



LC/BRS/R.182  
Março de 2007  
Original: português

---

**CEPAL**  
**COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE**  
**Escritório no Brasil**

## **METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS**

*Ana Carolina Aires Cerqueira Prata*

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo **Metodologia de Avaliação das Ações Sociais** tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia para avaliação dos programas sociais desenvolvidos pelo setor não governamental. Para tanto, serão utilizados alguns dos resultados da Pesquisa Ação Social das Empresas (PASE), desenvolvida pelo Ipea desde o final da década de 1990. Os resultados da Pesquisa possibilitam uma melhor compreensão sobre o envolvimento do empresariado nacional na realização de atividades sociais, fornecendo informações sobre o percentual de empresas do país que realizaram atividades sociais em 2000 e sobre o perfil dessa atuação.

Uma vez conhecido o perfil e a evolução da atuação social das empresas, faz-se necessário desenvolver estudos que permitam dimensionar o impacto dessas ações no público beneficiado. Assim, torna-se importante identificar os fatores que influenciaram este comportamento. Sem dúvida a atuação do governo federal, por meio de suas políticas públicas e, em particular, das políticas sociais, é a que tem maior impacto sobre as condições de vida da população brasileira. No entanto, não se pode deixar de considerar a existência de um setor que pode ser chamado de “público não-estatal” e que desenvolve ações cujo objetivo também é a melhoria do bem-estar das comunidades.

A Pesquisa Ação Social das Empresas aponta para um crescimento expressivo, entre 2000 e 2004, da proporção de empresas que vem atuando, voluntariamente, na área social. Com efeito, no ano de 2004, o empresariado nacional destinou cerca de R\$ 4,7 bilhões<sup>1</sup> no atendimento de comunidades carentes. Este valor, bastante expressivo em termos absolutos, corresponde a, aproximadamente, 0,27% do PIB do país para o mesmo ano. Os resultados desta pesquisa indicam, ainda, que menos de um quarto dessas empresas avalia a ação realizada, o que dificulta o conhecimento do impacto dessa atuação. Destaque-se, porém, que este percentual é influenciado pela baixa presença de empresas de maior porte no contexto nacional, que são as que, em geral, mais avaliam as ações realizadas.

Se pouco se sabe sobre a existência ou não de avaliações realizadas pelas empresas privadas ou por suas fundações e institutos, mais escasso, ainda, é o conhecimento sobre como essas avaliações são realizadas, qual a sua utilização e relevância dentro das empresas e qual a sua qualidade. Conhecer em maiores detalhes este processo é importante, pois a realização adequada de avaliações possibilita a identificação de pontos fortes e fracos e a exposição de qualidades e limites dos programas desenvolvidos. No entanto, a avaliação só pode corrigir problemas se for incorporada como instrumento de gestão e devidamente valorizada pelos tomadores de decisões.

Assim, este estudo, além de se propor a analisar os processos avaliativos desenvolvidos pelas empresas privadas objetiva também, compreender como esses instrumentos têm sido utilizados para a revisão e adequação das atividades desenvolvidas.

---

<sup>1</sup> Reais constantes de 2004, deflacionados pelo INPC médio anual.

## **2. OBJETIVOS DO PROJETO**

### *2.1. Objetivo Geral*

Construir uma metodologia que possibilite uma adequada avaliação dos programas sociais desenvolvidos pelas organizações não governamentais, com ou sem fins lucrativos, e a boa utilização dessa ferramenta.

### *2.2. Objetivos Específicos*

- a) mapeamento das empresas que realizam algum tipo de avaliação documentada;
- b) análise das avaliações já realizadas quanto a uma série de atributos previamente definidos, tais como: abordagem adotada (quantitativa ou qualitativa), viabilidade, propriedade e precisão;
- c) análise dos impactos das avaliações dentro das organizações, ou seja, qual a sua utilidade e relevância e em que medidas se constituem em instrumentos de gestão, entre outros;
- d) classificação, em categorias a serem construídas, das avaliações realizadas.

## **3. METODOLOGIA DO PROJETO**

- 3.1. realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema de avaliação de programas sociais não-governamentais;
- 3.2. identificação, a partir dos resultados quantitativos obtidos na Pesquisa Ação Social das Empresas, daquelas empresas que responderam ter realizado algum tipo de avaliação documentada da ação social realizada para as comunidades;
- 3.3. detalhamento quantitativo das avaliações realizadas e documentadas segundo setor de atividade econômica, região e tamanho das organizações;
- 3.4. seleção, segundo critérios de porte e setor de atividade econômica, de algumas empresas do Distrito Federal para a realização de um pré-teste;
- 3.5. preparação de um roteiro de entrevista a ser aplicado nestas empresas;
- 3.6. realização de um pré-teste, com entrevistas semi-estruturadas junto aos responsáveis pela avaliação das empresas;
- 3.7. análise dos dados das entrevistas; e

3.8.apresentação da metodologia de avaliação das ações sociais das organizações não governamentais, com ou sem fins lucrativos.

#### **4. PRINCIPAIS ETAPAS REALIZADAS**

No sétimo mês dedicado à pesquisa realizamos a elaboração do produto final da pesquisa **Metodologia de Avaliação das Ações Sociais**. Segue o documento composto por três capítulos: o primeiro referente a uma base conceitual sobre o tema avaliação, o segundo com os resultados da Pesquisa Ação Social das Empresas em relação à realização de avaliação das ações sociais e, por fim, o terceiro contendo uma análise do processo avaliativo realizado por algumas empresas do Distrito Federal.

# Avaliação: Confrontos Teóricos

## 1. O Surgimento da Avaliação das Ações Sociais

Nos últimos anos tem crescido no Brasil e no mundo, o entendimento de que a empresa deve assumir um papel mais amplo dentro da sociedade, transcendente à sua vocação básica de geradora de lucros. Muitos estudos mostram que o setor privado vem sendo chamado a assumir um papel responsável na configuração do desenvolvimento econômico e social do país.

Este entendimento parece estar atrelado à recente constatação de que as empresas privadas, para sobreviverem na batalha do mercado globalizado, além das responsabilidades clássicas – tais como: qualidade, reengenharia, relação custo-benefício e compromisso com o consumidor –, necessitam incorporar novas variáveis que as legitimem perante a sociedade. Clientes cada vez mais conscientes, associados à ameaça que representa o aumento da exclusão social, fazem com que as empresas incorporem novas dimensões nos seus negócios que estão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental (Cappellin *et alli*, 2002 *apud* Beghin, 2003).

Com o fim do Regime Militar e a re-democratização ocorrida na década de 1980, surge e se consolida, no Brasil, uma nova esfera de relações sociais abrangendo uma grande diversidade de atores que rompe com a dicotomia clássica formada pelo Estado, de um lado, e o mercado, do outro, e incorpora uma estrutura múltiplos centros de poder (Avritzer, 1994). Assim é que, em meados dos anos de 1980 a sociedade reage frente à dramaticidade da questão social, se organiza e pactua, em 1988, uma Constituição que ficou conhecida por “Constituição Cidadã”. As reivindicações ganharam foros de direito, na letra da Carta Magna. O direito ao trabalho, o direito à educação, o direito da criança e do adolescente, o direito a uma velhice digna e respeitada, enfim, todas as demandas que englobavam um conceito mais amplo de cidadania passaram a ser direito de todos os brasileiros (Oliveira, 1999 *apud* Beghin, 2003).

A gravidade das condições sociais, associada à crise econômica e instabilidade política do início dos anos 1990, reforçou a mobilização da sociedade e seu envolvimento na causa social. É nessa época que ocorre o “Movimento pela Ética na Política”, que lutou pelo impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Melo, desdobrando-se na campanha da “Ação Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”. A “Ação da Cidadania” surgiu em 1993 e, na ocasião, foi feita uma grande divulgação de que no Brasil havia milhões de brasileiros vivendo na condição de indigência. Organizaram-se em todo o país, os Comitês da Ação da Cidadania, que eram grupos de cidadãos reunidos espontaneamente e que desencadearam diversas ações de combate à fome e à miséria

Neste contexto, articulado por Herbert de Souza, então presidente do Instituto Brasileiro de Análises Sociais – IBASE, foi lançada uma ampla campanha nacional convocando os empresários a um maior engajamento e participação na promoção de melhorias nas condições de vida da população e na superação da pobreza (Peliano, 2003).

Beghin (2003) acrescenta que, na mesma época, o IBASE também apoiou a idéia, já lançada pela Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES, havia alguns anos, de elaboração e de divulgação do Balanço Social das Empresas como instrumento de demonstração desse envolvimento. A campanha visava, principalmente, sensibilizar e estimular a noção de co-responsabilidade das empresas na busca de soluções para os profundos desequilíbrios da estrutura social do país. O balanço social foi o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, ao governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente.

Este novo movimento refletiu um avanço observado nos debates sobre a atuação socialmente responsável das empresas. De fato, o maior conhecimento do tema e sua entrada na agenda de discussões do país levaram a uma maior necessidade de se entender a intervenção empresarial na área social, bem como de dar transparência às atividades desenvolvidas por este setor. O surgimento do Balanço Social permitiu, assim, um maior conhecimento e controle social, além de levar as empresas a refletirem sobre as ações sociais que ali estavam elencadas. Na mesma linha, começa a surgir, já em meados da década de 2000, uma cobrança por avaliações das atividades sociais realizadas. Se o Balanço permite divulgar as ações, as avaliações permitiriam mensurar o impacto dessa intervenção, contribuindo para a gestão e aprimoramento dos projetos, com resultados positivos tanto para empresas quanto para comunidades beneficiadas.

Até 2005, foram publicados 976 balanços de 305 empresas diferentes que adotaram a metodologia proposta pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). Em geral, são as grandes empresas que desenvolvem e executam seus próprios projetos as que mais têm publicado balanços sociais anualmente. Se ainda há muito por se avançar no que se refere à prestação de informações à sociedade, no campo da avaliação a situação é ainda mais desafiadora. Uma pesquisa publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em 2006, intitulada “Ação Social das Empresas” aponta que menos de um quarto das empresas que realizam ações sociais declaram avaliar tais atividades. Dados dessa mesma pesquisa mostram que 69% das empresas brasileiras desenvolvem algum tipo de ação social, investindo recursos da ordem de R\$4,7 bilhões. Logo, a despeito da magnitude do envolvimento social empresarial – tanto em termos de empresas, quanto de recursos – muito pouco se conhece sobre impactos das ações, sobre seu processo de gestão e sobre as melhores alternativas para alcançar e potencializar os resultados almejados.

Conforme aponta Fedato (2005), as diferenças culturais e históricas das organizações podem levar cada uma delas a atribuir aos processos avaliativos um papel e um objetivo diferentes no momento em que se propõe a avaliar os resultados de uma ação social executada. Desse modo, empresas de portes, setores de atividade econômica e regiões distintas apresentam envolvimento em processos avaliativos também em intensidade e qualidade bastante diferenciados, como se poderá ver nos capítulos seguintes.

A avaliação de projetos e programas é um tema extenso e complexo, prestando-se a várias abordagens, principalmente quando se trata de projetos e programas sociais. Neste

capítulo se procura reunir, analisar e explicar diversos conceitos encontrados na literatura sobre o tema. O objetivo é compilar e analisar informações que possam subsidiar o trabalho de meta-avaliação desenvolvido junto às empresas pesquisadas. À luz dos conceitos aqui discutidos e das entrevistas que permitiram obter uma maior compreensão sobre o que as empresas entendem por avaliação, o que julgam relevante nesse processo, os possíveis usos que entendem poder fazer dos resultados da avaliação, pôde-se avançar na proposição de uma metodologia de avaliação simples e compreensível para um universo empresarial formado em sua maioria por empresas de até 10 empregados.

## 1.1 O Conceito de Avaliação

A avaliação é um termo para o qual não existe uma única definição que seja amplamente aceita entre os gestores e avaliadores de projetos e programas sociais. Para Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) a avaliação de projetos e programas sociais é um campo ainda novo de estudo, cuja teoria vem sendo construída a partir de visões bastante distintas. Marino (2003) aponta três gerações ou estágios da avaliação.

O primeiro estágio, que se situa no período entre 1900 e 1930, foi baseado na medição. Houve grande esforço para desenvolvimento de testes utilizados no ambiente escolar, o que viria a ser conhecido como o teste do coeficiente intelectual (QI), e que foram posteriormente utilizados para fins militares e empresariais. O avaliador era essencialmente um técnico que deveria saber construir e usar os instrumentos que lhe permitissem medir os fenômenos estudados.

O segundo estágio se fortaleceu após a Primeira Guerra Mundial, tendo surgido da necessidade de superar a principal deficiência das avaliações de primeira geração, qual seja, a de avaliar apenas o indivíduo. O papel do avaliador passa a ser o de descrever determinado processo. Esta etapa foi caracterizada pela descrição de padrões, pontos fracos e pontos fortes em relação a certos objetivos declarados. A partir desse momento, a medição não foi mais vista como avaliação, mas sim, como uma ferramenta utilizada na avaliação.

Por fim, nasce o terceiro estágio com o intuito de resolver certas questões que a abordagem descritiva não era capaz de solucionar. De acordo com Guba & Lincon (1989) *apud* Marino (2003) o apelo de incluir o elemento julgamento no ato da avaliação marcou a chegada da terceira geração. Aqui, a avaliação foi caracterizada pelos esforços de se chegar a um julgamento, e na qual o avaliador assumiu o papel de juiz, mantendo também as funções estabelecidas anteriormente, técnica e descritiva. É a partir desse estágio que uma série de modelos, conceitos e abordagens sobre o tema começaram a ser criados.

Embora todo esse esforço de sistematização seja válido, em alusão ao próprio caráter dinâmico do conhecimento, cabe assinalar que não é tão clara a linha de passagem entre as gerações. Essas etapas não são estanques e coexistem modelos ou padrões de avaliação distintos ao longo da evolução histórica da pesquisa em avaliação.

Sob influência dessa dinâmica, Chianca *et alli* (2001) fornece uma definição muito adequada para o tema. Descreve avaliação como a coleta sistemática de informações sobre as

ações, as características e os resultados de um programa ou projeto, juntamente com a identificação, o esclarecimento e a aplicação de critérios para determinar o valor, a qualidade, a utilidade, a efetividade e a importância do programa. Todos os critérios são avaliados em relação aos critérios estabelecidos previamente, gerando recomendações para melhorar o programa ou projeto, além de servir como prestação de contas aos públicos interno e externo do programa desenvolvido.

Marino (2001) enfatiza, adicionalmente, que a avaliação é um processo de desenvolvimento e não uma simples elaboração de relatórios. Serve como um valioso instrumento para ajudar a organização a perseguir sua missão. Seguindo a mesma linha de pensamento, Trochin (2005) acrescenta que avaliação é uma aquisição sistemática de informações para se obter uma resposta a respeito de algum objetivo pré-estabelecido.

Uma avaliação pode, também, ser vista como um processo que consiste, basicamente, em formular perguntas precisas a respeito de um ou vários aspectos do programa ou projeto, que podem estar associadas ao planejamento, à execução ou aos resultados do mesmo. Assim, são as respostas de tais perguntas que irão guiar os gestores sobre o caminho que o projeto ou programa deverá seguir (Splett, 1999; Adulis, 2002).

Outra definição encontrada em muitos trabalhos está baseada nos critérios estabelecidos pelo *The Joint Committee of Standards for Educational Evaluation* (1994). Segundo este trabalho, avaliação consiste na identificação, no esclarecimento e na aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância de determinado objeto – programa, projeto, material educacional e outros – avaliado em relação aos critérios estabelecidos pelo Comitê.

Por fim, vale apresentar um dos conceitos mais amplos, que engloba diversas dimensões e, de certa forma, contempla as definições anteriores:

*“A avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planejada e dirigida; destinada a identificar, obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e o valor dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos; comprovando a extensão e o grau em que se deram essas conquistas, de forma tal que sirva de base ou guia para uma tomada de decisões racional e inteligente entre cursos de ação, ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados”* (Aguilar e Ander-Egg *apud* Reis 1999).

Vale ressaltar que, segundo Marino (2003), o surgimento de novas abordagens, conceitos e modelos avaliativos ocorreu de forma similar ao de outras áreas das ciências sociais, ou seja, na medida em que os diferentes autores foram ampliando e aprofundando seus estudos sobre o tema. No entanto, além de um mero processo cumulativo de conhecimento, as novas abordagens de avaliação foram surgindo para atender demandas mais complexas da sociedade. Faz-se mister destacar, que apesar dos vários entendimentos e definições existente alguns pontos comuns estão presentes em todas elas e são esses pontos



que minimamente caracterizam um processo avaliativo como sendo o acompanhamento sistemático do andamento e dos resultados de um programa ou projeto a fim de compará-lo com critérios ou indicadores implícitos ou explícitos.

## 1.2 Classificações e Abordagens Avaliativas

As diferentes abordagens e entendimentos sobre o conceito de avaliação, acabou por produzir na academia uma classificação que destaca os principais tipos de avaliação e suas respectivas características. A maior parte dos autores, no entanto, segue uma mesma linha conceitual, utilizando critérios em função da fase do projeto ou programa em que ela é realizada. A partir do trabalho de alguns autores, as avaliações podem ser classificadas em cinco tipos (Chianca *et alli*, 2001 ; Marino, 1998; Adulis, 2002):

- a avaliação ex-ante ou marco zero;
- o monitoramento ou avaliação formativa;
- a avaliação de resultado ou somativa;
- a avaliação de impacto; e
- a avaliação participativa.

A avaliação ex-ante ou marco zero é aquela realizada antes da implementação do programa, possibilitando avaliar a sua viabilidade e sustentabilidade financeira, política e institucional. Também é utilizada com o intuito de conhecer a situação da comunidade que será atendida, a fim de realizar um melhor planejamento do programa. Por fim, serve como um indicador da situação inicial do público beneficiado a ser comparado com um indicador produzido no final da intervenção, processo característico das avaliações de impacto, conforme será visto mais adiante.

O monitoramento ou a avaliação formativa, realizado na fase de implementação do programa, se preocupa em analisar em que medida as atividades realizadas e os resultados obtidos correspondem ao planejado. Tem por objetivo prover informações essenciais sobre os projetos ou programas para que os gestores possam conhecer o desempenho e os resultados do programa e, se necessário, introduzir mudanças a fim de aperfeiçoá-los durante a fase de implementação.

A avaliação de resultado ou somativa ocorre após a conclusão do projeto ou programa. Avalia se o projeto alcançou as metas previstas para cada um de seus objetivos determinados previamente. Não objetiva a comparação com a situação inicial.

A avaliação de impacto tem características similares à avaliação de resultado. Ressalta-se como diferença o fato da avaliação de impacto analisar mudanças nos indicadores identificados, antes do início do projeto, com o propósito de verificar se este produziu alterações em determinadas condições de vida da população. Valarelli (1999) acrescenta que o impacto diz respeito às mudanças em outras áreas não diretamente trabalhadas pelo projeto (temas, aspectos, públicos, localidades, organizações etc.), em virtude de seus resultados, demonstrando seu poder de influência e irradiação.

Por fim, a avaliação participativa pode ser realizada em qualquer etapa do projeto. Incorpora a perspectiva das populações beneficiadas na análise de aspectos e problemas relacionados ao planejamento, execução e resultados do projeto. As avaliações participativas procuram superar algumas deficiências das abordagens tradicionais, abrindo canais de participação entre usuários e gestores.

### 1.2.1 *Formativa versus Somativa*

À luz da teoria avaliativa, ressalta-se que a utilização mais encontrada é a de avaliação formativa e avaliação somativa e entre elas existem relevantes distinções. No primeiro caso, o foco reside na eficiência com que o programa é conduzido em vista dos resultados esperados enquanto no segundo o foco está na eficácia do programa, isto é, na estimativa do impacto dessas ações sobre o problema de base (Monteiro, 2002).

As avaliações formativas são utilizadas para melhorar o objeto que está sendo avaliado - ajudam a transformar o resultado do programa ou projeto, a qualidade da execução, e a apreciação do contexto organizacional, de pessoal, de procedimentos, e da utilização de insumos. Avaliações somativas, ao contrário, examinam os efeitos ou os resultados de algum objeto. Descrevem o que acontece subsequente à entrega do programa ou projeto, avaliando se este pode ser visto como o causador do resultado encontrado (Trochim, 2005).

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) acrescentam que a avaliação formativa deve levar em conta decisões sobre o desenvolvimento do programa e a somativa decisões relativas à continuidade do programa, a sua ampliação ou, até mesmo, ao seu encerramento. Deve-se ficar claro, entretanto, a essencialidade de ambas avaliações. No caso da formativa, por prover informações que subsidiam a tomada de decisões necessárias durante os estágios de desenvolvimento de um programa para melhorá-lo e fortalecê-lo. Uma vez estabilizado a partir da avaliação formativa, então, é importante proceder a uma análise do tipo somativa para julgar seu valor final ou determinar seu futuro.

Ainda que não seja uma condição aceita por todos os estudiosos, Stufflebeam (1997) aponta que as avaliações formativas deveriam ser conduzidas por membros da equipe de funcionários. Com este processo, o pessoal da organização identifica as necessidades dos beneficiários e avalia plantas, operações, e resultados. Já as avaliações somativas deveriam ser conduzidas por avaliadores externos, que por estarem “livres” dos vícios e do apego aos projetos desenvolvidos podem analisá-lo com maior isenção.

### 1.2.2 *Qualitativa versus Quantitativa*

Da mesma forma como ocorre em outras áreas das ciências sociais, existe um debate entre defensores de abordagens qualitativas e quantitativas nas discussões sobre avaliação de projetos sociais.

Conforme destaca Adulis (2002), para os que acreditam na eficiência das abordagens qualitativas, este tipo de avaliação proporciona um conhecimento profundo sobre os fatos analisados. Permite o estudo de questões, casos ou eventos em maior profundidade,

possibilitando que o pesquisador conheça com maior riqueza as experiências estudadas. As pesquisas e avaliações qualitativas geralmente empregam métodos como estudos em profundidade, entrevistas abertas, oficinas, grupos focais, observação direta, estudo de casos, pesquisa-ação e análise de documentos.

Já os defensores das abordagens quantitativas enfatizam que avaliações com estas características possibilitam a realização de levantamento de informações junto a um maior número de respondentes a um menor custo, a realização de análises estatísticas e, usualmente, a comparação e generalização de resultados. As pesquisas e avaliações quantitativas geralmente empregam métodos como aplicação de questionários e coleta e processamento de informações quantitativas. (Adulis, 2002).

Por fim, Adulis acrescenta que em meio ao debate entre a melhor abordagem a ser utilizada, é importante lembrar que a escolha de uma ou outra depende dos objetivos e das questões que se pretende responder com o processo de avaliação. Estes são os elementos-chave para que os gestores ou pesquisadores escolham as abordagens e os métodos de levantamento de dados mais adequados para o seu caso.

Na verdade a maior parte dos autores, como Fedato (2003), afirma que os processos avaliativos tendem a apresentar uma abordagem pluralista (quali-quantitativa), centrada nas relações entre o sistema de ação e a lógica dos atores. Os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes atores e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e responsáveis diferentes.

### 1.2.3 *Interna versus Externa*

A avaliação de projetos pode ser interna, externa ou mista. A interna tem como avaliadores pessoas da própria instituição e, até mesmo, responsáveis pela execução do projeto. A externa recorre a avaliadores não vinculados à instituição, normalmente uma empresa ou consultoria especializada. Finalmente, a avaliação mista, recorre a uma combinação das duas anteriores.

Cada uma destas opções possui vantagens e desvantagens. Avaliadores internos conhecem melhor a organização, sabem quais são seus interesses e necessidades, além de conhecerem mais oportunidades de utilização dos resultados. No entanto, correm o risco de minimizar os aspectos negativos, sendo ressaltados somente os positivos (Reis, 1999; Weiss, 1998).

Os avaliadores externos têm a vantagem de serem mais autônomos, mais experientes na área, e também, de não estarem envolvidos com o objeto a ser avaliado ou com possíveis grupos em conflito. Por sua vez, podem escapar a estes avaliadores vários aspectos que são familiares aos executores (Reis, 1999; Weiss, 1998).

Reis (1999) destaca que a avaliação mista deve ser considerada como uma forma de equilibrar os aspectos relativos à objetividade e ao conhecimento necessário à avaliação. Na verdade, para Weiss (1998), independente do tipo de avaliador, fatores importantes devem ser considerados:

- **Objetividade:** o avaliador deve ser objetivo para que fatores externos não distorçam as informações coletadas. Vale lembrar, que visto que não há avaliador totalmente objetivo, cabe à instituição criar condições que minimizem qualquer viés em relação às informações sobre o programa.
- **Conhecimento do Programa:** é essencial que o avaliador conheça como funciona o projeto ou programa. É preciso, não apenas, conhecer a missão, os objetivos e as características do programa, mas principalmente a realidade.
- **Autonomia:** o avaliador deve ter autonomia para liderar e tomar decisões durante o processo avaliativo em todas as áreas e públicos envolvidos no projeto.
- **Potencial de Utilização:** os resultados coletados devem ser interpretados e utilizados para melhorar, interromper ou continuar o programa ou projeto.
- **Confiança:** independente do tipo de avaliador, a instituição deve ter plena confiança no profissional que irá avaliar o programa ou projeto.

### **1.3 Objetivo da Avaliação**

Assim como nem todos os autores concordam com uma definição única de avaliação, o mesmo ocorre quando se trata do objetivo da avaliação. Conforme descrito anteriormente, cada tipo de avaliação possui um objetivo particular. No entanto, coerentemente com grande parte das definições de avaliação, acredita-se que seu objetivo básico seja produzir julgamentos de valor e mérito do programa ou projeto que está sendo avaliado (Worthen, Sanders e Fitzpatrick, 2004).

Segundo Adulis (2002) é através deste processo que os gestores podem obter informações importantes para conhecer melhor as necessidades e a percepção dos beneficiários, testar a viabilidade de seus projetos, certificar-se de que as ações desenvolvidas levarão ao alcance dos resultados previstos, ou ainda, conhecer e mensurar o impacto de suas ações.

O melhor sentido da avaliação é que seja utilizada como meio de melhorar os projetos existentes, aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para seu planejamento futuro, tendo como pano de fundo sua contribuição aos objetivos institucionais. Neste sentido, é um exercício permanente e, acima de tudo, comprometido com as repercussões de um projeto ao longo de sua realização (Reis, 1999).

Fedato (2005) acrescenta que se constitui em procedimento importante para a atuação social porque oferece insumos para que seus atores realizem escolhas, munindo-os de informações que fundamentem suas decisões, ajudem a priorizar investimentos, propiciem às comunidades encontrarem seus caminhos de aprendizagem e desenvolvimento, e ampliem as oportunidades de realização de empreendimentos sociais.

Trochin (2005) ressalta, também, que um dos principais objetivos da maioria das avaliações é a prestação de contas aos *stakeholders*, grupo que inclui gestores, público beneficiado, grupo de clientes, doadores, financiadores, empresários ou qualquer outra parte envolvida no projeto ou programa avaliado. A prestação de contas é vista como uma ferramenta de extrema importância, também, para os tomadores de decisão do projeto.

Ainda sobre a importância da avaliação como instrumento de prestação de contas, Stufflebeam (1974) acrescenta que o custo de obtenção das informações relevantes para as partes envolvidas não pode ser maior que a sua utilidade. O critério custo/benefício deve ser considerado ao se realizar uma avaliação de programa ou projeto social desenvolvido.

## 1.4 O Processo Avaliativo

A avaliação é um tema complexo onde está implícito um julgamento de valor do qual decorrem as decisões a respeito dos programas e projetos. É por isso que se torna relevante estudar e analisar como ocorre a condução deste processo. A forma que como a avaliação é realizada é que faz a diferença quando se trata de tomar decisões a respeito dos projetos e programas existentes (Reis, 1999).

Adulis (2002) descreve o processo de avaliação de projetos sociais envolvendo, geralmente, as seguintes atividades:

- Planejamento e desenho do processo de avaliação;
- Levantamento dos dados e trabalho de campo;
- Sistematização e processamento dos dados;
- Análise das informações;
- Elaboração de relatório(s) com os resultados encontrados e recomendações; e
- Disseminação e uso das conclusões junto a diferentes públicos, como funcionários, usuário, financiadores e parceiros.

O trabalho de Brandão (2003) enumera como sete, os passos metodológicos compreendidos na avaliação: a elaboração de perguntas avaliativas, a elaboração de indicadores, a escolha das fontes de informação, a escolha das formas de coleta de informações, a coleta de informações com o trabalho de campo, a análise das informações coletadas e a comunicação dos resultados. Ressalta-se que, ainda que diferentes abordagens de avaliação sejam utilizadas, estes passos são úteis aos avaliadores como um roteiro ou matriz elementar na organização de processos de avaliação.

No entanto, cabe ressaltar a classificação elaborada por Splett (1999) onde é explicitado por onde se deve começar o desenho de um processo avaliativo. Os passos descritos em seu trabalho são muito similares aos descritos no estudo de Brandão (2003), porém ele acrescenta alguns passos de grande relevância: decidir o que precisa ser avaliado,

reunir as informações levantadas e comparar com critérios e indicadores pré-definidos, e decidir quais ações devem ser tomadas a fim de corrigir problemas ou falhas encontradas.

Seguindo a classificação de Splett (1999), a *Kellog Foundation Handbook* apud Fedato (2003) elaborou um processo de avaliação baseado em três etapas principais: o planejamento, a implementação e o aproveitamento. Assim, os passos previstos para a avaliação de projetos e programas seriam os seguintes:

- **ETAPAS DE PLANEJAMENTO:** Consiste na preparação para avaliação. Os passos são: a) identificar os *stakeholders* envolvidos e a equipe de avaliação; b) desenvolver as questões de avaliação; c) orçar a avaliação; d) selecionar o avaliador.
- **ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO:** Consiste no desenho e condução da avaliação. Os passos são: a) determinar a metodologia de coleta de dados; b) coletar dados; c) analisar e interpretar dados.
- **ETAPAS DE APROVEITAMENTO DA AVALIAÇÃO:** Tratam-se das etapas de comunicação dos resultados e envolvendo o aproveitamento da experiência do processo de avaliação e seus resultados.

Chianca *et alli* (2001) segue a mesma lógica processual de avaliação, porém, acrescenta algumas etapas interessantes. No que tange ao planejamento da avaliação, os autores também descrevem a necessidade de se realizar um estudo de viabilidade da avaliação, ou seja, como, porque e quando um projeto ou programa deve ser avaliado. Na etapa de implementação, adverte-se quanto à necessidade de testar os instrumentos de coleta, focar na simplicidade e procurar combinar métodos qualitativos e quantitativos. Por fim, adiciona que se deve realizar uma avaliação da avaliação, ou seja, uma análise crítica do processo de avaliação, analisando pontos fortes, dificuldades e pontos a melhorar no processo como um todo.

Stufflebeam (1997) acrescenta à teoria o seguinte modelo de avaliação unificado, composto por dez etapas:

- **DEFINIÇÃO:** Todo o pessoal da organização precisa concordar sobre uma definição comum de avaliação.
- **OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO:** A organização deve identificar claramente o que deve ser avaliado.
- **PADRÕES:** Adotar padrões apropriados para guiar o uso e o acesso ao sistema avaliativo da organização. A elaboração desses indicadores assegura à organização uma avaliação útil, prática, confiável e com ética.
- **MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO:** Organizações devem instalar mecanismos efetivos de comunicação em avaliações. Devem, necessariamente, envolver interação e negociação.

- **INFORMAÇÃO:** As organizações devem coletar e utilizar um leque variado de informações para avaliar seus serviços.
- **CRITÉRIO:** Organizações devem utilizar múltiplos níveis de critérios ao avaliar seus serviços.
- **USUÁRIOS E UTILIDADES:** Identificar claramente quais os usuários e utilidades da avaliação. Deve-se realizar uma análise de quem irá usar os resultados das avaliações e como serão utilizados.
- **ESTRUTURA GERAL:** As organizações devem adotar uma estrutura conceitual (formativa ou somativa).
- **SUPORTE:** A organização deve possuir uma forte estrutura de suporte para a avaliação.
- **META-AVALIAÇÃO:** A organização deve avaliar seu sistema avaliativo.

Finalizando, vale ressaltar que os instrumentos e as metodologias de avaliação são acessíveis a quaisquer tamanhos e tipos de organizações. Muitos destes instrumentos e metodologias são simples, não onerosos e podem ser adaptados a diferentes realidades e necessidades (Marino, 2001).

# A Pesquisa Ação Social das Empresas e a realização de avaliações

## 2. Resultados da Pesquisa sobre a realização de avaliações

No final da década de 1990, o Ipea iniciou uma investigação a respeito da participação do setor empresarial em atividades sociais voltadas para as comunidades mais pobres. A pesquisa, denominada Ação Social das Empresas, foi a campo com o intuito de investigar a magnitude do envolvimento voluntário das empresas na área social e as características de suas intervenções. De maneira até então inédita, foram pesquisadas pouco mais de 9 mil empresas em todo o Brasil, que se constituíam em uma amostra representativa do universo empresarial do país. A partir deste estudo, produziu-se um mapeamento desta atuação social<sup>2</sup> e chegou-se à conclusão de que 59% dos estabelecimentos empresariais brasileiros desenvolviam, no ano 2000, atividades sociais em benefício das comunidades, empregando recursos da ordem de R\$ 6,9 bilhões<sup>3</sup>.

Entre 2004 e 2006, o Ipea voltou a campo para reproduzir, com algumas inovações, a Pesquisa Ação Social das Empresas (PASE). O ineditismo segue sendo a marca da Pesquisa, uma vez que foi a primeira investigação que produziu dados comparativos no tempo para o universo das empresas brasileiras formais com um ou mais empregados, localizadas em todas as regiões do país, tanto nas capitais quanto no interior dos estados. Além da atualização dos dados produzidos em 2000, uma série de novos dados foram coletados nesta nova edição. Entre eles, destaca-se: (i) a proporção de empresas que atua por meio de parcerias e com quem essas parcerias são realizadas; (ii) as percepções dos empresários sobre seu papel no atendimento social; e (iii) a proporção de empresas que nada fazem para a comunidade, os motivos que as impedem de atuar e o que as levaria a realizar ações sociais para a comunidade.

A partir dessa nova investigação, tornou-se possível acompanhar a evolução da participação social das empresas, tanto no que se refere ao nível de envolvimento, quanto às características que marcam tal fenômeno. Inicialmente, importa destacar o crescimento na proporção de empresas que declararam realizar algum tipo de ação social comunitária. Se em 2000, 59% dos estabelecimentos atuavam nesta área, em 2004, essa percentual saltou para 69%, um crescimento de 10 pontos percentuais, que equivale a aproximadamente 140 mil novos estabelecimentos atuando no social.

A despeito de tal crescimento, o investimento financeiro não acompanhou o mesmo movimento entre 2000 e 2004. Com efeito, em 2004, o empresariado nacional destinou cerca de R\$ 4,7 bilhões<sup>4</sup> ao atendimento de comunidades carentes, face aos R\$ 6,9 bilhões antes mencionados. Este valor, bastante expressivo em termos absolutos, corresponde a, aproximadamente, 0,27% do PIB do país para o mesmo ano. Em 2000, esta relação era de 0,43%. Essa redução nos recursos aplicados se dá, sobretudo, em função do comportamento

---

<sup>2</sup> Ver Peliano, 2000.

<sup>3</sup> Em valores constantes de 2004.

<sup>4</sup> Reais constantes de 2004, deflacionados pelo INPC médio anual.

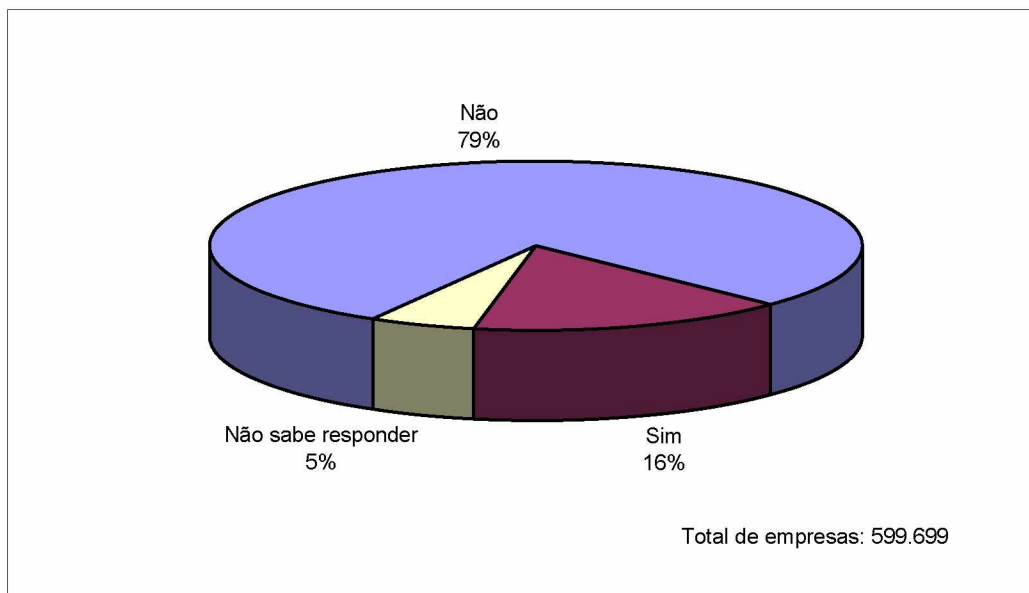


das empresas do Sudeste que investiram 0,66% do PIB da região em 1998 e 0,34% do PIB em 2003. No entanto, cabe destacar que nas demais regiões a entrada maciça de novas empresas na área social acabou por compensar uma provável redução dos recursos aplicados por cada uma delas. Pode-se supor que a retração financeira do Sudeste, determinante para a queda de recursos ao nível nacional, seja resultado das dificuldades econômicas pelas quais o país passou em 2003, ano de estagnação da produção nacional e ano em que a pesquisa foi conduzida na região. Neste caso, apresenta-se a hipótese de que, de uma maneira geral, os recursos disponibilizados pelo setor empresarial para o combate à pobreza acompanham os movimentos da economia: quanto mais prósperos os negócios, mais verbas serão destinadas ao social e vice-versa.

Como características gerais das ações levadas a cabo pelas empresas brasileiras destaca-se: (i) o atendimento preferencial dado à criança, explicitando-se, assim, o entendimento de que este grupo é o mais vulnerável – ou no qual se poderia depositar mais esperança – e, portanto, merece mais atenção; (ii) as atividades nas áreas de alimentação e assistência, que são as prioritárias, indicado um atendimento ainda com caráter emergencial; (iii) a realização de ações sociais nas comunidades vizinhas, o que aponta para a preocupação em estabelecer uma política de boa vizinhança; (iv) as perspectivas de expansão declaradas por 43% do universo empresarial do país; (v) as motivações humanitárias para o envolvimento social e o crescimento da atuação movida por demandas de outras entidades ou de campanhas públicas; (vi) a percepção de que a atuação empresarial não tem como finalidade substituir o Estado, mas atuar compensatoriamente naquelas áreas onde o atendimento governamental é entendido como insuficiente; e (vii) a baixa institucionalidade das atividades sociais, o que pode ser confirmado, por exemplo, pelo fato de as empresas não formalizarem o atendimento a partir de um documento que coloque a atuação social como parte de sua estratégia; e (viii) a ainda baixa realização de parcerias para o desenvolvimento das atividades.

Já no que se refere à avaliação das ações sociais, os dados coletados apontaram que 16% do universo das empresas atuantes para a comunidade (cerca de 95 mil estabelecimentos) declararam possuir algum tipo de avaliação documentada das ações sociais realizadas (ver *gráfico 1*). Não é possível, pelo questionário aplicado na PASE, saber qual o tipo de avaliação realizada ou o nível de qualidade das mesmas, se se baseiam em percepções dos dirigentes e condutores da ação social ou se envolvem a construção de indicadores e o acompanhamento sistemático e formal das atividades realizadas em prol das comunidades. É exatamente com o objetivo de cobrir esta lacuna, que a presente pesquisa está sendo desenvolvida.

**Gráfico 1 - Brasil**  
**As Empresas Realizaram Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004?**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

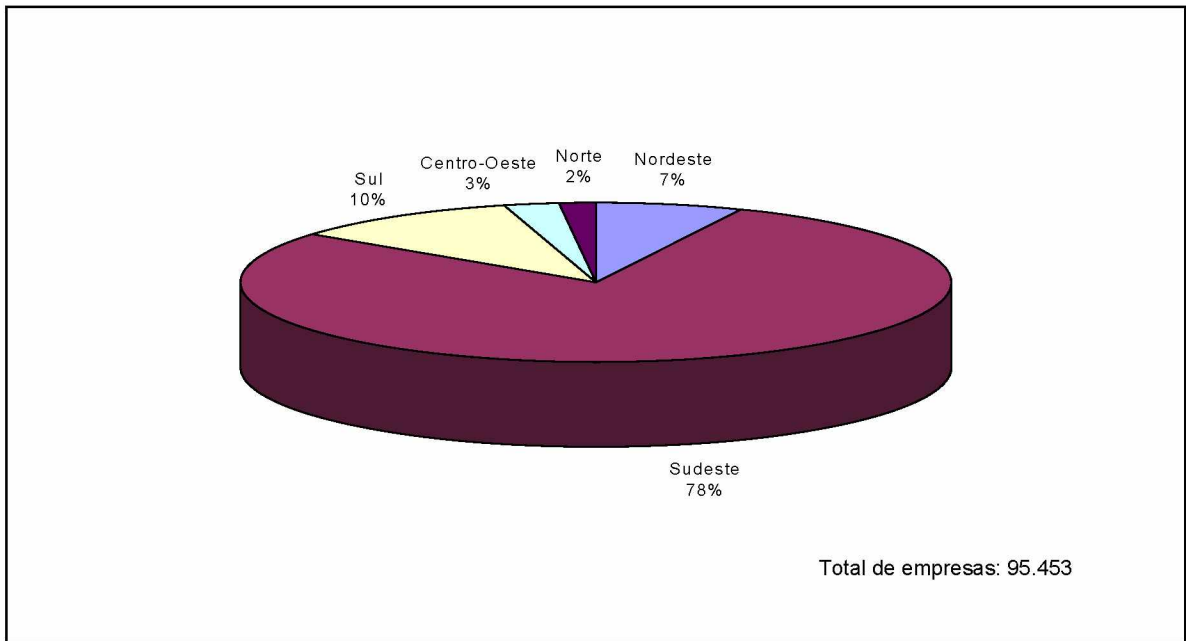
## 2.1 O perfil das empresas que avaliam as ações sociais

Ao se analisar a distribuição das mais de 95 mil empresas que efetuaram avaliação da ação social desenvolvida em 2003/2004 por região, por porte e por setor de atividade econômica, importantes diferenças podem ser percebidas na comparação com a distribuição do universo de 600 mil empresas que atuaram em prol das comunidades neste período. Isso significa que a realização de avaliações não guarda correspondência direta com o grau de participação em ações sociais, ou seja, a região, o porte e o setor de atividade econômica tem pesos diferentes quando se trata de analisar o envolvimento social das empresas e a prática de avaliação documentada de tais atividades.

### 2.1.1 Por região

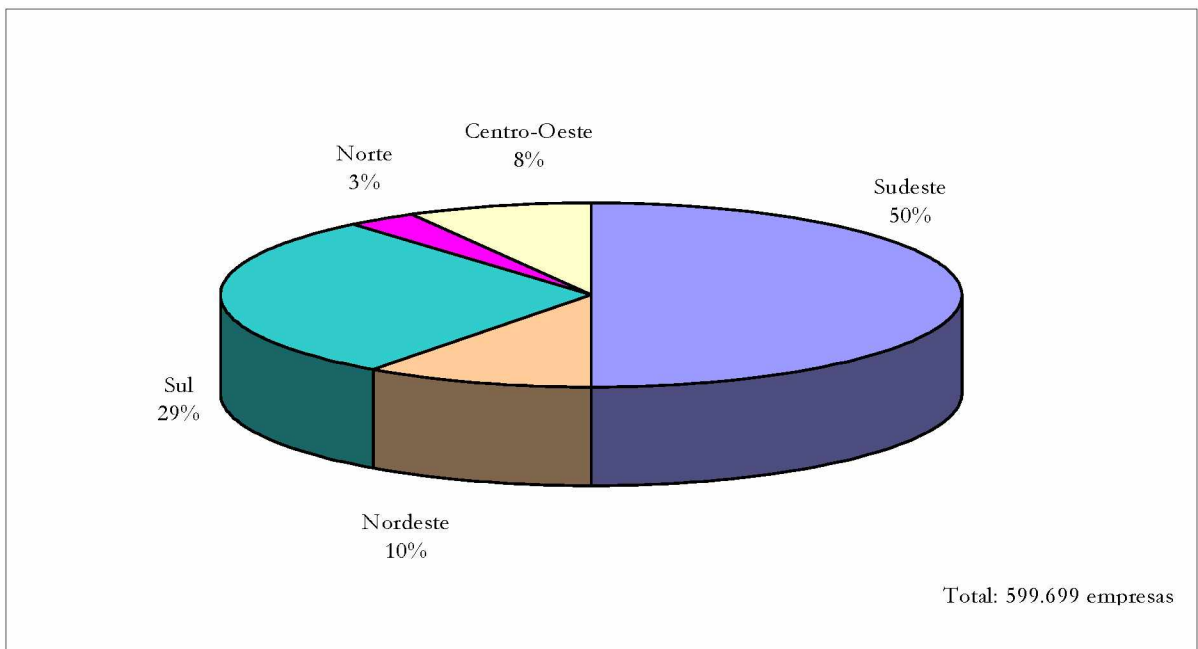
Um primeiro exemplo dessa discrepância pode ser percebido a partir da observação do comportamento das empresas por região. Assim, entre aquelas que avaliam formalmente suas ações sociais, 78% encontram-se no Sudeste, 10% no Sul, 7% no Nordeste e apenas 3% no Centro-Oeste e 2% no Norte. Há, aqui, uma sobre-representação significativa das empresas do Sudeste e uma sub-representação entre aquelas sulistas como se pode ver a partir da comparação dos gráficos 2 e 3, que apresentam a distribuição regional das empresas que realizaram avaliações documentadas e das que realizaram atividades sociais comunitárias.

**Gráfico 2**  
**Distribuição das Empresas que Realizaram Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Região**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

**Gráfico 3**  
**Brasil - Distribuição das Empresas que Realizaram Ações Sociais para a Comunidade em 2003/2004, por Região**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006)

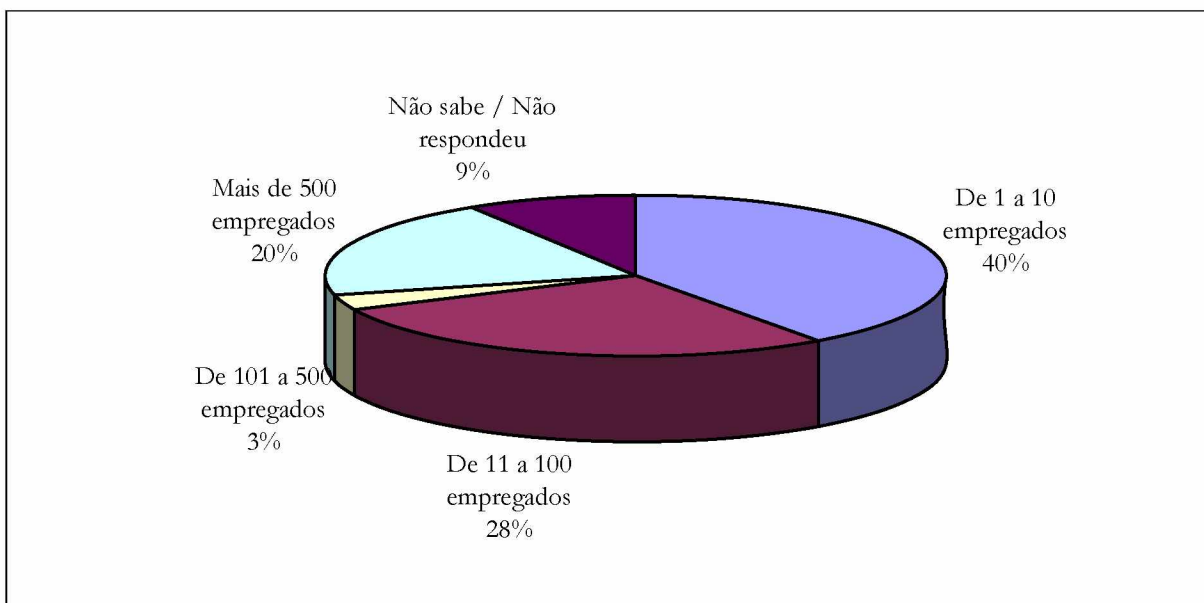
Se os estabelecimentos do Sudeste representam 50% do universo atuante, quando se toma a realização de avaliações, este percentual salta para 78%. De fato, pode-se supor que as empresas dessa região, que concentra grande parte da produção científica e tecnológica do país e cujo envolvimento com as atividades sociais comunitárias se deu mais cedo do que nas demais regiões, já estejam mais familiarizadas com a questão da avaliação, temática ainda muito recente e pouco explorada no âmbito da responsabilidade social empresarial. Isto não significa, porém, que desenvolvam processos avaliativos completos e de acordo com as metodologias já disponíveis, pois, como aponta Peliano (2003:84), em análise para as grandes empresas do Sudeste, “(...) na implementação das ações sociais, as empresas ainda não adotam uma gestão profissionalizada. (...) Em geral, não são feitas avaliações adequadas, e nem a divulgação dos resultados ou dos impactos das ações realizadas”. Se esta é a realidade para as grandes empresas, que contam com maiores possibilidades em termos de recursos financeiros e humanos para levarem a cabo avaliações de qualidade, pode-se esperar uma situação ainda mais precária quando se trata de empresas de menor porte.

No caso das empresas sulistas a situação é inversa: representam 29% daquelas que realizam ações sociais, mas apenas 10% das que declaram avaliar suas atividades sociais. Chama atenção, ainda, o fato de que 56% das grandes empresas que fazem ação social encontram-se nesta região o que poderia contribuir para ampliar a proporção de empresas que desenvolvem avaliações. Isso porque são os estabelecimentos deste porte que, proporcionalmente, mais avaliam suas intervenções sociais (ver *gráfico 9*). Ademais, essa baixa parcela de empresas avaliando suas atividades também pode estar relacionada a um entendimento mais rigoroso sobre o que seja avaliação, o que as levaria a responder negativamente em casos onde há apenas monitoramento ou acompanhamento da execução do projeto, sem medidas do impacto ou dos resultados. Desse modo, fazem-se necessários novos estudos que aprofundem o conhecimento sobre a atuação social das empresas do Sul e a forma como gerem estas atividades.

### *2.1.2. Por porte*

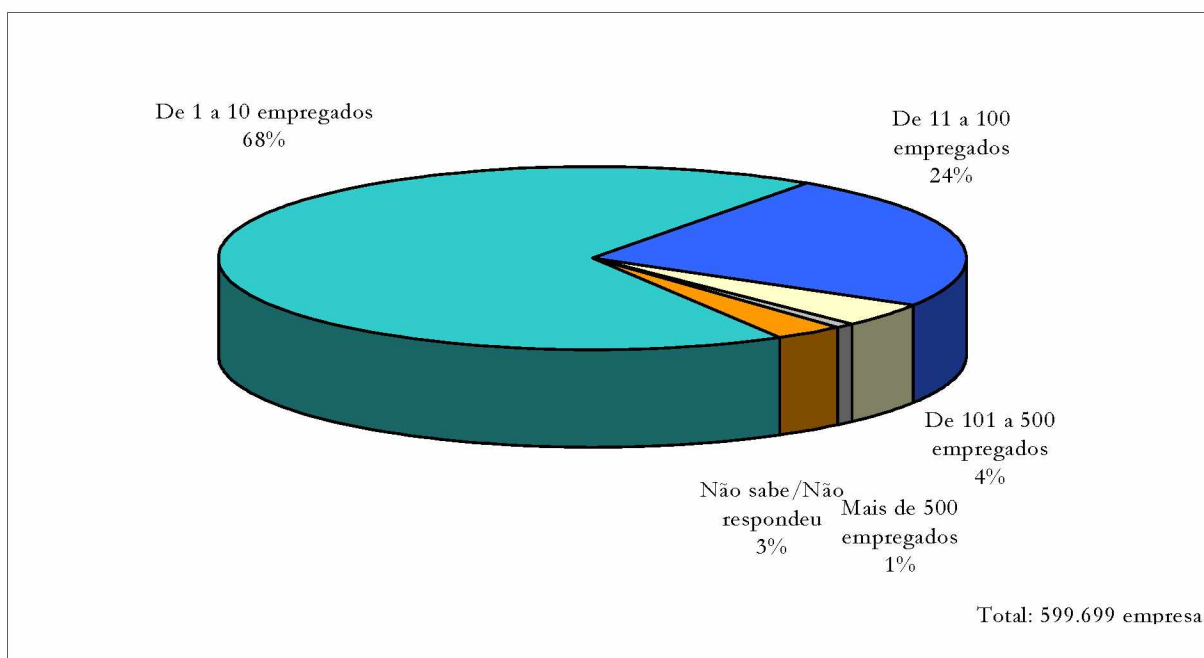
No que se refere ao porte das empresas vale destacar a participação das empresas de micro e pequeno porte, que, juntas, respondem por 68% do total daquelas que avaliam suas atividades sociais (ver *gráfico 4*). Importante destacar que há aqui uma diferença significativa na participação das microempresas (até 10 empregados) quando se compara a sua participação no conjunto das que avaliam e no das que desenvolvem ações sociais em benefício das comunidades. Com efeito, enquanto no primeiro caso, tais empresas respondem por 40% do total, no caso das que atuavam para as comunidades, elas representavam 68% do conjunto das 600 mil empresas atuantes (ver *gráficos 4 e 5*). Essa redução pode, ao menos em parte, ser explicada pelas exigências inerentes aos processos avaliativos (i.e. recursos, conhecimento técnico, coleta de informações) e ao fato de grande parte da atuação dessas micro-empresas se dar por meio de doações, o que é ainda mais complicado de ser avaliado segundo os padrões apresentados na literatura especializada sobre o tema. Aponta-se, assim, para a necessidade de se pensar formas alternativas, mais simples e menos onerosas de se avaliar as ações desenvolvidas por empresas de menor porte.

**Gráfico 4**  
**Distribuição das Empresas que Realizaram Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Número de Empregados**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

**Gráfico 5**  
**Distribuição das Empresas que Realizaram Ações Sociais para a Comunidade em 2003/2004, por Número de Empregados**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006)

No outro extremo, destaque-se a presença das grandes empresas (mais de 500 empregados) que correspondiam a apenas 1% do conjunto de empresas atuantes, mas que são responsáveis por 20% daquelas que realizam algum tipo de avaliação documentada. Além de contarem com maiores recursos – humanos e financeiros – para a prática de avaliação, esse conjunto de empresas têm, muitas vezes, que responder e informar aos financiadores e parceiros (*stakeholders*) sobre o andamento de suas atividades. Com efeito, 57% das grandes empresas brasileiras desenvolvem suas ações sociais a partir do estabelecimento de parcerias, percentual bastante superior à média nacional, que foi de 31%, em 2004. Desse modo, as avaliações além de produzirem material importante para ser utilizado no aperfeiçoamento das atividades, servem, também, como instrumento de prestação de contas.

No entanto, é mister destacar que não há nada que garanta que estas empresas que declararam realizar avaliações, de fato as realizem segundo os princípios científicos e técnicos usualmente adotados. Em estudo realizado com as grandes empresas do Sudeste<sup>5</sup>, foi possível perceber que a maioria absoluta declarava acompanhar a execução das ações sociais, mas em geral sem registros formais e sistemáticos desse acompanhamento. Assim, “ao explicarem o tipo de avaliação que realizam, deixam claro que se trata, na maior parte dos casos, de ‘retorno informal da percepção dos empresários’, ‘impressão dos próprios empresários’, obtidas nas visitas às comunidades ou, indiretamente, pelo tratamento dispensado à empresa” (Peliano, 2003:77). Este fenômeno pode ser ilustrado pelas falas de alguns dirigentes:

*“É uma avaliação informal. Não há avaliação formal para constar em algum relatório, para justificar algum investimento, porque não existe um investimento muito forte, muito pesado. Só checamos o suficiente para ver se realmente faz sentido, se não está entrando em nenhuma cumbuca, ou seja, doando para quem não deveria”. (Empresa do setor de siderurgia e metalurgia)*

*“Os resultados são positivos, sem dúvida, mas é aquela coisa (...) é na área da percepção, não tem mensuração”. (Empresa do setor de comunicação)*

*“Eu tenho memória de elefante. Acompanho só no ‘olhômetro’. Eu tenho conhecimento de tudo o que está acontecendo na entidade. No caso de contato com os coordenadores das creches, eu cismo e ligo para eles. Posso não executar, não ter domínio da execução, mas me envolvo muito nos detalhes”. (Empresa do setor de prestação de serviços terceirizados)*

Ademais, o perfil das avaliações realizadas deve variar significativamente segundo o porte das empresas, supondo-se que a maior parte daquelas de pequeno porte atua na área social por meio de doações enquanto as empresas de maior porte, em geral, atuam por meio do desenvolvimento de projetos ou programas mais estruturados e, portanto, mais propícios à avaliação.

### *2.1.3. Por setor de atividade econômica*

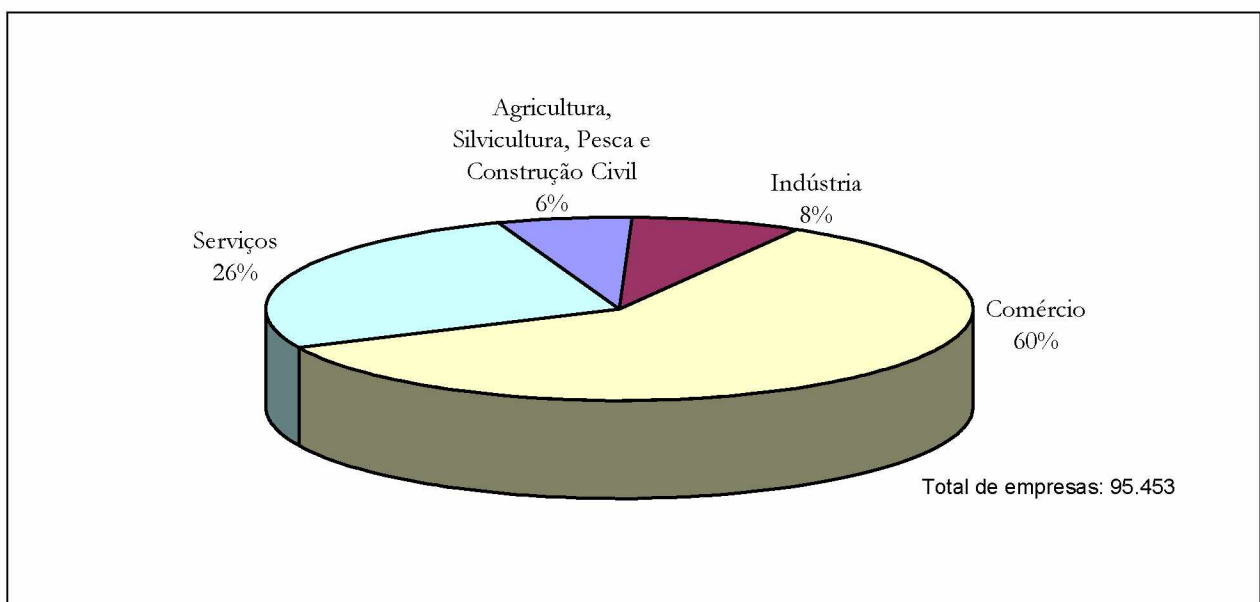
Por fim, entre os setores de atividade econômica, são as empresas comerciais e as de serviços que formam a maior parte daquelas que avaliam as ações sociais: 59% e 26% do total de empresas que avaliaram as ações sociais pertenciam, respectivamente, a esses setores.

---

<sup>5</sup> Peliano (2003).

Os demais setores não chegam a representar 15% do grupo analisado (ver *gráfico 6*). Este perfil também é bastante similar ao perfil das empresas que atuaram para a comunidade (ver *gráfico 7*), exceção feita ao setor industrial que representava 18% do total de empresas atuantes e apenas 8% do universo das que avaliam sua intervenção social. Nesse caso, novos estudos se fazem necessários para entender o comportamento das empresas desse setor, mas pode-se lançar a hipótese de que esse menor peso no conjunto das empresas que avaliam suas atividades esteja relacionado à distância que geralmente encontram-se das comunidades atendidas e, portanto, a uma maior dificuldade de monitorar os resultados de suas atividades sociais.

**Gráfico 6**  
**Distribuição das Empresas que Realizaram Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Setor de Atividade Econômica**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

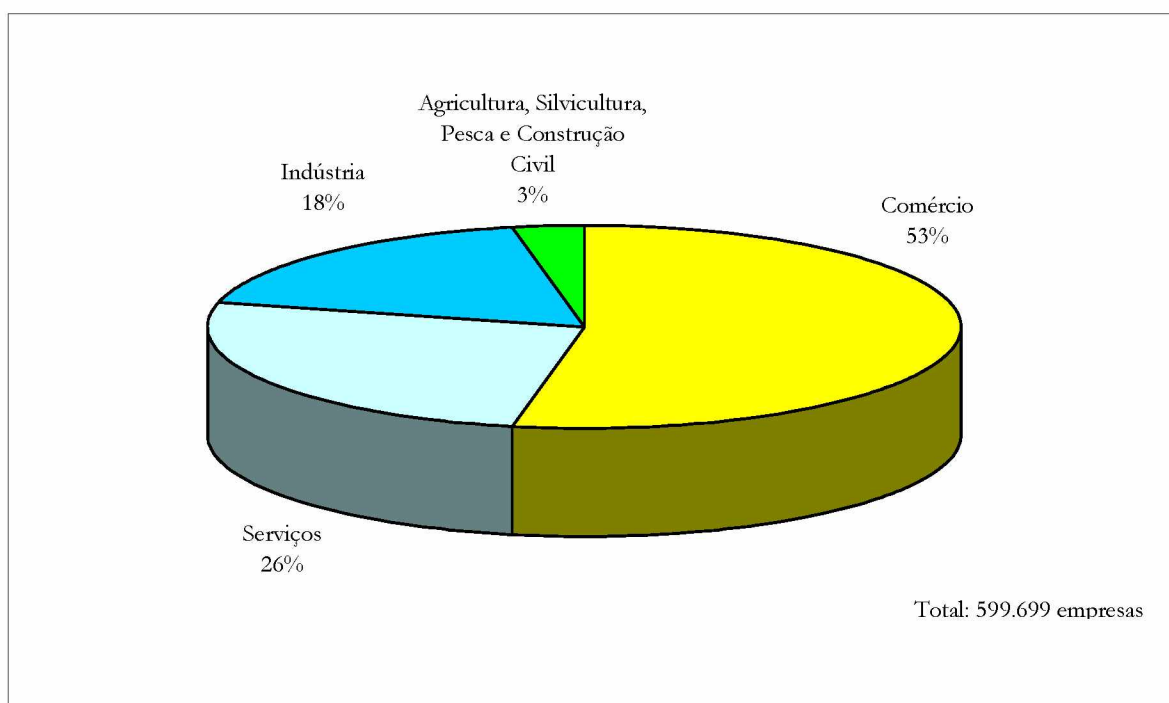
## 2.2 O que se destaca na avaliação das ações sociais desenvolvidas

O grande destaque na análise dos dados sobre avaliação, oriundos da Pesquisa Ação Social das Empresas, é a baixa parcela de empresas que empregam esforços para conhecerem os resultados de suas atividades. De fato, apenas 16% do universo de estabelecimentos formais brasileiros declara avaliar suas ações sociais. Se por um lado os recursos investidos no social são bastante significativos, por outro, não há conhecimento efetivo do impacto dessa intervenção, ou mesmo um monitoramento constante das atividades executadas. Entre os muitos fatores que podem contribuir para este fenômeno, destacam-se a percepção de que não é necessário investir tempo e recursos para tanto; a percepção de que os recursos investidos são pequenos e a atuação é recente; a fragmentação das ações e a predominância de doações, o que dificulta, aparentemente, a realização de avaliações; o entendimento de que o compromisso restringe-se a ajudar as comunidades independentemente dos resultados; e a satisfação com os resultados captados intuitivamente<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Peliano (2003)



**Gráfico 7**  
**Distribuição das Empresas que Realizaram Ações Sociais para a Comunidade em 2003/2004, por Setor de Atividade Econômica**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil - IPEA/DISOC (2006)

Alguns depoimentos obtidos na pesquisa Bondade ou Interesse, do Ipea, ilustram essas hipóteses. Vale lembrar que este foi um estudo desenvolvido junto às grandes empresas da região Sudeste. No entanto, se essa é uma realidade que se apresenta para empresas com maiores condições de realizar uma avaliação de seus projetos sociais, pode-se imaginar que se manifeste ainda com mais força para as empresas de menor porte e que contam com menores recursos para tanto, sejam eles humanos, financeiros ou técnicos.

*“A empresa não avalia e isso não interessa. É a história daquelas pessoas que ajudam sem (esperar) nada em troca”. (Empresa do setor têxtil)*

*“Não avaliamos porque é um investimento caro e queremos saber apenas se foram bem empregados os recursos. Esse é o nosso objetivo”. (Empresa do setor de metalurgia)*

A decisão de avaliar as ações sociais é influenciada pelo porte da empresa, pela região em que se localiza e pelo setor de atividade econômica em que atua, tal como demonstram os dados expostos a seguir.

### 2.2.1 Por região

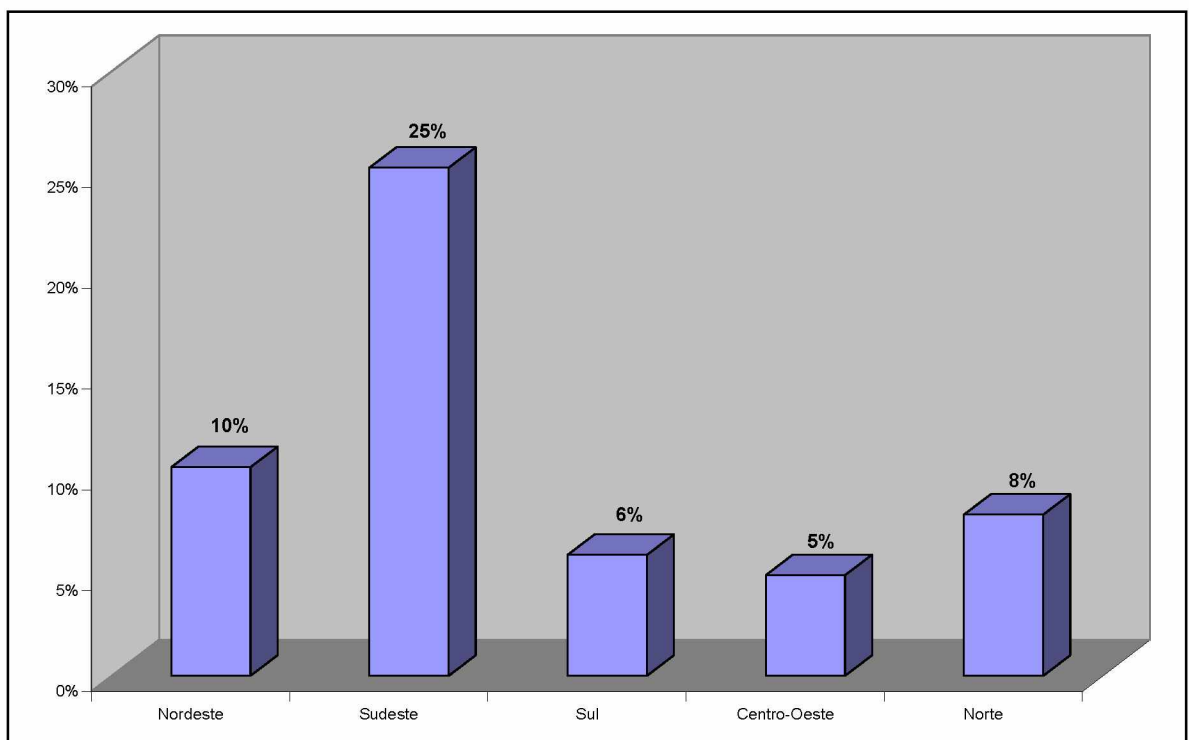
As empresas da região Sudeste investiram, em 2003, recursos da ordem de R\$ 3,3 bilhões para a realização de suas ações sociais. No entanto, nem mesmo o alto volume aplicado foi capaz de impulsionar de maneira decisiva o desenvolvimento de avaliações para



que se conheçam os resultados de sua intervenção ou ter informações sobre a gestão de tais atividades.

No Sudeste, que foi a região que proporcionalmente mais avaliou suas ações sociais, apenas um quarto das empresas declarou ter realizado avaliação documentada da ação social para a comunidade em 2003/2004 (ver gráfico 8). As demais regiões apresentaram percentuais bem abaixo da média nacional, variando entre 5% e 10%. Na verdade foram exatamente as empresas da região Sudeste, que por representarem 50% das empresas brasileiras atuantes, as responsáveis pela média brasileira ter alcançado 16%.

**Gráfico 8**  
**Qual o Percentual de Empresas que Realizou Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Região**



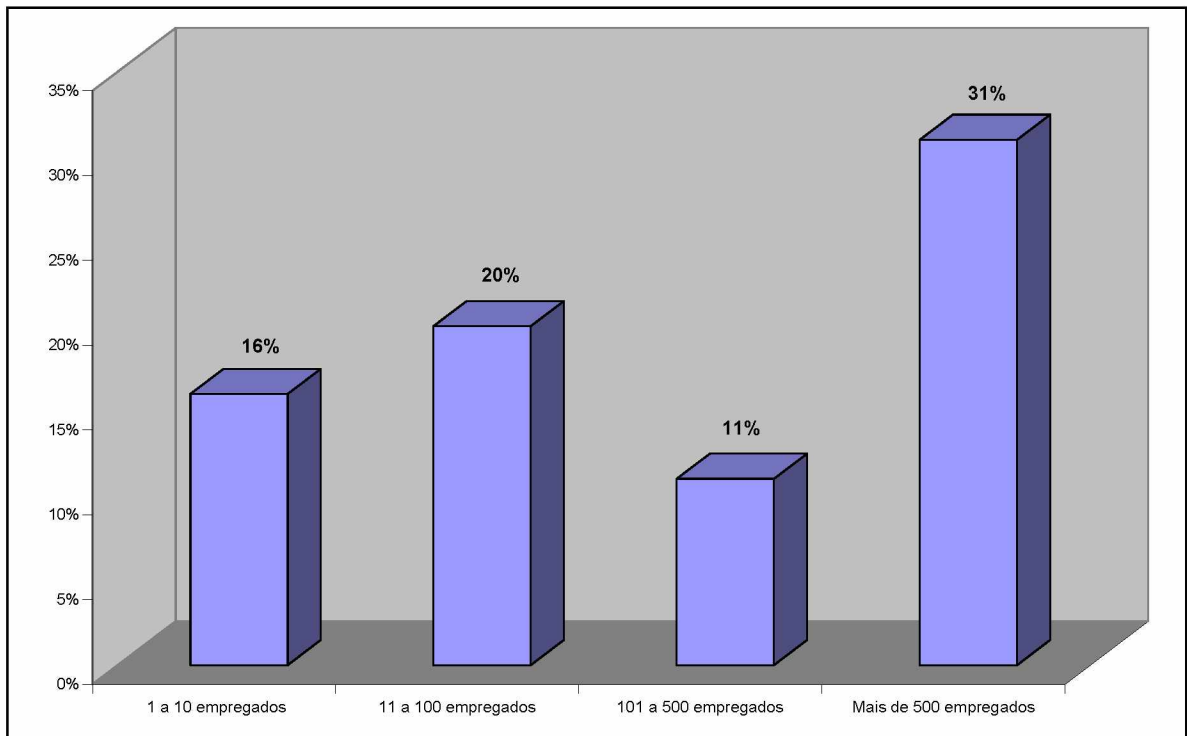
Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

### 2.2.2 Por porte

Cerca de um terço das empresas de grande porte (mais de 500 empregados), declarou ter realizado algum tipo de avaliação documentada da ação social desenvolvida em benefício das comunidades (ver gráfico 9). Tais empresas, porém, representam apenas 1% do universo daquelas que realizam atividades sociais e, portanto, não influenciaram de maneira decisiva a média nacional. Foram as microempresas (de 1 a 10 empregados), as responsáveis por essa média, uma vez que representam mais da metade do setor empresarial brasileiro que atua no social: das mais de 400 mil microempresas que declararam ter dado sua contribuição para comunidade, 16% delas declararam realizar avaliações documentadas de suas atividades. Este percentual é exatamente o mesmo encontrado para o universo de empresas brasileiras.

Cabe destacar, ainda, que a tendência geral é de que quanto mais recursos se investem nas ações sociais, maior seja a preocupação em conhecer o impacto dessa aplicação e as qualidades e deficiências da atividade social em curso. Novos estudos se fazem necessários para analisar este ponto, mas de início pode-se supor que o porte da empresa e o nível de recursos aplicados influenciem fortemente a pressão por maior conhecimento e melhor gestão dos recursos e dos projetos sociais.

**Gráfico 9**  
**Qual o Percentual de Empresas que Realizou Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Número de Empregados**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006)

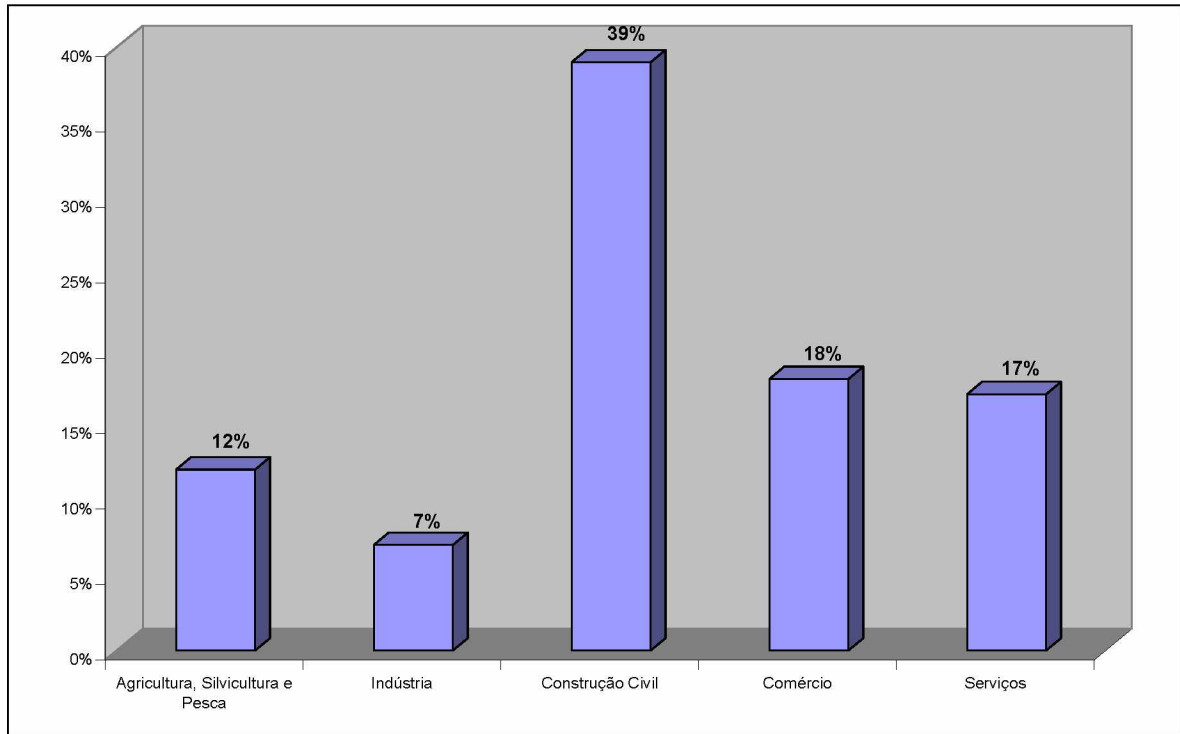
### *2.2.3 Por setor de atividade econômica*

No que tange à avaliação das ações sociais desenvolvidas, mais uma vez o setor industrial é aquele que menos tem se dedicado a tais atividades. Tal como apresentado anteriormente, as empresas industriais são as que menos avaliam suas ações sociais, o que pode estar relacionado à maior distância em que se encontram das comunidades atendidas.

Por outro lado, no setor de construção civil, 39% das empresas declararam realizar avaliação documentada da ação social realizada em 2003/2004. No entanto, como estas empresas têm pouco peso no universo geral analisado, a influência deste alto percentual no resultado geral de empresas que avaliam as ações realizadas é bem baixa.

As empresas dos demais setores de atividade econômica apresentaram percentuais bastante próximos à média nacional (16%), como pode ser visto pelo gráfico 10, abaixo.

**Gráfico 10**  
**Qual o Percentual de Empresas que Realizou Avaliação Documentada das Ações Sociais Desenvolvidas em 2003/2004, por Setor de Atividade Econômica**



Fonte: Pesquisa Ação Social das Empresas no Brasil – IPEA/DISOC (2006).

# Percepções empresariais sobre avaliação

## 3.1 Procedimentos metodológicos

A escolha de abordagens quanti ou qualitativas em pesquisas que têm como objeto atores sociais, com percepções, sentimentos e motivações tão diversos quanto se possa imaginar, exige uma análise cuidadosa e minuciosa a respeito dos objetivos que se deseja alcançar, das limitações de recursos impostos (financeiros, humanos, de tempo) e das características dos atores envolvidos, entre outros. No caso deste estudo, a análise de tais elementos levou as pesquisadoras envolvidas a optarem pela adoção de abordagens qualitativas de pesquisa como instrumento central de coleta de dados e de informações.

Reconhecem-se, aqui, as limitações que um estudo desta natureza podem trazer. Entre as mais destacadas na literatura, encontram-se aquelas relacionadas à pouca capacidade de generalização e comparação das conclusões encontradas, tanto em função do número reduzido de respondentes, quanto das dificuldades de homogeneização e padronização das respostas coletadas de maneira aberta. Por outro lado, para os propósitos deste estudo, as vantagens de uma abordagem qualitativa superaram as suas deficiências. A partir da aplicação de roteiros de entrevistas alcança-se um conhecimento mais aprofundado sobre os fenômenos analisados, sendo possível o estudo de questões, casos ou eventos em maior riqueza e grau de detalhamento.

Optou-se, portanto, pela realização de entrevistas que foram guiadas por um roteiro semi-estruturado, que contava com perguntas abertas (resposta livre) e fechadas (múltipla escolha). Tais entrevistas foram aplicadas a um conjunto de seis empresas em encontros que foram gravados e cujas durações variaram entre 30 minutos e 2 horas.

A seleção das empresas entrevistadas obedeceu, inicialmente, a critérios relacionados à participação em pesquisa anterior desenvolvida pelo Ipea, a saber, a Pesquisa Ação Social das Empresas (PASE). A utilização deste banco de dados permitiu selecionar um primeiro conjunto de empresas que já haviam declarado realizar avaliações documentadas de suas atividades sociais. Procedeu-se, então, à realização de contatos telefônicos com os responsáveis, em cada uma dessas empresas, pelas ações sociais por elas desenvolvidas. A eles foi explicado o objetivo desta nova pesquisa e solicitou-se o agendamento de um encontro para a aplicação do questionário. Já nesse primeiro contato, muitas empresas negaram-se a participar da pesquisa, uma vez que informaram não realizar qualquer tipo de avaliação de suas ações sociais, ainda que na PASE tivessem declarado o contrário. Tais contradições, percebidas inúmeras vezes ao longo deste estudo, já apontavam para as diferentes concepções que o empresariado nacional tem a respeito do que seja avaliação, fato constatado ao longo das análises das entrevistas realizadas.

Diante de tais dificuldades, revelou-se possível contatar apenas 3 empresas que durante a realização das entrevistas acabaram informando não realizar qualquer avaliação (duas delas) ou realizar uma avaliação que pouco se aproxima dos padrões reconhecidos na literatura. Dado o baixo índice de respostas afirmativas sobre a realização de avaliações, optou-se pela elaboração de um novo mapeamento de empresas que, mesmo não tendo sido selecionadas para participar da PASE, tinham reconhecida atuação na área social. A partir daí

foram entrevistadas outras 3 empresas (duas privadas e uma pública), sendo que duas delas de fato avaliavam suas atividades sociais.

A preparação do roteiro de entrevista foi feita a partir de um estudo detalhado da bibliografia existente sobre o tema de avaliação. Foram elaborados 4 roteiros distintos a fim de obter todas as informações necessárias para a construção de uma metodologia de avaliação de ações sociais. O primeiro roteiro, aplicado a todas as empresas pesquisadas, constitui-se em uma espécie de triagem, cujo objetivo é identificar se a empresa, de fato, avalia suas ações sociais, tal como informado na PASE. Ademais, permite identificar o tipo de ação desenvolvida pela empresa, o que orientará a realização de todo o restante da entrevista. A partir destas informações, passa-se aos demais questionários, que se subdividem em três tipos, a depender da ação realizada: um roteiro de entrevista para as empresas que avaliam os projetos sociais realizados, outro para as empresas que avaliam as doações realizadas e, por fim, um para as empresas que não avaliam as ações sociais realizadas.

Após o término da elaboração dos questionários, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista com uma instituição que vem trabalhando com monitoramento e avaliação de seus projetos sociais nos últimos anos de forma intensa. A partir deste pré-teste foi possível verificar a adequação dos questionários e identificar pontos que poderiam ser melhor explorados.

A elaboração do roteiro de entrevista e a análise dos dados obtidos foram realizadas de acordo com a metodologia de pesquisa descrita por Laville & Dione(1999)<sup>7</sup>. A opção de se aplicar um roteiro de entrevista semi-estruturado, ou seja, baseado em uma série de perguntas feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento, foi realizada devido à flexibilidade deste instrumento. Assim, foi possível obter dos entrevistados informações ricas e completas e, também, uma imagem mais próxima da complexibilidade das situações, o que seria difícil caso fosse idealizado um questionário fechado, do tipo estruturado, onde as respostas são pré-determinadas.

A flexibilidade adquirida com a utilização de roteiros semi-abertos, porém, traz perdas na uniformidade tanto das perguntas quanto das respostas. Ademais, devido à dificuldade de uniformização e comparação dos resultados, a análise de conteúdo de tais entrevistas torna-se um processo delicado que exige muito cuidado e prudência.

Para iniciar a análise de conteúdo foi preciso realizar uma primeira organização da documentação obtida. A partir das entrevistas gravadas procedeu-se ao preenchimento do roteiro anteriormente preparado. O material recebido durante as entrevistas foi catalogado junto com o questionário de modo a que se pudesse ter uma noção, a mais ampla possível, da atuação das empresas e suas percepções a respeito do que fazem e do que avaliam. Todas as análises utilizaram como referência os estudos coletados no levantamento bibliográfico realizado com o objetivo de identificar o estado das artes do tema “avaliação de ações sociais”. A finalidade dessa organização é de facilitar o uso desse material permitindo às

---

<sup>7</sup> Para um estudo detalhado ver Laville, Christian & Dionne, Jean. *A Construção do Saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*; trad. Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Medical Sul LTDA.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

pesquisadoras encontrar-se rapidamente no momento da análise e da interpretação do conteúdo.

Em estudos qualitativos como este, mesmo organizado, o material ainda não permite extrair tendências claras e, muito menos, chegar-se a uma conclusão. Para tanto, é preciso empreender um estudo minucioso do conteúdo das entrevistas, das palavras e frases que as compõem, procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das idéias principais. Esta análise de conteúdo consiste, portanto, em desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação (Laville & Dione, 1999). Foi a partir deste tipo de análise do material coletado que se tornou possível alcançar conclusões importantes, precisar-lhe o alcance e os limites e ver que novos horizontes se abrem à curiosidade dos pesquisadores.

As dificuldades em contatar empresas que de fato desenvolvessem processos avaliativos tais quais aqueles apresentados na literatura limitou as possibilidades de extração de conclusões suficientemente fortes para a elaboração da metodologia proposta neste estudo. Das 7 empresas entrevistadas (sendo uma delas a que respondeu ao teste-piloto) apenas 3 realizaram avaliações que atendessem aos requisitos técnicos já consensuados na área. Destas, 2 eram empresas públicas, uma de nível federal e outra estadual, e apenas uma era uma empresa privada, com um instituto criado para tratar dos temas sociais. Assim, o material coletado nesta etapa do estudo revelou-se mais importante para a compreensão da percepção que o empresariado tem a respeito do tema avaliação do que propriamente como subsídio para a construção de uma metodologia avaliativa. A análise das entrevistas abaixo não permite generalizações e nem mesmo a construção de padrões homogêneos entre as poucas empresas que de fato realizaram avaliações. Além de serem de naturezas distintas, cada uma delas atuou em um campo completamente diferente da outra, o que fez com que os passos de planejamento, implantação e aproveitamento dos resultados da avaliação fossem bastante diferenciados. Faz-se necessário, portanto, ir a campo novamente e investigar um conjunto mais amplo de empresas que efetivamente apliquem uma avaliação segundo os critérios recomendados e que nos permita identificar padrões recorrentes e questões comuns importantes.

### **3.2 Análise dos Estudos de Caso**

Conforme mencionado anteriormente, o ponto de partida deste estudo foi a seleção de uma amostra de empresas que na Pesquisa Ação Social das Empresas – PASE, haviam informado avaliar suas ações sociais. Desse modo, partiu-se de um total de 6 empresas do Distrito Federal. Cabe destacar, que destas seis empresas apenas uma – empresa do setor de serviços – confirmou, na pesquisa atual, realizar algum tipo de avaliação. No entanto, ao longo da entrevista foi possível notar que o processo utilizado por esta empresa não estava de acordo com conceitos e abordagens descritos na literatura estudada sobre o tema.

A percepção de que as demais empresas da amostra da PASE não realizaram avaliação de seus projetos sociais, ainda que assim tivessem informado anteriormente, se deu em duas fases do trabalho de campo. Metade das empresas nem sequer se dispuseram a marcar uma entrevista, visto que no primeiro contato telefônico afirmaram não realizar qualquer tipo de avaliação documentada. Já entre as três restantes, que se dispuseram a

participar das entrevistas - empresa do setor alimentício e empresa da área de comunicação - foi caracterizado, na primeira parte da entrevista, que estas não efetuavam avaliação documentada das ações sociais segundo padrões reconhecidos e recomendados.

No entanto, em ambos os casos as empresas mostraram grande interesse em descrever seus projetos sociais, o que evidência que as empresas se preocupam muito na implementação e divulgação de seus projetos e programas sociais, porém não dão a devida importância à avaliação desses esforços. Diante deste cenário, foram incluídas na pesquisa três empresas do Distrito Federal que realizavam avaliação das ações sociais a fim de obter informações no campo prático de como é realizada a avaliação.

A fim de facilitar a análise dos resultados da pesquisa, segue um quadro resumo das empresas participantes e, no caso das instituições que realizaram avaliação, a descrição dos projetos avaliados.

### 3.2.1 EMPRESAS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

<b>Empresa</b>	<b>Descrição do Projeto Avaliado</b>
<b>Empresa do Setor Bancário</b>	Programa de alfabetização destinado a jovens e adultos não alfabetizados, a partir de 14 anos, sem limite máximo de idade. Foi viabilizado a partir de convênios com governo federal, estadual, municipal e instituições sem fins lucrativos, associações de moradores, igrejas, comitês da cidadania e entidades diversas.
<b>Empresa Prestadora de Serviços de Utilidade Pública</b>	Projeto realizado em parceria com uma organização não-governamental que teve por objetivo habilitar idosos como artesãos e alfabetizar os idosos do grupo que necessitavam.
<b>Empresa da Área de Saúde</b>	Realização de trabalho educativo-preventivo com crianças de instituições carentes, através de exames laboratoriais gratuitos, avaliação clínica, ações educativas e recreativas transmitindo a informação sobre educação, cultura, higiene e saúde a fim de diminuir os índices de verminoses das instituições assistidas.
<b>Empresa Prestadora de Serviços</b>	Instalação de um jardim e a construção de um campo de futebol em uma instituição hospitalar
<b>Empresa da Área de Comunicação</b>	Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas
<b>Empresa da Área Alimentícia</b>	Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas
<b>Empresa da Área Educacional</b>	Não realiza avaliação das ações sociais desenvolvidas

Fonte: Pesquisa Metodologia de Avaliação das Ações Sociais – IPEA /2007.

## II. CONCEITUAÇÃO

Antes de conhecer como foram realizadas as avaliações das ações sociais efetuadas pelas instituições pesquisadas foi necessário indagar questões de caráter conceitual sobre o tema. A primeira parte, dos três roteiros distintos de entrevistas, buscou obter informações sobre o que as empresas entendiam a respeito de um processo avaliativo para que se pudesse, ao longo da entrevista, entender melhor como funcionava a avaliação desenhada pela empresa.

### ➤ *O que as empresas entendem por avaliação?*

Para conhecer melhor o entendimento que as empresas têm do tema, o estudo solicitou que todos os estabelecimentos pesquisados independente de terem realizado



avaliação ou não, apresentassem suas percepções e compreensões acerca do conceito de avaliação das ações sociais. Observa-se que entre as empresas que realizaram avaliação o conceito está muito bem definido e condiz com as definições encontradas na literatura. Todas as empresas que avaliaram suas ações sociais acreditam na sua importância como instrumento de gestão para empresa e em sua utilidade para julgar os resultados da ação.

A definição mais completa foi obtida com a instituição bancária que definiu avaliação por um conjunto de atividades que visa a comparação de resultados entre o planejado e o alcançado. Fundamenta juízo de valor sobre diferentes componentes de um projeto ou programa. Subsidiaria uma base para tomada de decisões racionais com o objetivo de solucionar problemas ou entender fatores de sucessos ou fracassos relativos aos resultados, considerando as dimensões de eficácia, eficiência e efetividade. Um ponto interessante destacado por uma empresa pública de prestação de serviços é que, diferentemente do que ocorre nas empresas privadas, as empresas da esfera pública acreditam que a avaliação serve, também, como forma de prestação de contas para a sociedade.

Por outro lado, as empresas que não executam avaliação de suas ações ou projetos possuem um entendimento sobre avaliação ainda muito vago e confuso sobre tal instrumento. Grande parte delas vêem na avaliação apenas um processo de prestação de contas contábil-financeira ou um controle do número de beneficiários ou das doações efetuadas pelo projeto ou ação social.

Uma empresa do setor de comunicação destacou que era necessário realizar avaliação para saber o número de beneficiados do projeto desenvolvido. Outra definição encontrada nos estudos de caso foi a de um estabelecimento do setor alimentício que definiu que avaliação para eles era o controle da saída de frutas e verduras que eram doadas para projetos sociais desenvolvidos por instituições parceiras. Diante dessas definições fica claro que as empresas que não efetuam avaliação pouco sabem sobre o tema.

Conclui-se também, com a análise das entrevistas, que as empresas que ainda não compreendem o significado de uma avaliação e, portanto, ainda não a utilizam como instrumento de gestão e controle de seus projetos, na verdade não possuem sequer objetivos claros de seus projetos ou ações sociais implementadas. É consenso na literatura, todavia, que não é possível a realização de uma avaliação sem que antes tenham-se claros os objetivos e metas do que está sendo desenvolvido. Verifica-se que as metas apontadas pelas empresas são muito genéricas, e muitas vezes, não são traçadas individualmente para cada projeto. Como exemplo, podemos citar o objetivo de um projeto social de uma empresa do ramo educacional como sendo a promoção de cidadania.

## II. INSTITUCIONALIZAÇÃO

Seguindo a estrutura do roteiro elaborado, buscou-se saber se a utilização de instrumentos avaliativos fazia parte das atividades correntes das empresas. A intenção era saber se, entre as empresas que realizavam algum tipo de avaliação, o procedimento já fazia parte de uma das etapas de execução das ações sociais desenvolvidas pela empresa e, portanto, a avaliação possuía uma rubrica no orçamento proposto.

➤ *A avaliação faz parte do planejamento da ação social das empresas?*

A fim de perceber se a política avaliativa era um procedimento incorporado à estrutura das organizações pesquisadas, foi indagado ao grupo se a avaliação fazia parte do planejamento da ação desenvolvida e se havia um orçamento específico para esta política. Os resultados indicam uma baixa compreensão acerca da necessidade de se pensar na avaliação já no planejamento da atividade social desenvolvida. Ainda que todas as empresas que avaliaram seus projetos tenham afirmado que o procedimento avaliativo fazia parte do planejamento da ação social foi possível notar que para duas delas, na verdade, a avaliação do projeto se tornou realidade apenas algum tempo depois do início de sua execução. A importância de se realizar um monitoramento ou avaliação do que estava sendo desenvolvido acabou sendo percebida como uma necessidade e um instrumento importante somente ao longo da implementação do projeto.

Uma das empresas mencionadas acima é a do setor bancário que mesmo tendo atualmente um departamento específico para avaliação e monitoramento de projetos sociais, ainda está implementando seu sistema avaliativo para projetos que, em alguns casos, já funcionam há mais de 15 anos. Nesse caso, foi a própria equipe gestora do programa que propôs a realização de uma avaliação para saber se os objetivos do programa estavam sendo alcançados. Atualmente, programas similares a este, implementados em outros municípios ou unidades, já possuem a avaliação como parte do processo de planejamento do programa.

A outra empresa mencionada por ter afirmado planejar quando, na verdade, não planejava a avaliação junto com o planejamento do projeto é a empresa da área de saúde. A avaliação se tornou parte do projeto devido à necessidade de se realizar novos exames laboratoriais para saber se o índice de verminose das crianças havia diminuído. Vale acrescentar que apesar desta instituição apoiar um leque muito amplo de projetos sociais, a utilização do instrumento avaliativo ocorre apenas no projeto social analisado nesta pesquisa.

A única empresa que efetivamente planejou a avaliação em conjunto com o planejamento do projeto foi uma empresa do setor de serviços. No entanto, é possível observar que a avaliação fez parte do planejamento porque a empresa realiza um tipo de avaliação muito superficial, baseada apenas em indicadores informais e, portanto, não requer muito estudo e planejamento prévio.

Por outro lado, a empresa responsável por serviços de utilidade pública que afirmou que a avaliação não fazia parte do planejamento dos projetos desenvolvidos deixou claro, ao longo da entrevista, que este procedimento já está institucionalizado na organização. Isto se deve ao fato desta empresa sempre trabalhar apoiando projetos desenhados e implementados por organizações não-governamentais - ONG. Assim, apesar da avaliação não ser planejada junto com o desenho da ação, quando a ONG é escolhida para receber o apoio da empresa ambas já conhecem como será o processo avaliativo. Segundo esta empresa, a avaliação faz parte da política da empresa e todos os projetos sociais por ela apoiados são avaliados periodicamente.

➤ *Nos projetos sociais foi previsto um orçamento para a avaliação?*

Visto que a avaliação ainda não foi totalmente sistematizada nas empresas estudadas, em todos os casos analisados não há um orçamento específico para avaliação. Nesses casos, o montante destinado à realização da avaliação está incorporado à outra rubrica de gastos da empresa, como o próprio montante destinado à área de responsabilidade social. Faz-se mister destacar que conforme visto na bibliografia sobre o tema e segundo nos informou uma das empresas pesquisadas – do setor bancário – os gastos com uma avaliação completa e de alta qualidade oscilam entre 10% e 15% do valor total do projeto anual, nunca devendo ultrapassar essa proporção.

### III. PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO

Neste tópico questionou-se sobre todo o planejamento da avaliação da ação social realizada. Procurou-se saber como ela foi planejada, quem foi o executor da avaliação, em qual etapa de execução do projeto ela foi realizada e, por fim, quais foram os indicadores utilizados pelas empresas.

#### PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS QUE AVALIAM SUAS AÇÕES SOCIAIS

➤ *Como foi planejada a avaliação?*

No que se refere ao planejamento, quase todas as empresas se mostram preocupadas em conhecer a fundo os objetivos do projeto desenvolvido e procuram contar com a ajuda de diversas partes envolvidas na execução do projeto. Apenas a empresa do setor de serviços, por utilizar um processo avaliativo baseado basicamente nas percepções do dono da empresa não respondeu a respeito do processo de planejamento da avaliação.

A instituição bancária destaca que realizou o planejamento da avaliação junto com os consultores da empresa externa contratada e também junto à gestores que participaram de diferentes fases do projeto. Nesse caso foi preciso retornar às discussões a respeito dos objetivos principais do projeto, tendo sido destacado que a definição do que se gostaria de saber com a avaliação foi definida pela própria instituição bancária sendo retroalimentada ao longo do processo.

Da mesma forma, a empresa da área de saúde também contou com ajuda de uma consultoria externa ao realizar o planejamento da avaliação e adicionou que neste momento já estava claro que a avaliação era necessária para se conhecer o impacto do projeto na comunidade, na empresa e no caixa financeiro.

➤ *Quem realizou a avaliação?*

No que diz respeito ao condutor da avaliação, o projeto implementado pela instituição bancária foi o único que foi avaliado, também, por uma empresa externa, especializada no tema e especialmente contratada para tanto. Nos demais casos a avaliação foi realizada apenas pela própria empresa. Porém, quando questionamos sobre a escolha dos

indicadores que seriam avaliados, todas as empresas responderam ter sido elas mesmas as responsáveis pela definição do conteúdo e das diretrizes do que seria avaliado.

Assim, faz-se mister destacar que, enquanto a teoria aponta pontos positivos e negativos acerca da avaliação externa e interna, na prática o que se observa é que a avaliação interna é a mais difundida entre as empresas que efetuam avaliação das ações desenvolvidas. Ademais, segundo a instituição bancária a avaliação efetuada por eles foi mais útil do que a realizada pela empresa contratada, visto que eles conheciam melhor os objetivos e as metas do programa.

É interessante destacar uma questão apontada pela empresa da área de saúde. Para eles, além da avaliação interna realizada em relação a um projeto específico, as ações sociais da empresa acabam sendo avaliadas, também, por instituições externas quando da entrega de prêmios e selos na área de responsabilidade social. Logo, há um entendimento, ainda, que um julgamento de valor levado a cabo por instituições que promovem premiações que pode ser percebido como uma avaliação externa, mesmo não seguindo os mesmos padrões adotados no processo avaliativo interno.

➤ *Quando foi realizada a avaliação?*

Muitos são os autores que se referem à avaliação *ex-ante* como um instrumento essencial para se medir o impacto da ação realizada. Este tipo de avaliação, conhecida também por marco zero, é aquela realizada antes da implementação do programa para avaliar a sua viabilidade e sustentabilidade financeira, política e institucional. Também é utilizada como um indicador de conhecimento da situação inicial do público beneficiado que oferece informações importantes para o desenho do projeto a ser desenvolvido, bem como viabiliza a comparação com um indicador produzido no final da intervenção, processo característico das avaliações de impacto.

Nos casos estudados, as empresas mediram de alguma forma a realidade do público-alvo antes da implementação da ação. Apesar da empresa pública pesquisada ter respondido que não efetuava avaliação anterior, pois os projetos eram desenhados e executados por ONGs, foi possível perceber, na entrevista, que durante o processo de triagem feito para a escolha dos projetos a serem apoiados pela instituição, um dos requisitos era que estes deveriam conhecer as necessidades do local onde seria implementado o projeto.

Vale destacar que no caso dos projetos implementados pela instituição bancária, pela empresa da área de saúde e pela de prestação de serviços a realização de uma avaliação *ex-ante*, de certa forma, foi essencial para a própria realização do projeto. De acordo com a literatura, tal fenômeno é muito comum quando se tratam de projetos na área de educação e de saúde, áreas onde foram desenvolvidas as ações sociais de duas dessas empresas. Outro ponto importante é que algumas dessas empresas utilizaram os dados dessa avaliação para comparar com os resultados finais encontrados. Ou seja, as empresas realizaram também uma avaliação de impacto com o propósito de verificar se o projeto produziu alterações em determinadas condições de vida do público-alvo. No entanto, a empresa da área de saúde

não declarou que realizava avaliações de impacto e sim uma avaliação de resultado<sup>8</sup>, apesar das respostas ao longo dos questionários mostrarem o contrário.

Por fim, com exceção da empresa do setor de serviços, as empresas pesquisadas também realizaram avaliação durante a implementação do projeto a fim de acompanhar a execução e melhorar a gestão dos projetos, conhecida na teoria por monitoramento ou a avaliação formativa. Este tipo de avaliação se preocupa em analisar em que medida as atividades realizadas e os resultados obtidos correspondem ao planejado. Na prática nos parece a forma avaliativa mais utilizada pelas empresas.

➤ *Quais foram os indicadores utilizados?*

Todas as empresas que realizaram avaliação das ações sociais desenvolvidas utilizaram indicadores para medir os resultados e o desempenho dos projetos. Conforme apontado nas entrevistas, a construção desses indicadores se baseou nos objetivos e metas do projeto levando-se em conta, também, as facilidades e dificuldades de acesso às informações. Além disso, os indicadores abordados variaram desde indicadores informais, como conversas com os beneficiários, até indicadores formais coletados por meio de questionários ou entrevistas.

No que tange a construção dos indicadores, vale destacar duas questões levantadas na entrevista junto à instituição bancária: i) a importância dos objetivos do projeto estarem bem delineados, e ii) o cuidado em não formular uma quantidade excessiva de indicadores.

#### IV. IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Após conhecer como foi realizado o planejamento da avaliação, esta etapa da pesquisa buscou se informar sobre a execução da avaliação. Questões a respeito da medição dos indicadores, da duração do processo e de sua cobertura e dimensão foram questionadas.

➤ *Como foi feita a medição dos indicadores?*

Seguindo a classificação da *Kellogg Foundation Handbook* apud Fedato (2003), a etapa de implementação da avaliação das empresas pesquisadas segue as mesmas características: primeiro são definidas as formas de coleta dos dados, depois a coleta é realizada e, por fim, esses dados são interpretados e analisados. As empresas que avaliaram seus projetos sociais realizaram a coleta de seus dados de forma direta, no entanto utilizando instrumentos de coleta distintos. No geral, os instrumentos mais utilizados foram questionários e fichas de acompanhamento sendo que algumas empresas utilizaram, também, instrumentos desenhados especialmente para os projetos que estavam sendo avaliados.

---

<sup>8</sup> A avaliação de impacto tem características similares à avaliação de resultado. Ressalta-se como diferença o fato da avaliação de impacto analisar mudanças nos indicadores identificados, antes do início do projeto, com o propósito de verificar se este produziu alterações em determinadas condições de vida da população. Enquanto a de resultado avalia se o projeto alcançou as metas previstas para cada um de seus objetivos determinados previamente, mas não objetiva a comparação com a situação inicial.

Além dos instrumentos mencionados, a instituição bancária relata a utilização de provas escritas, pois o projeto social desenvolvido era na área de educação de jovens e adultos. A empresa da área de saúde descreve outro tipo de instrumento direto de coleta de dados com característica específica ao seu projeto - o exame laboratorial. Já a empresa pública é a que possui o leque mais amplo de fontes, visto que suas ações sociais foram executadas por terceiros, no caso ONGs. Além da utilização de questionários, fichas de acompanhamento, entrevistas e documentos financeiros, foi utilizado como instrumento de medição dos indicadores a própria percepção do avaliador mediante conversas com os beneficiários, o que pode ser definido como um instrumento informal de coleta de dados.

Um outro tipo de instrumento de medição informal também foi mencionado pela empresa de prestação de serviços. Segundo o dono desta microempresa na verdade a coleta de dados foi realizada de forma bastante informal, por meio de contato telefônico com a instituição apoiada.

Quando indagadas se faziam visitas de campo aos locais beneficiados, quase todas as empresas responderam que as visitas faziam parte do monitoramento realizado e tinham como objetivo conhecer melhor a realidade da comunidade apoiada e analisar o andamento e a execução dos programas desenvolvidos.

A frequência dessas visitas variou entre as empresas devido à dimensão dos projetos e ao objetivo que se desejava alcançar com esta visita. O que se vê é que os projetos de grande porte necessitavam de visitas periódicas para serem devidamente monitorados enquanto os de pequeno porte conseguiam ser monitorados com poucas visitas de campo.

A instituição bancária afirmou que as visitas ocorriam a cada dez dias e que eram conduzidas por gestores do projeto. Essa frequência era necessária pois a avaliação era feita para vários níveis do programa. Tanto os alunos quanto os professores e coordenadores participaram do processo avaliativo.

Já a empresa pública, que apóia na maioria dos casos, projetos de menor porte com duração de apenas doze meses, destaca que as visitas foram realizadas apenas na metade do andamento do projeto, por funcionários da área de avaliação da empresa.

Por fim, a empresa da área de saúde mencionou que as visitas faziam parte das atividades regulares do projeto e que eram realizadas anualmente no período solicitação ou realização dos exames gratuitos em creches ou outras instituições acolhedoras de crianças e adolescentes.

Assim, a única empresa que afirmou não realizar visitas de campo foi a empresa de prestação de serviços, visto que a avaliação foi realizada de forma extremamente simples.

Apesar da bibliografia mencionar que uma das formas de se avaliar programas ou projetos é a partir da comparação do público-alvo com outro grupo de características similares que não tenha participado da ação social desenvolvida conhecido como grupo de controle - nenhuma das empresas pesquisadas afirmou utilizar-se desse instrumento nas avaliações realizadas.

➤ *Qual a periodicidade das Avaliações?*

A duração do processo avaliativo descrito pelas empresas é diferente em cada caso estudado. A instituição bancária relata que a avaliação de caráter mais somativo teve duração de um ano e quatro meses. No entanto, assim como a empresa da área de saúde, desenvolveu-se de modo permanente e contínuo uma outra avaliação que poderia ser vista como um monitoramento do projeto em desenvolvimento.

Segundo a empresa pública a avaliação foi pontual, visto que foi realizada no sexto mês do projeto e no décimo segundo mês quando o projeto foi finalizado. Na verdade, os dados fornecidos por esta empresa nos mostram que este processo teve duração de um ano, pois os dois períodos mencionados pela empresa se referem apenas às datas que os relatórios avaliativos são entregues e não do processo em si.

Faz-se mister destacar que, mesmo tendo afirmado anteriormente que a avaliação foi realizada após a conclusão do projeto, a empresa do setor de serviços não precisou o tempo de duração da avaliação do projeto, afirmando que o processo avaliativo se deu durante a implementação do projeto. Assim, uma vez que o processo avaliativo realizado por essa empresa foi fundamentalmente baseado nas percepções do dono da empresa, todos os questionamentos a respeito do processo avaliativo se enceraram nesta etapa.

➤ *Qual a cobertura e dimensão das avaliações?*

Um ponto importante a ser analisado diz respeito à dimensão da avaliação, ou seja, à proporção do público-alvo que é escutada e avaliada como uma amostra do total de beneficiados. A depender do tamanho do projeto, a avaliação pode, ou não, ser realizada com toda população beneficiada, porém quando o universo é muito grande, as empresas, na maioria dos casos, efetuam a avaliação por amostragem.

O caso da empresa pública pode ser visto como um exemplo no qual a avaliação foi realizada com cobertura total, uma vez que seu projeto não era de grande porte. As demais empresas, por apoiarem projetos de maior extensão, utilizaram critérios de amostragem na realização da avaliação.

A instituição bancária descreveu que primeiramente foi realizado um piloto em apenas dois estados, mas atualmente já está sendo realizada em nove estados. Vale ressaltar, no entanto, que dentro desses estados são cobertos apenas alguns convênios e que esse grupo escolhido não é uma amostra populacional estatisticamente representativa do universo. Na verdade, a escolha relaciona-se com custo-benefício, ou seja, com a oportunidade de acesso aos locais onde o projeto foi implementado e os resultados daí extraídos. Por fim, a empresa da área de saúde também aponta que a avaliação foi realizada por amostragem e que foram selecionadas as creches e instituições acolhedoras de crianças que obtiveram maiores índices de verminose na avaliação anterior.

## V. APROVEITAMENTO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Finalizando a análise das etapas do processo avaliativo, foi questionado como as avaliações realizadas foram utilizadas pelas organizações. As informações referentes a esta

etapa são de fundamental importância para que se possa entender como funcionam os procedimentos referentes à comunicação e à divulgação dos resultados, bem como ao aproveitamento da experiência do processo de avaliação e de seus resultados no aprimoramento da gestão da ação social e do impacto de tais atividades na população beneficiada.

➤ *Quem analisou os resultados?*

Tal como ocorre na fase de planejamento, na etapa de análise dos resultados da avaliação as empresas também procuram a ajuda de diversos setores envolvidos no projeto ou de uma empresa especializada na área quando o processo foi conduzido por consultores externos. Mesmo utilizando denominações distintas, a empresa da área de saúde e a instituição bancária alegaram analisar os resultados encontrados na avaliação juntamente com uma empresa especializada em avaliação. Vale ressaltar que a empresa da área de saúde qualifica esse tipo de empresa como consultoria e acrescenta que nos projetos realizados na área de pesquisa científica há um comitê que avalia o resultado de todos os trabalhos realizados. Já a empresa pública, por trabalhar em parceria com uma ONG, analisou os resultados com auxílio dessa organização.

➤ *Howe divulgação dos resultados das avaliações?*

Tendo em vista que a divulgação dos resultados é entendida como um mecanismo de prestação de contas das empresas com seus clientes e beneficiários, todas as empresas pesquisadas tornaram públicos, de alguma forma, os resultados encontrados.

A instituição bancária, que realizou dois tipos de avaliação, aponta que a avaliação de caráter somativo produziu um documento extenso que foi apresentado para algumas diretorias da área social. Já o monitoramento produziu relatórios mensais e trimestrais que foram discutidos por todas as partes envolvidas no projeto, desde alunos e professores a diretoria responsável pela avaliação e monitoramento da empresa.

A empresa pública, que mostrou utilizar um processo avaliativo bem estruturado, apresentou para as diretorias da empresa por meio de vários documentos padronizados os resultados das avaliações realizadas. Na verdade, todas as avaliações de projetos apoiados por esta empresa produzem documentos e relatórios padronizados.

Por fim, a empresa da área de saúde relata que divulgou seus resultados no relatório social da empresa, porém estes não foram encontrados nos documentos apresentados. Acredita-se que esse fato ocorre porque as empresas quando indagadas sobre o tema avaliação, ainda se detêm muito a questões financeiras e não aos resultados específicos da ação realizada.

➤ *Qual foi a utilização dos resultados?*

Quanto à utilização dos resultados, cabe mencionar que ao analisar as respostas dos questionários observa-se que todas as empresas utilizaram construtivamente o resultado de suas avaliações.



No caso da instituição bancária, a utilização da avaliação difere bastante conforme o tipo analisado: somativa ou formativa. A avaliação somativa, realizada por uma empresa externa, resultou em uma série de recomendações, utilizadas basicamente para ajustar o programa, tendo servido como prestação de contas e como forma de medir a efetividade do programa. Foi mediante esta avaliação que se julgou o mérito e valor do projeto. Já o monitoramento foi utilizado na tomada de decisão para melhoria dos processos de gestão. Foi utilizado como instrumento de gestão pela própria gerência e, algumas vezes, como forma de prestação de contas para órgãos fiscalizadores. Foi capaz de medir a eficiência e eficácia, mas não a efetividade do projeto. A partir dos resultados do monitoramento a concepção do projeto e, conseqüentemente, alguns instrumentos avaliativos foram reformulados.

Vale ressaltar, também, que a empresa pública descreveu que os resultados avaliativos foram utilizados para a produção do Balanço Social da Empresa e, principalmente, para mostrar à população onde e como foi gasto um dinheiro que pertence à sociedade. No entanto, como os projetos apoiados por esta empresa tem a duração de apenas um ano, quando as ONGs passam por um novo processo de triagem para continuação dos projetos esses resultados são analisados.

Por fim, além de destacar que os resultados foram utilizados para mudar algumas estratégias do projeto e para realização do balanço social, a empresa da área de saúde fez alusão à definição de marketing social. A empresa ressaltou que a avaliação serviu para dar visibilidade ao que a empresa faz e também para viabilizar a participação em concursos e prêmios.

## VI. PERCEPÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO : AVALIANDO A AVALIAÇÃO

Neste tópico buscou-se saber qual foi percepção das empresas em relação às avaliações realizadas. O mais importante era saber se as empresas acreditavam que o processo avaliativo teria sido válido para o esclarecimento e aprimoramento de questões referentes à ação social desenvolvida.

### ➤ *Como as empresas avaliam a avaliação realizada?*

Com o intuito de saber se os resultados das avaliações realizadas pelas empresas tinham sido satisfatórios e úteis para o andamento dos projetos sociais, foi questionado como as empresas avaliavam o processo avaliativo implementado. Levando-se em conta todo o envolvimento das empresas na avaliação de seus projetos sociais, as respostas obtidas mostram um cenário muito positivo para a evolução dessa prática. Todas as empresas pesquisadas afirmaram estar satisfeitas com as avaliações realizadas e acreditam que a avaliação é um instrumento importante para tomada de decisão em relação à continuidade, expansão, melhoria ou interrupção de um projeto social.

A empresa da área de saúde resalta um ponto importante ao mencionar que é a partir da avaliação que se torna possível melhorar os projetos por ela apoiados e que a avaliação pode ser descrita como uma ferramenta de planejamento estratégico. Seguindo a mesma

corrente de pensamento, a empresa pública acrescenta que no seu caso a avaliação foi útil para o controle e gerenciamento do projeto e também da própria verba pública.

Ressalta-se que apesar da instituição bancária acreditar em todos os benefícios de se realizar uma avaliação ela menciona problemas ocorridos na avaliação somativa que foi realizada por uma empresa externa. Conforme mencionado anteriormente, a instituição aponta que a avaliação não foi muito objetiva. O mais importante que, neste caso, seria saber se as pessoas estavam sendo alfabetizadas não foi respondido. Ainda assim, novas informações foram levantadas e confirmaram alguns problemas que já eram percebidos de modo indireto e informal pela própria instituição.

## VII. PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS QUE NÃO AVALIAM

Entre as empresas que afirmaram não efetuar nenhum tipo de avaliação foi questionado se elas estariam planejando iniciar um processo avaliativo de suas ações sociais. As empresas do setor alimentício e a da área educacional mostraram interesse em iniciar esse processo. Vale ressaltar, no entanto, que quando indagadas se estariam dispostas a investir recursos nesta área, apesar de também mostrarem interesse, fizeram algumas observações importantes. Enquanto a empresa do setor alimentício destaca que dependeria do custo-benefício do processo e de sua capacidade de auto-gestão, o responsável pela área social da empresa da área de educação relatou que apesar de acreditar na necessidade de se avaliar as ações sociais a decisão dependeria da chefia da empresa.

Por fim, a pesquisa procurou saber o motivo das empresas não realizarem avaliação de seus projetos sociais. Dentre as empresas pesquisadas o que se nota é o desconhecimento a respeito do que seja um processo avaliativo e a existência de dúvida acerca da importância desse instrumento. As empresas afirmam que não avaliaram por falta de oportunidade, tempo e principalmente por não saberem como realizar esse procedimento.

O cenário descrito neste capítulo mostra a dificuldade das empresas em realizarem avaliação de seus projetos. Na verdade, as empresas ainda têm dificuldade na hora de traçar os objetivos de suas ações e, conseqüentemente, pouco fazem na área de avaliação. Os motivos destacados são diversos, mas o principal parece ser a falta de clareza da importância desse instrumento e de como ele deve ser realizado. Assim, surge a necessidade de se criar uma metodologia simples e de baixo custo que atenda às necessidades de tantas empresas privadas que atuam na área social.

## VI. CONCLUSÃO

Após a análise dos casos estudados na pesquisa, conclui-se que as entrevistas realizadas com as empresas, ainda que muito ricas em termos de informações e análise das percepções, mostraram-se insuficientes na produção de subsídios para a elaboração da metodologia proposta em nossa pesquisa. Isso porque, primeiramente, as empresas do Distrito Federal selecionadas pela PASE apesar de terem afirmado realizar avaliação de suas ações sociais, de fato não realizavam avaliação; e quando a realizavam, o processo avaliativo descrito foi bastante distinto daquele que a literatura da área propugna.

Diante dessa constatação, fez-se mister buscar outras empresas fora da PASE que realizassem avaliações de suas ações sociais segundo as recomendações e apontamentos da literatura especializada na área. Procedeu-se, então, o mapeamento de um novo conjunto de empresas do Distrito Federal com base nos registros administrativos da RAIS/2005 do Ministério de Trabalho e Emprego para identificar algumas empresas que avaliavam suas atividades sociais. No entanto, tal esforço resultou em contatos proveitosos com apenas duas empresas da unidade federativa em questão, sendo uma delas de natureza pública e a outra de natureza privada.

Nesse sentido, as visitas aos estabelecimentos do Distrito Federal muito contribuíram para o entendimento de como as “avaliações” são conduzidas no interior das empresas, tendo sido importantes para a compreensão das percepções que tinham sobre o que seja avaliação, sua importância e seus possíveis usos. No entanto, não é possível propor uma metodologia de avaliação com base nas experiências de avaliações de apenas três empresas do DF com naturezas e objetivos distintos. É somente a partir da realização de meta-avaliações – ou seja, de avaliações das avaliações realizadas – que se torna possível propor uma metodologia avaliativa que realmente seja adequada à realidade das empresas brasileiras e útil aos seus propósitos.

Assim, propõe-se a continuação da pesquisa de campo com maior qualidade e que envolva um conjunto maior de empresas – em torno de mais 5 empresa privadas – que declarada e reconhecidamente realizem avaliações de suas ações sociais. Acredita-se que somente assim será possível a construção de uma metodologia de avaliação adequada às necessidades empresariais.