

Como avaliar ação social

O tema da ação social corporativa passou a ocupar lugar de destaque no contexto da gestão de empresas. A ação social das empresas deixou de ser uma atividade isolada, baseada em interesses assistenciais, para assumir uma posição de importância entre as demais questões estratégicas da organização. O desafio agora é avaliar o resultado que essas ações trazem tanto para o público atendido quanto para a própria organização.

por **Maria Cecília Prates Rodrigues e Sonia Fleury** FGV-EBAPE

Nas últimas décadas, importantes transformações mudaram a percepção de valor das práticas de ação social conduzidas pelas empresas. De atividade secundária, frequentemente associada a motivações humanitárias de proprietários ou ativistas sociais, ela se tornou hoje um dos mais

valorizados temas de gestão. O momento atual é de reflexão e consolidação do discurso e das práticas. Assim, passada a onda de admiração e, muitas vezes, de fantasia em torno do tema, as empresas vêm despertando para a necessidade de avaliar o retorno efetivo dessas ações em fun-

ção de resultados mensuráveis, do ponto de vista financeiro e do ponto de vista social.

Este artigo discute critérios que podem ser adotados pelas empresas para avaliarem seus programas de ação social. Trata-se do esboço de uma abordagem que concebe a ação social empresarial à luz dos mesmos princípios que regem a avaliação de desempenho e impacto de outras práticas corporativas de gestão.

Mudança de perspectiva. Antes de entrarmos na questão dos critérios para avaliação da ação social das empresas é preciso fazer um esclarecimento sobre o significado do conceito. Gestores mais conservadores, orientados por um modelo de gestão focado exclusivamente no interesse dos acionistas, concebem a ação social a partir

de um prisma humanitário, ou paternalista, segundo o qual esta atividade está impregnada de sentimentos de benevolência e caridade. Nessa perspectiva, como a ação social não é reconhecida como uma dimensão estratégica da gestão, sua avaliação não é vista como necessária ou relevante.

Essa perspectiva nasceu durante o período de industrialização do país e perdurou até pelo menos a década de 1980. Nela, a noção de responsabilidade das empresas estava associada a um modelo de negócios, segundo o qual a finalidade da firma era gerar valor econômico-financeiro para os acionistas. Entretanto, por influência de uma série de fatores econômicos, sociais e culturais nas últimas duas décadas, esse foco foi sendo desviado e ganhou força a idéia de que a empresa deveria estar comprometida

não apenas com seus acionistas ou proprietários, mas também com os diversos públicos relevantes que com ela interagissem, como, por exemplo, funcionários, consumidores, fornecedores, governo e comunidades.

Surgiu, nesse contexto, uma nova forma de conceber a empresa e suas relações internas e externas. De acordo com tal perspectiva, a organização representa um conjunto de interesses de diferentes grupos ou *stakeholders*. Nessa nova perspectiva, a ação social tende a assumir, cada vez mais, um papel destacado na definição da estratégia do negócio. Em outras palavras, ela não consiste em um simples apêndice da área de assistência social corporativa ou de recursos humanos, mas em uma prática que deve ser debatida nas reuniões de diretoria e nos fóruns decisórios da organização.

Modelo híbrido. Um retrato amplo da ação social das empresas no país pode ser observado a partir de um diagnóstico realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada) no ano de 2000. De acordo com esse trabalho, o valor investido pelas empresas em ações sociais naquele ano



foi de R\$ 4,7 bilhões, o equivalente a 0,4% do Produto Interno Bruto do país. O diagnóstico também constatou que 88% das empresas com mais de 500 funcionários declararam ter realizado algum trabalho voluntário, contra 54% das Podemos afirmar que o modelo de ação social empresarial atualmente praticado no Brasil apresenta características híbridas e ambíguas. Por um lado, a maioria das organizações do país, que é composta por microempresas ou pequenas empresas, ainda adota uma perspectiva tradicional de doações difusas e assistenciais cuja principal inspiração é de fundo humanitário. Por outro, nas grandes empresas, sobretudo as multinacionais, a prática de um modelo moderno de ação social já é uma realidade e está em franca expansão. Nessas organizações, prevalecem ações mais estruturadas, focadas e profissionalizadas, buscando atender sobretudo às novas pressões da economia, que fazem da responsabilidade social um critério para decisões de investimento e de reconhecimento. É nesse contexto que a avaliação das ações sociais das empresas ganha crescente destaque.

Ser eficaz. Em todo processo de avaliação, e no caso da avaliação das ações sociais das empresas isso não poderia ser diferente, o ponto central refere-se à definição de critérios. Entre estes, propomos que o critério mais importante seja o de eficácia. Em ação social, definimos eficácia como o atendimento dos propósitos aos quais estavam relacionados os investimentos sociais. Em outras palavras, trata-se dos benefícios proporcionados por esses investimentos às comunidades atendidas bem como aos *stakeholders* relevantes da empresa.

Cabe notar que não estamos propondo que a eficácia seja o único critério para o julgamento da ação social das empresas. Cada empresa deve, em função das características e dos objetivos de seus projetos sociais, desenvolver indicadores próprios de desempenho. O que propomos é que a eficácia seja o critério básico da avaliação desses projetos, devendo ser desdobrada em duas vertentes: eficácia pública e eficácia privada.

Esse desdobramento do conceito de eficácia baseia-se na constatação de que há uma diferença importante na avaliação de projetos sociais no setor público e no setor privado. No primeiro, o que está em foco é o grau de alcance das transformações produzidas na realidade social. No segundo, além de garantir essas mesmas transformações, é ainda preciso gerar resultado na realidade corporativa.

Se uma ação social estiver focada apenas nos benefícios presentes no lado privado, a empresa pode estar fazendo um uso meramente utilitário do conceito – por exemplo, para promover sua imagem corporativa. No entanto, se essa mesma ação empresarial estiver focada exclusivamente nos benefícios do lado público ou comunitário, a empresa pode não conseguir auferir valor dessas ações, correndo o risco de tratá-las a partir de uma perspectiva meramente assistencial ou paternalista.

Para parte considerável das organizações brasileiras, as ações sociais são ainda concebidas de acordo com uma visão tradicional de doações difusas e assistenciais cujo principal foco é humanitário.

Desse modo, em sua dimensão pública, a ação social é considerada eficaz apenas no caso de conseguir atingir os objetivos anunciados pela empresa para a comunidade. Em sua dimensão privada, a ação social é eficaz quando consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa, ou seja, quando consegue satisfazer as partes interessadas da organização. A integração dessas duas vertentes permitirá que os projetos de ação social da empresa sejam consistentes e sustentáveis. Quando ocorre a ausência de um desses focos, há o risco do uso enganoso da ação social ou do baixo comprometimento dos membros da organização, principalmente de seus dirigentes.

O que avaliar. Quais são os principais pontos a serem considerados na identificação da eficácia pública e da efi-

cácia privada das ações sociais? A seguir apresentamos alguns exemplos de itens que consideramos críticos, embora não únicos, nesse tipo de avaliação.

Quanto à eficácia pública, o principal ponto a ser considerado diz respeito à identificação do impacto do projeto sobre o público-alvo atendido. É preciso avaliar a melhoria de suas condições econômicas, sociais ou culturais antes e depois de iniciadas as atividades, e se esta me-

lhoria pode ser atribuída especificamente ao projeto. É também preciso avaliar se o projeto viabilizou a formação de parcerias com setores públicos e organizações sociais para sua realização e se houve geração de ganhos mútuos. Em termos metodológicos, essa avaliação pode ser realizada de diversas formas: abordando-se diretamente o público-alvo atendido, com entrevistas ou questionários; realizando estudos de caso; e levantando e acompanhando

Ação social na Xerox

Caso prático ilustra metodologia de avaliação do programa social da Xerox do Brasil, tomando-se como referência os conceitos de eficácia pública e privada.

Demanda identificada

O Instituto Xerox, responsável pela condução da ação social da empresa, identificou a necessidade de avaliar o programa. Foram definidos dois objetivos: primeiro, orientar a aplicação dos investimentos sociais da empresa, com o intuito de maximizar os resultados para as comunidades atendidas; e, segundo, fortalecer o programa social dentro da própria empresa, obtendo maior apoio e engajamento de seus funcionários e, sobretudo, da alta direção.

Projetos avaliados

A história da ação social da Xerox tem início em 1987, quando a empresa decide apoiar um projeto esportivo na comunidade da Mangueira, no Rio de Janeiro. Com isso, deu início à Vila Olímpica da Mangueira, hoje conhecida internacionalmente. Foram selecionados dois projetos do programa social da Xerox para a realização da avaliação: o Projeto Olímpico e o Projeto CAMP (Círculo dos Amigos do Menino Patrulheiro). O primeiro está voltado ao desenvolvimento de atividades esportivas para crianças e adolescentes. O segundo visa proporcionar educação profissional para os jovens da comunidade.

Metodologia

O trabalho buscou avaliar a eficácia privada e pública dos dois projetos em questão. Para avaliar a eficácia pública, foram selecionados dois grupos de moradores da comunidade da Mangueira com características semelhantes. Um grupo foi composto por pessoas que não participavam dos projetos ("grupo de controle") e o outro, por membros integrantes dos projetos. Foram então realizadas entrevistas com membros dos dois grupos, focadas na identificação de melhorias na condição de vida das pessoas atendidas

e compreendendo melhorias no nível de saúde, sociabilidade, desempenho escolar, capacitação e inserção no mercado de trabalho, conforme explicitado nos objetivos desses projetos.

Para avaliar a eficácia privada dos projetos, foram selecionados dois grupos de *stakeholders* da empresa: um grupo de funcionários e um grupo composto por representantes de empresas-cliente da Xerox no Rio de Janeiro, e que fossem responsáveis pelos contratos com a Xerox. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de identificar o nível de conhecimento sobre o programa social da Xerox e a percepção quanto aos benefícios por eles trazidos, entre outros, à imagem da empresa, à produtividade dos funcionários e à lealdade dos clientes.

Resultados

Em relação à eficácia pública, verificou-se que, com exceção do desempenho escolar, nos demais indicadores analisados, as variações observadas no grupo de participantes dos projetos foram significativamente melhores do que no grupo de não-participantes (grupo controle). Por exemplo, foram percebidas melhorias na capacitação para o mercado de trabalho, no nível de inserção profissional, na sociabilidade, na saúde e no lazer na comunidade. Em relação à eficácia privada, observou-se que esta tendeu a ser baixa, principalmente em virtude do modesto conhecimento sobre a ação social da empresa por parte dos funcionários e, sobretudo, dos clientes. Apesar de os funcionários sentirem orgulho em trabalhar na Xerox, por se tratar de uma empresa preocupada com o bem-estar da comunidade, o efeito motivacional mostrou-se difuso. No que se refere à produtividade, prevaleceu um consenso entre os entrevistados de que nada se alterou por conta da existência do programa social. Por fim, também não se verificou influência na lealdade dos clientes.

os indicadores de desempenho, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

No que se refere à eficácia privada, os pontos a serem considerados dizem respeito aos ganhos internos percebidos pelos principais *stakeholders* com a realização do projeto. Tais ganhos podem compreender os seguintes itens: maior valorização da imagem corporativa, internamente ou externamente; melhoria do clima interno; aumento da percepção dos funcionários sobre a relevância do comprometimento social; e melhoria do relacionamento da empresa com a comunidade local, clientes e fornecedores. Da mesma forma que na etapa de avaliação da eficácia pública, a metodologia aqui utilizada pode incluir entrevistas com os *stakeholders* críticos do processo – por exemplo, funcionários e clientes; aplicação de questionários específicos; realização de estudos de caso; e levantamento de indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho.

Benefícios esperados. A avaliação contribui para a existência de um processo de comunicação transparente na organização: os acionistas podem ser informados sobre o retorno dos recursos investidos nesses programas; os funcionários podem ser comunicados sobre os resultados das iniciativas sociais da empresa, muitas delas capazes de gerar benefício indireto para eles mesmos em termos de motivação e produtividade; os consumidores passam a perceber a ação social da empresa como parte do valor embutido no produto ou serviço; e, finalmente, os órgãos de governo passam a entender de forma mais ampla a importância da organização em sua comunidade e como está sendo feita a aplicação dos incentivos fiscais muitas vezes concedidos.

Tratar o tema da ação social pelo ângulo da gestão equivale a tratá-lo como um componente da estratégia. Conseqüentemente, é preciso cuidar para que os recursos sejam usados de maneira eficaz; para que o discurso não

se afaste da prática; para que a execução dessas ações ocorra com base em planejamento, estabelecimento de metas realistas e garantia de impacto; e para que os indicadores de desempenho essenciais para a geração de informações destinadas a subsidiar os processos de tomada de decisão sejam elaborados, apresentados e aperfeiçoados.

Em sua dimensão pública, a ação social é considerada eficaz apenas quando consegue atingir os objetivos anunciados pela empresa para a comunidade. Em sua dimensão privada, ela é eficaz quando consegue alcançar os objetivos esperados para os negócios da empresa.

Para finalizar, destacamos algumas medidas que as empresas podem tomar no intuito de criarem as condições para um processo efetivo de avaliação de suas ações sociais. A primeira, provavelmente a mais importante, refere-se à necessidade de ela incorporar as ações sociais à sua cultura organizacional, ou seja, para que seja consistente, a ação social deve ser relacionada aos valores da organização. Sem tal condição, dificilmente os gestores de projetos sociais conseguirão o comprometimento e o apoio de que necessitam. A segunda medida consiste em desenvolver uma grande rede interna e externa de parceiros: é preciso evitar que os projetos fiquem restritos aos departamentos de marketing ou de recursos humanos, em “missões solitárias”.

Maria Cecília Prates Rodrigues
Doutora em Administração pela FGV-EBAPE
E-mail: mceciliaprates@uol.com.br

Sônia Fleury
Profa. na área de Políticas Sociais da FGV-EBAPE
Doutora em Ciência Política pelo IUPERJ
E-mail: sfleury@fgv.br