeitos – e, com isto, quem sai perdendo são as comunidades carentes e a própria empresa. Esperamos que esta metodologia possa trazer contribuições no sentido de re-orientar a ação social empresarial e, conseqüentemente, ampliar os seus efeitos benéficos.

Importante deixar claro que desenvolvemos esta metodologia de avaliação da ação social corporativa em caráter exploratório, de modo a elucidar a importância de uma tal metodologia com base nos critérios de eficácia pública e eficácia privada e como ela pode ser

aplicada na prática. Evidentemente este estudo apresenta várias **limitações** – e, a seguir apontamos algumas:

Primeiro, no que se refere à aplicação do critério da eficácia pública, vimos que ela deve se dar de acordo com o tipo de ação social conduzida pela empresa. Na tese, desenvolvemos a metodologia para a ação social do tipo estruturada, concentrada (número de projetos e locais) e de longo prazo, e que, portanto, comporta a utilização do critério da eficácia pública com o sentido de impacto na comunidade. Como vemos, há ainda por se trabalhar a aplicação do critério da eficácia pública para os demais tipos de ação social.

Segundo, mesmo considerando o tipo de ação social aqui analisado, a metodologia foi aplicada para apenas um estudo de caso, a Xerox do Brasil. Certamente a análise ficaria sobremaneira enriquecida, se pudéssemos ter outros estudos de caso na linha desta proposta metodológica.

Terceiro, considerando o estudo de caso analisado, o critério da eficácia pública com o sentido de impacto foi trabalhado até o nível dos “resultados imediatos”, ou seja, procurando testar a hipótese de ação dos projetos sociais na vida das crianças / adolescentes que participaram, em termos de saúde, lazer, auto-estima, sociabilidade, desempenho escolar e preparação para o mercado de trabalho. Não avançamos para o nível dos “resultados finais”, ou seja, no sentido de testar a hipótese conceitual de redução da criminalidade e aumento da frequência escolar na comunidade da Mangueira. Muito embora, a partir dos resultados apurados em termos do perfil da população-alvo (com relação aos projetos) e da evolução do indicador “escola”, possamos inferir preliminarmente que essa contribuição dos projetos não esteja sendo tão significativa quanto se espera.

Quarto, considerando o estudo de caso aqui tratado, para a avaliação da eficácia pública, trabalhamos apenas dois projetos sociais da empresa que, no fundo, são os mais relevantes e os mais antigos. Evidentemente, o ideal seria termos trabalhado o programa social da Xerox como um todo, inclusive para poder analisar as diferenças de desempenho em função das diferentes parcerias firmadas com as organizações sociais executoras.

Quinto, considerando o estudo de caso analisado, para a avaliação da eficácia privada, contemplamos apenas dois grupos de *stakeholders* relevantes para a empresa, os funcionários da sede e os clientes da cidade do Rio de Janeiro. Evidentemente, o ideal seria termos trabalhado todos os grupos de *stakeholders* relevantes para a empresa, no país e mesmo no exterior (no caso, os acionistas).

Sexto, e ainda considerando o estudo de caso considerado, não realizamos entrevistas de grupos focais com os *stakeholders* contemplados – comunidade, funcionários e clientes. Esta técnica de entrevista teria sido interessante no sentido de apontar alternativas para aumentar a eficácia pública e a eficácia privada da ação social da Xerox.

Ao longo deste estudo, identificamos alguns temas relevantes relacionados à ação social corporativa, e que apresentamos a título de **sugestão** para aprofundamento em estudos posteriores, de modo a aumentar o conhecimento sobre essa prática social, crescente nas empresas.

Primeiro, a questão da tipologia da ação social das empresas, segundo a coordenação, o número de projetos, o tipo de parceria, o local e a duração. Há que se aprofundar no desenvolvimento da tipologia em si, e também na aplicação do critério da eficácia pública para cada tipo de ação social.

Segundo, a questão dos incentivos fiscais para a ação social das empresas. Aqui caberia fazer um diagnóstico acerca da expansão da ação social corporativa nos países, identificando a evolução no seu financiamento por meio de recursos próprios da empresa e/ou incentivados. E ainda, sob a ótica da eficácia pública, caberia analisar até que ponto é preferível o próprio governo gerenciar os seus recursos na área social, e até que ponto ele deve direcioná-los para que a iniciativa privada o faça.

Terceiro, a questão da divulgação da ação social das empresas. Sob a ótica da eficácia privada, vimos que a ação social precisa ser melhor divulgada. No entanto, é importante ter clareza quanto à melhor estratégia de divulgação. Por exemplo, atentar para questões do tipo: divulgar o que: ações ou resultados? para quem divulgar: *stakeholders*, mas que segmentos? *não-stakeholders*? como divulgar? e com que intensidade?

Enfim, como vemos, há ainda um longo caminho a se trilhar tanto no campo da avaliação como também do aprofundamento do conhecimento acerca da ação social das empresas. E, como procuramos destacar ao longo deste trabalho, o importante é estar sempre com o foco nos resultados dessa ação, não se deixando guiar apenas pelo fato de estar realizando um trabalho social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKERMAN, R.W., BAUER, R.A. *Corporate social responsibility*. Reston, Virginia: Reston Publishing, 1976.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. California: ITP, 7th edition, 1995
- BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisas de Survey. Tradução de Cezarino, G. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001 (1997, 1^a ed.).
- BACKMAN, J. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press, 1975.
- Banco InterAmericano de Desarrollo - BID / Instituto InterAmericano para el Desarrollo Social - INDES. **El marco lógico**. Oficina de Evaluación, BID, 1994.
- BARREIRA, Maria Cecilia Roxo Nobre. Avaliação de programas sociais: debatendo a avaliação participativa. São Paulo: PUC/SP, tese de doutorado, 1999.
- BATISTA, Cristina A. M. **A prática de responsabilidade social e a inclusão da pessoa portadora de deficiência**. Anais do 27º ENANPAD, Atibaia, SP, 2003 (cd rom).
- BAUER, Martin W. AARTS, Bas. *A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos*. In BAUER, Martin W. GASKELL, George (coord.). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático. Tradução de Guareschi, P.A. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002 (2000, 1^a ed.).
- BAUER, Martin W. GASKELL, George. ALLUM, Nicholas C. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões**. In BAUER, Martin W. GASKELL, George (coord.). Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático. Tradução de Guareschi, P.A. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002 (2000, 1^a ed.).
- BOMENY, Helena. PRONKO, Marcela. **Empresários e Educação no Brasil**. Rio de Janeiro: PREAL/CPDOC – FGV, Fundação Ford, 2002.
- BURKE, Edmund M., GILMARTIN, *Raymond*. **Corporate Community Relations: the Principles of the Neighbour of Choice**. Praeger, 1999.
- Business for Social Responsibility - BSR. *Overview of Corporate Social Responsibility*. In <http://www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809>, acessada em 02/09/2003.
- CANO, Ignacio. **Introdução à Avaliação de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- CARROLL. Archie B. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, vol.4, no.4, p.497-505, 1979.
- CHEIBUB, Zairo. LOCKE, Richard M. **Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas**. In Kirschner, Gomes e Cappellin (orgs), Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- CLARKSON, Max B.E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, vol.20, no.1, p.92-117, 1995.

- COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 1998 (1993, 1ª ed.).
- COSTA, Maria Alice Nunes. **Samba e Solidariedade: capital social e parcerias coordenando as políticas sociais da Mangueira, RJ**. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal Fluminense – UFF / Programa de Pós-Graduação em Antropologia e Ciência Política – PPGACP, março de 2002.
- COTTA, Tereza C. **Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto**. Revista do Serviço Público – RSP, ano 499, nº 2, abril-junho 1998
- DONALDSON, Stewart I. SCRIVEN, Michael. *Evaluating Social Programs and Problems: Visions for the New Millenium*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2003.
- DONALDSON, Thomas, PRESTON, Lee E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, vol.20, n.8, p. 65-91, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Prática de Administração de Empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1968.
- FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) / Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial. **Iniciativa Privada e Responsabilidade Social – uma pesquisa sobre as ações das empresas do estado do Rio de Janeiro nas áreas de recursos humanos, apoio à comunidade e responsabilidade ambiental**. FIRJAN, 2002. In <http://www.firjan.org.br>, acessada em
- FIRME, Thereza Penna. **Avaliação: Tendências e Tendenciosidades**. In Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.5-12, jan/mar.1994.
- FISCHER, Rosa M., BOSE, Monica, MENDONÇA, Luciana R., FEDATO, Cristina. **Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersectoriais**. Anais do 27º ENANPAD, Atibaia, SP, 2003 (cd rom)
- FRANCO, Rolando. **Algunas reflexiones sobre la evaluation del desarrollo**. Santiago, Chile: ILPES, 1971.
- FREEMAN, Edward R. *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc., 1984
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Tradução: CARLI, Luciana. Brasil: Editora Artenova, 1977.
- FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine. Reeditado in CHRYSSIDES, G.D., KALER, J.H., An Introduction to Business Ethics: p.249-254. London: Chapman and Hall, 1993.
- GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Subsídios para Organizar Avaliações da Ação Governamental**. Brasília: IPEA, Texto para Discussão nº 776, janeiro de 2001
- GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In BAUER, Martin L. GASKELL, George (coords.), Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som – Um manual prático. Tradução de Guareschi, P.A., p.64-89. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002 (2000, 1ª ed.).

- GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental, and Social Performance.** June 2000. <http://www.globalreporting.org>, acessada em 20/03/2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** FGV / EAESP: Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, mar./abr. 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** FGV / EAESP: Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, mai./jun. 1995.
- GRAYSON, David, HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial.** Tradução: ROSA, C.M., TAYLOR, C., TAMBELLI, M. São Paulo: Publifolha, 2002.
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE. **Guia GIFE sobre Investimento Social Privado – Como iniciar um Programa de Ação Social na sua Empresa.** São Paulo: Takano Editora Gráfica, Gestão do Conselho Diretor do GIFE 2002/2005.
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE. **Investimento Social Privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados GIFE.** São Paulo: 2001.
- HAMIL, Sean. *Corporate Community Involvement: a case for regulatory reform.* *Business Ethics – a European Review*, vol.8, nº 1, p.14-25, 1999.
- HECKMAN, James J., SMITH, Jeffrey A., *The pre-programme earnings dip and the determinants of participation in a social programme. Implications for simple programme evaluation strategies.* *The Economic Journal*, 109(457), p. 313-348, July 1999.
- HIMMELSTEIN, Jerome L. *Looking Good and Doing Good – Corporate Philanthropy and Corporate Power.* Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1997.
- HOPKINS, Michael. *The Planetary Bargain – Corporate Social Responsibility Comes of Age.* Great Britain: Macmillan Press LTD, 1999.
- HUSTED, Brian W. *A contingency theory of corporate social performance.* *Business and Society*, v. 39, n.1, p.24-48, 2000.
- Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE. **Balanco Social.** <http://www.ibase.br> ou <http://www.balancosocial.org.br>, acessado em novembro de 2000.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA. Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social – CENDEC. **Manual de elaboração e análise de projeto sociais.** Agosto 1996 (mimeo)
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial. Apresentação da versão 2000.** <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/>, acessada em novembro de 2000.
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS. **Guia de elaboração de Relatório e Balanco Anual de Responsabilidade Social Empresarial.** Versão 2001. <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/>, acessada em outubro de 2001
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** Versão 2003. <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/>, acessada em outubro de 2003.
- Instituto *Ethos* de Empresas e Responsabilidade Social – ETHOS. **Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do consumidor brasileiro, pesquisa 2001.** <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/>, acessada em novembro de 2001

- InterAmerican Development Bank – IADB / Evaluation Office – EVO. **Evaluation: a management tool for improving project performance**, March 1997. http://www.iadb.org/cont/evo/evo_eng.htm, acessada em 27/11/2000.
- JENSEN, Michael L. *Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function*. *Business Ethics Quarterly*, vol.12, n° 2, p.235-264, 2002.
- JORESKOG, K.G. SORBOM, D. *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago, 1989: SPSS Inc.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia – Como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KING, Gary. KEOHANE, Robert O. VERBA, Sidney. *Designing social inquiry – scientific inference in qualitative research*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994.
- LOCKE, Richard M. SITEMAN, Alvin J. *The promise and perils of globalization: the case of Nike*. *Sloan School of Management, MIT*, 2003 (mimeo)
- MAIGNAN, Isabelle, FERRELL, O. C. *Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses*. *Journal of Business Research*, **51**, p.37-51, 2001.
- MANNE, H., WALLICH, H.C. *The modern corporation and social responsibility*. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.
- MCGUIRE, J.W. *Business and society*. New York: McGraw-Hill, 1963.
- McWILLIAMS, Abigail. SIEGEL, Donald. **Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?** *Strategic Management Journal*, 21: p.603-609 (2000)
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis: ed. Vozes, 20ª edição, 2002.
- MITCHELL, Ronald K., AGLE, Bradley R., WOOD, Donna J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, vol.22, n.4, p.853-886, 1997.
- MOKATE, Karen M. *Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo – BID / Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Abril 2000 (mimeo)
- MOKATE, Karen M. **Eficacia, eficiencia, equidade y sostenibilidad: que queremos decir?** Banco Interamericano de Desarrollo – BID / Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Junio, 1999 (mimeo)
- MOORE, B. *Corporate community involvement in the UK – investment or atonement?* *Business Ethics: A European Review*, vol.4, n° 3, p. 171-178.
- NETO, Francisco Paulo de M. FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2ª edição, 2001
- NEVES, Marcia. **Marketing Social no Brasil: A Nova Abordagem na Era da Gestão Empresarial Globalizada**. Rio de Janeiro: e-papers, 2000
- OLIVER, Richard L. *Whence consumer loyalty?* *Journal of Marketing*, vol.63, p.33-44, 1999.

- PATTON, Michael Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 2nd edition. Newbury Park, California: Sage Publications, 1990.
- PEDHAZUR, Elazar J. SCHMELKIN, Liora Pedhazur. **Measurement, Design and Analysis: an integrated approach**. Hillsdale, New Jersey, Hove and London, 1991: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **A iniciativa privada e o espírito público – Um retrato da ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. (março 2000); **do Nordeste brasileiro** (abril 2001); **do Sul do Brasil** (novembro¹ de 2001); **do Centro-Oeste do Brasil** (agosto de 2001); **do Norte do Brasil** (outubro de 2001); **Resultados Nacionais** (outubro de 2001). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA. In <http://www.ipea.gov.br/asocial/>, acessado em 21/10/2003.
- PELIANO, Anna Maria T. Medeiros (coord.). **Bondade ou interesse? Como e porque as empresas atuam na área social**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, novembro² de 2001
- PINTO, Marcelo de Rezende, LARA, José Edson. **A Cidadania Corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista**. Anais do 27º ENANPAD, Atibaia, SP, 2003 (cd rom).
- PORTER, Michael E. KRAMER, Mark R. **Philanthropy's New Agenda: Creating Value**. *Harvard Business Review*. November-December 1999.
- PORTER, Michael E. KRAMER, Mark R. **The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy**. *Harvard Business Review*. December 2002.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Fundação João Pinheiro – FJP. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Desenvolvimento Humano e Condições de Vida: Indicadores Brasileiros**. Brasília: setembro de 1998.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD. **Relatório sobre o Desenvolvimento Humano 2001**. Lisboa: Trinova Editora, 2001 (relatórios anuais para os países)
- PURYEAR, Jeffrey. **El sector privado y la educación**. El Salvador, mimeo, 1999.
- QUEIROZ, Adele. **Responsabilidade social das empresas: dois estudos de caso sobre a aplicação de indicadores**. Dissertação de mestrado defendida na Fundação Getúlio Vargas / Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP), 2001.
- RHENMAN, E. **Industrial Democracy and Industrial Management**. London: Tavistock Publications Ltd., 1968.
- ROBINSON, John P. SHAVER, Phillip R. WRIGHTSMAN, Lawrence S. **Measures of Personality and Social Psychological Attitudes**. San Diego: Academic Press, 1991.
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Avaliação e monitoramento de projetos sociais**. Texto para discussão Fundação Getúlio Vargas – FGV / IBRE / CEEG n° 12, novembro 1998 (mimeo)
- RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Marco Lógico e Balanced Scorecard: um mesmo método e uma velha idéia?** Anais do XXV ENANPAD. Campinas: setembro de 2001
- ROSSI, Peter H. FREEMAN, Howard H. LIPSEY, Mark W. **Evaluation: A Systematic Approach**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 6th edition, 1999.

- SIEGEL, Sidney. *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company, Inc., International Student Edition, 1956.
- SILVA, Jailson de Souza. **Por que uns e não outros? Caminhada de jovens pobres para a universidade**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- SMITH, Craig. *The New Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, May-June 1994.
- STEINER, G.A. *Social politics for business*. California Management Review, 15 (2), p.17-24, 1972.
- SUCHMAN, Edward A. *Evaluative Research – Principles and Practice in Public Service & Social Action Programs*. New York: Russel Sage Foundation, 1967.
- SULBRANDT, José. **Avaliação dos programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais**. In KLIKSBURG, Bernardo (org.). *Pobreza: uma questão inadiável – novas respostas a nível mundial*. Tradução de Cláudia Schilling. Brasília: ENAP, 1994.
- SZAZI, Eduardo. **Terceiro Setor – Regulação no Brasil**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2ª ed., 2001
- TEIXEIRA, Sonia Fleury. **Estado sem cidadãos**. Rio de Janeiro: editora Fiocruz, 1994
- TUFFREY, M. *Getting the measure of corporate involvement*. In PHARAOH, C. (Ed) *Dimensions of the voluntary sector: key facts, figures, analysis and trends*. P. 113-117. London: Charities Aid Foundation, 1997.
- United Nations Children’s Fund – UNICEF. **A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a difference**. <http://www.unicef.org/reseval/>, acessada em 1998
- United Nations Development Programme – UNDP. **Results-oriented Monitoring and Evaluation. A Handbook for Programme Managers**. New York: Office of Evaluation and Strategic Planning – OESP / UNDP, 1997.
- UTTING, Peter. **Business Responsibility for Sustainable Development**. Geneva: Occasional Paper No.2, January 2000. <http://www.unrisd.org> , acessada em outubro de 2001.
- VENTURA, Elvira C. **Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”**. Anais do 27º ENANPAD, Atibaia, SP, 2003 (cd rom).
- WADDICK, S., GRAVES, S. *The corporate social performance – financial performance link*. *Strategic Management Journal*, 18 (4), p.303-319, 1997.
- WEISS, Carol H. *Evaluation: methods for studying programs and policies*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- WOOD, Donna J. *Business and Society*. USA: Harper Collins Publishers, 1990.
- _____. *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.
- WORLD BANK INSTITUTE (WBI) / *Virtual Resource Center on Sustainable Competitiveness and Corporate Social Responsibility*. **Virtual course on Corporate Social Responsibility**, february 2003. In http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/csr_vrc.html, acessado em fev.2003.

ZEITHAML, Valarie A. PARASURAMAN, A. BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990.

REVISTAS, VÍDEOS E DOCUMENTOS DA MANGUEIRA

GRES Estação Primeira de Mangueira. **Mangueira 10 anos do Programa Social – O Sonho se tornou Realidade**. 1997.

GRES Estação Primeira de Mangueira. Programa Social da Mangueira: Sonho que Transforma (prospecto, 2002)

_____. **Mangueira 13 anos Campeã do Programa Social**.
2000

_____. **Mangueira – Revista de Carnaval**, 2001.

_____. **Mangueira – Revista de Carnaval**, 2002.

_____. **Mangueira – Revista de Carnaval**, 2003.

XEROX. **Programa Social da Mangueira**. (Book) Mimeo, 2002.

XEROX, Instituto. **Revista da Cidadania**. In <http://www.gkls.xerox.com/instituto> , acessado em 03/10/2002.

XEROX do Brasil. **Histórico da Xerox, 1965-2000**. Intranet da Xerox, acessado em setembro /2002.

MANGUEIRA, Casa das Artes da. **Coração do Morro – histórias da Mangueira**. Rio de Janeiro, 2001.

XEROX do Brasil. **Community Development - Projects Xerox: Mangueira/Xerox Olympic Project; Fabrica de Esperança Xerox Project; USP/Xerox Olympic Project**. Vídeo, 199--.