

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS DE BELO HORIZONTE
Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

ALBÉLIO NUNES DA FONSECA DIAS

**MECANISMOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO
DE AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS EM
SIDERÚRGICAS MINEIRAS**

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALBÉLIO NUNES DA FONSECA DIAS

**MECANISMOS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO
DE AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS EM
SIDERÚRGICAS MINEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia, marketing e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

UNIVERSIDADE FUMEC

Belo Horizonte

2007

A meus pais,
Hélio e Alba,
pelo exemplo de vida.

Aos meus filhos,
Gustavo e Rodrigo,
à minha esposa, Soraya,
por serem a razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Daniel Jardim Pardini, pelo incentivo, confiança, amizade, paciência e dedicação no criterioso trabalho de acompanhamento e orientação desta dissertação.

A toda a equipe da FUMEC pelo apoio dado durante o curso e em especial ao Professor Luiz Antônio, pelo convite para participar do grupo de pesquisa, o que foi muito importante para a presente pesquisa.

A SOEBRAS – Sociedade Educativa do Brasil, por intermédio do Prof. José Eustáquio Machado Coelho, que me proporcionou a prática da responsabilidade social e a compreensão do tempo, quando necessária a dedicação a este estudo.

Aos gestores das siderúrgicas estudadas, envolvidos diretamente nas questões sociais de suas empresas, por me proporcionarem acesso a informações que muito contribuíram para esta dissertação.

Aos parceiros das siderúrgicas, por meio de seus representantes dos setores educacional e cultural, pela atenção no fornecimento de informações sobre suas atividades sociais.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Administração que, de certa forma, fazem parte deste trabalho.

Aos colegas David, Negrão, Jefferson, Pompeu e Geraldo Marcélio, pelo coleguismo, apoio, incentivo para que esta pesquisa chegasse ao final.

À Távira Magalhães, pela amizade e por estar sempre torcendo pelo sucesso do presente trabalho.

À Professora Dra. Mercedes, do Departamento de Estatística da UFMG, pelas longas conversas sobre métodos estatísticos para avaliação de programas.

Ao Professor Francisco, pelas conversas que se transformaram em verdadeiras aulas sobre Sociologia.

Por último, de forma proposital, a grande Amiga e parceira Vlória Becattini, que também é parte deste estudo.

RESUMO

Esta dissertação pretende colaborar com a pesquisa de responsabilidade social com enfoque nos mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas que nos últimos anos vem ganhando relevância no contexto corporativo. A expectativa é de que essa ação possa beneficiar tanto as comunidades carentes como a própria empresa, na medida em que atenda aos interesses dos *stakeholders* diretamente envolvidos. No entanto, ainda existe considerável ceticismo em relação aos efeitos das ações sociais corporativas. Para que ela se torne uma prática de gestão sólida, é de fundamental importância evidenciar os resultados alcançados. Até o momento, o que se tem percebido é que as avaliações estão focadas em processos, ou seja, concentram-se na busca por detectar as dificuldades que ocorrem na programação, administração e controle das ações sociais. Por outro lado, a avaliação de impacto que procura determinar em que medida o projeto alcança seus objetivos e quais são seus efeitos secundários (previstos e não previstos) ainda não foi incorporada pelos gestores aos programas sociais das empresas pesquisadas, apesar de na literatura pesquisada existirem vários modelos. O discurso de que as ações sociais incorporam as estratégias corporativas é bastante contundente, bem como a participação dos *stakeholders* na implementação dessas ações. No aspecto operacional, é grande a dificuldade em avaliar os projetos sociais com os parceiros diretamente envolvidos, pela dificuldade na definição de indicadores consistente, que permitam medir o alcance do objetivo específico. A pesquisa constatou que ainda falta uma cultura de avaliação do ponto de vista da gestão de resultados, ou seja, as empresas estão mais preocupadas em divulgar suas ações sociais do que efetivamente evidenciar os resultados delas. Apesar da preocupação em alinhar o crescimento corporativo com o desenvolvimento auto-sustentável das regiões de influência social, econômica e ambiental das siderúrgicas mineiras, as dificuldades em sistematizar as ações sociais e na operacionalização do conceito de responsabilidade social, que ainda é bastante confuso, e pela demanda social sempre crescente, podem vir a ser um fator da não incorporação da avaliação de impacto na cultura da organização.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Ações sociais corporativas. *Stakeholders*. Avaliação de impacto.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to collaborate with a research of social responsibility with an approach on the control and evaluation's mechanisms of the corporative social actions, which is the last few years, have gained relevance in the corporative context. The expectation is that this action may beneficiate not only the needy communities but also the companies, as long as it attends the stakeholders' interests which are directly involved. However, there still is considerable skepticism with relation to the effects of the corporative social actions. For this action to become a solid management practice, it is fundamental that the results that were reached become evident. Up to this moment what has been noticed is that the evaluations have been focused on processes, in other words, it is concentrated in searching how to detect which difficulties occur in the programming, management and control of the social actions. On the other hand, the evaluation of the impact that seeks to determine in which measurement the project reaches its objectives and which are their secondary effects (foreseen and not foreseen), still has not been incorporated by the social programs managers of the companies that were researched, despite the fact that in the literature that was researched there are several models for evaluating the impact. The reasoning that social actions are part of the corporative strategies is quite emphatic, as well as the stakeholders' participation in implementing these actions. In the operational aspect, there is a great difficulty in evaluating social projects with partners which are directly involved, due to the difficulty in defining consistent indicators which would make it possible to measure the achievement of specific objectives. The research verified that, in the management of results' point of view, there is still a lack of a culture of evaluation, in other words, the companies are more worried in publicizing their social actions than effectively evidencing their results. Even that there is a concern in aligning corporative growth with the self sustainable development in the in the regions where the steel metallurgies of Minas Gerais State have social, economical and environmental influence, the difficulties in systematizing social actions or even because it is difficult to conceive how to operate social responsibility, which is quite confused, and by the growing social demand, may become a factor of not incorporating the evaluation of impact in the organizational culture.

Keys word: Social responsibility. Corporative social actions. Stakeholders. Evaluation of impact.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadros

QUADRO 1 - Empresas socialmente responsáveis: efeito nos <i>stakeholders</i> externos, segundo o modelo de Hopkins.....	66
QUADRO 2 - Benefícios decorrentes da atuação socialmente responsável.....	82
QUADRO 3 - Tabela de impacto para classificação dos efeitos de um programa..	98
QUADRO 4 – Estratificação por localização das funções.....	122
QUADRO 5 - Classificação das ações sociais da Usiminas.....	131
QUADRO 6 - Mecanismos básicos do isomorfismo institucional.....	210
QUADRO 7 - Síntese dos ambientes técnico e institucional.....	210
QUADRO 8 - Relação entre as estratégias sociais e corporativas.....	219
QUADRO 9 - Formas de atuação das siderúrgicas na área educacional.....	221
QUADRO 10 - Principais <i>stakeholders</i> nos projetos de educação.....	222
QUADRO 11 - Principais sistemas de gestão empregados nas escolas municipais com apoio das siderúrgicas.....	224
QUADRO 12 - Critérios de excelência e itens de avaliação do Programa Nacional de Qualidade.....	225
QUADRO 13 - Gestão da qualidade total em benefício da comunidade.....	227
QUADRO 14 - Comparação dos processos de controle teóricos com os praticados pelo CSFX.....	231
QUADRO 15 - As ferramentas de controle na gestão do projeto pedagógico.....	233
QUADRO 16 - Síntese dos objetivos propostos.....	235
QUADRO 17 - Comparação dos processos de controle teóricos com os praticados pela Acesita.....	240
QUADRO 18 - As ferramentas de controle na gestão do projeto pedagógico.....	241
QUADRO 19 - Síntese dos objetivos propostos.....	243
QUADRO 20 - Processos de controle da Fundação sobre os projetos implementados.....	248
QUADRO 21 – Mecanismos de controle na gestão dos programas sociais.....	249
QUADRO 22 - Síntese dos objetivos.....	251

QUADRO 23 - Processos de controle do Educando para a Qualidade.....	253
QUADRO 24 – Mecanismos de controle no Educando para a Qualidade.....	254
QUADRO 25 - Processos de controle do SGI.....	257
QUADRO 26 - Mecanismos de controle no SGI.....	258
QUADRO 27 - Síntese da análise dos objetivos específicos.....	259

Tabelas

TABELA 1 - Estratificação da amostra de presidentes e gestores.....	122
TABELA 2 - Estratificação da amostra por parceiros dos projetos educacionais...	123
TABELA 3 - Estrutura de funcionamento da coordenação de ensino.....	139

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Processos inerentes à institucionalização.....	37
FIGURA 2 - Ligação entre planejamento e controle.....	112
FIGURA 3 - Principais focos de controle do projeto, de acordo com o PMBOK...	114
FIGURA 4 - Fase de uma análise qualitativa.....	124
FIGURA 5 - Estrutura do Sistema Usiminas.....	128
FIGURA 6 - Estrutura do Colégio São Francisco Xavier.....	135
FIGURA 7 - Organização dos programas da Fundação Belgo Arcelor Brasil.....	177
FIGURA 8 - Organograma da Fundação Belgo Arcelor Brasil.....	178

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABM	Associação Brasileira de Municípios
ACB	Análise custo-benefício
ACE	Análise custo-efetividade
AICA	Atendimento Integrado à Criança e ao Adolescente
APAE	Associação de Pais e Amigos de Excepcionais
ASE	Ação social das empresas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CADEAPA	Caderno de Apoio aos Pais e Alunos
CCQ	Ciclo de controle da qualidade
CEATS	Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor
CENPEC	Centro de Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
CPA	Clube de Participação Acionária
CSFX	Colégio São Francisco Xavier
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
DFE	Desempenho financeiro econômico
DNV	<i>Det Norske Veritas</i>
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FSFX	Fundação São Francisco Xavier
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GQT	Gestão da Qualidade Total
IDH	Índice de desenvolvimento humano
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
INCA	Instituto Nacional de Câncer
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LATIBEX	Bolsa de Valores de Madri
NYSE	Bolsa de Valores de Nova York
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas

P&D	Pesquisa & desenvolvimento
PCA	Programa de Comunicação Ambiental
PDCA	<i>Plan</i> (planejamento), <i>Do</i> (execução), <i>Check</i> (verificação) e <i>Act</i> (agir corretivamente)
PEQ	Programa Ensino de Qualidade
PE	Projetos empresariais
PGE	Programa de Gestão Escolar
PIB	Produto interno bruto
PMBOK	<i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNQ	Programa Nacional de Qualidade
PPD	Pessoas portadoras de deficiência
PROERD	Programa de Educação de Resistência ao Uso de Drogas
ProPIC/FUMEC	Programa de Pesquisa e Iniciação Científica da Universidade FUMEC
PS	Projetos sociais
REDOME	Registro Nacional dos Doadores de Medula Óssea
RSE	Responsabilidade social das empresas
SER	Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial
SESI	Serviço Social da Indústria
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Escola Pública
SME	Secretaria Municipal de Educação
TIR	Taxa interno de retorno
USP	Universidade de São Paulo
VAC	Valor atual dos projetos
VAL	Valor atual líquido
WBI	<i>World Bank International</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 AS RAZÕES PARA SE AVALIAREM AS AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS.....	19
3 OBJETIVOS.....	24
3.1 Objetivo geral.....	24
3.2 Objetivos específicos.....	24
4 BASES CONCEITUAIS E TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS.....	25
4.1 Teoria institucional.....	25
4.1.1 Institucionalização das práticas sociais nas organizações.....	25
4.1.2 O processo de legitimação institucional.....	31
4.1.3 Isomorfismo: a busca pela legitimidade.....	32
4.1.4 Institucionalização como processo.....	34
4.2 Movimento pela responsabilidade social.....	39
4.2.1 Max Weber e O Espírito do Capitalismo.....	40
4.2.2 O novo capitalismo.....	45
4.2.3 Justificações do capitalismo.....	48
4.3 Teoria dos <i>stakeholders</i>	51
4.3.1 Definindo <i>stakeholders</i>	54
4.4 Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa.....	56
4.5 Conceituação e operacionalização da responsabilidade social corporativa.....	61
4.6 Ação social das empresas: uma prática em evolução.....	73
4.7 Avaliação das ações sociais empresariais.....	80
4.8 Perfil da ação social no Brasil.....	87
4.9 Diferenças entre projetos sociais e projetos empresariais.....	91
4.10 Ciclo de vida dos projetos sociais.....	92
4.11 Mecanismos de avaliação e controle.....	95
4.11.1 Avaliação de impacto.....	95

4.11.1.1 Custo-benefício.....	99
4.11.1.2 Custo-eficiência.....	100
4.11.1.3 Custo-efetividade.....	103
4.11.1.3.1 A avaliação <i>ex-ante</i>	105
4.11.1.3.2 A avaliação <i>ex-post</i>	107
4.11.2 Mecanismos de controle dos projetos sociais corporativos.....	111
4.11.2.1 Processos de controle.....	111
4.11.2.2 Ferramentas de controle.....	115
5 METODOLOGIA.....	118
5.1 Unidade de análise.....	118
5.2 Procedimentos para coleta de dados.....	120
5.3 Análise dos dados.....	123
5.4 Estudo preliminar para identificação dos casos de potencial interesse.....	125
6 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	127
6.1 Usiminas.....	127
6.1.1 Educação na comunidade.....	134
6.1.2 Mecanismos de controle e avaliação.....	136
6.1.3 Mecanismo de controle e avaliação no contexto pedagógico.....	139
6.1.4 Treinamento dos professores.....	144
6.1.5 A responsabilidade social.....	145
6.1.6 A qualidade total no sistema de ensino do CSFX.....	147
6.2 Acesita.....	150
6.2.1 Relação com o público externo.....	151
6.2.2 A Fundação Acesita.....	152
6.2.3 Educação.....	159
6.2.3.1 Projetos educacionais.....	160
6.2.3.2 Mecanismo de controle e avaliação.....	162
6.2.3.3 As parcerias.....	167
6.3 Arcelor Brasil (Belgo Mineira).....	170
6.3.1 Fundação Belgo-Arcelor Brasil.....	174
6.3.1.1 O foco: crianças e adolescentes.....	176
6.3.2 Programas educacionais.....	178

6.3.2.1 Gestão escolar.....	179
6.3.2.2 Formação de educadores.....	180
6.3.2.3 Resultados obtidos em 2005.....	181
6.3.2.4 Mecanismos de controle e avaliação.....	182
6.4 Gerdau Açominas.....	188
6.4.1 Responsabilidade social.....	189
6.4.2 Educando para a Qualidade.....	192
6.4.3 Mecanismos de controle e avaliação.....	195
6.4.4 Parcerias com a comunidade.....	199
6.4.5 Mecanismos de controle e avaliação no SGI.....	202
6.4.6 Resultados proporcionados pelo SGI.....	205
7 ANÁLISE DOS DADOS.....	208
7.1 Existe institucionalização das práticas sociais?.....	208
7.2 Responsabilidade social: novo deslocamento do capitalismo?.....	214
7.3 Avaliação das ações sociais corporativas.....	217
7.3.1 Estratégias.....	218
7.3.2 <i>Stakeholders</i>	220
7.3.3 Responsabilidade social corporativa no contexto das siderúrgicas.....	224
7.3.4 Mecanismos de controle e avaliação.....	227
7.3.4.1 Usiminas.....	228
7.3.4.2 Acesita.....	237
7.3.4.3 Belgo Mineira.....	244
7.3.4.4 Gerdau Açominas.....	252
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	261
8.1 Conclusões.....	261
8.2 Limitações da pesquisa.....	264
8.3 Sugestões para estudos futuros.....	265
REFERÊNCIAS.....	266

1 INTRODUÇÃO

As transformações socioeconômicas dos últimos 20 anos têm afetado profundamente o comportamento das organizações até então voltadas exclusivamente para a maximização do lucro. Se por um lado o setor privado tem cada vez mais assegurado seu lugar de destaque na criação da riqueza, por outro é sabido que a sociedade tem cobrado das organizações uma postura mais firme em relação à viabilização de ações que revertam os benefícios gerados pela produção para atividades de cunho social. Como forma de responder a essas cobranças da sociedade, as empresas vêm adotando estratégias que buscam alinhar a geração de lucro com ações de responsabilidade social.

Para exercer a prática ou o papel social, um número crescente de investimentos tem sido destinado para projetos que visam a atingir prioritariamente as comunidades localizadas no entorno da área de atuação das organizações. O que se percebe na vasta literatura sobre responsabilidade social é uma dificuldade relacionada a como avaliar o impacto dessas ações sociais corporativas junto aos beneficiados pelos programas sociais. São obstáculos advindos da falta de experiência das organizações (FISHER *et al.*, 2003), da alta complexidade de se mensurar problemas sociais (COHEN; FRANCO, 2002) ou mesmo das dificuldades de associar desempenho financeiro e exercício de ações sociais corporativas (McWILLIAMS; SIEGEL, 2000).

O objetivo deste projeto é entender como as organizações vêm utilizando os mecanismos de gerenciamento e controle para avaliar os impactos de seus projetos sociais e analisar a eficácia dos mesmos frente às percepções das pessoas atendidas pelos investimentos

sociais. A intenção final da pesquisa é, por meio da análise dos sistemas de administração atualmente praticados, propor ações que possibilitem o aprimoramento de construção de indicadores e dos instrumentos da gestão social.

Neste sentido, optou-se por estudar empresas do setor siderúrgico. A escolha por esse segmento industrial deve-se ao fato de as siderúrgicas estarem tradicionalmente voltadas para atividades que demandam algum apelo social. Por mais que representem um fator de alavancagem para a formação e o desenvolvimento regional, a instalação de plantas siderúrgicas significa risco para o ambiente e a qualidade de vida das comunidades locais. Isso talvez explique o exercício efetivo da prática de ações sociais por parte das empresas de siderurgia.

Para compreender quais são as facilidades e dificuldades encontradas no gerenciamento e monitoramento de projetos de ação social corporativa, pretende-se estudar a estrutura de gestão social de quatro grandes empresas siderúrgicas do estado de Minas Gerais. Por meio da investigação de múltiplos casos, intenciona-se comparar os mecanismos de controle utilizados por essas organizações no tocante à eficácia dos mesmos e verificar junto aos beneficiados das comunidades locais como eles percebem os projetos sociais adotados pelas corporações. Um estudo comparativo entre os resultados dos índices de avaliação usados pelas siderúrgicas e as percepções dos *stakeholders* diretamente afetados pelas ações sociais corporativas pode vir a indicar os hiatos nos sistemas de controle organizacional. Mais do que indicar aos gerentes o que fazer, uma das contribuições pleiteadas por esta pesquisa é facilitar o entendimento de como não se proceder, informando ao gestor alguns caminhos que podem ser tomados na avaliação de projetos sociais.

A presente dissertação está estruturada em seis partes, além desta introdução. O segundo capítulo trata das justificativas e o problema de pesquisa. No terceiro estão expostos os objetivos do trabalho. O quarto realiza uma revisão da literatura, abordando os conceitos e teorias que tratam da responsabilidade social corporativa e avaliação das ações sociais. O quarto e o quinto capítulos abordam, respectivamente, alguns pressupostos de pesquisa e a metodologia que se pretende utilizar. Por fim, no sétimo capítulo é demonstrado o cronograma de atividades para a elaboração da dissertação de mestrado.

2 AS RAZÕES PARA SE AVALIAREM AS AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS

A preocupação com o gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações sociais corporativas é destacada em várias reportagens, pesquisas e estudos acadêmicos que versam sobre o tema. Uma recente publicação da Revista Exame (2005) mostra que o grande problema dos investimentos sociais está relacionado à dificuldade de medir os benefícios para a organização. Ao contrário do cálculo do lucro, resultado de uma simples conta de subtração, as demais medidas estão longe de serem consensuais. Como conhecer o “risco ambiental” associado a uma empresa? De que maneira a organização administra algo tão imponderável como a “justiça social”? Como saber o retorno de imagem gerado por tudo isso? São questões ainda emergentes na agenda das grandes organizações brasileiras.

Um estudo do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), coordenado por Peliano (2002), demonstra que as empresas do setor privado brasileiro ainda não apresentam respostas consistentes quando o assunto diz respeito ao retorno que os projetos sociais tem trazido para a organização e a comunidade em geral. Com base em uma amostra selecionada a partir das empresas cadastradas junto ao Ministério do Trabalho, a pesquisa mostra um diagnóstico da ação social empresarial nas cinco principais regiões do país: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Tomando como base o universo de 1.752 empresas da região Sudeste, Peliano (2002) constata que apenas 12% das empresas efetuam avaliações documentadas de seus projetos sociais. Os levantamentos dos dados confirmam também que, de forma geral, não são avaliados os resultados das ações sociais corporativas junto às comunidades beneficiadas. Em 60% dos casos o acompanhamento

dos projetos é realizado pelas próprias empresas. Quando se investiga o segmento das grandes empresas (mais de 500 empregados) da região Sudeste, apesar de 90% monitorarem a execução das ações sociais, nem sempre as organizações utilizam registros formais sistemáticos. Na maioria das vezes, essa avaliação tem como base o “retorno informal da percepção dos benefícios” ou a “própria impressão dos empresários obtida nas visitas às comunidades” (PELIANO, 2002).

Além do trabalho realizado pelo IPEA, cabe destacar duas outras pesquisas sobre a gestão de projetos sociais corporativos: uma coordenada pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2001), que traça um perfil dos seus 48 associados, e outra realizada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2002), que apresenta um diagnóstico das empresas ligadas a essa instituição.

A pesquisa do GIFE (2001) corrobora o resultado apurado pelo IPEA. Considerando os associados do GIFE, que englobam a nata das maiores companhias do país comprometidas com a ação social (diretamente ou por meio de institutos/fundações), 91,7% afirmam realizar avaliações de resultados de seus projetos sociais. Das que acompanham e avaliam os investimentos na área social, 37,5% o fazem por meio de mecanismos informais.

Já a pesquisa da FIRJAN (2002) apurou que 49,1% das empresas do estado do Rio de Janeiro que realizam ações sociais não buscam identificar os resultados desses empreendimentos. Entre as organizações que conseguem avaliar os impactos dos investimentos de cunho social, o único resultado reconhecido como efetivamente expressivo é o aporte de satisfação pessoal angariado pelos donos ou acionistas da empresas que executam os projetos. Uma das conclusões do estudo da FIRJAN (2002)

destaca a necessidade das organizações estarem orientadas para uma integração mais efetiva entre as ações sociais e o planejamento estratégico da empresa, no sentido de desenvolver instrumentos de gestão mais qualificados para a mensuração dos resultados a serem alcançados. Deve ser estimulada também a definição de indicadores de resultados simples, objetivos e essenciais, que possam ser compreendidos e utilizados, tanto pelas organizações como pelos parceiros e beneficiários dos projetos.

Outros pontos relevantes, segundo Rodrigues (2005), que justificam sistemas de avaliação focados nos resultados esperados dos investimentos sociais corporativos para a empresa e as comunidades atendidas devem ser observados, como:

- a ação social empresarial representa fator de custo para a empresa e, portanto deve prestar contas aos seus *stakeholders* relevantes: os acionistas, os funcionários e os consumidores;
- se a ação social é realmente estratégica para a empresa, é preciso evidenciar como o relacionamento empresa-comunidade vem gerando benefícios para os negócios da empresa;
- é preciso mostrar que não existe distância substancial entre a retórica e a prática das empresas, ou seja, entre o que elas dizem que fazem e o que realmente fazem na questão da responsabilidade social;
- é necessário evidenciar que as empresas estão, de fato, fazendo o bem e não apenas passando uma imagem de o estarem fazendo;
- no envolvimento da empresa com a comunidade os benefícios a serem gerados para a sociedade local devem ser comunicados de maneira transparente;
- se a empresa se diz parceira do Estado no combate à pobreza e à exclusão social, torna-se necessário elucidar as contribuições efetivas que serão geradas,

- no campo da ação social empresarial, a empresa deve ser reconhecida e valorizada, não pelo processo em si de fazer ação social, mas pelos resultados alcançados – para a comunidade e a própria empresa.

No meio acadêmico, grande parte dos estudos existentes sobre a gestão da responsabilidade social e seus impactos para as organizações e as comunidades alerta para as necessidades emergentes de se aprofundar em formas de divulgação das ações sociais corporativas (HAMIL, 1999) e em novos instrumentos de controle que possibilitem o aprimoramento dos mecanismos de avaliação (PORTER; KRAMER, 1999).

No Brasil, um estudo realizado entre 2001 e 2002 pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor/ Universidade de São Paulo (CEATS/ USP), com apoio da *Ford Foundation*, evidenciou os principais desafios encontrados para o desenvolvimento de indicadores que mensuram e monitoram os resultados de projetos sociais. Fischer *et Al.* (2003) descreveram aspectos relevantes da pesquisa apontando fatores que intensificam a dificuldade dos processos de avaliação, como a falta de experiência das organizações do Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e o desconhecimento por parte dos gestores das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas. Segundo os autores, ainda inexistem ferramentas adequadas para esse tipo de gestão.

Bomeny e Pronko (2002) também comungam sobre as dificuldades existentes para a apreciação do impacto do investimento social privado. Isso se deve, em grande medida, à falta de uma “visão de conjunto” e de uma tipologia desses investimentos. Referindo-se

especificamente à ação social das empresas brasileiras no setor de educação, as autoras argumentam que:

As fundações ou empresas decidem sobre projetos de investimento social de forma voluntarista, ou seja, de acordo com as próprias convicções, com a disposição e as possibilidades do momento, e seguem linhas de orientação e de trabalho próprias. E também não poderia ser diferente, já que empresas não são o Estado e cobrar delas regularidade de atuação na oferta de bem público no âmbito da sociedade dificilmente ganharia adeptos no meio empresarial (BOMENY; PRONKO, 2002, p.27).

Estas são, portanto, considerações que justificam o desenvolvimento de estudos que permitam melhor monitoramento e avaliação do impacto das ações sociais corporativas, visto que tais medidas passaram a ter fundamental importância para as organizações, tanto do ponto visto estratégico como gerencial. Com esta dissertação, aspira-se a entender como as organizações têm exercido a gestão de projetos sociais. Conforme dito no capítulo anterior, decidiu-se por estudar empresas do setor siderúrgico pela presença marcante dessas organizações na concepção de projetos sociais diversos. Uma das questões que se pretende verificar é se, por meio de uma interação maior com as comunidades locais, faz-se possível aprimorar os mecanismos de avaliação das ações sociais corporativas. Nesse propósito, buscar-se-ão respostas para o seguinte problema de pesquisa:

Os mecanismos de controle e avaliação de projetos sociais corporativos são eficazes quanto à expectativa de resultados por parte dos stakeholders diretamente envolvidos?

O que se quer verificar é se as manifestações sobre a operacionalização dos projetos sociais por parte da população beneficiada pelos programas podem auxiliar no aprimoramento dos mecanismos para avaliarem-se os resultados que se espera dos investimentos sociais corporativos. O capítulo seguinte trata, então, dos objetivos da pesquisa.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Analisar os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas de empresas do setor siderúrgico mineiro.

3.2 Objetivos específicos

- Elucidar as formas de gerenciamento, monitoramento e avaliação na implementação das ações sociais corporativas.
- Identificar os impactos dos projetos sociais desenvolvidos pela organização na comunidade.
- Levantar as percepções de representantes da comunidade local sobre o desenvolvimento e possíveis benefícios dos investimentos sociais corporativos.
- Comparar os resultados dos processos de avaliação corporativos com as manifestações do público atendido pelos projetos sociais.
- Confrontar e analisar a eficácia dos meios de controle das ações sociais corporativas das organizações estudadas em relação às ações sociais implementadas.

4 BASES CONCEITUAIS E TEÓRICAS DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIAIS CORPORATIVAS

Este capítulo traça um referencial teórico para a análise do movimento da responsabilidade social das empresas (RSE) por meio de pesquisa na literatura, procurando compreender esse movimento e os processos de institucionalização por parte das organizações. Mencionam-se o conceito e a evolução da RSE e as razões para se avaliar o impacto dessas ações, que é a abordagem principal do presente trabalho.

4.1 Teoria institucional

Os próximos parágrafos procuram contribuir para o debate sobre responsabilidade social das empresas, como uma prática a ser institucionalizada pelos mecanismos institucionais, bem como suas formulações estratégicas relacionadas às ações sociais implementadas, além dos mecanismos de controle e avaliação das ações sociais, cujos resultados podem vir a ser importantes elementos do processo de institucionalização de práticas sociais.

4.1.1 Institucionalização das práticas sociais nas organizações

O processo de institucionalização das ações sociais corporativas talvez seja mais bem compreendido pela teoria institucional. Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), é resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários da Ciência Política,

da Sociologia e da Economia, buscando incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, onde se inserem os indivíduos, grupos e organizações.

Segundo Scott (1995), a origem do que nos dias atuais se intitula abordagem institucional, ou neo-institucionalismo, remonta a alguns conceitos formulados no final do século XX, sob o impulso dos debates empreendidos na Alemanha acerca do método científico. Assim, nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional, podem identificar-se as sementes conceituais de precursores institucionalistas, tais como os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel e os sociólogos como Emile Durkheim e Max Weber, que aprofundaram e solidificaram as bases da teoria institucional.

Porém, é a partir da década de 70 que a perspectiva institucional voltou a ter lugar na explicação da estruturação das organizações, em especial por meio dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983).

A perspectiva institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: a econômica, a política e a sociológica. O ramo sociológico é o que oferece, para o presente trabalho, as bases para a compreensão do processo de institucionalização.

Em sua vertente sociológica, Emile Durkheim e Max Weber têm fundamental importância para as bases da teoria institucional. Tanto o antigo como o novo institucionalismo são reações aos modelos racionalistas de organização, valorizando a dimensão ambiental e cultural na estruturação e sobrevivência das organizações. A idéia básica é de que a institucionalização, em si, limita a racionalidade da organização.

Nesse sentido, o trabalho de Meyer e Rowan (1983) representou um esforço na compreensão das implicações do uso da estrutura formal para finalidades simbólicas e não unicamente para finalidades racionais, como até então se acreditava. A primeira implicação é a adoção da estrutura formal que pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativos às atividades de seus membros. Uma segunda implicação revelada pela análise de Meyer e Rowan é que a avaliação social das organizações e, conseqüentemente, de sua sobrevivência pode estar na observação das estruturas formais (que pode ou não funcionar de fato), em vez de estar nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão. A última implicação originada da análise de Meyer e Rowan sobre estruturas formais, ainda na visão de Tolbert e Zucker (1999), foi o fato de que, na maior parte das vezes, a relação entre as atividades rotineiras dos membros da organização e das estruturas formais é negligenciada, ou seja, nada funciona tão bem quanto o esperado. Assim, Meyer e Rowan (1983) desvinculam a estrutura formal da ação.

Conforme Fonseca (2003), o novo institucionalismo pode ser entendido como uma tentativa de continuação do “antigo” institucionalismo. Contudo, a autora destaca algumas divergências entre as duas vertentes da teoria (FONSECA, 2003).

Em relação à orientação política, os adeptos do “antigo” institucionalismo enfatizam o conflito de interesses na formulação da ação organizacional, o que é pouco considerado no novo institucionalismo. Algumas outras distinções referem-se às correntes teóricas.

A base do pensamento do novo institucionalismo considera os princípios da teoria da ação prática, originária da etnometodologia¹ e da revolução cognitiva da psicologia, ao passo que o “antigo” institucionalismo considera a teoria da ação como parsoniana, arraigada na abordagem freudiana do ego (DiMAGGIO;e POWELL, 1991).

A abordagem institucional das organizações enfatizam: a) a dependência ambiental da estrutura organizacional; b) as dimensões política e cultural envolvidas; e c) os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluída e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (SCOTT; MEYER, 1994). Ambientes são entendidos como constituídos por “regras e sistemas de crenças, bem como por redes relacionais que se originam no contexto social mais amplo” (SCOTT; MEYER, 1994, p. 14). Os ambientes, então, passam a ser considerados não apenas fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornecem crenças que funcionam como “mitos racionais” (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Meyer e Rowan (1977) e Scott (1995) definem o contexto ambiental em termos dos aspectos técnico e institucional. No ambiente técnico, a dinâmica de funcionamento baseia-se na troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. No ambiente institucional, componentes socioculturais ganham relevância: caracteriza-se pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade do ambiente.

¹ Estudo ou análise de base sociológica ou psicossociológica, pelo qual se inferem modelos racionais, relativos aos métodos e categorias de conhecimento de que os indivíduos se utilizam para tornar inteligíveis as atividades práticas corriqueiras que realizam, guiados pelo senso-comum.

Os ambientes técnico e institucional baseiam-se em diferentes racionalidades. De acordo com Scott e Meyer (1991), eles não são excludentes. Setores como o de empresas de serviço público, companhias aéreas e instituições financeiras sofrem pressões tanto de caráter técnico como institucional.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) chamam a atenção para os ambientes técnico e institucional ao dizerem que a natureza da atividade de cada organização é que vai determinar a maior ou menor importância em relação a esses ambientes na formulação das estratégias de ação. O setor industrial, por exemplo, tende a se modelar mais pelo ambiente técnico, visto que o controle ambiental é exercido sobre os resultados, tanto em termos de quantidade como de qualidade dos bens. No caso dos hospitais, a predominância do ambiente institucional se deve ao fato de que o controle ambiental incide sobre estruturas e práticas, sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais.

Os ambientes podem ser visualizados em diversos níveis de análise – local, regional, nacional e internacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Assim, cada organização ao traçar sua estratégia de ação deve considerar o contexto institucional de referência. O conceito de contexto institucional de referência é, então, um fator explicativo para a tendência das organizações adiarem mudanças estratégicas. Isso se deve ao fato de que muitas organizações trabalham de forma equivocada a relação com o ambiente, quer pela compreensão estreita do que o constitui, quer pela definição do que vem a ser o contexto.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), muitas vezes as organizações consideram somente o ambiente técnico em sua estratégia de ação, negligenciando os ambientes

institucionais, que se caracterizam pela elaboração e pela difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. A natureza da atividade de cada organização determina o grau de importância de cada um dos ambientes como facetas de uma mesma dimensão na formulação das estratégias de ação.

Na visão de Fonseca (2003), o confronto entre a necessidade de manter a eficiência e a de conseguir legitimidade institucional transforma-se em fonte de conflito nas organizações. Nesse caso, é pertinente a necessidade de se ampliarem alguns argumentos institucionais. Entre eles, destacam-se a dinâmica de criação de jogos de interesses no campo organizacional², o modo como os grupos modelam o cenário ambiental no qual operam e a variação na força das regras e normas institucionais (FONSECA, 2003). Nesse sentido, a análise que se pretende é perpassar essas questões, uma vez que, ao analisar a dinâmica da institucionalização das práticas sociais, esses argumentos deverão ser revistos, principalmente em relação à criação de jogos de interesses no campo organizacional, derivado do fenômeno em estudo.

O novo institucionalismo está voltado para o exame dos elementos das redes relacionais e dos sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações. Nesse ponto ele contrapõe-se ao modelo racionalista (FONSECA, 2003).

² Os conceitos de campo organizacional e de sua estruturação são fundamentais para a análise institucional. Um campo só existe no momento em que é institucionalmente e DiMaggio (*apud* DiMAGGIO e POWELL, 1983) apresenta quatro indicadores de sua estruturação: 1) um aumento no grau de interação entre as organizações no campo; 2) a emergência de estruturas de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos; 3) aumento no volume de informação que as organizações em um campo devem lidar; e 4) o desenvolvimento de uma consciência mútua entre os participantes de um grupo de organizações sobre o fato de que estão envolvidos em um empreendimento comum. Para Scott (1991, p.173) a definição de DiMaggio pressupõe que as fronteiras do campo “são definidas funcionalmente em vez de termos geográficos”. Aos quatro indicadores apresentados por DiMaggio (*apud* DiMAGGIO e POWELL, 1983) para estruturação do campo, Scott (1995) adiciona mais quatro: 1) extensão do acordo sobre a lógica institucional que direciona as atividades no campo; 2) o aumento do isomorfismo estrutural entre as populações no campo; 3) o aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações no campo; e 4) o aumento da definição das fronteiras do campo.

4.1.2 O processo de legitimação institucional

Segundo Meyer e Scott (1992), a legitimidade organizacional refere-se ao grau de apoio cultural que uma organização recebe, ou seja, à extensão pela qual o arranjo dos valores culturais estabelecidos provê explicações para sua existência e funcionamento. Essa aceitação por parte da sociedade ocorre na medida em que as organizações procuram adequar suas ações e estruturas aos valores do ambiente e aos conceitos considerados socialmente corretos (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003).

Para Suchman (1995), legitimidade é uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou adequadas em algum sistema social construído por normas, valores, crenças e definições. Uma organização é dita legítima quando seus meios e fins estão em conformidade com as normas, valores e expectativas sociais (ASHFORT; GIBBS, 1990). Na visão de Davis (1973), a sociedade concede legitimidade e poder às empresas. No longo prazo, aquelas que não usam esse poder de uma forma que a sociedade considere responsável tendem a perdê-lo.

Para Scott (1995), é possível dividir o institucionalismo em três pilares: *o regulador, o normativo e o cognitivo*. Os elementos institucionais do pilar regulador aproximam-se da clássica teoria organizacional, pois dão ênfase à fixação de normas e ao estabelecimento e controle de regras, leis e sanções. De acordo com esses atributos, os atores têm interesses naturais que perseguem racionalmente, utilizando a lógica utilitarista de custo benefício. A base da legitimação é, então, a conformidade às exigências legais.

O pilar normativo concentra-se na análise dos valores e das normas, como elementos institucionais que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa, de obrigatoriedade no contexto social e organizacional. Como tal, acredita-se que os valores e as normas se tornam papéis, formais ou informais, a serem desempenhados por indivíduos ocupantes de posições específicas no enfrentamento de determinadas situações. A lógica, assim, é a adequação, uma vez que, com o uso cotidiano e repetitivo, valores e normas são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se obrigações ou comportamentos moralmente governados (SCOTT, 1995).

No terceiro pilar, o cognitivo, ancora-se o novo institucionalismo. Esse atributo enfatiza a importância das interpretações subjetivas das ações. Seguindo a corrente weberiana, são valorizados os símbolos e significados e a dimensão subjetiva da realidade social. A legitimidade é evidenciada como advinda da adoção de uma estrutura comum de referência ou da definição da situação em si. Os adeptos dessa abordagem entendem as organizações como uma realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2001). Freitas e Ventura (2004) relatam que a análise sobre a legitimidade evidencia que existe uma expectativa por parte da sociedade em relação às organizações e que as empresas procuram se alinhar a ela como forma de sobrevivência.

4.1.3 Isomorfismo: a busca pela legitimidade

Num momento de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se tanto para a busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional, cuja perpetuação contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno

funcionamento interno. Essa disputa torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas, ou isomórficas, diminuindo a variedade e instabilidade dos arranjos organizacionais em vigor em dado momento (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993a, 1993b; MEYER; ROWAN, 1983). Nesse sentido, dois tipos de isomorfismo emergem: o *isomorfismo competitivo*, oriundo das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional, e o *isomorfismo institucional*, que inclui a luta pela legitimidade (FONSECA, 2003).

DiMaggio e Powell (1983) referenciaram que o isomorfismo institucional em particular decorre da interferência de três mecanismos básicos que, embora envolvam processos separados, podem operar simultaneamente.

- Isomorfismo coercitivo, que lida com a influência política e a questão da legitimidade. Resulta de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condições de dependência e também por expectativas sociais em relação à forma que as organizações devem operar. Assim, de modo geral, as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotar práticas similares às suas.
- Isomorfismo mimético, quando organizações copiam as práticas de outras que julgam de ponta, tentando com isso livrar-se das incertezas ambientais; ocorre quando os objetivos da organização são ambíguos ou sua tecnologia é mal compreendida. Assim, elas acabam optando por agir como os concorrentes, como forma de livrarem-se das incertezas ambientais. Muitas empresas adotam inovações simplesmente para conquistar legitimidade, para demonstrar que estão, no mínimo, tentando melhorar, por exemplo, suas condições de trabalho ou tecnologias.

- Isomorfismo normativo, que está associado à profissionalização que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo Fonseca (2003), vários programas e tecnologias são adotados nas organizações por força de pressões contextuais, refletindo regras e significados fixados por estruturas construídas e institucionalizadas na sociedade. Ainda, organizações poderosas podem tentar influenciar estrategicamente suas redes relacionais mediante arranjos interorganizacionais, formais ou informais ou fixando seus objetivos diretamente no ambiente competitivo.

4.1.4 Institucionalização como processo

Para Vieira e Misoczky (2000), o processo de institucionalização de crenças e valores normativos e cognitivos acontece em diferentes níveis de análise. Alguns autores têm dispensado atenção mais aos níveis interpessoais e intraorganizacionais, utilizando argumentos institucionais como uma forma de chamar a atenção para a questão da agência nos estudos organizacionais (DiMAGGIO; POWELL, 1991). Outros, como Scott e Christensen (1995) e Scott e Meyer (1994), enfatizam as influências sociais e culturais mais amplas que afetam a vida organizacional, ou seja, as profissões e os aspectos políticos e ideológicos da vida social.

Tolbert e Zucker (1999) advertem que, embora existam muitos estudos baseados na teoria institucional, pouca atenção tem sido dada à conceitualização e especificação dos

processos de institucionalização. Na visão das autoras, a institucionalização é quase sempre tratada como um estado qualitativo, no qual as estruturas são institucionalizadas ou não, e não como um processo, em que existem variações nos níveis de institucionalização – o que pode afetar o grau de similaridade entre um conjunto de organizações. Assim, o processo de institucionalização se restringe a uma questão de grau, já que a criação e evolução dos campos organizacionais variam de acordo com as circunstâncias históricas e temporais (FONSECA, 2003).

Segundo Vieira e Misoczky (2000), *instituições e institucionalização* têm sido definidos de diversas formas, em diferentes áreas do conhecimento. Para eles, uma abordagem sociológica desses conceitos parece adequada para os estudos organizacionais. Selznick, o precursor dessa abordagem, chamou de *processo de institucionalização* a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente em que a organização opera (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Jepperson (1991) define instituições como uma ordem social ou padrão que adquire certo estado ou propriedade. Ocorre que quando uma prática social é institucionalizada em determinado âmbito torna-se parte da vida daquela comunidade.

Para Meyer e Rowan (1983, p.341), “institucionalização envolve processos sociais, obrigações ou fatos que passam para o *status* de regra no pensamento e na ação social”. Berger e Luckmann (2001) argumentam que a institucionalização é um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Uma instituição seria o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização definida como “uma tipificação de

ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p.79; TOLBERT; ZUCKER, 1999, p.204).

As ações tornam-se *habituais* quando a decisão exige um mínimo de esforço. Já a *tipificação* se refere ao desenvolvimento de definições ou significados compartilhados em relação aos comportamentos habituais, tornando-os generalizados, ou seja, independentes dos indivíduos específicos que desempenham a ação. E essas tipificações vão ter uma história, vão ser retransmitidas para pessoas que, desconhecendo sua origem, vão absorvê-las naturalmente como “dados sociais” que passam a possuir realidade própria, processo identificado por Zucker como *exterioridade* (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para as autoras, esse processo, como fluxos institucionais entre organizações formais, pode ser classificado em três fases – a habitualização, a objetificação e a sedimentação –, o que sugere uma variabilidade nos níveis de institucionalização. A FIG. 1 mostra as três fases do processo de institucionalização e as forças causais críticas nas fases do processo.

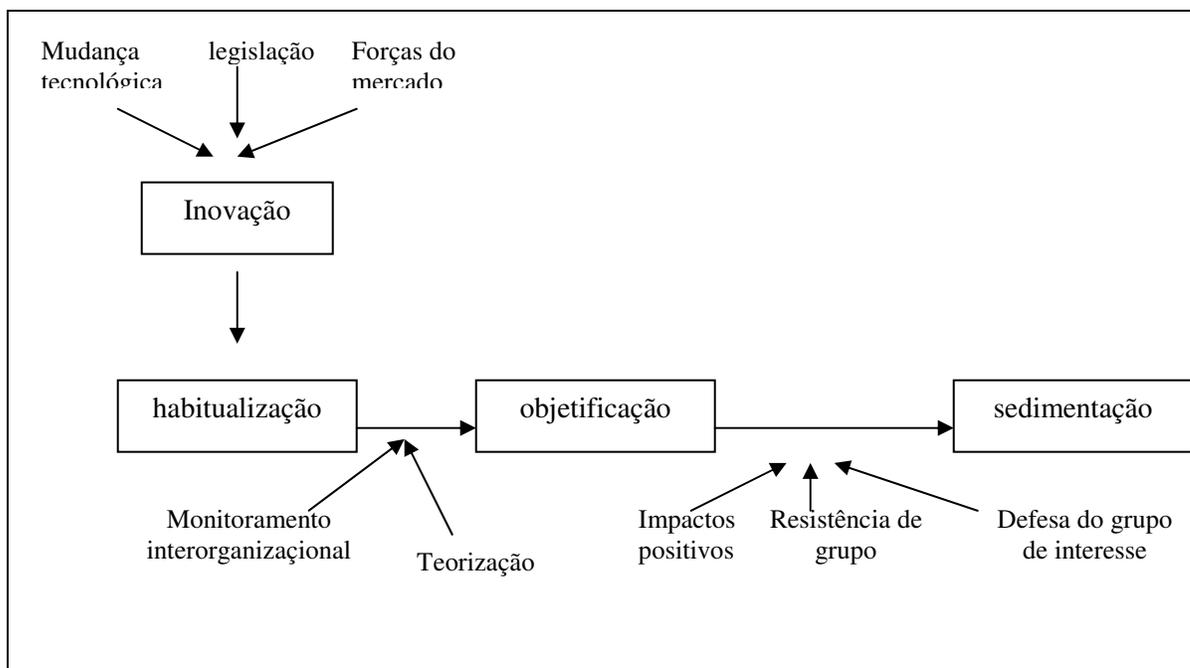


FIGURA 1 – Processos inerentes à institucionalização.

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p.207).

A habitualização refere-se ao estágio de pré-institucionalização envolvendo a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como estágio de pré-institucionalização (TOBERT; ZUCKER, 1999).

A objetificação, estágio de semi-institucionalização, tem a ver com a difusão da estrutura criada anteriormente para solucionar determinado problema. Envolve certo grau de consenso entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e de sua crescente adoção nas organizações. Por um lado, quando gestores evidenciam que algumas organizações já adotaram a estrutura com sucesso, a decisão de também adotá-la alastra-se

pelas outras, pois terão uma prática visão de seu custo/benefício. A escolha mais disseminada passa também a ser vista como uma escolha ótima. Por outro lado, a objetificação e difusão da estrutura se relacionam à atuação dos chamados *champions* – nomenclatura da literatura de mudança organizacional – que são aquelas pessoas com interesse material na estrutura (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O estágio de sedimentação, total institucionalização, implica a bidimensionalidade das estruturas – “largura” e “profundidade” (EISENHARDT, 1998, *apud* TOLBERT; ZUCKER, 1999), ou seja, as estruturas se perpetuam. Aqui o desafio é sua conservação, que pode ser combatida pelos atores negativamente afetados por ela e também pela falta de resultados positivos a ela associados e à dificuldade de demonstrar essa relação (estrutura e resultados desejáveis) – fatos estes que ocorrem na maior parte dos casos. Mas quando supera esses entraves, está institucionalizada.

Durante o processo de institucionalização, até chegar-se ao estágio de sedimentação, as organizações que compõem o campo organizacional vão respondendo às pressões do processo, de acordo com seus interesses materiais ou simbólicos, dificultando ou facilitando a assimilação da prática. O posicionamento da organização frente à pressão institucional vai depender de uma série de fatores; entre eles, além das características da organização, sua localização no campo organizacional (SCOTT, 1995). Assim, as reações podem variar desde a concordância com o processo até sua manipulação (OLIVER, 1991).

Há que se salientar que o conceito de campo organizacional é central para a análise institucional (DiMAGGIO, 1991; VIEIRA; CARVALHO, 2003). Está associado à idéia de que não apenas as relações de troca material, mas também relações de troca simbólica,

envolvem a sobrevivência organizacional. O campo como unidade de análise apresenta a vantagem de incluir todos os atores relevantes. A análise da configuração de um campo organizacional exige um olhar interdisciplinar, cujos fatores históricos, antropológicos, sociológicos e econômicos exercem papel fundamental para explicitar a complexidade nesse nível de análise.

Ao oferecer ferramentas teóricas para que se desloque o nível de análise da organização para o campo organizacional, a perspectiva institucional incorpora valor à cultura simbólica como dimensão explicativa da realidade de um determinado grupo de organizações, permitindo um delineamento mais preciso dessa área, o que pode propiciar melhor desenvolvimento, beneficiando tanto a sociedade como um setor específico (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Tudo vai depender dos interesses organizacionais e do poder que a organização tem para agir. Nesse sentido é que se torna importante a adequada determinação do campo organizacional, conhecendo quem são os atores e quais suas forças e interesses. Por outro lado, para análise na esfera social, necessário se faz identificar e analisar a força/relevância do campo organizacional na (para a) sociedade.

4.2 Movimento pela responsabilidade social

Este subitem procurará contribuir para o debate sobre responsabilidade social das empresas como um deslocamento do capitalismo, como forma de justificar as críticas que lhes são atribuídas, como, por exemplo, um sistema que promove a desigualdade social. Nessa

discussão far-se-á uma análise nas obras de Max Weber e Boltanski e Chiapello, com o intuito de fazer generalizações sobre o tema.

4.2.1 Max Weber e “O Espírito do Capitalismo”

No livro “Ensaio de Sociologia”, Weber argumenta que não existe um determinante para o capitalismo, mas sim condições que possibilitam a sua formação. As ciências sociais só podem compreender, não podem explicar, uma vez que não existe uma relação de causa-efeito do fenômeno. Para Weber, a ação social, ou forma dos indivíduos agirem, é a chave da interpretação da realidade social. A ação pressupõe uma relação social que, para ser entendida, é preciso que as pessoas adotem determinados padrões de comportamento dentro de possibilidades previsíveis. Ela é orientada pela expectativa das ações e reações dos outros. Assim, torna-se de fundamental importância compreender as motivações que os indivíduos têm frente às próprias ações.

Para Weber (1979), o capitalismo atua mais como um fenômeno cultural do que propriamente econômico, ou seja, tem a ver, sobretudo, com os valores de uma época. Neste sentido, Weber discute em “A Ética Protestante” e “O Espírito do Capitalismo” as características do protestantismo que possibilitaram o desenvolvimento capitalista. Características marcantes desse processo são a mercantilização, na qual os meios de vida tornam-se mercadorias, e a quantificação, que significa que tudo é calculado em termos da rentabilidade.

Weber (2002, p.26) caracteriza o capitalismo como a “busca do lucro, sempre renovado por meio da empresa permanente, capitalista e racional”. Esse posicionamento não considera a ganância ilimitada de ganho como identificação do capitalismo e menos ainda com seu “espírito³”. Segundo Weber (2002), em determinadas circunstâncias o capitalismo pode se identificar com a restrição⁴ ou pelo menos com uma moderação racional desse impulso irracional. Nesse contexto, o autor considera a ação econômica capitalista aquela que repousa na expectativa do lucro pela utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades pacíficas de lucro. Tudo é feito em termos do balanço para a verificação do lucro obtido. Assim, na sua maneira de ver, quando a transação é racional, o cálculo passa a ser a base de toda a ação individual dos parceiros envolvidos.

Weber, em seus estudos, identifica a figura dos especuladores das oportunidades de ganhos monetários, também denominados de aventureiro capitalista. Suas atividades, à exceção do comércio e do crédito, assim como as transações bancárias, eram de caráter predominantemente irracional e especulativo ou direcionado para a aquisição pela força, particularmente a aquisição do botim⁵, tanto na guerra como na exploração fiscal contínua das pessoas a eles sujeitas.

³ Este é entendido por Weber como constituído fundamentalmente por uma ética peculiar, que pode ser exemplificada muito nitidamente por trechos de discursos de Benjamin Franklin (1706-1790), um dos líderes da independência dos Estados Unidos. Benjamin Franklin, representante típico da mentalidade dos colonos americanos e do espírito pequeno-burguês, afirma em seus discursos que “ganhar dinheiro dentro da ordem econômica moderna é, enquanto isso for feito legalmente, o resultado e a expressão da virtude e da eficiência de uma vocação”. Segundo a interpretação dada por Weber a esse texto, Benjamin Franklin expressa um utilitarismo com forte conteúdo ético, na medida em que o aumento de capital é considerado um fim em si mesmo e, sobretudo, um dever do indivíduo. O aspecto mais interessante desse utilitarismo residiria no fato de que a ética de obtenção de mais e mais dinheiro é combinada com o estrito afastamento de todo gozo espontâneo da vida.

⁴ Weber (2002) diz que o impulso para o ganho, a perseguição do lucro, do dinheiro, da maior quantidade possível de dinheiro não tem, em si mesmo, nada a ver com o capitalismo. Mas dentro de uma lógica racional, menor ganho de dinheiro, desde que honestamente adquirido, é identificado por Weber como uma restrição.

⁵ Bota de cano curto.

Posteriormente, o Ocidente veio a conhecer uma forma muito diferente de capitalismo, desconhecida até então: a organização capitalista racional do trabalho livre. Mesmo a organização do trabalho escravo, segundo Weber (2002), encontrou um nível considerável de racionalidade apenas nas plantações e em grau muito pequeno na *Ergasteria* da Antiguidade. Nos feudos, as oficinas, a indústria caseira e as propriedades movidas pelo trabalho servil foram, provavelmente, ainda menos desenvolvidas quanto à organização racional do trabalho. E mesmo as indústrias caseiras reais com trabalho livre existiram comprovadamente em poucos casos isolados fora do Ocidente (WEBER, 2002).

A organização industrial racional voltada para um mercado regular e não para as oportunidades especulativas de lucro não é, contudo, a única peculiaridade do capitalismo ocidental. A moderna organização racional das empresas capitalistas não teria sido possível sem dois outros fatores importantes no seu desenvolvimento: a separação dos negócios da moradia da família, fato que domina completamente a vida econômica, e, estritamente ligada a isso, uma contabilidade racional (WEBER, 2002).

À primeira vista, a forma especial do moderno capitalismo ocidental teria sido fortemente influenciada pelo desenvolvimento das possibilidades técnicas. Sua racionalidade é hoje essencialmente dependente da calculabilidade dos fatores técnicos mais importantes. Mas isso significa, basicamente, que é dependente da ciência moderna, em especial das ciências de base matemática e em experimentações exatas e racionais. Por outro lado, o desenvolvimento de tais ciências e das técnicas que nelas se apóiam recebe agora importante estímulo dos interesses capitalistas quanto às suas aplicações econômicas práticas (WEBER, 2002).

Pode-se dizer que a utilização técnica dos conhecimentos científicos foi encorajada dadas as características da organização social do Ocidente: as estruturas racionais do Direito e da Administração. O racionalismo econômico, embora dependa parcialmente da técnica e do direito racional é, ao mesmo tempo, determinado pela capacidade e pela disposição dos homens em adotar certos tipos de conduta racional. As questões religiosas e os ideais éticos são importantes elementos formativos da conduta, o que condiz com as origens do desenvolvimento do capitalismo ocidental definido por Weber (1942) em “História económica general”,

[...] o que definitivamente criou o capitalismo foi a empresa duradoura e racional, a contabilidade racional, a técnica racional, o direito racional; a tudo isto há de se acrescentar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia (WEBER, 1942, p.298).

Weber (1944) elaborou um sistema de conceitos estabelecendo uma terminologia preliminar para a análise das inter-relações entre os fenômenos sociais. São quatro os tipos de ação que cumpre distinguir: ação racional⁶ em relação a fins, ação racional em relação a valores, ação afetiva e ação tradicional. Esta última, baseada no hábito, está na fronteira do que pode ser considerado ação e é necessário chamar a atenção para o problema de fluidez dos limites, isto é, para a virtual impossibilidade de se encontrarem “ações puras”. Em outros termos, muito raramente a ação social orienta-se exclusivamente conforme um ou outro dos quatro tipos. Do mesmo modo, essas formas de orientação não podem ser consideradas exaustivas. Seriam tipos puramente conceituais, construídos para fins de análise sociológica, jamais se encontrando na realidade em toda a sua pureza; na maior parte dos casos, os quatro tipos de ação encontram-se misturados. Somente os resultados que com eles se obtenham na análise da realidade social podem dar a medida de sua

⁶ Para Weber (1944), uma ação é racional quando cumpre duas condições. Em primeiro lugar, uma ação é racional na medida em que é orientada para um objetivo claramente formulado ou para um conjunto de valores, também claramente formulados e logicamente consistentes. Em segundo lugar, uma ação é racional quando os meios escolhidos para se atingir o objetivo são os mais adequados.

conveniência. Para qualquer um desses tipos tanto seria possível encontrar fenômenos sociais que poderiam ser incluídos neles, quanto se poderia também deparar com fatos limítrofes entre um e outro tipo. Entretanto, observa Weber, essa fluidez só pode ser claramente percebida quando os próprios conceitos tipológicos não são fluidos e estabelecem fronteiras rígidas entre um e outro. Um conceito bem definido estabelece nitidamente propriedades cuja presença nos fenômenos sociais permite diferenciar um fenômeno de outro; estes, contudo, raramente podem ser classificados de forma rígida.

Em oposição à ação efetiva e racional proposta por Weber, Guerreiro Ramos (1989) sugere o conceito de racionalidade funcional, perspectiva típica do funcionamento de sistemas produtivos de uma sociedade capitalista, e racionalidade substantiva, abordagem que constitui um componente intrínseco do ator humano. Para Ventura (2003), essa dicotomização levou o homem a viver o impasse de, por um lado, submeter-se às regras da vida no trabalho e na sociedade; e, por outro, preservar a subjetividade, os valores e a ética de validade geral. A escolha pela primeira opção fez com que o homem passasse a dominar a natureza sem se aperceber do alto custo a ser arcado. Segundo Guerreiro Ramos (1989), o ser humano é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social a fim de viver de acordo com as prescrições da sociedade centradas no mercado.

Exposta a visão de Max Weber sobre o capitalismo, a próxima seção discutirá as idéias de Boltanski e Chiapello a partir da obra “O Novo Espírito do Capitalismo de 1999”, como cenário para a discussão do fenômeno da responsabilidade social corporativa, como um novo deslocamento do capitalismo em resposta às críticas por suas ações puramente econômicas.

4.2.2 O novo capitalismo

A análise das transformações do capitalismo ocorridas nos últimos 30 anos feita por Boltanski e Chiapello (1999) baseia-se em três conceitos que se relacionam de forma imbricada: *o capitalismo, o espírito do capitalismo e a crítica*. Com base nesses conceitos e suas relações, é possível generalizar de tal forma que a responsabilidade social corporativa possa ser compreendida como parte de um movimento de deslocamento do capitalismo.

O ponto inicial é que o capitalismo precisa de um espírito que torne possível engajar as pessoas necessárias à produção e ao desenvolvimento dos negócios, uma vez que a utilização da força física, da violência para fazer as pessoas trabalharem para outrem, tal qual nos períodos escravocratas da história, está fora do escopo e ideologia do capitalismo. Isto significa que as pessoas precisam “querer” o trabalho, pois o capitalismo pressupõe essa liberdade de trabalhar e de empreender. Assim, necessita de uma implicação positiva dos trabalhadores, um motivo, uma razão para que todos queiram trabalhar. Essa razão encontra-se no *espírito do capitalismo*.

Mas, para que esse espírito possa realmente mobilizar as pessoas, deve incorporar uma *dimensão moral*. Tanto o espírito do capitalismo, quanto a *crítica* ao capitalismo, ambos se conectam à dimensão moral, conseguindo manter a ordem e valores capitalistas em posição privilegiada em relação a outros “contextos” e esferas de vida das pessoas, seja porque elas vivem outras realidades fora da esfera produtiva, seja porque elas, que são saciáveis em suas necessidades e desejos, precisam de justificativas para fazer parte desse processo insaciável que é o capitalismo. Esse é um dos principais pontos que possibilitam o debate

sobre modelo de transformação do capitalismo: o equacionamento entre a saciabilidade humana e a insaciabilidade capitalista.

Por outro lado, o espírito do capitalismo não pode se transformar numa ideologia, no sentido de que deve proporcionar aquilo que promete. Caso contrário, as pessoas o denunciariam e ele perderia a credibilidade. Dispositivos, tais como regras, convenções, são as respostas elaboradas para justificar e resistir às críticas, restringindo o processo de acumulação de riqueza.

A noção de espírito do capitalismo permite associar numa mesma dinâmica a evolução do capitalismo e a crítica que lhe é feita. Para Boltanski e Chiapello (1999), a crítica exerce papel central na transformação do espírito do capitalismo sob diferentes formas, em diferentes épocas. A *crítica* procura compreender as origens dos fatos que causam indignação e que interpelam os defensores do capitalismo, obrigando-os a produzir as interpretações e as justificativas, como resposta às críticas que são feitas ao sistema capitalista.

A noção de *prova* rompe uma concepção determinista do social e se funde à onipotência das estruturas, no sentido de que é incorporada à dinâmica social, por meio das normas interiorizadas. Segundo Boltanski e Chiapello (1999), o conceito de prova se faz possível na incerteza que, a partir da perspectiva da ação, habita, em graus distintos, as situações da vida social. Assim, na medida em que as possibilidades dos objetos e as capacidades das pessoas são incertas, por natureza, os seres entram em relações de enfrentamento e de confrontação nas quais se revelam suas forças. Nesse sentido, a prova é sempre de força, ou seja, é um acontecimento no transcurso do qual os seres mostram do que são capazes e,

num aspecto mais profundo, do que são feitos. Essa prova será julgada legítima quando a situação se encontra submetida ao discurso de justificação, acordado pelos atores.

Na visão de Peci (2003), o conceito de *prova*, um dispositivo que busca articular os termos *capitalismo*, *espírito do capitalismo* e *crítica*, integra no mesmo marco, sem cair em reducionismos, as exigências de justiça – típicas das filosofias políticas contratualistas – e relações de força – típicas da análise marxista. Nesse sentido, quando as situações se encontram submetidas às constrações das justificações e os protagonistas julgam que tais constrações são realmente respeitadas, essa prova de força será considerada legítima (PECI, 2003).

Desta forma, *crítica* e *prova* se relacionam. A crítica conduz à prova na medida em que questiona a ordem e coloca sob suspeita o estado de grandeza dos seres presentes. A *prova*, sobretudo quando visa à legitimidade, se expõe à *crítica*, que descobre as injustiças suscitadas pela ação de forças ocultas.

Nesse processo, a crítica tem a incumbência de identificar e categorizar as forças que podem ser engajadas na prova, fazendo pressão sobre as provas identificadas de forma a torná-las mais justas, ou seja, “retesando” as provas. Assim, a *crítica* participa da formação do *espírito do capitalismo* que, para ser digno de crédito, deve ter sua correspondência nas provas controladas. É nesse sentido que se pretende entender o movimento pela responsabilidade social corporativa como fruto da crítica, num primeiro momento, e também um deslocamento do capitalismo, à medida que a prática social vai sendo categorizada e controlada.

4.2.3 Justificações do capitalismo

A noção de espírito do capitalismo possibilita articulá-lo e à sua crítica em uma relação dinâmica, procurando dar conta das transformações ideológicas. Baseado no fato de que o capitalismo não se justifica unicamente por seu objetivo de obter lucro, provas são produzidas para que este se reproduza.

As justificações são respostas temporais para as necessidades de produzir as mobilizações, ou seja, são necessárias para regular moralmente a ânsia do homem na obtenção do lucro. Boltanski e Chiapello (1999) apontam os gerentes como os portadores e reprodutores, por excelência, do espírito do capitalismo.

Sob a perspectiva da teoria econômica, observam os autores que a incorporação do utilitarismo à economia permitiu que se assumisse como “natural” que tudo aquilo que é benéfico para o indivíduo o é também para a sociedade. Assim, o crescimento da riqueza, seja quem for seu beneficiário, passou a ser considerado um critério do bem-comum. Outro ponto que destacam é que os trabalhos realizados pela ciência econômica sustentam que a organização capitalista é sempre mais eficaz que os demais tipos de organizações. Desta forma, a privatização e a mercantilização de todos os serviços são vistas socialmente como as melhores soluções para todas as sociedades. Mas, para os autores, o espírito do capitalismo incorpora outras dimensões não advindas da teoria econômica, pois essas explicações não possuem o efeito mobilizador necessário ao capitalismo.

Boltanski e Chiapello (1999) argumentam que, tanto para o assalariado quanto para o capitalista, a adesão ao processo capitalista requer justificações, ou seja, há necessidade de

um espírito do capitalismo. Não é suficiente a motivação material, mesmo para o trabalhador assalariado, pois o salário constitui-se numa razão para permanecer no emprego, mas não para dedicar-se a ele, como é desejado pelas empresas. As justificações permitem, então, que as pessoas se submetam ao estilo de vida favorável à ordem capitalista, mesmo que isto lhes seja de alguma forma penoso. O espírito do capitalismo, então, é a ideologia que justifica o compromisso com o capitalismo, em que tudo acaba sendo justificado em termos do bem-comum.

E diante da crítica, o que se percebe atualmente é que, para sobreviver, o capitalismo precisa de um conjunto ideológico mais mobilizador. E para manter seu poder de mobilização, deve incorporar recursos que não estão em si, que fogem à dimensão material/econômica, e produções culturais contemporâneas a ele, mesmo que desenvolvidas para outros fins. Assim, o espírito do capitalismo se transforma para responder à necessidade de justificação das pessoas comprometidas, em um determinado momento, no processo de acumulação capitalista. E quando os valores e representações encontram-se associados às formas anteriores de acumulação, as novas formas precisam parecer sedutoras e apoiar-se na referência ao bem-comum, autojustificando-se, além do que devem defender-se daquelas pessoas que entendem os novos dispositivos como ameaças à sua identidade social.

Os deslocamentos são as manifestações da dinâmica do capitalismo, que subverte a ordem existente, visando à sua reprodução. A crítica, como motor do deslocamento do capitalismo, quer instituir novas provas. Segundo Boltanski e Chiapello (1999), os deslocamentos, que permitem retomar as forças extraído das novas circunstâncias menos identificáveis, não são resultados de uma estratégia de conjunto, ou seja, não são

interpretáveis, planejados – não há um ator ou sujeito. Mas é exatamente a pressão da concorrência e a busca por novos caminhos de lucros que têm produzido os deslocamentos, os atores vão abandonando as velhas provas e caminhando para as novas, num processo multiplicativo catalisado pelos gerentes, consultores, acadêmicos, entre outros, que encontram aí campo para seu desenvolvimento e diferenciação, até que todos tenham se deslocado e seja hora de buscar outro caminho (VENTURA, 2003).

No caso da responsabilidade social das empresas, é possível que o movimento surja como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dela (dos seus recursos) seu lucro, para os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até lhe causando danos. Em resposta, o movimento pela responsabilidade social (re)cria provas e dispositivos que, ao operar um deslocamento, desmantela a crítica. Nesse sentido, são criados institutos para lidar com o assunto, de forma isomórfica às empresas; são instituídos: certificações na área social, como a SA8000 e AA1000, balanço social, selos, concursos; ou seja, todo um conjunto de regras e convenções, dispositivos para categorizar e classificar as empresas em relação a seu comportamento socialmente responsável, em que são exigidos e valorizados aspectos que, em última instância, os próprios capitalistas elegem, sem prejuízo para a lucratividade (VENTURA, 2003).

Assim, quem cria as provas são aqueles que as podem cumprir, multiplicando suas forças, transformando-as em grandezas. Nessa lógica, os “grandes” são os primeiros a compreender a transformação que se está operando e estão sempre prontos a criticar as regras e o moralismo, pois estão em busca de novas oportunidades. Ou seja, como resposta à crítica, no movimento pela responsabilidade social, as empresas passam a investir em

ações sociais e a divulgar seus padrões éticos, justificando e criando provas à sociedade (e consumidores) de que estão indo ao encontro das aspirações sociais (VENTURA, 2003).

Portanto a partir dessa visão, a RSE pode ser vista como a movimentação do sistema capitalista para garantir sua sobrevivência, visto que os atuais processos e estratégias de mercado estão se esgotando. Esse deslocamento sugere que as práticas da responsabilidade social sejam entendidas como um fenômeno de institucionalização nas empresas.

Nos parágrafos que se seguem serão abordadas a evolução do conceito de responsabilidade social, as dificuldades na conceituação do termo, as dificuldades na operacionalização do conceito e necessidades de avaliar os impactos das ações sociais corporativas, tendo como pano de fundo a teoria dos *stakeholders*.

4.3 Teoria dos *stakeholders*

As relações entre as organizações e a sociedade têm se modificado, principalmente a partir dos anos de 1980. Novas demandas são colocadas para as organizações, provenientes dos consumidores, empregados e da comunidade em geral. Essas demandas têm se materializado na participação das organizações em programas sociais, em novas posturas frente às necessidades dos consumidores e empregados (CAMPOS, 2002).

Nesse contexto surge o movimento internacional da Governança Corporativa, cujos princípios foram incorporados pelas organizações. A importância do tema está na proposta de analisar as organizações quanto aos seus objetivos e as relações entre os interessados no

negócio. Governança Corporativa “[...] é a relação entre vários participantes na determinação da direção e performance das corporações” (MONKS; MINOV, 2001, p.1). Os autores identificam três participantes na governança considerados primários: os acionistas, o conselho de administração e os administradores (em especial o presidente executivo). Além desses, reconhecem outros participantes: empregados, consumidores, agentes financeiros, fornecedores e a comunidade, ou seja, os *stakeholders*.

Os estudos organizacionais têm se pautado em entender e discutir as implicações dessas relações (FREEMAN, 1998). Nos anos de 1980, os estudos adotaram uma abordagem mais ampla do tema sob o prisma da responsabilidade social corporativa. As dificuldades conceituais e metodológicas em delimitar a extensão da responsabilidade e a ação das organizações, nessa construção, fizeram surgir novas formulações teóricas. As preocupações, então, foram mais focadas em alguns constituintes organizacionais: consumidores, empregados, fornecedores, acionistas e a comunidade na qual a organização está inserida (CAMPOS, 2002).

Os estudos sobre *stakeholders* foram apresentados sob diferentes enfoques quanto ao grau de importância para as organizações. Alguns autores como, Altkinson e Waterhouse (1997), e Shankman (1999), advogam que a importância dos *stakeholders* é determinada pelo grau de sua contribuição para a performance organizacional. Para essa proposição, o objetivo das organizações é atender um único *stakeholder*, que são os acionistas. Os demais são importantes na medida em que contribuem para aumentar o lucro da organização. Na outra ponta estão autores como Donaldson e Preston (1995), Freeman (1984, 1998), Metcalfe (1998) e Moore (1999), que argumentam que o objetivo das organizações é atender os interesses de todos os *stakeholders*; os acionistas são apenas

mais um grupo de *stakeholders*, cujos interesses devem ser atendidos, mas não os únicos ou mais importante.

A partir dessas duas proposições sobre a importância dos *stakeholders*, a discussão passa a ser sobre quais seriam os objetivos das organizações e o papel dos *stakeholders*. No campo da responsabilidade social corporativa, uma dificuldade operacional pode estar no ajuste dos interesses da organização com os demais *stakeholders* quanto ao papel e à participação nas ações sociais corporativas (CLARKSON, 1995). Para Donaldson e Preston (1995), a teoria dos *stakeholders* pode ser decomposta em três dimensões: a descritivo/empírica, a instrumental e a normativa.

Na dimensão descritivo/ empírica, eles conjugam os estudos que visam a descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos frente aos *stakeholders*. Entre os temas discutidos, estão a natureza da firma, como os administradores agem e o que pensam os conselheiros sobre os constituintes corporativos, entre outros (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Os estudos na dimensão instrumental objetivam avaliar o impacto dos *stakeholders* na performance das organizações. Visam a entender como as estratégias ou políticas que melhoram o atendimento aos consumidores, empregados, fornecedores e comunidade resultam em melhor desempenho das organizações.

Por fim, na dimensão normativa estão as contribuições que visam a “[...] interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações” (DONALDSON; PRESTON, 1995, p.65). É

nesse campo que os debates têm se concentrado, pois as proposições para uma teoria de *stakeholders* têm se fundamentado em princípios éticos.

4.3.1 Definindo *stakeholders*

A relação das organizações com a sociedade foi analisada principalmente na década de 1980 sob diferentes abordagens conceituais, como a responsabilidade social corporativa, a performance social corporativa ou corporação responsável. Todavia, conforme Clarkson (1995, p.95), “[...] nenhuma teoria tem sido desenvolvida que forneça uma estrutura ou modelo, não há qualquer acordo sobre o significado desses termos do ponto de vista operacional ou administrativo”.

As dificuldades eram de caráter conceitual: o que é e qual a extensão da responsabilidade social das organizações? A preocupação social é da ordem pública ou também diz respeito à esfera privada? As dificuldades metodológicas também foram significativas. Como avaliar a responsabilidade das corporações considerando a gama de interesses sociais que para ela convergem? Qual o efeito da responsabilidade social sobre a performance das organizações? Como trabalhar os mecanismos de controle e avaliação com os *stakeholders* diretamente envolvidos?

Freeman (1984) delimitou o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita ao propor a seguinte definição de *stakeholders* “[...] inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p.174). A amplitude do conceito suscitou outras proposições que, segundo Starik

(1994), podem ser consideradas em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais seus objetivos.

Na dimensão mais ampla do conceito, estão as contribuições que buscam estabelecer as relações a partir dos efeitos. O conceito de Freeman (1984), considerado o mais amplo, abre espaço para virtualmente qualquer um que possa afetar ou ser afetado pela organização. Abre uma possibilidade infinita de *stakeholders*, pois até mesmo fatores climáticos exercem esse papel (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Com base em Freeman (1984), Starik (1993) propôs que o conceito fosse estabelecido a partir do corte feito pelo pesquisador, pois o que afeta ou é afetado pela organização pode incluir a atmosfera, os seres inanimados (pedras, computadores) e toda sorte de indivíduo e seres em geral.

Nesse sentido, Campos (2002) argumenta que o conceito não é passível de operacionalização e é incapaz de fornecer os subsídios necessários para que administradores reconheçam e atuem no intuito de avaliar os interesses desses agentes.

Por outro lado, no nível restrito, estão as contribuições que visam a definir grupos e seus interesses para a atividade econômica da organização. Clarkson (1994) define *stakeholders* a partir do risco envolvido. Assim, *stakeholder* voluntário é aquele que incorre em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na firma. Os *stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos a risco resultante da ação das firmas. Nessa conceituação, as relações entre *stakeholders* e as organizações envolvem o sentido da perda ou de um risco associado. Clarkson (1995, p.5) refina mais o

conceito, considerando *stakeholders* as “[...] pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultados de transações ou de ações com a corporação e podem ser legal, moral, individual ou coletiva”.

Outra possibilidade de se definir *stakeholders* é segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante é o *stakeholder* A em relação a B (STARIK, 1994). Para relativizar, alguns critérios são estabelecidos. Freeman (1984) usa o critério da cooperação e competitividade e Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem definir o princípio de quem e o que realmente conta na identificação de *stakeholders* a partir de três atributos: a) o poder para influenciar a firma; b) a legitimidade dessas relações; e c) o impacto de suas exigências sobre a organização. Althkinson e Waterhouse (1997) propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas não comprometem a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Nessa gama de conceituações, a literatura considera *stakeholder* os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes e a comunidade (MOORE, 1999). Este estudo considera esse conceito e por ele se orientará.

4.4 Evolução do conceito de responsabilidade social corporativa

O conceito de responsabilidade social corporativa, apesar da inexistência de consenso com relação a uma definição atemporal, vem amadurecendo quanto à capacidade de sua

operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento. Entre essas vertentes estão: responsabilidade social corporativa, responsividade social corporativa, rectitude social corporativa, performance social corporativa, performance social dos *stakeholders*, auditoria social e inovação social (ASHLEY *et al.*, 2000).

Alguns autores são bastante críticos em relação ao conceito, como Jones (1996), que diz que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. Para Rodrigues (2005), a responsabilidade social das empresas é um conceito em processo permanente de construção, que vai mudando ao sabor das flutuações da interação entre a empresa e a sociedade em geral. O que se procura é ter clareza quanto ao significado da responsabilidade social corporativa em cada época.

Talvez um melhor entendimento do conceito de responsabilidade social corporativa seja possível contextualizando-o de acordo com sua época. Para isso, Wood (1990) identifica quatro momentos: no primeiro, tem-se o feudalismo na Europa, sendo o compromisso social das “empresas” com Deus, a Igreja e o povo em geral. Cabia aos donos das terras e aos comerciantes locais a responsabilidade pela educação dos mais pobres, além da promoção dos artistas locais e construção de hospitais e orfanatos. Naquela época, o domínio da Igreja era preponderante e o acúmulo de riqueza era visto como algo perverso, que deveria ser evitado.

O segundo momento refere-se ao mercantilismo (século XIII – XIV). O compromisso das empresas européias era com a expansão e o fortalecimento do Estado-nação, sobretudo por meio de participação nas expedições colonizadoras e do pagamento de imposto à Coroa.

Naquele período, o comércio com os novos continentes tornou-se a principal maneira de enriquecer o Estado e os metais preciosos (dinheiro) assumiram posição crucial.

No período da industrialização, terceiro momento, iniciado entre os séculos XV e XVIII e se estendendo até meados da década de 1980, o foco da empresa passou para a produção, a concorrência e os aumentos de produtividade, eficiência e lucro. As empresas estavam voltadas para a expansão do capital, ou seja, servir exclusivamente aos interesses dos seus proprietários. Essa estratégia focada nos acionistas (*shareholder*) contribuiu decisivamente para o aumento da qualidade de vida, da produção em massa e da qualidade da educação. Por outro lado, trouxe problemas relacionados com a exploração do trabalho, degradação ambiental, bem como o enfraquecimento das relações sociais e de confiança.

O quarto momento Wood (1990) denominou de período pós-industrial. Nele, a opinião pública tornou-se bastante cética em relação ao desempenho tanto das empresas quanto do próprio governo. Segundo a autora, o foco da análise é a realidade norte-americana. Os movimentos de protestos dos anos de 1960 e 1970 (direitos civis, antiguerra, feminista, ambiental) tiveram origem na falta de confiança, no desejo por mais transparência e acesso a informações e a percepção de que nem as empresas e o governo estariam dispostos a enfrentar os sérios problemas sociais surgidos sem uma pressão popular constante. A autora quer chamar a atenção para o fato de que, nestes últimos anos, as empresas estão praticamente sendo compelidas a operar para atender os interesses não apenas de seus acionistas, mas também dos vários grupos envolvidos com ela, os *stakeholders*.

Na tipologia de Wood, percebe-se a fluidez do conceito de responsabilidade social corporativa ao longo dos anos. No feudalismo, o acúmulo de riqueza por parte das

organizações era tido como algo pecaminoso, enquanto no período da Revolução Industrial era bastante valorizado. Se por volta de 1949 a degradação ambiental era aceita como um ônus do desenvolvimento, nos dias de hoje é vista pela sociedade como algo que deve ser evitado pelas organizações, que devem procurar equilibrar o desenvolvimento com as questões ambientais e sociais. Por que essa fluidez do conceito?

Ventura (2003) foi buscar resposta a esse pergunta na obra dos franceses Boltanski e Chiapello (1999). Baseada no modelo explicativo de transformação do capitalismo apresentado por esses dois autores franceses, Ventura explica que o movimento atual pela responsabilidade social corresponde mais a um deslocamento do capitalismo para garantir sua própria sobrevivência diante das críticas ao processo de acumulação capitalista adotado, até então, pelas empresas.

Por sua vez, Utting (2000) afirma que o novo conceito de responsabilidade social das empresas tem muito menos a ver com uma nova preocupação ética das empresas com o meio ambiente e as condições sociais do planeta do que com fatores econômicos, políticos e estruturais. Esses fatores incluem as chamadas oportunidades do “ganha-ganha”, a possibilidade de alavancar vantagens competitivas, a “gestão da imagem”, os grupos de pressão e as políticas de consumo, regulação ou a ameaça da regulação e as mudanças na forma como a produção e o marketing estão organizados globalmente. Ou seja, a força motriz dessa mudança está estritamente relacionada aos benefícios que as empresas podem auferir a partir dela para seus negócios.

Utting (2000) vê com certa cautela esse novo discurso organizacional. Primeiro, porque ainda existe uma distância substancial entre a retórica e a prática das empresas, ou seja,

entre o que elas dizem que fazem e o que realmente estão fazendo em termos de responsabilidade social. Segundo, e aqui ele toma como exemplo o caso da gestão ambiental, na maior parte das vezes as empresas são certificadas em função da existência de normas internas de gestão e não pelo impacto de suas práticas no meio ambiente. Há evidências de que as grandes empresas estão se mostrando fortes nas normas, porém fracas em termos de resultados.

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

Também Cheibub e Locke (2002) alertam quanto ao risco da perda de poder do Estado como decorrência dessa onda de responsabilidade social empresarial. Argumentam que, quando as empresas deixam de ser apenas unidades de produção econômica e passam a ser também promotoras do bem-estar social, elas ficam politicamente fortalecidas diante de outros atores sociais, como os sindicatos e o próprio Estado. No modelo de *welfare capitalism*, corre-se o risco de contribuir para o esvaziamento do espaço público e da compreensão de que bem-estar é um direito de cidadania, cuja garantia é obrigação de toda sociedade e não de determinados atores, por mais fortes e influentes que sejam.

Assim, Cheibub e Locke indagam: de que forma as empresas estariam realmente sendo socialmente responsáveis? Provendo bem-estar social ou fortalecendo o Estado para que ele possa garantir a universalidade dessa provisão? Apesar da importância do tema em questão, não é objeto do presente trabalho o seu aprofundamento. Retomando os dizeres de Utting, Cheibub e Locke, a questão preocupante que desponta é a de que, se por um lado a prática atual das empresas em responsabilidade social está muito aquém do discurso comprometido com ampla gama de *stakeholders*, por outro há a possibilidade de que esse discurso cheio de boas intenções possa estar contribuindo para enfraquecer não apenas o papel do Estado, como também o papel de outros atores sociais relevantes, como os organismos multilaterais, as ONGs e os sindicatos.

Para contribuir na solução desse conflito, um passo fundamental é procurar ter clareza do que se entende atualmente pelo construto responsabilidade social das empresas e como ele vem sendo operacionalizado. A operacionalização adequada do conceito certamente contribuirá para a distinção entre retórica e prática. Acrescente-se a isso a avaliação das ações sociais, que pode ser um instrumento útil na redução do hiato entre discurso e prática social.

4.5 Conceituação e operacionalização da responsabilidade social corporativa

De acordo com Rodrigues (2005) e tomando como referência a última etapa da tipologia de Wood (período pós-industrial) de meados de 1980 até hoje, a literatura tem mostrado que no campo teórico ainda não há consenso sobre o conceito de responsabilidade social corporativa. Embora no momento prevaleça a noção dos vários grupos de *stakeholders* que

devem ser atendidos pelas empresas, ainda não se tem clareza quanto à definição deles e como deva se dar o seu relacionamento com a empresa.

Em relação ao conceito de responsabilidade social das empresas, Carroll (1979) elucida algumas diferenças entre os vários conceitos. Por exemplo, ele mostra que, para McGuire (1963) e Backman (1975), a responsabilidade social corporativa não deve ficar restrita apenas aos requisitos econômicos e legais, mais ir além deles. Manne e Wallich (1972) têm um enfoque mais restrito e consideram que a responsabilidade social diz respeito apenas aos atos puramente voluntários executados pelas empresas. Já Steiner (1975) fala em um *continuum* de responsabilidades, que vai da responsabilidade econômica à legal e depois aos chamados atos voluntários. Ackerman e Bauer (1976) criticam o termo “responsabilidade”, por seu caráter estreito e estático, e propõem o conceito de “responsividade”, que é associado à idéia de desempenho.

Vale mencionar que essa discussão entre McGuire e Backman *versus* Manne, quanto à demarcação do limite inicial da responsabilidade social corporativa, ainda continua nos dias de hoje. Em trabalho recente, Cheibub e Locke (2002) argumentam que não faz sentido chamar de responsabilidade social o cumprimento da lei. Para eles, não podem ser considerados atos socialmente responsáveis programas e benefícios adotados pelas empresas como resultados de negociações trabalhistas.

No que se refere ao *continuum* de responsabilidades proposto por Steiner, o trabalho recente de Batista (2003) evidencia que, na prática das empresas, essa lógica não funciona de modo tão cartesiano. Ela analisou a atuação das empresas de Minas Gerais em relação à política de inclusão de pessoas portadoras de deficiência (PPD). Apesar da diversidade do

corpo funcional ser um dos requisitos valorizados no âmbito da responsabilidade social corporativa, no Brasil existe um decreto (nº 8.213), de 1991, determinando que as empresas com mais de 100 empregados devam contratar pessoas portadoras de deficiências. No entanto, a pesquisa de Batista mostrou que apenas 14,3% das empresas analisadas com mais de 100 empregados cumprem a legislação, contratando PPD na proporção prescrita pelo referido decreto. Ela verificou, também, que a principal motivação das empresas para contratarem PPD não foi o cumprimento da legislação (mencionado por apenas 19,7% das empresas), mas o desejo de realizar um trabalho social (mencionado por 39,3% das empresas). Ou seja, aí os chamados “atos voluntários” tiveram precedência sobre a “responsabilidade legal”.

Carroll (1979), após analisar os diferentes conceitos sobre responsabilidade social, apresenta sua própria definição sobre as expectativas que a sociedade tem em relação às organizações no campo econômico, legal, ético e discricionário. No seu modelo, a responsabilidade social representa uma das três dimensões de um construto maior, que é o “desempenho social corporativo”. Os outros dois aspectos desse construto são as “questões sociais envolvidas” (meio ambiente, discriminação da mão-de-obra e segurança do produto) e a “responsividade social”, que pode variar em um *continuum* de “nenhuma resposta” até uma “resposta pró-ativa”. Esse modelo proposto por Carroll representou um marco na articulação e inter-relacionamento no comportamento empresarial socialmente responsável, que vinham sendo consideradas de forma estanque.

Só mais recentemente é que o conceito de responsabilidade social corporativa passou a estar predominantemente associado à noção de *stakeholders*. A obra de Freeman (1984) é considerada uma referência na teoria dos *stakeholders*, por ter trabalhado a teoria com foco

na gestão estratégica das organizações e não na responsabilidade social. Ou seja, o ponto de partida de seu trabalho foi a turbulência no ambiente externo das empresas nas décadas de 1960 e 1970, que passou a representar uma ameaça à gestão das organizações. Tornava-se indispensável repensar os modelos de gestão.

Freeman (1984) trabalha com uma definição bastante ampla para *stakeholders*: todos aqueles grupos e indivíduos que podem afetar ou serem afetados durante o cumprimento dos objetivos organizacionais. Ou seja, os grupos que têm algum interesse na empresa. Embora o foco inicial da teoria dos *stakeholders* não tenha sido dar suporte ao conceito de responsabilidade social corporativa, há de se reconhecer que ela acabou sendo de grande valia nessa área.

Carroll (1979), ao abordar a responsabilidade social corporativa sob a ótica do desempenho, avançou rumo à operacionalização do conceito. Na seqüência da evolução teórica sobre “desempenho social corporativo”, o trabalho de Wood (1991) foi outro marco relevante. Ela propôs que para avaliar o desempenho social das empresas deveriam ser examinados o grau de motivação na empresa pelos princípios de responsabilidade social, o grau com que a empresa faz uso dos processos de *responsividade* social e os impactos observados das ações, programas e políticas da empresa em termos de responsabilidade social.

Wood (1991) destacou a importância dos princípios de legitimidade no âmbito institucional, da responsabilidade pública no âmbito da atuação da organização e do arbítrio gerencial no nível individual. Entre os processos de *responsividade*, ela salientou em seu modelo a gestão do meio ambiente, a gestão dos *stakeholders* e a gestão de

questões pontuais. Já no que se refere aos impactos sociais do comportamento das empresas, e isto é importante mencionar, Wood destacou a carência de estudos nessa área e a importância de estes serem retomados de modo a dar substância à avaliação do desempenho social das empresas.

Mas adiante, em 1996, Wood (*apud* QUEIROZ, 2001) alterou a composição desse terceiro nível do seu modelo, que foi desdobrado nos seguintes níveis de análise: efeito nos *stakeholders* internos, nos *stakeholders* externos e efeitos institucionais externos. Ao enfatizar o nível dos *stakeholders* para a abordagem do impacto, Wood acabou dando uma importante contribuição para a questão da avaliação da responsabilidade social empresarial.

Porém, como mostrou Husted (2000), o avanço do modelo de Wood não foi suficiente para a operacionalização do construto responsabilidade social corporativa. Assim, Husted (2000) afirma que no modelo de Wood não é possível esclarecer a natureza do relacionamento entre os princípios, os processos e os resultados, tornando-se mais um esquema classificatório do que propriamente uma teoria. E, sobretudo, ele argumenta que o foco do modelo ficou restrito a processos, não tratando dos resultados. Para Husted (2000), o desempenho social das empresas deve ser visto como uma função do ajuste entre as estratégias e estruturas específicas e a natureza da questão social, que é determinada pelas lacunas entre as expectativas das empresas e as de seus *stakeholders*. A performance social da empresa seria atingida quando essas lacunas de expectativas fossem superadas.

Em relação ao modelo de Wood, Hopkins (1999) avançou ao propor um sistema de indicadores e medidas para operacionalizar as várias dimensões conceituais apresentadas

por Wood. A crítica ao modelo de Hopkins é que a sua ênfase foi na mensuração do processo e, quando mencionou as medidas de resultados, não explicou como elas deveriam ser feitas. O QUADRO 1 ilustra como Hopkins operacionalizou os efeitos da responsabilidade social para alguns dos *stakeholders* externos, a saber, a comunidade e o meio ambiente. O exame desse quadro evidencia que, no modelo de Hopkins, ainda continuam em suspense questões sobre como avaliar os impactos das doações da empresa para os programas da comunidade (isto não poderá ser feito apenas com a mensuração do volume dos recursos aplicados) e sobre como avaliar os resultados do envolvimento direto da empresa nos programas da comunidade (aqui a necessidade da medida está prevista, porém não equacionada).

QUADRO 1

Empresas socialmente responsáveis: efeito nos *stakeholders* externos,
segundo o modelo de Hopkins

Grupo de <i>stakeholders</i>	Indicadores	Medidas
Comunidade	Doações das empresas para os programas da comunidade	Quantidade, percentual
	Envolvimento direto nos programas da comunidade	Número, resultados, custos e benefícios
	Controvérsias ou litígios com a comunidade	Números, gravidade e resultados
Meio ambiente	Poluição	Desempenho em relação ao índice, litígios, multas
	Lixo tóxico	Idem
	Reciclagem e uso de produtos reciclados	Percentagens
	Uso de selo ecológico nos produtos	Sim/não

Além de contribuir para a operacionalização do modelo de Wood, outra importante contribuição de Hopkins (1999) foi para o debate da conceituação da responsabilidade social empresarial. Ele reforçou a noção de que a teoria dos *stakeholders* é pré-requisito básico para a definição do construto, porém não é suficiente.

Se a noção de RSE vem sendo cada vez mais associada à idéia dos *stakeholders* envolvidos com a empresa – e esta é a abordagem que será dada neste trabalho – e se o objetivo é avaliar as ações sociais das empresas, é fundamental identificar quem são os *stakeholders*. Como mostram Mitchel, Agle e Wood (1997), nem de longe esta é uma questão trivial, pois engloba indagações bastante pragmáticas e difíceis de serem respondidas, como: entre os *stakeholders* da empresa, quais grupos devem ser atendidos; quais os interesses mais importantes e como equilibrá-los; e qual o volume de recursos a empresa aloca para servir a esses interesses.

No que se refere à teoria dos *stakeholders*, e seguindo a linha inicial da argumentação de Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) reforçam o caráter gerencial da teoria em função do potencial descritivo, do poder instrumental e da validade normativa. Para esses dois autores, a capacidade da teoria dos *stakeholders* em descrever e explicar a realidade das empresas é muito superior à descrita nos modelos rivais de insumo-produto. O poder instrumental da teoria dos *stakeholders* advém de sua capacidade em identificar as conexões, ou falta delas, entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance dos objetivos tradicionais da empresa, tais como o lucro e o crescimento. Para eles, o aspecto normativo é central na teoria e está baseado no pressuposto de que os *stakeholders* têm interesses legítimos na empresa, os quais passam a assumir valor intrínseco para a empresa.

Da abordagem de Donaldson e Preston, destaca-se o aspecto instrumental da teoria dos *stakeholders*. Eles alegam certa insuficiência teórica nesse campo, uma vez que os estudos que vêm sendo conduzidos sobre a relação entre os desempenhos social e financeiro das empresas ainda não conseguiram apresentar indicadores confiáveis e evidências convincentes que relacionem a gestão dos *stakeholders* (como variável independente) com os resultados de mercado da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995). A proposta para uso do critério de custo-efetividade para avaliar a ação social das empresas se deve ao fato de a mesma englobar duas dimensões: a medida de impacto e o alcance dos objetivos, procurando contribuir para elucidar esse aspecto instrumental da teoria dos *stakeholders*, buscando clarear a questão de como a gestão do *stakeholder* “comunidade” é percebida pelos demais *stakeholders* da empresa.

Quanto ao impacto da RSE em seu desempenho financeiro econômico (DFE), McWilliams e Siegel (2000) afirmam que os estudos empíricos até o momento ainda não conseguiram ser conclusivos a esse respeito. Ora apontam para impactos positivos, ora negativos, ora neutros. Segundo os autores, essa “inconsistência” de resultados deve-se, sobretudo, a limitações teóricas e metodológicas e também a falhas na especificação das variáveis na composição dos modelos de análise utilizados.

Além da questão da especificação das variáveis, Maignan e Ferrell (2001) atribuem a ambigüidade de resultados, nessas análises entre desempenho social e financeiro das empresas, à falta de uma perspectiva holística e sistêmica acerca do que seja “cidadania corporativa” (ou empresas socialmente responsáveis, terminologia que está sendo adotada). As menções até então feitas vêm sendo muito restritas e limitadas a alguns aspectos do conceito, tais como a proteção ao meio ambiente, o estabelecimento de padrões éticos e as

responsabilidades legais. Sem falar que a maioria dos estudos empíricos sobre o tema foi conduzida quase que exclusivamente nos Estados Unidos, havendo a necessidade de testar a adequação conceitual em outros países.

Assim, analisando a realidade das empresas francesas, com base em entrevistas junto a altos executivos dessas empresas, Maignan e Ferrell (2001) identificaram associação significativa entre “cidadania corporativa” e “comprometimento dos funcionários”, porém a associação entre “cidadania corporativa” e “lealdade dos clientes” não se mostra significativa. Ao decompor o construto “cidadania corporativa” em suas múltiplas dimensões (econômicas, legais, éticas e discricionárias) *à la* Carroll (1979), os autores constataram que aquela primeira associação só se mostrava significativa no aspecto “discricionário”.

Inspirados na pesquisa de Maignan e Ferrell (2001), Pinto e Lara (2003) testaram essas associações para o Brasil, mais especificamente para as empresas varejistas de Belo Horizonte. Os resultados encontrados foram distintos dos encontrados por Maignan e Ferrell e revelaram uma relação significativa entre apenas as dimensões econômicas/éticas da “cidadania corporativa” e a “lealdade dos clientes” e entre todas as quatro âmbitos da “cidadania corporativa” e o “comprometimento dos funcionários”.

Porém, apesar dos resultados ambíguos, organizações líderes voltadas a estimular a responsabilidade social das empresas, como o *World Bank Institute* (2005) e o *Business for Social Responsibility* (2005), consideram certos e inquestionáveis os benefícios dessa atuação responsável para a empresa. A seguir, são enumeradas essas vantagens, conforme apresentado pelo *World Bank Institute* (2005, tópico I).

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

- obtenção de licença para operar – dos *stakeholders*-chave e não apenas dos *shareholders*;
- ganhos de “competitividade sustentável”, a partir de ganhos de reputação e na marca dos produtos, operações mais eficientes, melhora no desempenho financeiro, aumento nas vendas e na lealdade dos clientes, capacidade crescente para atrair e reter os bons empregos;
- criação de novas oportunidades de negócio;
- atração e retenção de investidores e parceiros “de qualidade”, a partir do aumento no valor das ações, baixo custo do capital, acesso aos fundos socialmente responsáveis;
- cooperação das comunidades locais;
- evitar crises atribuídas às condutas não socialmente responsáveis;
- apoio dos governos;
- construção do capital político.

Nessa linha de raciocínio, Jensen (*apud* CAMPOS, 2002) argumenta que a “proposição de maximização de valor”, inerente à ótica do *shareholder*, é compatível com a “teoria do *stakeholder*”, como vem sendo o pensamento dominante no momento. Para ele, as empresas que se dizem praticantes apenas da teoria dos *stakeholders* acabam ficando em desvantagem, pois se tornam politizadas e inteiramente nas mãos dos seus diretores e gerentes, que se tornam imponderáveis para arbitrar as demandas conflitantes dos vários grupos de *stakeholders* da empresa – como, por exemplo, os consumidores que querem

preços mais baixos e qualidade melhor; os empregados que querem salários mais altos e melhores condições de trabalho; e as comunidades que querem investimentos sociais mais amplos. O que Jensen propõe é a complementaridade dos dois enfoques, em que a estratégia da gestão por *stakeholders* deve ser aferida, em última instância, pelo objetivo maior da empresa, que continua sendo o da maximização do seu valor de mercado.

Se, por um lado, os benefícios da RSE são discutíveis, por outro, Locke e Siteman (2003) mostram como, no caso da Nike, os danos do comportamento empresarial não socialmente responsável foram tão sérios a ponto de forçar a empresa a alterar a sua estratégia de negócio. Desde a sua fundação, em 1964, o modelo de negócio da Nike esteve baseado em concentrar as atividades nobres (desenvolvimento de produtos, marketing e vendas) no país de origem – Estados Unidos – e em subcontratar empresas para os serviços de manufatura em países em desenvolvimento, onde os custos de produção são mais baixos. Essa estratégia lhe garantiu a posição de líder mundial nas vendas de tênis, chegando a responder, em 1977, por 35% das vendas mundiais, contra 14,5% da Reebok e 10,3% da Adidas, suas maiores concorrentes.

Porém, ao longo dos anos de 1990, a estratégia da Nike ficou sob fogo cruzado. A empresa passou a ser duramente criticada por envolver, em sua cadeia produtiva, trabalhadores subpagos na Indonésia, trabalho infantil no Paquistão e no Camboja, além de péssimas condições de trabalho na China e no Vietnã. Em função dessas práticas de trabalho adotadas, surgiu em esfera mundial o *movimento antiNike* questionando sua forma de atuação. Para recuperar os graves danos de imagem, a empresa partiu para remodelar sua estratégia de negócios, que passou a basear-se no monitoramento sistemático das condições de trabalho utilizadas em sua cadeia produtiva e no estreitamento de laços com

organizações internacionais e sem fins lucrativos. Quanto a este último aspecto, a Nike tornou-se membro atuante do *Global Compact*, das Nações Unidas; da Aliança Global Pró-Trabalhadores e Comunidades; e da Associação para o Trabalho Justo.

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

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

Percebe-se que ainda há muito que se avançar no campo teórico da responsabilidade social corporativa. Em termos conceituais, embora já seja predominante a idéia do relacionamento responsável com os *stakeholders* da empresa, ainda persistem muitas indefinições quanto à caracterização desses “*stakeholders*” e do que seja “relacionamento responsável”. Se esses limites ainda são nebulosos, do ponto de vista da operacionalização do construto há ainda algumas questões pendentes. Rodrigues (2005), por exemplo, questiona quais os *stakeholders*, ou não-*stakeholders*, a empresa tem responsabilidade em atender; quais demandas desses *stakeholders* a empresa deve atender; como mensurar essa atuação da empresa; e como avaliar os impactos da RSE para na própria empresa e para o *stakeholder* beneficiado?

Apesar das indefinições conceituais e operacionais que ainda persistem para se tratar a responsabilidade social empresarial, destaca-se a definição proposta pelo *World Bank Institute* (2005). Embora não propriamente uma definição *stricto sensu*, ela é interessante, pois dá um idéia de quão abrangente e ainda vaga é a noção da responsabilidade social

corporativa. Além da questão do relacionamento da empresa com seus *stakeholders-chave*, essa quase definição envolve também questões como ética, respeito, legislação e desenvolvimento sustentável:

A responsabilidade social empresarial geralmente se refere a um conjunto de políticas práticas relacionadas ao relacionamento com os *stakeholders-chave*, valores, compromisso com requisitos legais e respeito às pessoas, comunidades e o meio ambiente; e o compromisso da empresa em contribuir para o desenvolvimento sustentável, normalmente entendido como a habilidade da geração presente em satisfazer as suas necessidades, sem comprometer a habilidade das futuras gerações em satisfazer as suas (WBI, 2005, tópico I).

Por conseguinte, espera-se que este trabalho possa contribuir para a avaliação dos impactos da RSE, notadamente no que se refere ao relacionamento empresa e comunidade. Pois, como visto, a questão sobre como proceder à mensuração e à avaliação dos relacionamentos da empresa com seus vários *stakeholders* ainda permanece como um aspecto relevante da teoria a ser trabalhado.

4.6 Ação social das empresas: uma prática em evolução

Para a compreensão do surgimento e da evolução da ação social das empresas, deve-se reportar à realidade norte-americana, berço da filantropia corporativa. Tomando por base os trabalhos de Smith (1994), Himmelstein (1997) e Porter e Kramer (2002), identificam-se quatro momentos na evolução da ação social empresarial naquele país. Importante destacar que esses autores utilizam o termo “filantropia” para designar a ação social corporativa. Nos Estados Unidos, esse termo não tem sentido negativo, como no Brasil, que é associado às práticas assistencialistas e compensatórias.

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

No segundo momento, que compreende o final do século XIX e início do século XX, a ação social, segundo Rodrigues (2005), passou a associar-se à empresa, mesmo não estando legalizada nos Estados Unidos. A legalização só ocorreu ao longo da década de 1950. Até então, quando julgadas por tribunais oficiais, as ações filantrópicas das empresas só eram permitidas se gerassem também benefícios diretos para seus trabalhadores ou algum outro ganho comercial evidente para a empresa. Caso contrário, eram vetadas pela suprema corte.

No terceiro momento, que compreende as décadas de 1960 e 1970, a ação social das empresas foi legalizada nos Estados Unidos. Nesse período, as doações das organizações assumiram postura preponderantemente defensiva ante a expansão crescente do papel do Estado na vida do país e os movimentos de protestos surgidos em questões como direitos civis, direitos da mulher, guerra do Vietnã e meio ambiente. Assim, para conquistar a credibilidade da opinião pública e contornar o controle excessivo do governo, as grandes corporações passaram a apoiar áreas de grande visibilidade, como as artes e as universidades. Essa nova atuação social das empresas era justificada em prol “de uma existência individual mais completa, inteligente e satisfatória” - foi este o argumento dado

por David Rockefeller, presidente do Banco Chase Manhattan, ao fundar, em 1966, o Comitê de Negócios para as Artes (HIMMELSTEIN, 1997).

Entre os anos de 1950 e o final dos anos 1980, as doações das empresas cresceram consideravelmente, passando de 0,5 para 2% do lucro bruto das empresas dos Estados Unidos (HIMMELSTEIN, 1997). O traço marcante dessa época foi que as causas sociais apoiadas não deveriam guardar qualquer vinculação com os negócios das empresas. Buscava-se, dessa forma, preservar uma linha demarcatória “ética” entre as atividades dos três setores – governo, setor privado e o setor não lucrativo -, onde cada um deveria atuar em sua área de competência sem interferir na esfera do outro. Movidas por essa atuação segmentada, muitas empresas norte-americanas criaram suas próprias fundações. A Fundação Exxon de Educação costumava ser citada como exemplo nesse período, sendo particularmente admirada, tanto dentro como fora da empresa, por sua atuação completamente isolada das políticas corporativas da Exxon, empresa de petróleo (SMITH, 1994).

Pode-se dizer que os três momentos da ação social empresarial anteriormente referidos estão voltados exclusivamente para a gestão do tipo *shareholder*, ou seja, o objetivo da empresa era estritamente econômico, sendo a atividade social um campo periférico sem qualquer relação com os negócios da empresa. Nessa visão, a atividade social implicava em custo, o que poderia reduzir as margens de lucro das empresas.

Assim, Milton Friedman, em 1962, chama a atenção para o risco das empresas diminuírem seus lucros em função de ações sociais. O argumento central de Friedman (1977) era de que a filantropia representava o uso indevido dos recursos da empresa. Para ele, não se

deveria misturar atribuições. À empresa e, conseqüentemente, aos seus altos funcionários, caberia aumentar os lucros das empresas e trabalhar para sua expansão; ao Estado caberia o papel de zelar pelo bem público. Para viabilizar essa função do Estado é que as empresas e os demais cidadãos pagam os impostos. Diz ele:

Em uma economia livre, há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude. Tentando realizar o seu próprio interesse, o indivíduo freqüentemente promove os da sociedade de modo mais efetivo do que quando pretende realmente promovê-lo. Não sei de grandes benefícios feitos por aqueles que pretendem estar trabalhando para o bem público. Há um tópico da área da responsabilidade social que acho necessário mencionar, uma vez que afeta meus próprios interesses pessoais. Trata-se da afirmação de que os homens de negócios devem contribuir para obras de caridade e especialmente para universidades. Tais doações feitas por empresas constituem um uso impróprio dos fundos da companhia numa sociedade de economia livre. Enquanto existir o imposto, não há justificativa para permitir as contribuições das empresas para instituições de caridade ou educacionais. Tais contribuições deveriam ser feitas pelos indivíduos – que são os donos da propriedade em nossa sociedade (FRIEDMAN, 1977, p. 116-117)

Friedman *apud* Hamil (1999) vai além no seu alerta e diz que a ação social das empresas corresponde à usurpação do mandato legal das instituições governamentais, que foram democraticamente eleitas para administrar a política social. Segundo ele, as empresas não têm esse mandato, sequer *expertise* nessa área.

O quarto momento na evolução da ação social das empresas iniciado no final dos anos 1980 tem característica mais estratégica, focada nos seus *stakeholders*. Aqui a ação social deixa de ser vista como operações de custo e percebida como fator de competitividade. Para Smith (1994), essa mudança de conotação foi a forma encontrada por executivos das áreas sociais de grandes empresas norte-americanas, como AT&T, IBM e Levi Strauss, para solucionar o paradoxo, tão visível naquela época, das demissões em massa com manutenção dos programas de filantropia. Ao ser percebida como fator estratégico para os

negócios da empresa, a ação social empresarial conquistava legitimidade no âmbito da organização e deixava de ser vista como uma corrente da área de pessoal. Nesse novo enfoque, a filantropia corporativa contribui para aumentar o reconhecimento dos seus consumidores, elevar a produtividade dos empregados, reduzir custos com pesquisa & desenvolvimento (P&D), superar obstáculos regulatórios e promover sinergias entre as diversas áreas da empresa.

O marco inicial dessa nova etapa, segundo Rodrigues (2005), foi o derramamento de óleo de um dos navios petroleiros da Exxon, em 1989, quando as falhas do antigo estilo de filantropia ficaram claramente expostas. Como a Fundação Exxon não tinha qualquer vínculo com grupos de meio ambiente, a empresa não teve a quem recorrer no momento de crise. Em contraposição, os executivos da Arco, competidora da Exxon, encontravam-se muito mais bem preparados para lidar com crises desse tipo, pois já vinham adotando desde 1971 o paradigma da filantropia estratégica, fruto de alianças com grupos de ambientalistas (SMITH, 1994). O modelo da Exxon de ação social empresarial que era tido como referência passou, em decorrência do acontecido, a contramodelo do que não deveria ser, devido às suas ações sociais estarem desvinculadas de seus negócios. Portanto, era necessário integrar as ações sociais corporativas aos negócios da empresa.

Porter e Kramer (2002) buscam esclarecer o que chamam de “mito da filantropia estratégica”, procurando distingui-lo do “marketing relacionado à causa”. Eles observam que, hoje em dia, qualquer ação social corporativa é identificada com a filantropia estratégica, desde que tenha objetivo e foco definidos, e guarde alguma relação com o contexto da empresa, por mais tênue que seja. De acordo com os autores há uma diferença bem nítida entre:

O “marketing relacionado à causa”, por meio do qual a empresa concentra suas doações em uma única causa ou em uma organização admirada, foi uma prática inicialmente considerada “filantropia estratégica” e está um degrau acima das “contribuições corporativas difusas”. O “marketing relacionado à causa” pode contribuir para a reputação da empresa, pois passa a relacionar sua identidade com as qualidades admiradas na organização parceira não-lucrativa ou na causa apoiada. Por exemplo, as empresas que apóiam as Olimpíadas ganham não apenas alta exposição de mídia, como também sua associação à busca por excelência. E por concentrar as doações de modo deliberado, o “marketing relacionado à causa” tem potencial de impacto maior do que as “contribuições corporativas difusas”. Porém, o “marketing relacionado à causa” está bem aquém da “filantropia verdadeiramente estratégica”. A sua ênfase está na publicidade, ao invés do impacto social. O benefício desejado é promover boa vontade na opinião pública e não promover a capacidade de competir da empresa. Em contraposição, na “filantropia verdadeiramente estratégica” busca-se simultaneamente atingir objetivos econômicos e sociais, ao atuar em áreas do contexto competitivo das empresas, onde tanto a empresa como a sociedade saem beneficiadas, já que a empresa entra com ativos e *expertise* que lhe são únicos (PORTER; KRAMER, 2002, p. 58).

Percebe-se, pelas afirmações de Porter e Kramer, a proposta de *continuum* para caracterizar a tipologia da ação social corporativa. Porém, nesse *continuum*, as “contribuições corporativas difusas” são a parte mais rudimentar do processo, pois as ações não têm foco bem definido e não contribuem para o contexto competitivo da empresa. Já o “marketing relacionado à causa” contribui para o posicionamento de imagem perante a opinião pública. A “filantropia estratégica”, por sua vez, é focada no contexto competitivo da empresa, buscando atingir objetivos econômicos e sociais (RODRIGUES, 2005).

Fazendo um paralelo com os quatro momentos da evolução das ações sociais corporativas nos Estados Unidos, pode-se dizer que: “as contribuições difusas” corresponderiam à forma dominante no segundo momento; o “marketing relacionado à causa” seria a forma característica do terceiro momento; enquanto a “filantropia estratégica” seria, no cenário atual, o modelo ideal no imaginário das empresas (RODRIGUES, 2005).

Na filantropia estratégica, o diferencial é que a empresa atua no “contexto competitivo” do negócio, definido como o local onde opera (PORTER; KRAMER, 2002). Ao direcionar sua ação social dessa forma, tanto a empresa quanto a comunidade podem ser beneficiadas: a primeira porque as condições do contexto competitivo podem se tornar mais favoráveis à companhia; e a segunda porque a *expertise* e as vantagens únicas da empresa nessa área podem também ser utilizadas em prol dos projetos sociais. A Cisco System, empresa líder na produção de equipamentos para redes de telecomunicações, é um bom exemplo de filantropia estratégica. Com a criação da Academia Cisco de Rede, a empresa se valeu de sua *expertise* para beneficiar jovens das comunidades do entorno e simultaneamente enfrentar o problema de carência de mão-de-obra especializada em sua atividade-fim, que é a produção de equipamentos para gerenciamento de rede (RODRIGUES, 2005).

Ao abordar a ação social corporativa na atualidade, Himmelstein (1997) tem uma posição cética em relação ao impacto social da ação junto à comunidade a que se destina. Para ele, a filantropia é fundamentalmente um ato econômico, com dimensões sociais e políticas. É um ato econômico no sentido de estar orientada para os interesses da própria empresa, para os seus objetivos de lucro, tanto como as áreas de publicidade, finanças, engenharia ou marketing. Entretanto, sua vinculação com o objetivo último da empresa é menos direta e mais documentar, mas nem por isso mera frivolidade gerencial.

As “dimensões sociais” da ação social corporativa, a que se refere Himmelstein, não estão relacionadas ao impacto social da ação, ou seja, à solução de problemas sociais, na linha do que enfatizam Porter e Kramer (1999; 2002), Smith (1994) e Wood (1990). Elas dizem respeito à rede de relações sociais que se estabelecem entre empresas pares a partir da ação social empresarial e que dá sustentação à chamada “cultura da filantropia corporativa”. Já

as “dimensões políticas” estão relacionadas à questão do poder, uma forma de “racionalidade de classe” que se constitui para garantir o lugar das grandes corporações na sociedade, sobretudo com os governos e as instituições sociais mais relevantes.

A questão fundamental levantada por Himmelstein diz respeito ao fato de que a motivação para a ação social empresarial fica restrita ao âmbito da empresa: os interesses do negócio em si (motivação econômica), o interesse de pertencer à rede de empresas pares (motivação social) e o interesse em se fortalecer politicamente juntamente com seus pares na sociedade (motivação política). Daí que, para as empresas, mais importante do que fazer o bem à comunidade é mostrar que está fazendo o bem. Mesmo porque é esse segundo aspecto que viabiliza e dimensiona a realização do primeiro aspecto (RODRIGUES, 2005).

Neste trabalho o enfoque será dado à avaliação dos resultados das ações sociais empresariais e dos impactos econômicos e sociais, tomando como referências as considerações expostas por Himmelstein. Porém, será dada ênfase à avaliação dos resultados dessa ação, dos seus impactos econômicos (para as empresas) e sociais (para a comunidade a que se destina). Na seção seguinte procurar-se-á mostrar por que esse objeto é relevante.

4.7 Avaliação das ações sociais empresariais

Para avaliar as ações sociais corporativas, considera-se como pano de fundo a teoria dos *stakeholders*, na qual a mesma deve ser entendida como o relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade.

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

Como pode ser visto, há um raio bastante amplo e diversificado da ação empresarial, que vai desde projetos com as artes, cultura e eventos esportivos a questões relacionadas aos negros e crianças, populações carentes ou não, no entorno da empresa ou relacionadas ao negócio.

É importante destacar, como evidencia Rodrigues (2005), que ao se falar no relacionamento da empresa com o *stakeholder* comunidade, não significa necessariamente a vinculação da empresa com questões relacionadas à pobreza. Só recentemente, quando os problemas referentes à pobreza e à desigualdade social começaram a se agravar e colocar em risco o crescimento econômico dos países e de suas empresas, é que a ação corporativa em benefício da comunidade vem se concentrando no combate à exclusão social. Traduzindo para a linguagem da “cultura da filantropia corporativa”, pode-se dizer que é cada vez mais valorizada essa atuação empresarial voluntária no combate à pobreza.

Com o intuito de estimular esse relacionamento entre “empresas socialmente responsáveis” e “redução da pobreza”, o *World Bank Institute* (2005, tópico 5) enumera os benefícios dessa atuação, tanto para a empresa quanto para os pobres. O instituto destaca que esses benefícios são válidos para as companhias em países desenvolvidos e os em desenvolvimento (QUADRO 2).

QUADRO 2

Benefícios decorrentes da atuação socialmente responsável

ENTRE OS BENEFÍCIOS PARA AS EMPRESAS, CITAM-SE:

- obtenção de licença para operar – especificamente do *stakeholder* comunidade;
- competitividade sustentável – porque atende as necessidades das comunidades, incluindo os pobres;
- criação de novas oportunidades de negócio, como a utilização da comunidades como local de testes para o desenvolvimento de novos produtos;
- atração de novos e potenciais investidores e parceiros, a partir desse envolvimento da empresa na construção da infra-estrutura social;
- cooperação com as comunidades – auxílio na formatação de novos produtos e serviços para os mercados locais, facilitando a utilização da *expertise* local e dos canais locais de distribuição;
- evitar crises atribuídas às condutas não socialmente responsáveis;
- apoio dos governos, que costumam dar incentivos financeiros e de outro tipo para iniciativas de redução da pobreza;
- construção do capital político – portanto, uma oportunidade para estreitar o relacionamento com o governo e com os líderes políticos, influenciar nas regulações, reformatar as instituições públicas das quais a empresa depende, melhorando a sua imagem pública.

ENTRE OS BENEFÍCIOS PROPICIADOS ÀS COMUNIDADES POBRES, CITAM-SE:

- criação de empregos;
 - redução do mercado paralelo devido à implementação do acesso a bens e serviços;
 - treinamento, educação e formação de habilidades;
 - combate ao trabalho infantil;
 - igualdade de gênero;
 - condições de moradia;
 - atendimento de saúde;
 - desenvolvimento comunitário;
 - rendimentos mais elevados;
 - melhores condições de trabalho.
-

Fonte: *World Bank Institute* (2005, tópico 5)

Deve ficar claro que essa lista de benefícios para as empresas do WBI só faz sentido se as elas estiverem efetivamente atuando no campo da filantropia estratégica, como descrito por Porter e Kramer (2002). Porém, nem sempre o contexto competitivo da empresa está diretamente relacionado a projetos sociais de combate à pobreza. Por exemplo, o caso da ação filantrópica desenvolvida pela Cisco System em prol da formação de mão-de-obra especializada, já mencionado, não está relacionado ao combate à pobreza.

Atualmente, a ação social das empresas vem sendo tratada sob as mais diferentes denominações. Vimos que nos Estados Unidos predomina o termo “filantropia corporativa” e seu derivado moderno “filantropia estratégica”, sendo também usados os termos “investimento social privado”, “doações corporativas” e “doações caritativas” (HIMMELSTEIN, 1997; PORTER; KRAMER, 2002; SMITH, 1994; WOOD, 1990). Na Europa, o mais usual é a terminologia “envolvimento da empresa com a comunidade” (GRAYSON; HODGES, 2002; HAMIL, 1999; MOORE, 1995). No Brasil, as duas principais instituições que trabalham o tema utilizam denominações distintas: o IPEA usa o termo “ação social das empresas”, enquanto o GIFE fala em “investimento social privado”.

Na realidade, essas diferentes denominações empregadas no Brasil podem estar associadas à maneira pela qual as organizações se relacionam com o *stakeholder* comunidade. Essas duas concepções são:

Por ação social empresarial, considerou-se qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, entre outras. Essas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas ou instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados da empresa e a seus familiares. Desse conceito, foram excluídas as atividades executadas por obrigação legal (PELIANO, 2000, Introdução).

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

A definição do IPEA é bastante ampla, podendo englobar desde as “contribuições corporativas difusas” até a “filantropia estratégica”, usando aqui a tipologia de Porter e Kramer (2002). Já a definição do GIFE é mais restrita e engloba apenas a “filantropia estratégica” e também as aplicações sociais de pessoas físicas.

Rodrigues (2005) chama a atenção para a posição cautelosa do GIFE ao reconhecer os benefícios econômicos que podem advir do investimento social privado, restritos à condição de “subproduto”. Trata-se, portanto, de um enfoque diametralmente oposto ao de Himmelstein (1997), para quem os benefícios econômicos são a principal razão de ser da ação social empresarial. O Código de Ética do GIFE explicita com clareza essa relação do investimento social privado com os benefícios econômicos:

As práticas de investimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativo), por parte da empresa mantenedora, como são, por exemplo, marketing, promoção de vendas e patrocínio, bem como políticas e procedimentos de recursos humanos, que objetivam o desenvolvimento e o bem-estar da própria força de trabalho, portanto, no interesse da empresa. No entanto, é justo que o associado do GIFE espere como subproduto de um investimento social exitoso um maior valor agregado para a sua imagem (<http://www.gife.org.br/etica.asp>, acessada em 20/11/2005).

No presente estudo, será adotada a expressão *ação social das empresas* (ASE), por seu caráter mais abrangente, pois engloba desde as iniciativas difusas até as mais estruturadas.

E por que avaliar a ação social das empresas?

Para Hamil (1999), que analisou o caso específico do Reino Unido, é preciso conhecer os reais impactos da ação social empresarial caso houvesse pretensão de se atuar na reforma regulatória da arcaica legislação do país sobre a matéria, para o estímulo dessa prática organizacional. Lá, as doações das empresas giravam em torno de 0,8% do lucro bruto, no período de 1991-1996; e, nos Estados Unidos, esse percentual já chegava a 2% no final dos anos 80 (HIMMELSTEIN, 1997). Além disso, prevalece ainda uma cortina de fumaça e desconfiança quanto às reais motivações e resultados do envolvimento da empresa com a comunidade. Referindo-se especificamente às doações corporativas, Tuffrey (1997, *apud* Hamil, 1999, p.15) argumenta que

as companhias deveriam ser aconselhadas a abraçarem voluntariamente o movimento em prol da maior abertura (dos dados). Elas estão crescentemente sob ataque dos grupos de pressão e dos cidadãos mais conscientes e normalmente têm pouca evidência objetiva para se defenderem contra acusações de comportamento irresponsável ou de falta de comprometimento. Sem tais evidências, os governos do país (Reino Unido) e do exterior acabam impondo mais regulação. É, pois, do interesse de cada um obter a medida desse envolvimento da empresa (TRUFFREY, 1997, *apud* HAMIL, 1995, p.15).

Baseado na abordagem de Donaldson e Preston (1995) para a teoria dos *stakeholders*, Hamil (1999) alerta para a urgência de se passar a levantar e a divulgar os efeitos da ação social empresarial, tanto para os doadores (empresa e *stakeholders* relevantes) quanto para os receptores (comunidade). Pois somente com evidências quanto aos reais benefícios do envolvimento da empresa com a comunidade é que se conseguirá ampliar o apoio a essa ação, assim com a liberação das críticas que ela vem sofrendo, como:

- o envolvimento da empresa com a comunidade representa um abuso dos fundos dos acionistas da empresa, na linha do que afirma Friedman (1977);
- o envolvimento da empresa com a comunidade acaba criando, no longo prazo, excessiva dependência dos receptores pelos recursos da empresa, tornando-os muito expostos à manipulação ou ao abuso dos doadores para fins corporativos;

- o envolvimento da empresa com a comunidade pode representar um modo cínico de relações públicas, ou seja, uma forma deliberada de se proteger contra danos de imagem, como, por exemplo, em um contexto de fechamento ou redução de planta;
- os propalados benefícios instrumentais do envolvimento da empresa com a comunidade são normalmente impossíveis de serem verificados porque não existem. E isto ocorre porque o propósito real desse envolvimento é satisfazer a vaidade dos seus executivos;
- o crescente envolvimento da empresa com a comunidade pode ser entendido como uma resposta à redução do Estado no financiamento aos programas sociais. Porém, a prioridade das empresas é com a imagem corporativa e não com a solução de problemas sociais.

Com todos esses argumentos, Hamil (1999) pretendeu mostrar a relevância de se prestarem contas da ação social empresarial para os acionistas e também para os demais *stakeholders* da empresa.

Em termos de prestação de contas da ação social das empresas, muito pouco vem sendo feito. As conclusões do estudo de Porter e Kramer (1999) para o caso das fundações norte-americanas mostram a carência e inadequação das análises de avaliação, mesmo no país que é tido como o berço da filantropia. Desde a década de 1960, elas vêm atuando como intermediárias entre os doadores dos recursos e as organizações sociais, que são as executoras dos serviços sociais. Porter e Kramer (1999, p.129) afirmam que:

Quase nenhum recurso é alocado para a avaliação dos programas sociais apoiados pelas fundações. Muitas fundações se mostram ambivalentes quanto à aplicação de recursos em avaliação e quanto à utilidade da avaliação de desempenho das doações passadas para o desempenho das doações futuras. As avaliações realizadas têm sido problemáticas sob três aspectos. Primeiro, elas são limitadas a relatórios para informar se os

recursos foram gastos como se havia previsto (avaliação de produto); elas não tentam medir o impacto social (avaliação de resultados). Segundo, muitas avaliações são feitas pelas próprias entidades receptoras das doações, que invariavelmente procuram obter mais apoio da Fundação. E se é assim, quão objetivo e confiável podem ser estes relatórios? Terceiro, mesmo nos poucos casos em que o impacto social do programa é medido por um consultor externo, normalmente ele é avaliado no âmbito de apenas uma entidade receptora e, portanto, o impacto é avaliado de modo isolado das demais doações feitas pela Fundação (PORTER; KRAMER, 1999, p. 129).

O próximo subitem descreve as principais características da ação social das empresas no Brasil, procurando salientar o estágio da prática da avaliação nas empresas.

4.8 Perfil da ação social no Brasil

A década de 1990, segundo Rodrigues (2005), pode ser tida como um marco histórico da ação social no Brasil. Antes dessa década, ela já existia no país, porém de forma pontual, difusa e, sobretudo, atrelada ao espírito humanitário do dono da empresa. A partir de 1990, ela ganhou novo vigor, tanto em termos quantitativos – é cada vez mais alto o número de empresas praticando ação social – quanto qualitativos – a ação social vem se tornando estruturada, com vistas a assumir caráter estratégico para a empresa. Também só agora começam a ser desenvolvidos trabalhos acadêmicos e pesquisas nessa área, motivados pelo duplo interesse que ela vem despertando: por ser um fenômeno organizacional novo no cenário brasileiro e pelo potencial de parceria com o Estado para a solução dos problemas sociais no Brasil.

O estudo do IPEA coordenado por Peliano (2002) é considerado referência na sistematização da ação social das empresas privadas no Brasil. Com base em amostra selecionada a partir das empresas cadastradas junto ao Ministério do Trabalho, foi feito um

diagnóstico da ação social empresarial nas cinco principais regiões no país: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Além do trabalho do IPEA, foram realizados outros diagnósticos, porém com abrangências mais específicas. Como exemplos, citamos o levantamento do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2001), que traça o perfil dos seus associados, na época eram 48. Também o livro de Bomeny e Pronko (2002) apresenta o diagnóstico das empresas do país que investem em educação, considerando aqui o público interno e externo. Já o trabalho da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2002) diagnostica a ação social das empresas daquele estado tomando por base o cadastro dos estabelecimentos da Federação.

No Brasil, 59% das empresas com um ou mais empregados declararam realizar, em caráter voluntário, algum tipo de ação social para a comunidade. O valor investido pelas empresas em 2000 foi de R\$ 4,7 bilhões, o equivalente a 0,4% do produto interno bruto (PIB) do país. Essa prática é mais expressiva entre as grandes empresas: 88% nos estabelecimentos com mais de 500 empregados contra 54% e 69% ,respectivamente, nos estabelecimentos com um a 10 empregados e com 11 a 100 empregados. Apenas 6% das empresas fizeram uso de incentivos fiscais para financiar suas ações sociais (PELIANO, 2002).

As atividades de assistência social (54%) e de ajuda alimentar (41%) ainda representam, de longe, as mais desenvolvidas pelas empresas brasileiras; menos de 20% das empresas informaram apoiar atividades mais estruturantes como educação e saúde. A principal motivação das empresas para atuar na área social foi humanitária (76%); apenas 25% das empresas afirmaram realizar ações sociais para melhorar sua imagem junto à sociedade e para aumentar a satisfação dos seus empregados (PELIANO, 2002).

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

Porém, no segmento das grandes empresas, pode-se identificar um avanço em direção ao moderno modelo de ação social, de caráter estratégico e tendo como inspiração o valor da responsabilidade social empresarial. Tanto é assim que, entre as empresas maiores (mais de 500 empregados), a pesquisa do IPEA identificou, além da motivação altruísta, o interesse explícito em atender, via ação social empresarial, às novas exigências da economia globalizada na qual o país se insere. Pois elas estão conscientes de que, entre essas novas exigências, a questão da responsabilidade social surge como um importante fator de competitividade, na medida em que empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores (PELIANO, 2001).

Se a melhoria da imagem da empresa junto aos clientes é uma das motivações que move a empresa para a ação social, em contrapartida ainda não se consegue ter clareza quanto ao grau de importância atribuída, pelos consumidores brasileiros, à ação social das empresas como critério relevante para o julgamento delas. Assim, segundo pesquisa do Instituto ETHOS (2001), quando é colocada a questão “aberta” acerca das coisas que influenciam as suas impressões sobre uma determinada empresa, apenas 4% dos consumidores do país

consideraram, em 2001, a ação social como um critério relevante. Quando a questão da valorização dos diferentes itens da responsabilidade social empresarial foi apresentada de forma “fechada”, a ação social das empresas foi considerada relativamente importante, ou seja, 59% dos entrevistados atribuíram como total responsabilidade das empresas o apoio a projetos comunitários e a instituições de caridade.

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

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

Na próxima seção serão feitas considerações acerca dos projetos sociais de como diferenciá-los dos projetos empresariais. Posteriormente, serão analisados os mecanismos de avaliação e controle dos projetos sociais.

4.9 Diferenças entre projetos sociais e projetos empresariais

Quando se estuda a gestão de projetos sociais (PS), percebe-se que não existem limites bem definidos separando-os dos projetos empresariais (PE), entretanto, é possível identificar algumas diferenças que de certa forma acabam contribuindo para que o ciclo de vida dos projetos sociais se diferencie do ciclo de vida dos projetos empresariais. Algumas diferenças para Marino (2003) são:

- Nos PS não há um produto ou serviço a ser vendido para clientes e consumidores dispostos a pagar um preço pelo benefício oferecido. O “*deliverable*”⁷ normalmente é um produto ou serviço que atingirá uma população ou comunidade específica que possui necessidades sociais, como saneamento básico ou educação, para citar dois exemplos. Nos PEs o resultado é um produto a ser oferecido a um mercado consumidor disposto a desembolsar determinada quantia para adquiri-lo.
- A viabilidade e o retorno obtido com um PS não podem ser expressos em valores econômico-financeiros por índices de *payback* ou taxa de retorno, como nos projetos empresariais. O que determina sua viabilidade é a possibilidade de satisfazer uma necessidade social específica de certa população.
- Nos PEs é muito comum a entidade executora ser também a patrocinadora ou responsável pela inversão dos investimentos necessários para a execução do projeto. No PS a executora normalmente busca uma entidade patrocinadora para arrecadar os recursos necessários à execução do projeto.
- Os PEs possuem tempo de vida mais curto, pois, após sua finalização, passa-se para a produção, comercialização ou utilização do bem ou serviço desenvolvido, o que constitui uma atividade de gerência empresarial típica. No PS as atividades

⁷ Produto ou serviço a ser entregue ao final do projeto.

posteriores ao desenvolvimento do produto ou serviço podem passar a fazer parte de um portfólio de serviços da instituição ou ser disseminado como tecnologia de intervenção social para outras instituições públicas ou privadas.

4.10 Ciclo de vida dos projetos sociais

Uma forma de aprofundar o entendimento sobre as diversas etapas que compõe o processo de gerenciamento de projetos é por meio do estudo do ciclo de vida do projeto. O PMBOK[®] Guide (2000) define ciclo de vida de um projeto como o agregado das várias fases do projeto.

Os projetos desenvolvidos na esfera social são propostos por organizações não governamentais, entidades privadas⁸ ou instituições públicas que buscam recursos para a execução de projetos de interesse comum. Assim, o ciclo de vida dos projetos sociais vai desde a concepção inicial por parte da instituição promotora até o balanço final realizado pela patrocinadora, de modo a verificar a aprendizagem e lições obtidas com sua execução.

Para Marino (2003), as fases de um projeto social são:

- **Análise situacional⁹**: nesta fase a organização executora levanta as informações secundárias de acordo com o tipo de problema que se pretende enfrentar no local de intervenção desejado (ex. desnutrição infantil, analfabetismo adulto, consumo de drogas por adolescentes, etc.), bem como problemas e necessidades percebidas pelos diferentes públicos-alvo e *stakeholders* envolvidos.

⁸ As entidades privadas podem ser empresas executando seus próprios projetos sociais ou por meio de fundações criadas por elas com esse objetivo.

⁹ Definição proposta por Matus (*apud* HUERTAS, 1995).

- **Planejamento/plano e negociação:** trata-se da fase de planejamento do projeto. Nesta etapa, técnicas como a “estrutura lógica¹⁰” são comumente recomendadas para definir o escopo do projeto (objetivos gerais e específicos e descrição de produtos ou serviços); o cronograma (atividades e prazos) e orçamento. Após a elaboração de uma primeira versão do projeto, ocorre a negociação com agentes externos (empresas, fundações ou governo) ou internos (conselho diretor). Esse processo pode gerar alterações no escopo, prazo e orçamento. Nesse momento a patrocinadora analisa os dados apresentados no projeto preliminar e as informações da análise situacional para verificar sua consistência e a relevância social da iniciativa.
- **Marco zero:** as duas etapas anteriores podem demandar tempo e, nesse período, o contexto da intervenção pode mudar. Esse aspecto aliado às possíveis alterações propostas na fase de negociação exige que nesse momento sejam atualizados e aprofundados os estudos realizados na análise situacional, além de produzir os parâmetros de julgamento de mérito do projeto quando da avaliação dos resultados.
- **Implementação:** compreende o desenvolvimento das ações previstas no projeto.
- **Avaliação de processo:** compreende o monitoramento contínuo das atividades e a reflexão frequente sobre a dinâmica interna e externa da equipe responsável, isto é, as relações entre os membros da equipe e sua interação com o público-alvo. A avaliação de processo é também chamada de “*avaliação formativa*”¹¹ por ser conduzida pela própria equipe do projeto e gerar informações úteis para o contínuo aprimoramento das ações implementadas.

¹⁰ A Estrutura Lógica ou *Logical Framework* foi desenvolvida pela USAID no início da década de 70 como ferramenta de planejamento e gestão de projetos sociais.

¹¹ Scriven (*apud* WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 1997).

- **Avaliação de resultados:** a partir da fase intermediária e próxima do final do projeto, faz-se a avaliação de resultados, que visa a analisar os benefícios proporcionados aos participantes (público-alvo, parceiros, equipe responsável, etc.) durante e após a implementação. A avaliação de resultados é também chamada “*avaliação somativa*”. É nesta fase que se determina o valor de mérito do projeto, a partir de parâmetros e indicadores pré-definidos no marco zero.
- **Utilização:** esta última etapa ocorre depois de concluído e finalizado o projeto em si, ou seja, após todas as atividades operacionais se encerrarem. Todos os achados da avaliação de resultados bem como a aprendizagem gerada devem ser levados em conta. A principal finalidade desta etapa é levantar as lições aprendidas e os benefícios gerados, que poderão ser aproveitados para melhorar projetos futuros. São três possíveis caminhos que podem ser percorridos nesta fase:
 - a) **Comunicação:** os resultados da avaliação devem ser organizados em um relatório amplo que contemple também o detalhamento metodológico da implementação do projeto. O relatório completo deverá ser desdobrado em diferentes versões para atender as demandas de informação dos *stakeholders* interessados. Diferentes técnicas de comunicação deverão ser utilizadas para informar sobre os procedimentos adotados na implementação, as dificuldades encontradas e as lições aprendidas pelos gestores do projeto.
 - b) **Replicação:** muitos projetos são concebidos na expectativa de serem disseminados como modelos de intervenção junto aos problemas sociais. Caso a avaliação de resultado aponte para um modelo que valha a pena ser replicado, o projeto poderá ser implementado pelo setor público, setor privado ou por outras organizações do terceiro setor.

- c) **Institucionalização:** projetos bem sucedidos podem ser transformados em programas ou serviços pelas próprias instituições que o implementaram. Ou seja, um novo serviço que foi implementado em caráter piloto passa a fazer parte do portfólio de serviços da organização.

4.11 Mecanismos de avaliação e controle

A presente dissertação tem como proposta entender os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas das empresas do setor siderúrgico mineiro e verificar se os resultados obtidos estão de acordo com as expectativas dos *stakeholders* diretamente envolvidos. Nas próximas seções serão analisados os mecanismos de avaliação de impacto de projetos sociais existentes na literatura sobre o assunto.

4.11.1 Avaliação de impacto

Segundo Quintero (1995), a avaliação de impacto de projetos sociais se relaciona com os processos de identificação, análise e explicitação das transformações ou modificações que foram produzidas nas condições sociais da população-objetivo e no seu entorno, como consequência da aplicação do projeto.

O Banco Mundial (2003) define a avaliação de impacto como a medição das transformações ocorridas no bem-estar dos indivíduos que podem ser atribuídas a um

programa ou uma política específica. Seu propósito geral é determinar a efetividade¹² das políticas, programas ou projetos executados (PATTON, 2002).

A estimação de impacto pode ser realizada tanto *ex-ante* como *ex-post*. No primeiro caso, antecipam-se os resultados que se pretende atingir com a implementação do projeto, recorrendo a experiências obtidas em projetos similares, à opinião de especialista e projeções estatísticas de cenários com projetos. Na avaliação *ex-post*, a informação utilizada é obtida na fase de implementação do projeto (COHEN; FRANCO, 2002).

Para analisar o impacto de um projeto social, é essencial definir modelos de controle que podem ser experimentais, quase-experimentais e não experimentais, que permitam avaliar a situação da comunidade beneficiada antes e depois da intervenção do projeto, isolando os efeitos dos elementos não atribuíveis ao mesmo.

Os efeitos de uma intervenção sobre os beneficiados (*stakeholder* comunidade) podem ser previstos ou não no processo de avaliação. São previstos quando são formuladas hipóteses sobre certas transformações que o programa poderá gerar nos beneficiados. Geralmente, essas hipóteses são formuladas de acordo com os objetivos do programa, bem como das teorias, dos diagnósticos e dos estudos de avaliação de impacto. Estas definem uma relação causal entre o tipo de intervenção que se quer avaliar e as transformações que podem ocorrer nas condições dos beneficiados. Por sua vez, os efeitos não previstos são aquelas transformações (atribuídas a intervenção) que atingem os beneficiados e que não haviam sido consideradas no desenho da avaliação ou, em geral, do programa. Como exemplo, tome-se um programa de subsídios educativos condicionados à assistência escolar de

¹² Efetividade constitui a relação entre os resultados e o objetivo, ou seja, $\text{Efetividade} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}}$ e possui duas dimensões em função dos fins perseguidos pelo projeto. É a medida de impacto ou o grau de alcance dos objetivos (COHEN; FRANCO, 2002).

crianças. A avaliação de impacto pode determinar aumento significativo do programa em relação aos anos de escolaridade (um dos objetivos do programa). Se, porém, acontecer diminuição da jornada de trabalho dos pais durante a implementação do programa e se essa avaliação de impacto não tem em conta esse fato não previsto (não era objetivo do programa), poderia estar subestimando ou sobreestimando seu impacto total nas condições de vida dos beneficiados. Como os programas sociais perseguem muitos objetivos, é muito provável que haja ocorrências de mudanças não esperadas nas condições de vida dos beneficiados. As avaliações de impacto podem incorporar múltiplas variáveis de resultados para quantificar todos os efeitos do programa (NAVARRO, 2005).

Desta forma, os efeitos atribuídos à intervenção podem ser positivos ou negativos. Os impactos positivos são as mudanças que representam melhora ou aumento nas condições de vida dos beneficiados. Por exemplo, um aumento na expectativa de vida diminui a taxa de mortalidade, etc. Grande parte dos efeitos positivos das intervenções é antecipada no planejamento do programa e confirma os objetivos quando da intervenção. Os impactos negativos são aquelas mudanças não desejadas que deterioram as condições de vida dos beneficiados. Esses efeitos geralmente são opostos aos objetivos gerais da política social ou vão de encontro aos valores da sociedade. Nos casos dos programas de redução da pobreza, alguns dos efeitos negativos estão relacionados com mudanças na estrutura familiar (isto é, aumento da taxa de natalidade nos grupos de adolescente, aumentando o número de mães solteiras, etc.) - (NAVARRO, 2005).

No QUADRO 3 tem-se uma matriz denominada “tabela de impacto”, que permite classificar os efeitos de um programa em quatro categorias:

- efeitos previstos no planejamento de avaliação e que geram mudanças positivas nos beneficiados;
- efeitos positivos porém não previstos;
- efeitos previstos na avaliação, mas que deteriora as condições de vida dos beneficiados;
- efeitos não previstos e negativos.

QUADRO 3

Tabela de impacto para classificação dos efeitos de um programa

	Previstos	Não previstos
Positivos	I	II
Negativos	III	IV

Fonte: Navarro (2005).

A avaliação de impacto dos efeitos dos programas sociais é uma tarefa complexa, em grande parte devido à presença de um alto número de fatores externos que influenciam nas condições de vida dos beneficiados, os quais têm dificuldade de avaliar as mudanças que são exclusivamente geradas pela intervenção social. Por exemplo, é possível que os beneficiados de um programa de capacitação para o trabalho tenham encontrado emprego ao término de seu treinamento, por dois motivos: os conhecimentos e habilidades que adquiriram no programa e, como consequência, o aumento da taxa de crescimento econômico do país em questão. Se a avaliação de impacto desse programa fosse feita observando apenas as mudanças na taxa de desemprego dos beneficiados (antes e depois da operação do programa), estaria subestimando o efeito produzido. Isto devido ao fato de

que essa estimativa incluiria os efeitos de ambos, do programa e do crescimento econômico (fator externo) - (NAVARRO, 2005).

Os fatores externos classificam-se em observáveis e não-observáveis. Os primeiros estão geralmente relacionados às características individuais dos beneficiados (isto é, idade, sexo, educação, estado civil, etc.), às características de seus familiares (número de membros, renda *per capita*, etc.), ao entorno (infra-estrutura social, crescimento econômico, capital social, etc.). Por outro lado, os fatores não observáveis associam-se principalmente aos valores morais, às motivações, aos interesses pessoais, etc. (RAVALLIO, 1999).

As técnicas de análises mais utilizadas na avaliação de projetos segundo Navarro (2005) são: análise custo-benefício (ACB); custo-eficiência e custo-efetividade (ACE). A aplicação desses métodos permite responder algumas perguntas próprias da avaliação de impacto: que mudanças gerou o projeto? Qual foi sua magnitude? Qual foi a contribuição para alcançar os objetivos?

4.11.1.1 Custo-benefício

O método de análise custo-benefício aplica-se nos casos em que tanto os custos como os benefícios podem ser expressos em valores monetários. Existem distintos indicadores que podem ser calculados, uma vez conhecidos e determinados os custos e os benefícios, entre eles: a razão benefício/custo, o período de recuperação do capital, o valor atual líquido (VAL) e a taxa interna de retorno (TIR). Destas, as mais recomendadas são: VAL e TIR.

a) *Valor atual líquido*

O valor atual líquido (VAL), também conhecido como valor presente líquido, permite determinar se os projetos são ou não rentáveis, comparando os fluxos atualizados de benefícios e custos previstos em sua implantação. Sua fórmula é:

$$VAL = \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+r)^i}$$

onde B_i = benefícios do projeto no ano i ;

C_i = custo no projeto no ano i e

r = taxa de desconto

b) *Taxa interna de retorno*

A taxa interna de retorno (TIR) corresponde à taxa que faz com que o VAL de um projeto seja igual a zero. Usando a mesma fórmula anterior, a TIR corresponde à taxa r tal que:

$$0 = \sum_{i=1}^n \frac{B_i - C_i}{(1+r)^i}$$

4.11.1.2 Custo-eficiência

Nos casos em que não é possível expressar os benefícios de um projeto em valores monetários, aplica-se o método de custo-eficiência. O objetivo desse método é escolher o projeto que gere o menor custo mínimo.

a) *Custo mínimo*

O método de custo mínimo se aplica para comparar alternativas de projetos que geram benefícios idênticos. Assim, se os benefícios são iguais, as alternativas se diferenciam em termos de custo e escolhe-se o projeto que permite atingir os objetivos propostos com o menor gasto de recursos. Se os custos das distintas alternativas podem ocorrer em diferentes momentos de tempo, a comparação deve ser feita em valor atual, pelo que se aplica a fórmula seguinte:

$$VAC = \sum_{i=0}^n \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

onde VAC = valor atual dos projetos;

C_i = custos dos projetos no ano i e

r = taxa de desconto

b) *Custo por unidade*

O método do custo mínimo se aplica somente nos casos em que os benefícios das diferentes alternativas de projetos são iguais. Contudo, pode ocorrer que distintas alternativas de projetos gerem benefícios desiguais. Quando for este o caso, as alternativas diferem basicamente pelo “volume de benefícios” que geram, sendo possível utilizar esse critério para selecionar alternativas de custo por beneficiário, por atendimento ou por renda ou, em termos mais genéricos, o custo por “unidade de benefício” produzida. Para isto, calcula-se para cada alternativa o valor VAC e o divide pelo “volume de benefícios” a produzir. Então:

$$C/U = \frac{VAC}{N^{\text{º}} \text{ de unidades}}$$

onde C/U = custo por unidade da variável próxima dos benefícios

VAC = valor atual dos custos

$N^{\text{º}}$ de unidades = número total de atendimento a gerar, serviços a entregar à população a ser atendida durante o período de avaliação do projeto.

c) *Custo anual equivalente*

Outra forma de comparar alternativas que geram benefícios idênticos é através do método de custo anual equivalente. Esse método consiste em expressar todos os custos do projeto em termos de uma cota anual, cujo valor atualizado é igual ao VAC de todos os custos do projeto. Para seu cálculo, aplica-se a seguinte fórmula:

$$CAE = VAC + FRC$$

onde CAE = custo anual equivalente

VAC = valor atual dos custos do projeto

FRC = fator de recuperação do capital, o qual é definido por:

$$FRC = \frac{r + (1+r)^n}{(1+r)^n - 1}$$

onde r = taxa de desconto e n = número de anos.

d) *Custo anual equivalente por beneficiário ou unidade*

Como no caso do custo mínimo, também é possível expressar o custo anual equivalente em função do custo por beneficiado, unidade da variável “proxi” dos benefícios. Para isso, basta dividir o custo anual equivalente pelo número de beneficiários, atendimentos ou egressos à alternativa do projeto ou, em termos genéricos, pelo número de unidades a produzir da variável elegida como “proxi” dos benefícios, isto é:

$$CAE/U = \frac{VAC * FRC}{N^{\circ}Unidades}$$

onde CAE = Custo anual equivalente por unidade de benefícios

VAC = valor anual dos custos do projeto

FRC = fator de recuperação do capital

N° unidades = número total de atendimento a gerar ou benefícios a atender por ano.

Qual dos métodos anteriormente expostos é o mais indicado depende das características de cada projeto. Portanto, não se trata, no presente trabalho, de propor algum produto final, mas discutir alternativa que possibilite as empresas do setor siderúrgico gerenciar de forma mais eficaz seus mecanismos de gestão social em relação a avaliar os impactos de suas ações sociais.

O próximo subitem faz a análise mais detalhada do método de análise custo-efetividade, por permitir comparar os custos do projeto com os benefícios obtidos.

4.11.1.3 Custo-efetividade

Rossi, Freeman e Wright (1979) definem a ACE como técnica analítica que compara os custos de um projeto com os benefícios resultantes, não expressos na mesma unidade de medida. “Os custos são usualmente traduzidos em unidades monetárias, mas os benefícios/efeitos são ”vidas salvas” ou qualquer outro objetivo relevante. Quando é difícil expressar os benefícios/efeitos em unidades quantitativas, basta apresentá-los segundo seu ordenamento” (OTA, 1978, p.169). Os autores mencionados falam em comparar os custos de um projeto com os benefícios resultantes. Seria mais correto dizer que o objetivo é

estabelecer relações entre custos e benefícios e comparar os custos provocados por formas alternativas de alcançar os objetivos propostos.

Thompson e Fortes (1980, p.552-553) consideram a ACE uma resposta ao desafio que apresenta a prática de “avaliação de projetos sociais, que introduz um matiz diferente, dado que avalia as alternativas de decisão: a) tornando comparáveis todos os efeitos em termos de uma unidade de produto não monetária; e b) comparando o impacto de diferentes alternativas”. Quando se avaliam os efeitos do projeto em termos de unidade de produto em relação aos custos monetários, o resultado é uma relação ou razão custo-efetividade.

A identificação de alternativa constitui uma dimensão central da ACE e suas versões *ex-ante* ou *ex-post*. As opções tecnicamente viáveis para alcançar os objetivos do projeto são chamadas “sistemas” (ou alternativas) e devem ser comparáveis entre si. Um requisito básico da comparabilidade é que tenham a mesma população-objetivo (REYNOLDS; GASPARI, 1985).

A ACE permite comparar o grau de eficiência relativa que têm projetos diferentes para obter os mesmos produtos. De modo similar, no caso de existirem diversas alternativas para alcançar os objetivos de um projeto, pode ser descoberta a ótima, seja minimizando os custos para um certo nível dado de êxito ou maximizando o alcance dos fins para um nível de gasto total prefixado.

4.11.1.3.1 A avaliação *ex-ante*

Na avaliação de programas sociais, é comum avaliá-los após sua execução (*ex-post*). Atualmente, existe forte tendência a avaliá-los antes de sua execução (*ex-ante*). As ferramentas que permitem essa avaliação segundo Cohen e Franco (2002) são: análise da decisão, a análise benefício-custo e a análise custo-efetividade.

Existem duas formas de avaliar *ex-ante* os projetos sociais. A mais comum é a que pretende obter indicadores de rentabilidade socioeconômica global (como o VAL e a TIR). Seus inconvenientes derivam da dificuldade em traduzir os benefícios atribuíveis ao projeto, a unidades monetárias ou reduzi-los a uma listagem de variáveis qualitativas.

A outra alternativa é a ACE. Neste caso, admite-se que o projeto contribui para atingir fins socialmente desejáveis. O problema se restringe a encontrar a solução mais eficiente na obtenção dos produtos que o projeto vai gerar. A ACE compara os custos com os produtos do projeto, que normalmente consistem em serviços que satisfazem necessidades básicas e contribuem para alcançar fins politicamente priorizados (COHEN; FRANCO, 2002).

A avaliação de projetos sociais baseada na ACE não calcula a *taxa de rentabilidade* para a sociedade em seu conjunto, mas a assume como resultado da decisão política sobre fins. Resta determinar a alternativa mais eficiente e eficaz para alcançar tais objetivos. Neste sentido, a ACE permite realizar uma escolha racional.

Na ACE algumas etapas permitem estruturar adequadamente a natureza dos projetos sociais de forma mais específica na avaliação *ex-ante*, quais sejam, segundo Odeplan (1986):

Definição do problema: decorre da comparação entre a situação vigente e um padrão politicamente desejável. O resultado é o *déficit* presente e futuro (em diferentes horizontes de tempo) que constitui o problema e que deve ser quantificado. Assim, devem ser especificadas as características gerais da população afetada e sua localização e propor, preliminarmente, as opções para sua solução. Trata-se, em suma, de responder às seguintes perguntas: que necessidades serão satisfeitas e, por conseguinte, que serviços ou bens o projeto fornecerá? Quem são os integrantes do grupo-meta do projeto? Onde estão localizados? De quantos recursos se dispõe? Como serão providos os produtos do projeto, o que supõe comparar as alternativas existentes para sua implementação?

Diagnóstico da situação: suas funções são descrever, explicar e predizer. A *descrição* concentra-se na oferta do serviço considerado e na demanda que o grupo-meta faz do mesmo. Deve estabelecer a cobertura existente e a desejável, assim como os padrões de qualidade que serão aplicados à prestação dos serviços. A *explicação* apresenta as causas do problema considerado. A *predição* é essencial à avaliação *ex-ante*. Implica a projeção sem o projeto, com otimização da situação de base e a projeção com o projeto. Com isso, procura determinar a contribuição líquida resultante da execução do projeto.

- **As alternativas de solução:** as opções consideradas são aprofundadas nas etapas prévias, analisando os aumentos de eficiência que derivariam de otimizar-se sem o projeto. Simultaneamente, deve-se analisar com mais atenção os caminhos tecnicamente viáveis para a sua implementação e os recursos necessários para alcançar o nível de atendimento estabelecido em cada alternativa.

- **Seleção da melhor alternativa:** as opções são comparadas. Se o resultado de todas é homogêneo (presta-se o serviço com igual nível de qualidade), escolhe-se o sistema que representa o custo mínimo. A comparação exige o conhecimento dos custos totais de cada sistema e a unidade de produto que será utilizada para estabelecer o custo unitário da prestação. Isto é a análise da eficiência. Ao incluir os impactos previstos para cada alternativa, passa-se para o custo-efetividade, que permite selecionar a opção (sistema) que minimize os custos por unidade de impacto.
- **Elaboração do projeto definitivo:** uma vez selecionada a alternativa, executa-se o trabalho de detalhamento que o projeto requer.
- **Incerteza e análise de sensibilidade:** a avaliação *ex-ante* tenta antecipar o futuro, que é, por definição, incerto. E sempre existem limitações práticas para dispor de todos os dados relevantes para a análise. Dado que sua substância é a predição probabilística, o erro possível ou risco é inerente tanto à ACE como à ACB.

4.11.1.3.2 A avaliação *ex-post*

No campo dos projetos sociais, a avaliação *ex-post* é a mais desenvolvida metodologicamente e a que tem tido mais aplicação. Ela pode ser de processo ou de impacto. A distinção fundamental entre ambas reside na sua finalidade. A primeira busca a melhora da eficiência operacional do projeto; e a segunda tenta determinar as mudanças que este produziu na população beneficiada ou, o que é o mesmo, medir o grau em que foram alcançados os objetivos perseguidos (COHEN; FRANCO, 2002).

A avaliação de impacto não exige necessariamente que o projeto tenha sido concluído. Seus efeitos sobre a população objetivo podem ser determinados inclusive durante sua execução. Os requisitos para sua avaliação derivam do modelo como for utilizado para a sua realização.

A ACE *ex-post* tem uma seqüência lógica (MUSTO, 1975), cujas etapas fundamentais são:

- **Identificar com precisão os objetivos do projeto**

Na avaliação *ex-post*, são considerados apenas os objetivos traduzidos em atividades, ou seja, aquelas aos quais foram destinados recursos e, portanto, refletem os “verdadeiros” fins do projeto.

Os fins de um projeto mantêm entre si relações de complementaridade, competição ou indiferença. Se os objetivos são competitivos e do mesmo nível, é necessário escolher entre eles ou priorizá-los. Se algum é de ordem inferior, é somente um meio para alcançar os de ordem superior.

Por outro lado, alguns objetivos podem, em certas circunstâncias, ser complementares e, em outras, competitivo. Quando isso ocorre, deve-se estabelecer um ordenamento hierárquico entre os objetivos (com a ponderação correspondente). Esta decisão não é técnica. Poderia ser esquematizada como segue:

Objetivos	Ponderação atribuída	Hierarquia de importância
O_1	a_1	1
O_2	a_2	2
.....
O_n	a_n	N

A hierarquia de importância adota a forma de uma escala ordinal. A partir das ponderações atribuídas a cada objetivo, obtém-se o ordenamento resultante.

Os decisores podem atribuir distintas ponderações a cada objetivo, com o que se constroem ordenamentos hierárquicos diferentes. É particularmente importante o ordenamento que realiza a comunidade, porque seria útil para a reprogramação de atividades em aspectos que são desconhecidos pelos técnicos e que podem aflorar nas prioridades dadas por tal comunidade.

- **Traduzir os objetivos em dimensões operacionais e indicadores**

Em alguns projetos é viável transformar os objetivos em metas, isto é, que os fins qualitativos sejam expressos em magnitudes quantitativas no projeto formulado. Existem outras situações em que fixar metas é apenas um exercício formal. Nas avaliações de processos e de impactos são estabelecidas as condições que determinam diferentes graus na consecução dos objetivos, a partir da consideração de suas dimensões. O tipo de indicadores utilizados na avaliação especifica a metodologia a ser utilizada para medir o alcance dos fins do projeto.

Para avaliar os objetivos, primeiro deve-se transformá-los em dimensões suscetíveis de medição. Esse processo exige passar dos fins gerais do projeto aos indicadores de avaliação. A seleção de indicadores é crucial. A partir dela determina-se o grau em que se alcançam os objetivos e, portanto, se foi ou não exitoso e a medida desse êxito.

- **Especificar as alternativas que serão avaliadas e medir os recursos afetados em valores monetários**

Devem ser identificadas boas alternativas que possam ser comparadas entre si, para escolher a melhor. No caso de uma avaliação *ex-ante*, as opções são elaboradas a partir da teoria existente e da experiência obtida em projetos de natureza semelhante. Numa avaliação *ex-post*, os sistemas surgem da própria execução do projeto ou de sua comparação com um modelo de otimização que supere as restrições identificadas na avaliação.

- **Valorizar comparativamente as alternativas**

Os projetos costumam ter objetivos centrais e complementares. Existem, assim, efeitos procurados e previstos (os objetivos) e, portanto, positivos; e outros não procurados (positivos ou negativos).

Na ACE, ao mesmo tempo em que se determina o quanto são atingíveis os objetivos centrais (avaliação *ex-ante*) ou se foram alcançados (avaliação *ex-post*), devem-se incluir também os objetivos secundários e os efeitos negativos. Deste modo, a análise permitirá estabelecer o “saldo líquido” do projeto. Assim como existem unidades de produto não

valorizadas monetariamente, podem existir “custos” que também são traduzíveis em unidades monetárias. Determiná-los e descobrir quem arca com eles constitui uma tarefa complementar da análise.

Finalizando essa discussão sobre a ACE, é importante frisar que existem limitações ao seu emprego. Uma delas está relacionada ao fato de que não é possível comparar projetos com objetivos diferentes, a menos que sejam homogeneizados por meio de um denominador comum, como pode ser a probabilidade de gerarem resultados iguais. Assim, considerando-se dois programas, um que tenha como objetivo diminuir a desnutrição e o outro que procure a redução da malária, pode-se compará-los levando-se em conta a probabilidade de invalidez e mortes que eles possam evitar (COHEN; FRANCO, 2002).

4.11.2 Mecanismos de controle dos projetos sociais corporativos

Toda ação social tem como requisito básico a construção de um projeto para que os gestores sociais monitorem todas as fases implementadas, de forma que possam tomar decisões de mudanças ou correções do que está sendo executando a partir das diretrizes estabelecidas no projeto.

4.11.2.1 Processos de controle

O processo de controle para Maximiano (2002) é a contrapartida do processo de planejamento. Controlar consiste em acompanhar a execução de alguma ação e compará-la com a intenção ou a ação planejada. Controlar tem a função de:

- Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho.
- Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado.
- Verificar se a ação está sendo de fato realizada.

O processo de controle é também chamado de monitoramento. A FIG. 2 esquematiza a ligação entre os dois processos de administração, planejamento e controle.

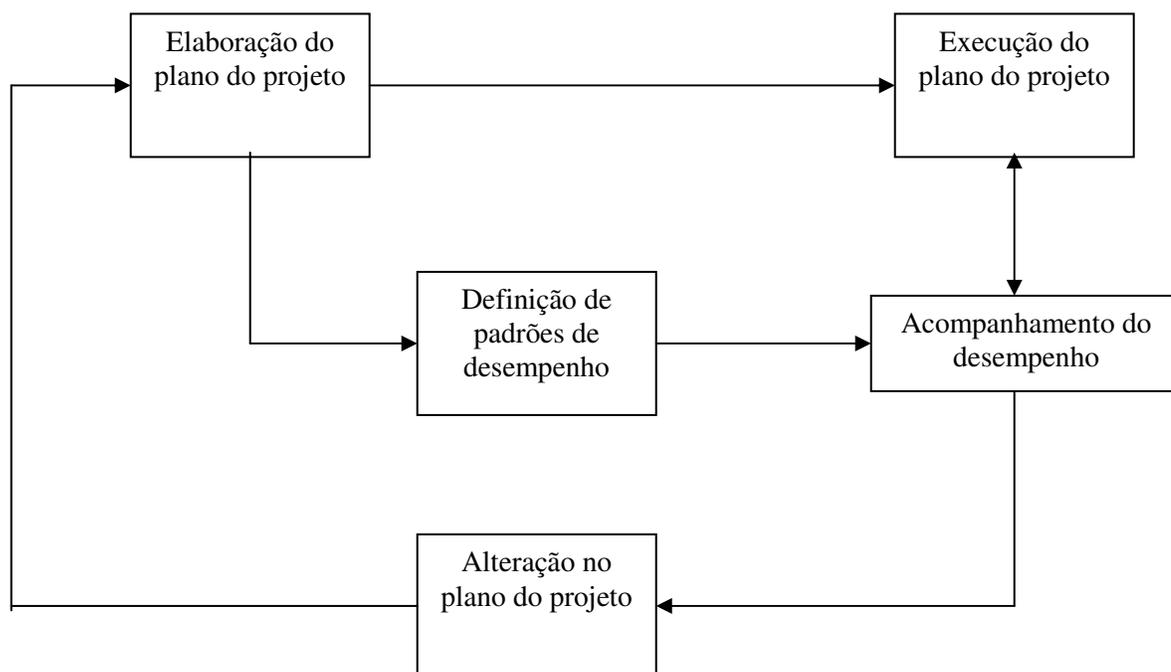


FIGURA 2 – Ligação entre planejamento e controle.

Fonte: Maximiano (2002, p.106).

Controlar é comparar o desempenho esperado com o desempenho real, com a finalidade de: a) manter a atividade e o consumo de recursos orientados para a realização do plano; e b) alterar o plano, se necessário.

O principal objetivo do processo de controle ou monitoramento é produzir informações sobre três variáveis de desempenho do projeto: escopo, prazo e custo. A seguir, são apresentadas perguntas de controle para cada uma dessas variáveis.

A) Controle do escopo do projeto e do produto: o processo de controle do escopo focaliza as especificações do produto ou serviços e dos componentes.

- O projeto está sendo realizado?
- Da forma como está sendo realizado, o projeto fornecerá os produtos ou serviços planejados?
- Os produtos ou serviços atendem as especificações?
- Há modificações solicitadas pelos clientes ou outros participantes do projeto?

B) Controle do tempo: o controle do tempo focaliza a duração prevista do projeto, as datas previstas para o início e conclusão de fases e as datas previstas para a entrega de produtos ou serviços.

- As datas previstas estão sendo respeitadas? O projeto está andando conforme o cronograma, atrasado ou adiantado?
- É necessário refazer a programação?

C) Controle dos custos: o controle do custo focaliza os custos previstos, o cronograma de desembolsos previstos e o cronograma previsto de liberação de recursos.

- O consumo de recursos corresponde ao previsto?
- O projeto precisará de mais ou menos recursos do que o previsto?
- Que ações devem ser tomadas deste ponto em diante para assegurar que o projeto atinja resultados?

Além de escopo, prazo e custo, o processo de controle verifica todos os outros aspectos do desempenho do projeto, como qualidade e risco. A FIG. 3 mostra esses cinco focos principais de controle, de acordo com os princípios do PMBOK¹³.

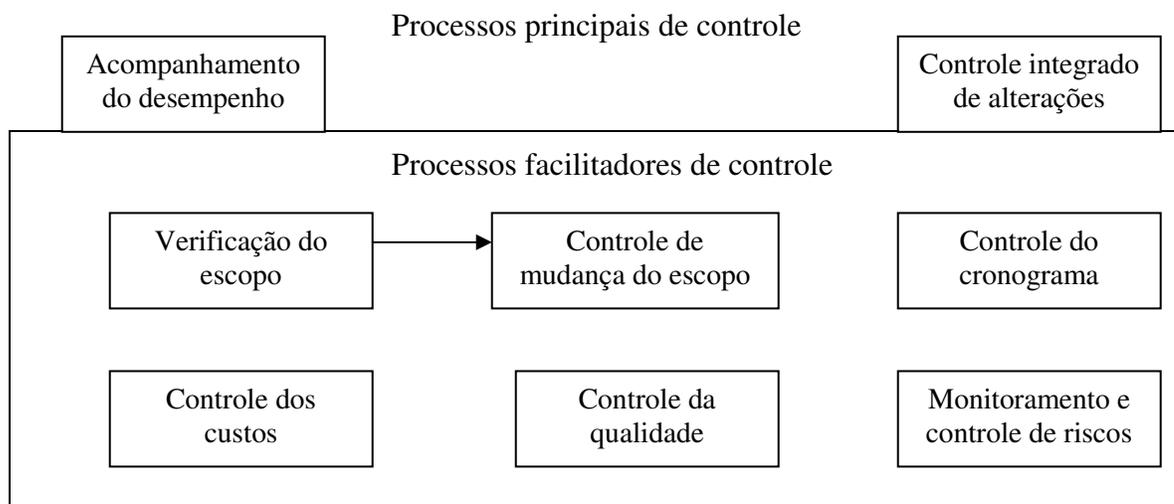


FIGURA 3 – Principais focos de controle do projeto, de acordo com o PMBOK.

Fonte: Maximiano (2002, p.107)

¹³ O movimento, liderado pelo *Project Management Institute* (PMI) produziu o Guia dos Conhecimentos sobre a Administração de Projetos (*Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*). O Guia do PMBOK é o documento que sistematiza o campo da administração de projetos.

4.11.2.2 Ferramentas de controle

As informações que permitem dar respostas às perguntas da seção anterior podem ser obtidas por diversas ferramentas gerenciais de controle:

A) Atualização de cronograma e orçamento

Conforme as atividades são realizadas, os cronogramas são redesenhados. A antecipação ou atraso de datas é registrado no cronograma planejado, para que a equipe possa acompanhar o progresso do projeto e tomar as decisões necessárias. As datas reais de início e término das atividades devem ser assinaladas em um calendário, o que possibilita a visualização de sua realização e a comparação com o planejamento.

O mesmo pode ser feito em relação à estimativa dos custos. Conforme os recursos vão sendo consumidos, há diversas maneiras de visualizar seu comportamento.

B) Visitas à instalação

Visitar instalações significa inspecionar os locais onde o projeto está sendo realizado. Sempre que o projeto envolver obras, aquisições, serviços, aquisições e montagem de equipamentos, a visita pode mostrar o andamento das atividades, possibilitando tomar medidas imediatas de controle.

C) Medições

Medições são importantes quando o projeto envolve produtos ou serviços que foram planejados com especificações numéricas. Mesmo os mais apurados sistemas de garantia da qualidade não oferecem segurança total, tornando imperativo o controle físico da qualidade. Além disso, parte importante de qualquer sistema da qualidade requer a inspeção e o teste das especificações.

D) Preparação e análise da documentação

Ao longo do ciclo de vida, um projeto gera muita documentação administrativa e técnica: propostas, planos, plantas e outros tipos de informações registradas em diversos meios de comunicação. Toda essa documentação pode ser consolidada em relatórios, feitos por integrantes da própria equipe, auditores, membros do *steering committee* ou qualquer outro grupo ou pessoa. O destinatário de um relatório de controle pode ser a própria equipe, a administração superior, o patrocinador ou o usuário potencial. Os relatórios não apenas servem para a tomada de decisões gerenciais, mas também são úteis como registro da história do projeto.

E) Análise do objetivo ou necessidade

A análise do objetivo ou necessidade focaliza não o andamento do projeto, mas o problema a ser resolvido. Ao longo do ciclo de vida, o objetivo pode transformar-se em um alvo móvel, tornando-se necessário alterar o escopo do projeto. Assim, o acompanhamento do problema permite tomar a decisão de insistir no objetivo do projeto ou modificá-lo.

F) Protocolos ou atas de reuniões de coordenação

Ao final de toda reunião de coordenação, uma ata sintética deve ser preparada, registrando-se as decisões tomadas e as próximas providências. No início da reunião seguinte, a ata e as providências são revistas. O processo se repete sempre da mesma forma, de maneira que em cada reunião pode-se fazer um retrato da situação do projeto e das medidas de controle a serem postas em prática.

Ao final da fase de execução, na qual os mecanismos de controle foram empregados, o projeto passa para a fase de encerramento. Essencialmente, o encerramento compreende a apresentação e a avaliação do produto ou serviço

5 METODOLOGIA

Este capítulo visa a descrever os procedimentos metodológicos e as fases da pesquisa realizada, na busca de elucidarem-se os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais em siderúrgicas mineiras e verificar se são tão eficazes quanto a expectativa de resultados por parte dos *stakeholders* diretamente envolvidos.

5.1 Unidade de análise

A responsabilidade social empresarial é tema complexo, que tem despertado grande interesse por parte dos meios de comunicação em geral, por diversos segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais. Entretanto, ainda são poucos os estudos sobre os mecanismos de controle e avaliação dos projetos sociais implementados pelas empresas, principalmente com enfoque acadêmico.

Com o objetivo de analisar os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas em siderúrgicas do estado de Minas Gerais, optou-se por um processo investigativo exploratório e descritivo. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), o estudo exploratório pode ser o início para diagnosticar-se a descoberta do problema mais relevante, causador de alguns sintomas já presenciados em outros estudos. No caso específico, deseja-se verificar se os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas atendem as expectativas dos *stakeholders* diretamente envolvidos.

Por meio do estudo de casos múltiplos, o objetivo da investigação é possibilitar a análise da eficiência dos meios de controle gerencial dos projetos sociais, tomando como referência os depoimentos daquelas pessoas que são responsáveis pelo planejamento e execução, bem como daqueles diretamente afetados por essas ações. A decisão pelo método de casos múltiplos advém da robustez inerente dos resultados quando está em observação um conjunto de casos de pesquisa (YIN, 2005). Como a intenção do trabalho perpassa pela replicação e comparação da eficiência de sistemas de controle da gestão social, procurou-se fazer uma escolha cuidadosa de cada caso a ser estudado.

No estudo de multicaso, a escolha dos casos segue a lógica da replicação, e não da amostragem. A lógica da replicação é análoga à usada em múltiplos experimentos; se a amostra selecionada proporciona os resultados previstos - replicação literal - ou produzem resultados contrários, mas por razões previstas - replicação teórica - é o que se denomina generalização analítica (YIN, 2005).

Quando se busca a generalização estatística, usa-se a lógica da amostragem. A amostra consiste em uma parcela da população em estudo escolhida aleatoriamente. A finalidade da amostragem é fazer generalizações sobre determinados fatos do estudo sem a necessidade de análise de cada um dos elementos da população (STEVENSON, 2001).

O estudo de caso é uma análise profunda, pela qual se procura conhecer poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e inter-relações; não há preocupação com a representação da população, como nos levantamentos amostrais (MATTAR, 1993), logo, a lógica da amostragem não é adequada para o estudo que se pretende desenvolver.

As unidades de pesquisa no estudo são empresas do setor siderúrgico mineiro com grande destaque na produção de aço bruto no Brasil, quais sejam: Arcelor Brasil (Belgo Mineira), Acesita, Gerdau Açominas e Usiminas, que devem ser entendidas como a unidade de negócio na sua região e contexto de atuação e com foco na área social – especificamente a de educação.

5.2 Procedimentos para coleta de dados

Os dados podem ser classificados em primários e secundários. Dados primários são os que não estão disponíveis em documentos, são diretamente coletados no campo com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 1993). Dados secundários são os que se encontram em documentos, tabulados, ordenados com propósito outro de atender às necessidades específicas da pesquisa em curso e que estão à disposição dos interessados. As fontes de dados secundários são: a própria empresa, publicações, agências governamentais e serviços de informação (MATTAR, 1993).

Segundo Yin (2005), um dos pontos fortes do estudo de caso é sua habilidade em lidar com diferentes fontes de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para a coleta de dados, foram utilizadas diferentes técnicas: entrevistas semi-estruturadas e análises de documentos relativos aos projetos sociais implementados, para levantar informações relevantes sobre os mecanismos de controle e avaliação empregados pelas empresas siderúrgicas em estudo na gestão das ações sociais.

O processo de coleta de dados teve duas fases distintas: na primeira, foi feita uma revisão bibliográfica para identificar casos potencialmente relevantes para a proposta do presente trabalho; e a segunda a coleta de dados para o estudo de caso.

Para a primeira fase, foram levantados dados secundários por meio de consultas ao *site* oficial das empresas pesquisadas, aos relatórios anuais e documentos sobre os projetos sociais implementados.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os presidentes e gerentes das fundações responsáveis pelas ações sociais corporativas. No caso em que a empresa pesquisada não tinha Fundação, foram feitas entrevistas com assessores da presidência e gerentes de comunicação social que compõem o grupo responsável pelas ações sociais da empresa. Nessa etapa, foram colhidas indicações para entrevistas com beneficiados pelos projetos sociais de maior relevância para os objetivos da pesquisa.

A segunda fase foi a coleta de dados para a elaboração do estudo de casos. Para o levantamento dos dados secundários referentes ao contexto de atuação social da empresa, foram feitas consultas ao *site* oficial de cada empresa, ao *site* do Instituto Brasileiro de Siderurgia, aos relatórios anuais e aos balanços sociais.

Os dados primários da pesquisa foram obtidos diretamente por meio de entrevistas semi-estruturada, observações e visitas as fundações. Foram entrevistadas pessoas-chave das fundações, presidentes, diretores e gerentes em relação à concepção, planejamento e implementação dos projetos sociais nas cidades onde se encontram as empresas estudadas, de acordo com a TAB. 1.

TABELA 1

Estratificação da amostra de presidentes e gestores

CATEGORIAS	ACESITA	ARCELOR BRASIL	GERDAU AÇOMINAS	USIMINAS	TOTAL
Principais gestores e presidentes de Fundações	1	1	2	2	6
Gerentes por área ¹⁴	4	3	2	2	11
Total das entrevistas	5	4	4	4	17

Fonte: Dados da pesquisa.

Das quatro siderúrgicas, somente a Gerdau Açominas não possui Fundação para gerenciar seus projetos sociais. O QUADRO 4 mostra as fundações, suas respectivas empresas e as cidades onde estão localizadas.

QUADRO 4

Estratificação por localização das funções

EMPRESAS	FUNDAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
ACESITA	SIM	TIMÓTEO
ARCELOR BRASIL	SIM	BELO HORIZONTE
GERDAU AÇOMINAS	NÃO ¹⁵	BELO HORIZONTE
USIMINAS	SIM	IPATINGA

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa também se estendeu aos parceiros dos projetos educacionais nos municípios onde estão localizadas as siderúrgicas, quais sejam: Ipatinga, Timóteo, Ouro Branco, São Brás do Suaui e Vespasiano, como mostra a TAB. 2.

¹⁴ As áreas das fundações pesquisadas são: educação, cultura, meio ambiente, projetos especiais e saúde.

¹⁵ A Gerdau Açominas possui um grupo decisor composto de: assessor de planejamento e recursos humanos, um assessor de comunicação e uma analista de comunicação.

TABELA 2

Estratificação da amostra por parceiros dos projetos educacionais

CIDADE	SIDERÚRG.	SÉC. EDUC.	ESC. PÚBL/ PRIV.	DIRET.	PROF.	TOTAL
IPATINGA	USIMINAS	-	-	2	-	2
OURO BRANCO	GERDAU AÇOMINAS	1	2	2	4	9
TOMÓTEO	ACESITA	1	1	2	-	4
VESPASIANO	ARCELOR BRASIL	1	-	-	-	1
TOTAL DE ENTREVISTAS		3	3	6	4	16

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, foram realizadas 33 entrevistas por meio de um questionário semi-estruturado com perguntas abertas, abordando as questões de interesse para a pesquisa.

5.3 Análise dos dados

O estudo de casos é uma abordagem qualitativa específica de coletar, organizar e analisar os dados, com o propósito de juntar informações de modo compreensivo, sistemático e profundo. Nessa linha de pensamento, Pardini (2004) ressalta que uma das vantagens da metodologia qualitativa é poder envolver ampla variedade de materiais empíricos, que possibilitem ao pesquisador dar sentido e interpretar o objeto em estudo nos seus mais diversos momentos. O ponto inicial é assegurar que cada caso esteja o mais completo possível. Os dados dos casos consistem em todas as informações referentes a cada um deles. A análise inclui os dados: das entrevistas, observados, documentais e as impressões e afirmações dos outros sobre os casos; enfim, todas as informações acumuladas para cada caso. Estas, para Patton (1990), consistem nos dados brutos dos casos, que são registrados em todo o processo da pesquisa e organizados na apresentação da descrição do caso.

Usou-se a análise de conteúdo para as entrevistas, que consiste num processo de identificar, codificar e categorizar os primeiros padrões dos dados, o que significa analisar o conteúdo das entrevistas e observações (BARDIN, 2004). Para essa análise, fez-se uso do *software* de pesquisa qualitativa ATLAS/ti, que tem como objetivo facilitar a análise qualitativa quando está envolvido um volume muito grande de dados textuais (JUSTICIA, 2003). O ATLAS/ti segue a estrutura de análise qualitativa, como mostra a FIG. 4.

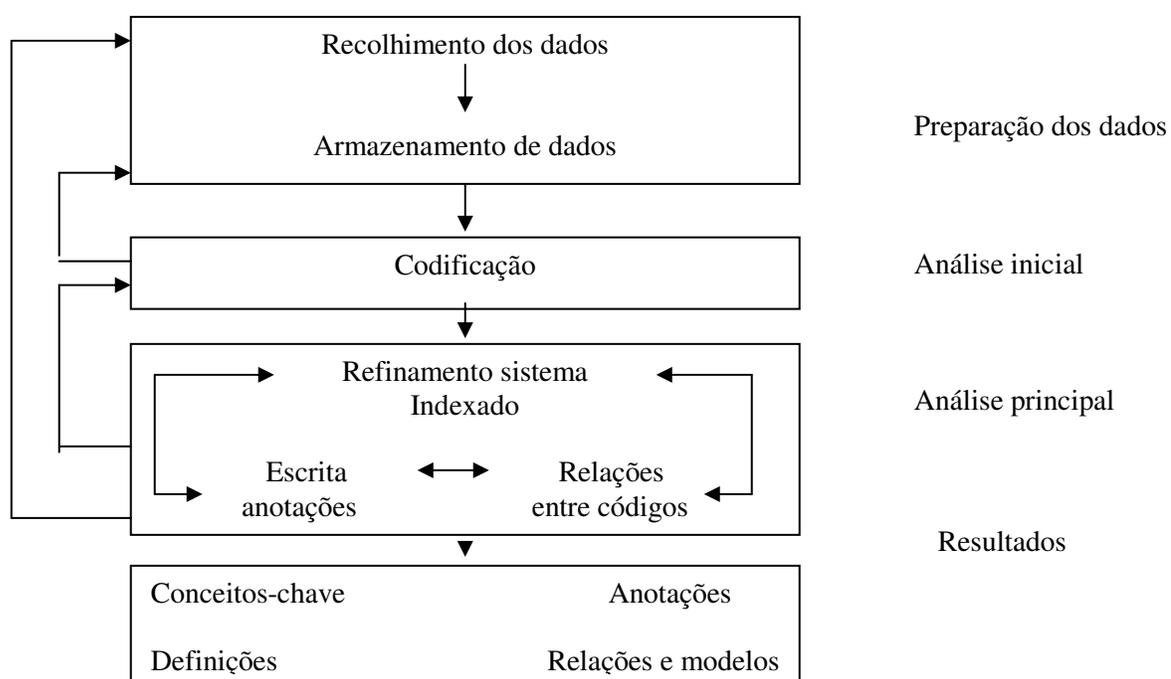


FIGURA 4 – Fase de uma análise qualitativa.

Fonte: Justicia (2003).

Cada caso será descrito separadamente, como uma entidade única e holística. Numa etapa posterior à análise dos casos, será possível fazer comparações e contrastes.

A análise dos dados tratou de identificar os mecanismos de controle e avaliação dos projetos sociais corporativos implementados ou em implementação, bem como das expectativas em face dos resultados por parte dos *stakeholders* diretamente envolvidos.

Devido ao número de projetos sociais implementados, optou-se pela área de educação, por

ser comum às quatro siderúrgicas pesquisadas nas cidades onde estão instaladas. Posteriormente, foram comparados os dados obtidos em cada caso para identificar diferenças e pontos de convergência nos mecanismos de avaliação e controle.

5.4 Estudo preliminar para identificação dos casos de potencial interesse

A primeira fase da pesquisa consistiu em identificar as empresas que poderiam constituir as unidades de análise. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico com o objetivo de verificar quais empresas do estado de Minas Gerais faziam investimentos volumosos em projetos sociais e que causavam grandes impactos sociais e ambientais nas cidades de suas plantas industriais. Para a realização da presente pesquisa, foi importante o financiamento do Programa de Pesquisa e Iniciação Científica da Universidade FUMEC (ProPIC/FUMEC). O projeto de pesquisa, além de investigar os mecanismos de controle e avaliação de projetos sociais, contemplou um outro estudo sobre a origem e evolução da responsabilidade social corporativa. Para realização desses dois projetos, as empresas escolhidas foram as siderúrgicas Arcelor Brasil (Belgo Mineira), Acesita, Gerdau Açominas e Usiminas.

No levantamento dos dados bibliográficos, foram obtidas informações em jornais, como o Valor Econômico, Folha de São Paulo, Estado de Minas; institutos: Instituto Brasileiro de Siderurgia, IBASE, IPEA e ETHOS; *sites* das empresas mais atuantes na área de responsabilidade social, como a Natura e Banco Real; fundações, como o GIFE; revistas, como a EXAME por meio de sua publicação anual Guia Exame de Boa Cidadania

Corporativa; Federações de Indústrias, como a FIRJAN; além dos *sites* das próprias siderúrgicas e de seus balanços sociais.

Essas informações foram importantes para identificar o contexto de atuação das empresas, além de subsidiar a formulação dos roteiros das entrevistas semi-estruturadas.

6 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A partir das entrevistas realizadas, descreveram-se os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais das siderúrgicas mineiras no campo da responsabilidade social corporativa. Tais resultados permitirão análise e confrontação com os objetivos propostos, tendo em conta o problema de pesquisa do presente trabalho.

6.1 Usiminas

O Sistema Usiminas, de acordo com o BS (*site* - 2005), direciona suas iniciativas sociais por meio de entidades com gestão financeira autônoma e economicamente auto-sustentadas, além de mais de 20 clubes voltados para o lazer e o esporte especializado. Entre essas entidades voltadas para o desenvolvimento social, cuja criação e existência são apoiadas ou instituídas pelo Sistema Usiminas, destacam-se:

Fundação São Francisco Xavier – Entidade de direito privado sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública, instituída pela Usiminas em 22 de dezembro de 1969, com a finalidade de administrar o Colégio São Francisco Xavier - inaugurado em 1962 - e o Hospital Márcio Cunha - inaugurado em 1965. Atualmente, além dessas entidades, administra o Centro de Odontologia Integrada e o Centro Cultural Usiminas (BS, 2005).

Caixa dos empregados da Usiminas e Fundação Cosipa de Seguridade – Entidades de previdência privada fechada, voltada para suplementar benefícios de aposentadorias dos empregados das suas empresas instituidoras (BS, 2005).

Cooperativas de Consumo dos empregados da Usiminas – Criada com apoio da Usiminas em 1963, cumpre os objetivos de assegurar o suprimento de bens de consumo alimentícios com qualidade e preços competitivos (BS, 2005).

Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Cooperativas de Crédito Mútuo dos empregados da Usiparts – Criadas em 23 de junho de 1966 e 1º de agosto de 1966, com o apoio da Usiminas e da Usiparts, respectivamente, cumprem os objetivos de promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos dos seus participantes (BS, 2005). O Sistema Usiminas está representado na FIG. 5.

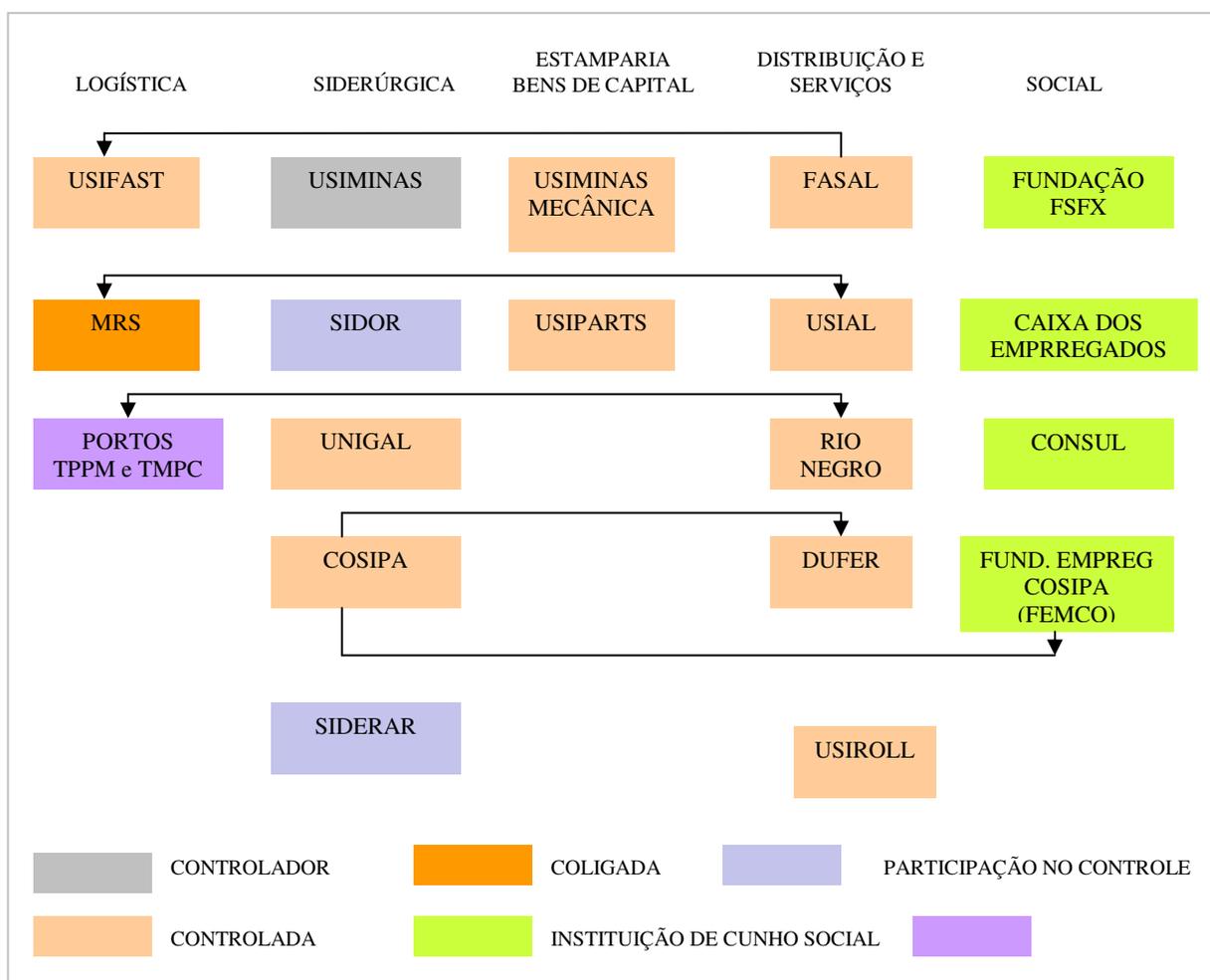


FIGURA 5 – Estrutura do Sistema Usiminas.

Percebe-se, pela estrutura do Sistema Usiminas, que a responsabilidade social corporativa é vista como uma série de ações que visam à promoção do bem-estar e melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade na região de instalação da Usina.

Esses princípios estão em conformidade com o estabelecido pela missão da Usiminas, que é definida pelos acionistas representados em seu Conselho de Administração. Este, a partir de um sistema de gestão integrada, possibilita a implementação de atividades industriais voltadas para negócios, prestação de serviços, desenvolvimento tecnológico e constituição de empresas sob seu controle acionário, bem como a participação em outras sociedades no Brasil e exterior. E tem por princípios, de acordo com o BS (2005):

- Criar valor para a sociedade a partir das atividades siderúrgicas e correlatas.
- Validar suas ações em toda a cadeia produtiva por meio do fornecimento de produtos e serviços competitivos e de qualidade aos clientes, da geração de retorno aos acionistas e da promoção do bem-estar e desenvolvimento dos empregados e comunidades.
- Buscar, sempre, a perenização do empreendimento e a harmonização dos fins econômicos com os demais interesses sociais da coletividade.

Além desses princípios estabelecidos na missão da empresa, também é nítida sua preocupação com as questões sociais e ambientais na formulação da visão da empresa. Isso se manifesta de acordo com a percepção das variáveis conjunturais ou estruturais que modificam o ambiente de negócio - pelo Conselho de Administração - e são estabelecidas em função dos cenários globais no tocante aos aspectos sociais, ambientais, econômicos e financeiros, tecnológico, logístico e de mercado (BS, 2005).

Essa visão é que fundamenta as macroestratégias da empresa, elaboradas com a participação da administração executiva e estabelecida mediante análise da cultura, da identidade, do diagnóstico técnico-operacional, da posição competitiva no mercado, do desempenho operacional e dos impactos socioambientais. Avança sobre a análise de oportunidades de negócio e projeções de longo prazo, sempre conciliando, de forma indissolúvel, as dimensões econômicas e sociais do lucro: consolidar o maior, mais moderno e competitivo complexo siderúrgico da América Latina, com destaque entre os 20 maiores grupos mundiais, líder no mercado brasileiro e com expressiva presença no mercado externo, visando ao retorno para os acionistas através de estratégias que, de acordo o BS (2005), são focadas:

- No atendimento diferenciado ao cliente, com produtos e serviços de qualidade e maior valor agregado.
- Na busca contínua pela liderança em custo e na melhor estrutura de capital.
- Na otimização das sinergias entre as empresas do Sistema Usiminas.

O desenvolvimento sustentável só é possível mediante o lucro obtido pela empresa em suas operações de mercado, ou seja, uma “empresa só pode pensar em desenvolvimento sustentável se for lucrativa, visto que os investimentos são bastantes elevados” (gerência de planejamento corporativo). Essa visão é corroborada pela presidência da Fundação São Francisco Xavier (FSFX), quando emprega o termo auto-sustentabilidade ao dizer:

que dentro da própria política da Fundação, dos objetivos estratégicos, fala-se de auto-sustentabilidade, ou seja, para sermos socialmente responsáveis, temos que gerar lucro. Não faremos responsabilidade social se não ganharmos dinheiro primeiro. A Fundação tem que ganhar dinheiro para auto-sustentar e para fazer responsabilidade social, isso talvez seja a primeira premissa de uma empresa igual à Usiminas (presidência da FSFX).

Porém, todas essas questões sociais visam à perenização dos negócios e à maximização de retorno aos acionistas, como evidenciado na missão da empresa. Pela estrutura do Sistema Usiminas percebe-se que suas ações sociais podem ser classificadas em duas formas: as que são voltadas para a comunidade (externa) e aquelas direcionadas ao seu público interno (empregados), como mostra o QUADRO 5.

QUADRO 5

Classificação das ações sociais da Usiminas

	Público Externo	Público Interno
FSFX	CSFX	Caixa dos empregados da Usiminas e Fundação Cosipa de Seguridade
	Hospital Márcio Cunha	Cooperativas de Consumo dos empregados da Usiminas
	Centro de Odontologia Integrada	Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados da Usiminas e Cooperativas de Crédito Mútuo dos empregados da Usiparts
	Centro Cultural Usiminas	

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa classificação é para fins didáticos, visto que o público interno faz parte da comunidade, assim como os serviços prestados ao público externo beneficiam também o público interno. A ênfase na análise será dada às atividades externas, visto que a proposta do presente trabalho é identificar os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais implementadas, que no presente estudo focará o segmento de educação.

A Fundação São Francisco Xavier, desde sua criação em 1969, teve importante papel na fixação das pessoas em Ipatinga, quando da instalação da Usiminas. Hoje, por meio de

seus programas sociais, é um instrumento de garantia da melhora da qualidade de vida em toda a região do Valo do Aço.

Para a presidência da FSFX, responsabilidade social corporativa “é a forma ética e responsável pela qual a Fundação e seus colaboradores compartilham suas ações com os agentes envolvidos em seus processos e com a comunidade.” Essa definição de responsabilidade social é também do Sistema Usiminas, que entende as ações sociais como processos que são melhorias contínuas implementadas durante a execução de um programa (CHIANCA, 2001). Esse posicionamento de melhoria contínua está em conformidade com os princípios da qualidade total presentes em todas as empresas do Sistema Usiminas e que, portanto, refletem-se em suas ações sociais. Um aspecto nessa visão de responsabilidade social, é que ela está baseada no item responsabilidade social dos fundamentos de excelência do Programa Nacional de Qualidade (PNQ).

Atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (FNQ, 2006, p.7).

Para o presidente da FSXF, o papel social da Usiminas foi determinante para o desenvolvimento da cidade de Ipatinga e da promoção do bem-estar social:

Para enriquecer a relação da empresa com a comunidade, desenvolveu-se o conceito de empresa válida, aquela que gera bons resultados para os acionistas sem jamais, porém, esquecer seu compromisso com o desenvolvimento social. Essa filosofia não pode estar dissociada do capital humano e a empresa sempre preconiza que o homem sempre foi o principal fator de diferenciação do Sistema da Usiminas (presidência da FSFX).

Esse compromisso com o bem-estar social é uma prática institucionalizada pela empresa desde sua criação, que se materializa pela geração de emprego, serviços de saúde e cultura.

Para o presidente FSFX:

Quando a Usiminas se instalou aqui (Ipatinga-MG), ela já veio fazendo bem-estar social, porque está gerando emprego. Quando a Fundação resolve construir um hospital, ampliar sua estrutura de atendimento está gerando empregabilidade, ofertando empregos e outras coisas. Estamos fazendo bem-estar social porque estamos disponibilizando um sistema de primeira qualidade para todos os segmentos sociais (presidência da FSFX).

A questão da auto-sustentabilidade é sempre lembrada pela direção executiva da Usiminas e isso faz com que todas as empresas do Sistema Usiminas busquem ser auto-sustentáveis, inclusive aquelas voltadas para programas sociais, como a FSFX. Isto tem uma razão, para o presidente da Fundação:

Nós temos que estar fazendo da Fundação uma empresa realmente auto-sustentável, porque os próprios acionistas não vão querer tirar o dinheiro deles para colocar aqui, não vão, então, primeiro nós temos que ser realmente auto-sustentáveis (presidência da FSFX).

Pelo visto, a Usiminas atua como provedora do bem-estar social da cidade de Ipatinga. Comparado ao início de suas atividades, em que a Usina provia a comunidade de recursos necessários para a fixação de seus empregados na região, não é muito diferente do contexto atual. Continua promovendo o bem-estar social por meio de serviços de saúde, educação, emprego e cultura.

6.1.1 Educação na comunidade

De acordo com o BS (2005), a área de educação denominada educação para a comunidade é exercida pelo Colégio São Francisco Xavier (CSFX), que tem hoje cerca de 2.950 alunos do pré-escolar ao ensino médio. O compromisso com a qualidade do ensino valeu ao CSFX uma conquista pioneira no Brasil: a certificação *International Organization for Standardization* (ISO 9.001), conferida em 1997 pela *Det Norske Veritas* (DNV) e ratificada em auditorias posteriores. Atualmente, o CSFX pertence à Fundação São Francisco Xavier. Para o diretor geral do Colégio,

por fazermos parte do Sistema Usiminas, estamos integrados ao Grupo Usiminas na cidade de Ipatinga e a nossa maneira de trabalhar, toda essa cultura, toda essa visão de trabalho em educação de alguma forma reflete também a visão da própria Usiminas, do Sistema Usiminas e da Fundação em relação à maneira de nos organizarmos para oferecermos esse serviço. Então, a estrutura organizacional do Colégio reflete de alguma maneira uma cultura existente na Fundação e no Sistema Usiminas (direção geral do CSFX).

A estrutura do Colégio é bastante funcional, composta de uma direção geral, algumas gerências de ensino que atuam diretamente com os alunos e suas famílias e com os professores. Essa é a forma como ele trabalha a educação, numa visão integrada que reflete os princípios da qualidade total de todo o Sistema Usiminas.

A gerência de ensino é responsável por todo o projeto pedagógico da escola, dos programas de ensino, da garantia da continuidade dos trabalhos escolares, da elaboração dos planejamentos, da execução, do acompanhamento, do sistema de avaliação, ou seja, tudo aquilo que diz respeito à área de ensino.

Finalmente, tem-se a chamada gerência de administração e apoio, que cuida dos serviços ligados aos prédios, mobiliário, equipamentos, toda a parte patrimonial do Colégio e serviços de apoio administrativo (FIG. 6).

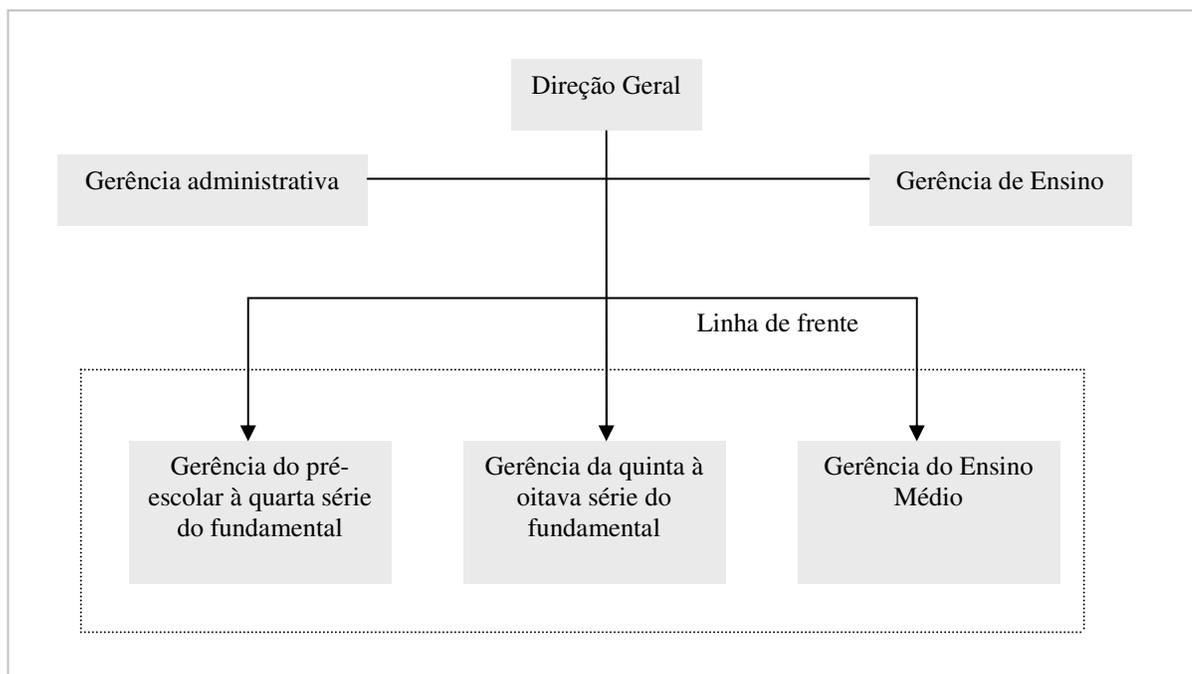


FIGURA 6 – Estrutura do Colégio São Francisco Xavier.

Fonte: Dados da pesquisa.

Toda a estrutura de funcionamento do CSFX é feita a partir do planejamento corporativo da Fundação que, por sua vez, integra o Plano Geral do Sistema Usiminas. Nesse plano geral são delineadas várias ações, de acordo com cada área específica, ou seja,

captamos aquilo que nos interessa no nível de Fundação, na parte de prestação de serviços, onde temos as unidades de saúde, de educação e cultura. Então, cada um vai trabalhar as informações que interessa para o seu segmento (direção geral do CSFX).

A partir do plano corporativo dessa visão ampla, o Colégio elabora seu plano educacional com a participação dos professores e dos setores de apoio da área de ensino, das gerências de cursos, da diretoria da escola. Portanto, o plano é construído e feito por toda a

comunidade escolar. Posteriormente, o que se faz para cada ano seguinte são melhorias que vão sendo implementadas num plano já existente, ou seja, está se fazendo avaliação dos processos, tem-se um sistema de avaliação permanente para todos os programas de trabalho e essas avaliações vão oferecendo subsídios que permitem traçar algumas diretrizes que possibilitam prevenir ou corrigir determinadas ações.

6.1.2 Mecanismos de controle e avaliação

No plano corporativo com seus desdobramentos em termos de Fundação, há reuniões quadrimestrais de acompanhamento dos programas e metas. Nessas reuniões, cada unidade é representada pelo seu diretor, que faz a exposição das atividades desenvolvidas de acordo com o estabelecido no plano corporativo da Fundação. No caso específico do Colégio,

tenho uma reunião administrativa com todos os meus gerentes toda segunda-feira na parte da tarde. Além desse trabalho de acompanhamento, nossas gerências têm reuniões com seus professores, seu pessoal em dias e horários também já marcados, por exemplo, com os professores as reuniões são semanais, sendo uma semana com o grupo de professores por série, na outra por áreas de estudo (direção geral do CSFX).

Ainda em relação ao processo de acompanhamento, o diretor geral do CSFX complementa:

Esse é um procedimento já estabelecido administrativamente pela escola, numa linha de visão de administração da Fundação para todas as suas unidades. Além disso, temos nossas reuniões, que têm finalidade própria, por exemplo, temos reuniões mensais para acompanhar custos, contabilidade e o operacional. Nessas horas, contamos com o apoio de técnicos da própria Fundação. Como o Colégio é certificado pelas normas ISO, temos um sistema de gestão da qualidade, portanto, temos uma reunião de acompanhamento semanal do sistema da qualidade, dos procedimentos, da observância dos resultados e da avaliação dos nossos indicadores (direção geral do CSFX).

O sistema de avaliação do CSFX, por ser certificado pelas normas ISO, é um processo contínuo, entretanto, uma questão intrigante desse sistema de gestão está relacionada com a qualidade do ensino, isto é, a certificação ISO melhora a qualidade do ensino ou torna eficiente a gestão do colégio? A melhora na gestão implica melhora na qualidade do ensino?

Outra questão importante no processo de avaliação de programas diz respeito aos indicadores, que são referências que ajudam a responder determinadas perguntas sobre o projeto a ser implementado. Pode ocorrer que essas perguntas não sejam adequadamente bem formuladas, o que pode comprometer a avaliação. No caso específico do Colégio,

por ser uma unidade da Fundação, já foram eleitos por nós os indicadores que iremos acompanhar durante o ano de 2006 e que, de alguma forma, compõem o programa de metas da escola, por exemplo, nós temos indicador de evasão escolar, de rendimento escolar, do aproveitamento, frequência às aulas, frequência ao trabalho dos professores, funcionários e empregados (direção geral do CSFX).

Existem outros indicadores que compõem o programa de metas por setor de trabalho que não fazem parte do elenco de indicadores que são apresentados à diretoria da FSFX, ficando restritos ao ambiente do CSFX. Cada gerência tem os seus indicadores específicos para discutir com sua equipe e essa discussão é feita por setor. Geralmente eles nascem a partir de discussões sobre avaliação, do que está acontecendo no dia-a-dia e a maioria deles geralmente nasce das pessoas que trabalham no setor. E são essas pessoas que dizem ao responsável

o que está sendo problema em seu ambiente de trabalho, o que a está impedindo de fazer um trabalho de qualidade, o que a está impedindo de cumprir prazos, de fazer a coisa correta e também considerar as observações que os clientes e os usuários do serviço têm falado e observado. Em função disso, é montado um programa de trabalho com metas e alguns indicadores para fazer esse acompanhamento (direção administrativa).

Em relação aos indicadores estabelecidos pelo CSFX, percebe-se nitidamente a preocupação com as ferramentas de gestão da qualidade que são empregadas na estrutura de funcionamento do Colégio e que auxiliam na gestão do projeto pedagógico, Como, porém, avaliar o impacto nos alunos do projeto via gestão da qualidade?

Todas as iniciativas desenvolvidas têm um único objetivo a ser atingido: o aluno. Todas as ações são sempre focadas, tendo sempre em vista como melhor fazer para melhor servir ao aluno. Além dos indicadores estabelecidos, também são realizadas

pesquisas com as famílias e com os alunos, com alguma frequência, para saber não só a informação da opinião deles, do ponto de vista deles, mas dos anseios, das reclamações, etc. Hoje, no nosso sistema da qualidade, estamos tentando ir um pouco além, de perceber até de adiantar expectativas que porventura eles possam ter, às vezes não manifestadas diretamente naquilo que eles estão falando, tanto de alunos como de pais (direção geral do CSFX).

As pesquisas, como visto, têm por finalidade detectar informações no nível de percepção, de expectativas em relação à proposta de ensino do Colégio. Essa questão é relevante do ponto de vista da avaliação, porque valorizam questões subjetivas que talvez não fossem percebidas pelos métodos quantitativos.

Outro aspecto importante da avaliação introduzida pelo Colégio é com relação à entrega do boletim escolar, que é feita com a presença dos pais. É um momento de comunhão, de troca de informações.

Nós criamos um outro que a palavra não está muito apropriada, mas estamos usando-a no momento, que é *comportamental*: uma análise do aluno dentro da escola. Uma discussão que se faz não se levando em consideração o problema de rendimento escolar, mas da pessoa, como ele está se sentindo no ambiente escolar. Esses momentos facilitam muito a busca da informação do aluno para melhorar o trabalho de didática do professor na sala de aula, do problema de relação humana dele na sala, de comportamento na escola com o seu sistema e de seu processo de trabalho. Isso tudo retorna para nós, para esses outros

ambientes que falei, das discussões que temos internamente (direção geral).

Portanto, no Colégio há uma preocupação em ouvir os alunos, os pais dos alunos para obter informações, que sirvam de subsídios para melhorar não só a qualidade do ensino, mas também as relações interpessoais, que são bastante valorizadas pelo Colégio.

6.1.3 Mecanismo de controle e avaliação no contexto pedagógico

No contexto pedagógico, a coordenação de ensino é responsável pelo planejamento, coordenação, execução e supervisão de todas as atividades de ensino do CSFX. No Ensino Médio, o terceiro ano é bem diferente. Como mostra a TAB. 3, existe uma orientadora e duas supervisoras devido ao volume de atividades.

TABELA 3

Estrutura de funcionamento da coordenação de ensino

ENSINO FUNDAMENTAL		
	Orientadora	Supervisora
Pré-escola	1	1
Série inicial	1	1
Primeira à quarta série	1	1
Quinta à oitava série	1	1
ENSINO MÉDIO		
Primeiro e segundo anos	1	1
Terceiro ano	1	2

Fonte: Dados da pesquisa.

No calendário escolar que faz parte do planejamento anual do Colégio, são previstas datas para o acompanhamento das atividades pelas supervisoras e orientadoras. Em função disso,

acho que a nossa escola diferencia-se muito das outras, a questão do professor hora/aula e do professor horário integral. Todo professor é remunerado não só pela aula executada, como também pela aula fora da sala, ou seja, para planejamento. Então, o professor horário integral tem de 30 a 33 aulas de execução e o restante completando os 50 períodos é para planejamento. Ele é remunerado e fica aqui dentro da escola. E aquele que é hora/aula varia de quatro a seis períodos, que nós chamamos aqui de TDE que significa tempo disponível para a escola, então esses momentos são de planejamento (gerência de ensino).

O planejamento é um elemento fundamental na dinâmica pedagógica do CSFX, pois permite aos coordenadores um acompanhamento contínuo das atividades previstas para o ano letivo corrente e são feitas

reuniões por área, reuniões por série e reuniões que falamos individualmente, mas na verdade é a equipe dos professores da série da disciplina separadamente, então nós colocamos assim, cada dia da semana temos dois módulos-aula, por exemplo, na terça-feira de manhã, no segundo e terceiro horário todos os professores de ciências estão fora da sala de aula, então se eu precisar do grupo de ciências para discutir planejamento com eles, tenho todo mundo fora da sala de aula e assim acontece com as outras áreas (gerência de ensino).

Nos encontros com a supervisão, acontece todo o acompanhamento do processo, pega-se o plano anual (tendo como referência o plano do ano anterior) elaborado pelos professores das séries em que atuam,

não importa se depois ele vai mudar de série, mas ele tem que ficar pronto ao final do ano. No início do ano temos um planejamento onde são contemplados todos os objetivos de acordo com a PCN e mais os conteúdos que serão estudados naquela série. Esse plano anual, quando nós elaboramos, em setembro, já começamos as discursões com todos os professores das áreas (gerência de ensino).

No início das atividades letivas, o professor vai partir do planejamento anual feito no final do ano anterior e elabora seu plano de etapas, que é dividido por trimestre e consta dos

objetivos, do conteúdo a ser implementado e das estratégias que serão utilizadas para atingir as metas especificadas no planejamento.

[...] esse plano de etapa é como se fosse um guia do professor na sala de aula, então o acompanhamento da supervisão é verificar se o plano de etapas está sendo cumprido e propor ações caso o plano de etapas não esteja sendo cumprido de forma satisfatória (gerência de ensino).

Visando sempre a melhorar a qualidade do serviço educacional prestado, a gerência de ensino desenvolveu um formulário denominado *atendimento ao cliente* para os alunos, principalmente do Ensino Médio, fazerem sugestões e críticas aos processos pedagógicos do Colégio, ou seja, todas as suas insatisfações são registradas e analisadas e as pertinentes serão incorporadas aos processos de melhoria da qualidade do ensino prestado.

Percebe-se, pela análise das entrevistas, que o Colégio está constantemente buscando o *feedback* dos alunos em relação às ações implementadas. Esse processo permite identificar novas demandas quanto à proposta pedagógica e dos serviços prestados.

O monitoramento acontece o tempo todo no Colégio devido à certificação ISO 9.001, o que faz com que todas as atividades desenvolvidas sejam registradas para posterior auditoria, que é feita pelo grupo de qualidade da FSFX, onde se pedem evidências de tudo que é feito no âmbito do Colégio.

Esses registros de atividades também incluem as reclamações obtidas nos formulários de atendimento ao cliente, que são feitas pelos alunos, professores, funcionários e cujo retorno se dá no tempo mais hábil possível. Quando se tem uma reclamação de um professor sobre o comportamento dos alunos, o caso é tratado pela supervisão com as partes envolvidas e

posteriormente é verificado e registrado o resultado obtido. Quando ocorrem as reuniões com os pais,

as fichas são levadas pelos professores, porque às vezes, naquele momento, o pai quer discutir alguma coisa que está na pauta, então eles preenchem a ficha. Isso é um caminho de melhoria muito grande para nós, inclusive faz parte do sistema da qualidade (gerência de ensino).

Uma grande mudança ocorrida no Colégio no tocante à avaliação dos alunos foi a implantação da avaliação por conceito. E isso

causou um impacto na escola porque estávamos iniciando um ano letivo e as atenções ficaram voltadas para essa avaliação por conceito, os professores sentiram dificuldades, a própria equipe técnica sentiu dificuldade porque foi uma coisa que nos pegou um pouco desprevenidos, a direção geral colocou no regimento e nós chegamos em janeiro, ele falou: olha, vai mudar a avaliação a partir de fevereiro e será feita por conceito. Implantamos da primeira à sexta-série, foram feitos vários estudos, mas o que a direção geral queria era mudar a postura dos professores. Foi muita luta, mas conseguimos fazer uma mudança na postura do professor (gerência de ensino).

A avaliação por conceito trouxe muita dificuldade para os professores, principalmente para aqueles que tinham mais de uma turma, porque tornava o trabalho de acompanhamento individual muito extenso em função do tempo. Uma saída encontrada foi a criação de

um registro por aluno, nós tínhamos um caderno por sala, em cada página tinha o diário do aluno e ali o professor tinha que anotar todas as observações diárias, aí começamos a colocar a questão do conceito, na hora de formular as avaliações. Na hora da correção é que a coisa ficou meio complicada, porque era difícil sair da nota e avaliar por conceito. Nós tínhamos conceitos A, B, C, D e E, cada um com um significado: o A teria que extrapolar os objetivos, o B atingiu os objetivos, o C atingiu parcialmente os objetivos, o D não atingiu os objetivos (gerência de ensino do CSFX).

A avaliação por conceito acarretou sérias dificuldades operacionais para os professores, que estavam habituados a elaborar provas sem uma definição clara dos objetivos que deveriam ser alcançados pelos alunos. Nessa proposta, os objetivos deveriam ser definidos

antes, sem se pensar em termos de notas, e a forma como eles seriam atingidos é atribuindo um conceito A ou B ou C ou D ou E.

Os reflexos dessa nova forma de avaliação provocaram muita resistência da comunidade escolar, acostumada a atribuir nota aos alunos como o único critério de avaliação. Devido à certificação ISO, essa nova maneira é auditada pelos gestores da qualidade da FSFX para certificar se houve melhorias no processo de aprendizagem dos alunos. A implantação foi feita em 1995 e somente em 1996 é que foi feita uma avaliação para certificar se os objetivos foram atingidos.

Tivemos, a princípio, certa dificuldade de entendimento dessa mudança dentro da própria equipe, embora estivéssemos trabalhando em função disso. Tivemos ainda algumas dificuldades com as próprias famílias no princípio, aí eu tive, como responsável pela escola, de bater martelo, porque ela foi fruto de uma discussão madura de muito tempo, ela não foi algo tirado da cabeça, ela foi uma percepção que vimos de melhoria dentro do sistema de qualidade da escola. Como responsável eu não podia fugir de assumir isso, mas se fôssemos olhar o primeiro ano da implantação do projeto, tínhamos voltado atrás, porque foram muitas reclamações (direção geral do CSFX).

Apesar das dificuldades com a implantação do projeto de avaliação por conceito, no momento atual começa-se a perceber os resultados positivos desse novo processo de avaliação, que nas palavras do diretor geral do Colégio do CSFX:

A primeira reunião que tivemos sobre o tema avaliação por conceito foi relativamente tranqüila, Mas a segunda foi aquele Deus nos ajuda. De lá para cá nós começamos a ter uma série de dados e informações, alguns deles pontuais, sobre comportamento dos meninos; e alguns outros começavam a nos dar norte, estava havendo realmente mudança de comportamento do aluno diante do processo de aprendizagem, como também do envolvimento da escola e dos professores no processo em teste de ensinar, digamos assim (direção geral do CSFX).

O que se percebe no Colégio em decorrência da avaliação por conceito está relacionado com a

atitude do professor em relação ao aluno e para com a escola. O professor hoje tem mais informação do aluno, seja do ponto de vista das dificuldades, onde está a causa raiz do problema, ou daqueles casos em que descobrimos talentos com mais facilidade. Essa é outra caminhada que vamos ter que fazer. O que fazer com esses que têm mais facilidade e que nós estávamos perdendo tempo com ele na sala de aula de 50 minutos? Porque era padrão para todo mundo e ele, com 20 minutos, dava conta do recado, então nós estamos tendo alguns dados, antes era um sentimento, agora não, eles estão lá, ora relatados, ora vistos e ora contado pelo próprio pai (direção geral do CSFX).

No processo contínuo de melhoria da qualidade devido à certificação ISO 9001, novos desafios surgem, como esse citado pelo diretor geral do Colégio, de como trabalhar com os alunos que têm potencial de aprendizagem melhor que os demais. Isso é que se faz pensar que a educação é um processo, é algo que nunca pára. Depoimentos sobre os resultados da implantação do projeto são dados pelos alunos, ao perceberem sua evolução na nova forma de avaliação.

Tem o caso interessante de um menino que tinha uma dificuldade tremenda e foi procurar a funcionária com uma satisfação danada porque agora ele está no C, porque ele estava no E e quando muito tirava D, agora ele está entendendo, está começando a entender, então esse tipo de reação que o aluno está descobrindo de coisa que ele tinha dificuldade, parece que a dificuldade dele era em Língua Portuguesa, detestava Língua Portuguesa, só tirava E, agora está no C, está começando a entender (direção geral do CSFX).

6.1.4 Treinamento dos professores

Com o sistema de gestão da qualidade, os professores participam de dois tipos de programas de treinamento, um interno e outro externo. O treinamento interno

é permanente, temos um setor que funciona no prédio do Hospital Márcio Cunha, então temos uma quantidade de treinamento. Muitos deles já são do nosso conhecimento, nós temos a chamada análise de desempenho e dentro dela pode aparecer alguma necessidade ou manifestada pela professora ou percebida pela gerente de alguma coisa;

se é treinamento interno, já inscrevemos, encaminhamos e tal (direção geral do CSFX).

Em relação ao treinamento externo, dependendo das condições, o professor faz fora da cidade de Ipatinga, em uma outra instituição ou o Colégio traz um professor para ministrar o curso. Recentemente, o Colégio fez uma parceria com uma empresa especializada em gestão escolar para realização de um curso de MBA.

convidamos para eles virem aqui e começamos a discutir e nós os contratamos no ano passado (2005). Estamos fazendo com 40 funcionários nossos aqui em Ipatinga. Mais ou menos a metade pessoal é da área técnico-administrativa e a outra metade são professores que aprendem gestão escolar, com ferramentas totalmente novas. Um diferencial que temos em relação a outras escolas privadas, apesar de não conhecermos todas as linhas delas, a escola é o que ela é também, o que a equipe é, o que nós somos. Então, esse trabalho é uma visão nessa linha de gestão dentro dessa perspectiva e ele, como professor, como indivíduo, o sucesso dele é também o sucesso da instituição e do aluno dele, alguma coisa por aí. Então são formas de treinamentos (direção geral do CSFX).

O Colégio CSFX, para envolver todos os funcionários numa visão de treinamento (nas ferramentas de gestão), criou o café educacional para discutir temas voltados para a educação com a participação de convidados, especialistas em educação ou que trabalhem temas afins.

Há um momento de debate, tudo visto dentro dessa parte de treinamento de pessoal e esses aqui são aqueles mais vistos por necessidades institucionais mais amplas de atendimento (direção geral do CSFX).

6.1.5 A responsabilidade social

Como relacionar educação com responsabilidade social? Essa é uma questão não tão clara para o Colégio e nem para a Fundação. Nas palavras do diretor geral do CSFX:

Nós começamos a discutir de um tempo para cá qual é, afinal de contas, a visão nossa da Fundação sobre responsabilidade social. Nós somos uma organização prestadora de serviço, trabalhamos com três áreas que, pela própria natureza delas, o valor, a característica da responsabilidade social está implícita. Você não tem como fazer saúde, educação e cultura sem ter essa visão. Nós começamos a rediscutir isso aqui na Fundação e as coisas não estavam muito claras para nós, não vou dizer que esteja bem, mais melhorou muito a visão (direção geral do CSFX).

Vê-se que a área de educação em si exige uma postura de comprometimento na formação do aluno como cidadão e não apenas na transmissão de conhecimentos. Essa postura em fazer educação com qualidade, no sentido amplo, envolve desde ouvir os anseios dos alunos, suas dificuldades, aspirações, bem como dos professores envolvidos no processo, dos pais dos alunos, da área administrativa, enfim de toda a estrutura comprometida com a educação, encarando-a como processo.

Nós fazemos educação, isso é responsabilidade nossa com a sociedade, com a comunidade, não tem como, o aluno que está passando aqui conosco não está aqui só para adquirir escolaridade, igual o conceito de que todo mundo vai para uma escola para aprender a ler, isso é o mínimo ou o eixo do nosso trabalho, mas é através dele que vamos fazer outras coisas muito mais importantes na vida desses meninos (direção geral do CSFX).

Essa é a postura da escola, não ficar apenas na forma tradicional de ensino, mas criar mecanismos que junto com a transmissão do conhecimento produza nele transformações que lhe permita traçar sua própria caminhada.

Estamos tentando mudar essa visão do momento em que nosso aluno se sente compromissado com o ambiente em que vive, a própria caminhada dele como ser humano, a construção vai ter muito mais segurança e muito mais bem-estar pessoal do que simplesmente ser muito bem instruído para depois conseguir um bom emprego (direção geral do CSFX).

Portanto, a visão social do CSFX é construir cidadãos conscientes de suas obrigações e deveres para com a sociedade na qual está inserido. É uma postura diferente de outros projetos sociais em que a empresa patrocina ou financia projetos na área de educação sem

ter mecanismos que lhe permitam avaliar que tipo de transformação está se produzindo na pessoa do aluno e, conseqüentemente, na sociedade.

6.1.6 A qualidade total no sistema de ensino do CSFX

A gestão da qualidade é o princípio que norteia todo o Sistema Usiminas, ou seja, todas as empresas do grupo trabalham com rigorosos padrões de qualidade devido às suas certificações ISO 9.001 e 14.001. Por fazer parte do Sistema Usiminas, o CSFX sempre teve implicitamente em suas atividades pedagógicas e administrativas princípios de qualidade. Porém, esse conceito

estava muito difuso. Na realidade, nós sempre discutimos e trabalhamos com qualidade, nós tínhamos um sentimento, uma sensação de que a maneira nossa de trabalhar não correspondia à cultura da Usiminas, à expectativa dos pais e tal. Mas começamos a discutir isso aqui a partir do uso dessas ferramentas de gestão da qualidade nas empresas. Depois disso começou a entrar na área de serviço, teve aquela fase que a Fundação Cristiano Otoni lá em Belo Horizonte começou a trabalhar a GQT (gestão da qualidade total) levando isso para a área de educação (direção geral do CSFX).

Quando se trata de discutir as ferramentas da qualidade total no ambiente educacional, um dos principais pontos a serem entendidos é o conceito de padronização, que é muito polêmico para o pessoal da educação. Entretanto, a Escola, como também todos os segmentos do sistema educacional, são possuidores de processos e tarefas padronizadas sem a sistematização proposta pela Gestão da Qualidade Total (GQT).

Nessa época, o Colégio já trabalhava com esses conceitos, mas não no âmbito da GQT. Sabia-se que as empresas do Sistema Usiminas e a própria Usiminas tinham um grupo de

qualidade total e que a empresa tinha certificação ISO, porém, como adaptar as ferramentas da qualidade total na educação? Essa era a grande questão.

Começamos a discutir internamente no Colégio, começamos a trazer gente para falar para nós dessas ferramentas. Nós tínhamos aqui no Colégio um encontro aos sábados, que era previsto em calendário e acontecia de dois em dois meses. O encontro aqui nesse saguão com a presença do diretor ao servente, todo mundo, a comunidade educacional do Colégio, foram discutidos esses assuntos, aí nós começamos a trazer pessoas para poder falar a respeito desses assuntos. Sai assunto GQT, o que é isso? Saia assunto sobre ISO, o que é isso? Como é o sistema de qualidade da Usiminas? Na época as empresas estavam trabalhando com os critérios de excelência do PNQ, que é isso? Começamos a discutir esses assuntos, aí o Colégio começou a criar uma maneira de trabalhar internamente, de buscar algo mais objetivo para medir, afinal de contas, misturar melhor, que qualidade é essa que está falando isso (direção geral do CSFX).

Com base nos conhecimentos adquiridos sobre GQT, foi instituído na FSFX um grupo de trabalho constituído pelo diretor do CSFX, do Hospital Márcio Cunha e mais alguns funcionários do Colégio para discutirem um programa de qualidade.

Nessa época, nós construímos esse grupo a partir da Fundação. Tivemos a assessoria do pessoal da Usiminas, esse grupo passou a ter reuniões semanais e nós tomamos como referência o PNQ, pelos critérios de excelência¹⁶. Como fazer uma leitura desses critérios do ponto de vista de educadores, do ponto de vista de quem é responsável pela área da saúde? (direção geral do CSFX).

Compreendidas as ferramentas da qualidade, o grande desafio era como fazer a leitura do ponto de vista da educação. Várias reuniões foram feitas nesse sentido, palestras foram proferidas no ambiente do Colégio e, posteriormente, foi desenvolvido um projeto de qualidade para a escola e aprovado pela Fundação. Então,

começamos a discutir as implementações e um daqueles critérios de excelência da parte de liderança e da parte da responsabilidade da alta administração. Nós sugeríamos o quê que tinha que ser feito, o responsável pelo que tinha de fazer, o tempo que ele tinha para cumprir aquilo, um deles com alguma insistência aparecia lá mencionando a

¹⁶ Os critérios de excelência segundo o FNQ (2006) são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

ferramenta, do uso das normas da ISO¹⁷, ninguém sabia o quê que era ISO, então começamos, vamos chamar esse pessoal, vamos saber o que é isso (direção geral do CSFX).

Nessa época o Colégio contou com a colaboração de ex-funcionários da Usiminas que estavam se aposentando, que eram do grupo de qualidade total e que passaram a fazer parte do grupo do Colégio. Essas pessoas proferiram várias palestras excessivamente técnicas em função da própria experiência delas na Usina. Isso provocava muitas dúvidas, segundo o diretor geral do Colégio:

O grande problema era como ler as ferramentas da qualidade como educador, como ter essas ferramentas para fazer gestão, mas isso não é projeto pedagógico, isso não é ação educacional em si, não se confunde. Isso é uma ferramenta para poder me permitir ver. Como que eu posso fazer gestão das coisas, da vida da escola com mais ordem, com mais segurança para caminhar? (direção geral do CSFX).

Apesar das dificuldades, o Colégio continuou estudando, pesquisando alternativas de como utilizar as ferramentas da qualidade total na gestão da escola.

Nós constituímos uma comissão interna com um professor do Colégio à frente, com os professores assessorados pelo pessoal da Usiminas que entendia o lado técnico das normas e elaboramos um projeto em cima das normas e não tinha nada que ver com o que se falava de norma na Usina e por ai afora na empresa (direção geral do CSFX).

Para o diretor geral do CSFX, fazer com que as pessoas compreendessem o sentido e o significado das normas foi tarefa árdua, não bastava aplicar as normas, elas deveriam ter sentido para as pessoas e a percepção de contribuição para uma gestão eficaz do Colégio.

[...] Hoje realmente nós não nos lembramos mais aqui dentro do Colégio que temos normas ISO, ela passou a fazer parte do comportamento nosso. Se você for à secretaria, vai ver como é que se faz matrícula, podem sair todos da secretaria agora, mas quem entrar lá vai saber fazer o serviço. A cultura não é mais o indivíduo, ela é institucional, quem fez

¹⁷ As normas ISO têm por objetivo promover o desenvolvimento da padronização e de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos (MARSHALL JR, 2001).

e quem ajuda a melhorar é o indivíduo, a pessoa, mas ele não é mais detentor dos processos (direção geral do CSF).

6.2 Acesita

A responsabilidade social compreendida pela Acesita, segundo o RA (*site* - 2005), é uma ferramenta fundamental na construção dos processos de gestão da companhia e não apenas um conjunto de ações voltadas para comunidades.

Ao adotar práticas de transparência, ética, diálogo permanente com os públicos de interesse, respeito à diversidade, proteção do meio ambiente e inserção na vida das comunidades sob sua influência, a Acesita acredita estar consolidando uma cultura empresarial direcionada à perenização de seus negócios (RA, 2005).

A orientação de responsabilidade social da companhia tem por objetivo conciliar sucesso financeiro com ganhos sociais consistentes. Para tal, a Acesita desenvolve políticas de caráter ambiental e social, internas e externas, que vão ao encontro da visão de sustentabilidade ditada por seu planejamento estratégico (RA, 2005).

Como se verá a seguir, parte significativa das práticas de responsabilidade social da companhia é realizada por meio da Fundação Acesita, que desenvolve uma série de iniciativas de proteção ao meio ambiente, desenvolvimento socioeconômico regional, melhoria da qualidade da educação pública, capacitação de entidades sociais e apoio a manifestações culturais.

Em 2005, vários projetos foram estendidos para o Vale do Jequitinhonha, nas cinco cidades (Capelinha, Minas Novas, Itamarandiba, Turmalina e Veredinha), sob influência econômica e social da Acesita Energética, empresa controlada pela Acesita.

6.2.1 Relação com o público externo

A Acesita tem procurado fortalecer continuamente suas relações com a sociedade e os diversos segmentos das comunidades sob sua influência, participando ativamente da dinâmica social do Vale do Aço e do Vale do Jequitinhonha. O objetivo é promover a qualidade de vida e o desenvolvimento socioeconômico das regiões e das comunidades que acolhem a empresa e sustentam suas atividades (RA, 2005).

Metodologicamente, a Acesita busca atuar sempre em parceria com outros agentes sociais, de modo a gerar um movimento contínuo de disseminação de iniciativas positivas. Dessa maneira, a Acesita vem desenvolvendo uma série de projetos voltados para as áreas de proteção ao meio ambiente, promoção da qualidade do ensino público, desenvolvimento das entidades sociais e incentivos à produção cultural (RA, 2005).

O desenvolvimento metodológico e a implantação dos projetos sociais da Acesita estão a cargo da Fundação Acesita, entidade criada em 1994 e que hoje é uma referência para as comunidades do Vale do Aço, onde está instalada a Usina, e para os municípios do Vale do Jequitinhonha sob influência da Acesita Energética (RA, 2005).

As principais iniciativas na área de educação da Fundação Acesita, com base no Relatório Anual de 2005 e em entrevistas feitas com os principais gestores e beneficiados envolvidos nos projetos educacionais patrocinados pela companhia, encontram-se na próxima seção.

6.2.2 A Fundação Acesita

A privatização da Acesita em 1992 ocorreu no bojo do processo de modernização da economia brasileira que se desencadeava naquele momento. A lógica envolvia a reestruturação das empresas em busca de aumento de produtividade e competitividade. Como resultado, a Acesita passou a obter melhorias significativas em seu desempenho econômico e a gerar mais riquezas que beneficiam a comunidade, mas foi também levada a operar significativa redução no seu quadro de pessoal (FUNDAÇÃO ACESITA, 2005).

A privatização abre também a oportunidade de reestruturação da relação entre a Acesita e a comunidade. Uma nova etapa na sua política no campo da ação comunitária é desencadeada com a criação, em 1994, da Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social. Depoimento do ex-presidente da Fundação esclarece o ponto de partida de um processo de profissionalização da ação social da empresa:

A partir de 1992, com a privatização, a Acesita passou a ter uma visão mais voltada para os resultados do seu negócio – a produção de aços especiais. Houve um enxugamento muito forte na estrutura da empresa. Com isso, ficou um vazio, porque as demandas da comunidade continuavam a existir, mas as pessoas não sabiam mais a quem recorrer e qual era a porta de entrada para encaminhar os pedidos à empresa. O fato é que os pedidos continuavam a chegar e a empresa continuava sem critérios para atendê-los. Nesse momento, a empresa entendeu que tinha uma responsabilidade social perante a comunidade, mas que sua ação social não deveria acontecer dentro da estrutura produtiva da organização: se desenvolveria melhor com a criação de uma entidade para esse fim. Foi criada então a Fundação Acesita, em 14 de junho de

1994. Na época, a Acesita queria que a Fundação exercesse o papel de braço social da empresa. Foi criado o estatuto, mas não se sabia exatamente como a Fundação iria atuar, que áreas focalizaria e qual seria sua estrutura. Tinha sido criada com o objetivo de apoiar a comunidade, porém ainda não havia total clareza sobre seu papel. Com base em uma pesquisa sobre a realidade da comunidade, começamos a definir o foco de ação da Fundação. A primeira área priorizada foi a educação, porque não era possível criar uma Fundação para o desenvolvimento social sem investir pesadamente em educação. Depois veio a área da cultura e criamos um espaço para atividades culturais, transformando a antiga Casa de Hóspedes da empresa em um Centro Cultural, inaugurado em 31 de outubro de 1994, quando a empresa completava 50 anos. A terceira área estruturada foi a área de ação comunitária, que tinha o papel de apoiar as entidades sociais da comunidade. A partir da criação dessa área, em 1996, a empresa decidiu que toda e qualquer solicitação de ajuda que viesse da comunidade deveria ser encaminhada à Fundação Acesita, que teria condições de analisar, estudar e acompanhar tais pedidos. Por fim, em 1997, criamos a área de meio ambiente e absorvemos a administração do centro de educação ambiental (ex-presidente da Fundação Acesita).

Esse é um momento de transição, no qual a Acesita percebe que o modelo de filantropia até então praticado – expressão de uma postura apenas reativa em relação às demandas ou circunstâncias sociais locais – podia gerar benefícios pontuais, mais tinha baixa capacidade para estimular o desenvolvimento de competências na própria comunidade para o desenvolvimento social (RA, 2005).

Com a privatização da empresa e com a criação da Fundação Acesita, iniciou-se nova fase. Certamente, a cultura do período anterior ainda vigora, mas surgem desafios que começarão a requerer um novo tipo de relacionamento entre a empresa e as entidades do terceiro setor (RA, 2005).

Os depoimentos do presidente da Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE) de Timóteo e do vice-presidente da Colônia Agro-Educacional Nova Esperança revelam os conflitos e as dificuldades, mas também as oportunidades que o período de transição trouxe para as entidades sociais do município:

Com a privatização, houve um vazio, um baque muito grande. Mas, depois, percebemos que a Fundação Acesita tinha uma proposta de ajudar as entidades a encontrar novos caminhos. Os dirigentes da Fundação Acesita tinham o desejo de, juntamente conosco, encontrar o caminho. E eles conheciam nossa realidade. Nesse período, recorriamos à Fundação como se ela fosse um bombeiro para apagar nossos incêndios. Se quiséssemos alguma coisa, solicitávamos à Fundação Acesita. E não conseguíamos pensar de outra forma, não nos esforçávamos para enxergar outras formas, porque não conhecíamos outra forma de enxergar (presidente da APAE de Timóteo).

A privatização foi um momento de reflexão. A estrutura política e governamental do país fez com que a Acesita tomasse outra direção administrativa e pegou a sociedade despreparada. [...] Ninguém estava preparado para a transferência da responsabilidade do governo para a iniciativa privada. E ficou a promessa de que o governo assumiria a saúde e o social. O governo não assumiu integralmente essa política, continuando com a mesma estrutura arcaica, sem novas medidas sociais. Ele entregou e esperou que a empresa privada continuasse a ajudar a comunidade da mesma forma. Sob esse aspecto, a privatização trouxe prejuízos. [...] Uma das vantagens que a privatização trouxe é o pensamento: "hoje, para conseguir algo, eu preciso ser eficiente e ser capaz". Mas o povo ainda estava na dependência materna da Acesita. [...] antes, o endereço para buscar recursos era a Acesita. Mas mudou. E só aquelas entidades que tiveram a capacidade de abrir a mente para a auto-sustentação conseguiram se virar e buscar outras fontes de recursos (vice-presidente da Colônia Agro-Educacional Nova Esperança).

A Fundação Acesita, após o período de privatização, passou a desempenhar uma função social não mais baseada na filantropia, como era no período que antecedeu a privatização. Numa abordagem mais profissional da responsabilidade social, foi instituída com a seguinte missão:

Participar da construção de uma sociedade mais justa e igualitária, apoiando e gerando programas nas áreas de educação, cultura, ação comunitária e meio ambiente, fundamentados nas reais necessidades da comunidade e no respeito à sua cultura (FUNDAÇÃO ACESITA, 2005).

Com o objetivo de consolidar suas ações sociais na Comunidade de Timóteo e no Vale do Jequitinhonha nas cinco cidades (Capelinha, Minas Novas, Itamarandiba, Turmalina e Veredinha) sob influência econômica e social da Acesita Energética, a Fundação Acesita tem uma estrutura profissional que lhe permite atuar de forma mais consistente na

comunidade por meio de parcerias formadas com os poderes estaduais, municipais, entidades privadas e organizações do terceiro setor (RA, 2005).

Os resultados obtidos por meio dos projetos sociais realizados são bastante significativos e refletem o reconhecimento por parte da Comunidade do município de Timóteo, como no exemplo citado pelo atual presidente da Fundação Acesita.

[...] nós estamos fazendo uma campanha de doação de medula óssea, que é um assunto complexo e as pessoas acham que tem que enfiar uma agulha na espinha. Na realidade, você tem que fazer uma punção nos ossos e aí é um trabalho complexo e nós aceitamos o desafio de conseguir 5 mil doadores, 5 mil doadores numa comunidade de 70 mil habitantes, 80 mil habitantes onde a população economicamente ativa é em torno 32 mil pessoas. Nós conseguimos 5.800 doadores. Acho que isso é atribuído à credibilidade, ao trabalho que a empresa faz pela comunidade, a resposta é positiva, então engrandece nosso trabalho. Foi um senhor desafio, nós mesmos até duvidávamos se iríamos conseguir (atual presidente da Fundação Acesita).

Esse reconhecimento por parte da comunidade em atender a campanha de doação de medula óssea reflete uma avaliação positiva dos projetos sociais da Fundação Acesita e a instituição acredita nisso, não há necessidade de realizar uma pesquisa na comunidade para detectar esse sentimento por parte da empresa. Em relação ao papel social da companhia, o presidente da Fundação Acesita destaca a importância dos investimentos na área social.

[...] nós temos muito claro que o nosso papel é de co-participante do processo de desenvolvimento e aí você tem, sim, o papel do poder público, das entidades organizadas, das ONGs, do terceiro setor, que é o papel das empresas. Eu diria a você, como um defensor desse trabalho, que as empresas hoje têm que ter essa responsabilidade pelo potencial tecnológico e de gestão que possuem [...]

Nesse papel de co-participante, a empresa entende que os conhecimentos acumulados na empresa podem ser compartilhados por toda a comunidade, para que também possam se desenvolver e auto-sustentar.

[...] temos programa de voluntariado para levar nossa competência empresarial para a comunidade e se nós quisermos que o Brasil cresça e a população cresça, a empresa tem que dar a sua parte, tem que ter a sua contribuição, tem que colocar o seu potencial humano à disposição do desenvolvimento da comunidade (presidência da Fundação Acesita).

Ainda nessa linha de pensamento de levar o conhecimento da empresa para a comunidade, o presidente da Fundação Acesita diz mais ainda:

Temos vários programas que os empregados participam, conhecemos as tecnologias da empresa, aplicamos, levamos para a comunidade, temos, por exemplo, um dos maiores projetos de CCQ do Brasil, são mais de 20 anos que o projeto funciona, estamos com mais de 60% dos empregados participando do programa CCQ. São pessoas, empregados voluntários que querem resolver os problemas dentro da empresa e têm uma metodologia, tem uma tecnologia para isso, tem método de análise de solução de problemas, tem todo um processo PDCA¹⁸, por que não levar isso para a sociedade? Então nós criamos o CCQ social (presidente da Fundação Acesita).

Essa iniciativa de levar o ciclo de controle da qualidade (CCQ) por meio do voluntariado (pelos funcionários da Acesita) para a comunidade beneficia as creches, as associações de bairros, as entidades de classes e as ONGs. Porém, o CCQ social não atinge as escolas do município, porque a Fundação não tem um projeto de como gerenciar as atividades escolares por meio do CCQ social. Como se verá, existem outras iniciativas nessa direção.

Outro projeto nessa linha é o de empreendedorismo utilizando a metodologia da *Junior Achievement* para jovens do Ensino Médio na faixa etária dos 16 aos 18 anos, onde eles aprendem em 15 aulas a montar um empreendimento como, por exemplo, uma empresa, como se produz, como se vende, como negociar ações em bolsa de valores, como apurar o resultado final. Essas aulas são dadas nas escolas e quem as ministra é quem acompanha o processo, que são os empregados da Acesita. “Então, nós estamos levando a tecnologia,

¹⁸ O Ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. As quatro fases são: P – *Plan* (planejamento), D – *Do* (execução), C – *Check* (verificação) e A – *Act* (agir corretivamente)

vocês precisam ver a vibração do empregado quando ele participa e vê o resultado, então ele se sente mais humano, sente sua contribuição [...] (presidência da Fundação Acesita).

A participação dos empregados como voluntários nos projetos sociais da Fundação é também uma forma deles serem multiplicadores, na comunidade, de ações que promovam o desenvolvimento local e isso é responsabilidade social, é o compromisso da empresa em ser a promotora do bem-estar social. Embora não se tenha uma definição clara sobre responsabilidade social corporativa, o Instituto Ethos vem prestando um bom trabalho nesse sentido. E quando divulgou seus indicadores Ethos de responsabilidade social,

estabeleceu que a empresa tem que ter responsabilidade social como todos os *stakeholders*. Os fornecedores, eles também são uma empresa é um pedaço de nossa empresa. Estamos procurando nos relacionar com eles. Nós temos um projeto de qualificação de fornecedores e nós olhamos se eles fazem responsabilidade social. Nós chamamos os nossos fornecedores para participar dos nossos projetos sociais (presidência da Fundação Acesita).

Essa forma de relacionamento também se estende aos empregados, clientes e acionistas da empresa.

[...] mas acho que proporcionamos para os empregados boas condições de trabalho, segurança, saúde, valorização do ser humano. Nosso relacionamento com os acionistas, como é que estamos nos relacionando, mostramos isso para eles, eles também estão vendo isso (presidência da Fundação Acesita).

Portanto, pode-se dizer que a responsabilidade social entendida pela Acesita preza o relacionamento ético com todos os seus *stakeholders* e a promoção do bem-estar da comunidade.

A Acesita participa de todos os conselhos voltados para as questões sociais, ambientais e econômicas do município de Timóteo, que lhe permitem identificar as demandas sociais,

por estarem no dia-a-dia da comunidade. Permite à Fundação ter percepção dos resultados dos projetos implementados. Assim, por exemplo,

no programa Vale Cidadania, criamos um índice IDE estabelecendo eixos que as entidades deveriam melhorar, como: planejamento, relacionamento com voluntariado, influenciar nas políticas públicas. São sete itens de gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, então acompanhamos isso e tem um gráfico que você vai e fala, essa entidade está crescendo, está diminuindo, mas fazemos isso muito na base da entrevista – é um processo demorado, precisamos ter mais agilidade para avaliar os resultados (presidência da Fundação Acesita).

O presidente da Fundação Acesita fala das dificuldades na avaliação de projetos sociais, por ser muito diferente de se avaliar a produção de uma Usina Siderúrgica, que são dados tangíveis e relativamente fáceis de serem mensurados. Por exemplo:

vou fazer um projeto com criança sobre educação no trânsito, como é que vou medir isso? Vou ter que ir lá e perguntar para a polícia qual é a estatística de acidentes. Nós contratamos a Trevisan para fazer uma avaliação dos nossos projetos e ajudar a identificar alguns indicadores, não conseguimos tanta coisa assim, eles falam que esse projeto pode melhorar aqui, pode melhor ali, nos deram informações qualitativas. Não conseguimos trabalhar no quantitativo no ponto de vista de resultados (presidente da Fundação Acesita).

No aspecto avaliativo dos projetos sociais, percebem-se dificuldades na construção de indicadores e como medi-los quantitativamente. Dificuldades em identificar modelos de avaliação de impacto, que modelo utilizar para determinados indicadores. A consultoria contratada também não conseguiu nortear a Fundação em relação a indicadores que lhes permitissem avaliar os resultados das ações sociais. Quanto à questão se é possível chegar a resultados quantitativos de avaliação de projetos sociais, o presidente da Fundação Acesita acredita que é possível:

Eu acho que é, mas nós precisamos estudar isso, é muito legal, se quiserem posso passar para vocês depois quais são os principais indicadores que estamos identificando. Tenho indicador que é o índice de satisfação dos nossos eventos, ele é muito fácil. Tenho um espetáculo, um seminário, vou lá e vejo você gostou, não gostou, mas isso não é o

resultado que estamos querendo obter, o que queremos saber é se essa ação provocou alguma mudança lá na frente, isso é muito complicado (presidente da Fundação Acesita).

No aspecto educacional, o presidente da Fundação Acesita cita alguns indicadores usados na avaliação, mais que não atendem as necessidades da Fundação:

Nós temos procurado usar o SIMAVE, não sei se vocês conhecem o que é um sistema em rede de avaliação do ensino, e nós estabelecemos algumas metas nossas, nós queremos que 90% das escolas de Timóteo estejam no mínimo no nível médio intermediário. Eles classificam três níveis: insuficiente, intermediário e suficiente. Então, as nossas escolas têm que estar no intermediário para cima. E como é que é feito isso? É medido através das notas das escolas, que é um critério, índice de desenvolvimento humano (IDH) é um critério, mas até agente traduzir aquilo lá em uma coisa concreta não tem limite, você pode ficar satisfeito com um IDH, com um SIMAVE, mas alguém pode chegar e falar para você assim: olha, eu quero saber quantos foram para a universidade. Acho que é um grande desafio e nós precisamos descobrir uma forma que possa clarear isso para nós (presidente da Fundação da Acesita).

Além da dificuldade de avaliar os projetos sociais implementados, outra está relacionada com o acompanhamento pós-implementação.

Estamos tentando definir alguns indicadores por área de atuação, em alguns projetos, por exemplo: geração de renda na área de meio ambiente. Aí, como é que eu vou medir o resultado? Nós estabelecemos um indicador que é o número de oportunidades de geração de renda criado a partir do programa, mas daí um tempo aquela pessoa saiu, não quis mais mexer com o programa, como se acompanha isso? Também não sei se é um indicador (presidência da Fundação Acesita).

6.2.3 Educação

O Programa de Melhoria da Qualidade do Ensino, desenvolvido pela Fundação Acesita, abriga uma série de projetos e ações que têm o objetivo de elevar a qualidade do ensino das 27 escolas públicas existentes em Timóteo, onde estudam mais de 20 mil alunos e

trabalham 1,4 mil profissionais da educação. O programa é desenvolvido pela Fundação Acesita em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer de Timóteo e a Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano. As ações empreendidas estão voltadas para a qualificação dos profissionais do ensino e melhoria dos processos de gestão das escolas (RA, 2005).

A seguir, serão descritos os principais projetos na área de educação e os mecanismos de controle e avaliação de empregados em cada projeto social implementado na comunidade.

6.2.3.1 Projetos educacionais

Os projetos implementados na área de educação são da própria Fundação, nas palavras da gerente de educação: “[...] Nós não somos compradores de projeto e nem patrocinadores de projeto, nós temos nossos próprios projetos e atuamos de fato neles”.

A forma de atuação da Fundação na área educacional é por meio de sua gerência de ensino em parceria com os principais *stakeholders* da área de ensino, tanto em âmbito estadual como municipal.

Hoje efetivamente nós fazemos um trabalho integrado de parceria, isso significa o que? Nós atuamos conforme as necessidades de nossos parceiros. Nós acreditamos que a responsabilidade pela educação é do município do poder público, Secretaria de Estado de Educação e Secretaria Municipal de Educação. Mas, que podemos contribuir? (gerência de ensino).

A gerência de educação faz um planejamento anual das atividades a serem implementadas no município a partir de informações levantadas junto às secretarias de educação do estado e do município.

temos por volta de 20 encontros, no mínimo, por ano com a Secretaria de Estado de Educação e com a Superintendência Regional de Educação. Então, vamos lá e perguntamos: onde vocês querem uma contribuição este ano? Que tipo de contribuição? Qual é a carência para este ano? E aí, baseado nesse diagnóstico é que fazemos nosso planejamento (gerência de ensino).

O primeiro projeto na área da educação foi em parceria com a Fundação Pitágoras, para implementar a qualidade total nas escolas de Timóteo, utilizando a ferramenta Sistema de Gestão Integrado (SGI). Foi a primeira ação do departamento de educação em 1994. Naquela época, todas as escolas passaram por uma capacitação de 40 horas, todos os professores foram treinados nos métodos da qualidade total. O SGI contribuiu significativamente para as escolas do município, mais a área de educação da Fundação Acesita sentiu que o SGI não era flexível a ponto de permitir a adequação à realidade escolar do município, motivo pelo qual se deixou de usá-lo: “hoje temos uma atuação bem mais coerente com a realidade da nossa escola e principalmente com as suas necessidades. E dentro de nossas necessidades traçamos nossas metas anualmente (gerência de ensino)”.

Por estar há 11 anos na gerência de educação da Fundação Acesita, a gerente de ensino, por ter vivenciado todas as etapas de implementação de vários projetos, acredita que “cada vez mais estamos dentro daquilo que é expectativa de nossos clientes, que são a Secretaria Municipal de Educação e a Superintendência Regional de Ensino, até por questão de aprendizado”.

Esse pensamento é compartilhado pela Secretária Municipal de Educação de Timóteo:

No início, a Fundação Acesita queria impor seus métodos de trabalho, achando que era o ideal para nossa secretaria. Hoje temos uma relação de parceria e os resultados que estão sendo obtidos estão dentro de nossas expectativas (Secretaria Municipal de Educação de Timóteo).

O departamento de educação da Fundação Acesita, por meio da parceria com a Superintendência Regional de Ensino, atende a 11 municípios da Região do Vale do Aço e mais cinco do Vale do Jequitinhonha, através do programa Melhoria da Qualidade do Ensino focado em três áreas de atuação: gestão escolar, educação complementar e parcerias em projetos. Na área de gestão escolar, a contribuição da Fundação está direcionada a três projetos: gestão e capacitação, Prêmio Fundação Acesita e informática na escola. Gestão e capacitação

é o nosso carro-chefe no departamento de educação. Todas essas ações aqui são voltadas para os educadores, aí nós vamos trabalhar com diretor, secretário, equipes de serviços gerais, pedagogos, professores, toda a equipe da gestão da escola mesmo. Todos eles têm momentos específicos (gerência de ensino).

Esse projeto tem uma abrangência muito grande na região do Vale do Aço e procura contribuir para a melhoria da qualidade do ensino.

6.2.3.2 Mecanismo de controle e avaliação

Como já visto, a Fundação Acesita é parceira da Secretaria Municipal de Educação nos projetos educacionais para o município de Timóteo e nessa parceria a Fundação está implantando um programa que é do governo estadual, além do que todos os indicadores já são definidos pelo próprio programa.

Cada um tem acompanhamento diferenciado, por exemplo, o programa de gestão e capacitação tem uma metodologia que consiste em estar junto e aí vem a questão dos indicadores, o ponto inicial que ainda tem que ser base para muito estudo do próprio governo. Nós estamos implantando um projeto aqui que é do governo, mais sentimos que não tem um diagnóstico efetivo para sabermos onde nos levou (gerência de ensino).

Há preocupação com os indicadores que possam avaliar efetivamente os programas sociais implantados na cidade de Timóteo, visto que os do estado não possibilitam saber de quanto foi a melhoria na educação do município.

Existe um processo de acompanhamento, mas acho que precisamos evoluir muito na questão dos indicadores, de medir os nossos resultados, tanto que nossos indicadores aqui são baseados em resultados institucionais do estado. A prefeitura aqui não tem um diagnóstico e não tem um acompanhamento, por exemplo, de saber se no final do ano aqueles projetos que foram implementados provocaram mudança de comportamento lá (gerência de ensino).

Nesse conflito que envolve o estado, o município e a Fundação Acesita em relação a indicadores, seria pertinente se esses três atores definissem em conjunto quais indicadores são relevantes para o processo de avaliação dos programas a serem ou que estão sendo implementados. No tocante aos indicadores, a gerente da área de educação da Fundação Acesita acrescenta que a prefeitura local não tem indicador que possa diagnosticar algum resultado dos investimentos feitos em educação. Porém, destaca que

em Minas Novas já se começou um trabalho com essa preocupação. Foi feita uma pesquisa, por exemplo, do índice de repetência, lá tem um índice de repetência, então foi feita essa pesquisa, acusou, tem escola lá com 70% de repetência. Então sabemos que depois que implantarmos o que queremos fazer lá, nós vamos medir esse índice de novo, aí vai dar o nosso resultado (gerente de educação).

Percebe-se que a questão dos indicadores é um incômodo para a área de educação da Fundação. No entanto, não se percebe qualquer iniciativa na formulação conjunta por parte dos principais envolvidos no processo, quais sejam: Secretaria Municipal de Educação,

Fundação Acesita, diretores de escolas, professores e outros. Essas dificuldades na construção de indicadores possivelmente estão relacionadas com a preocupação em atender as demandas na educação do que investir no planejamento dos programas educacionais.

Esse é um processo que a gente tem, já é uma forma de monitorar e aí, pelo que estou falando, tu vais sentir que é um grande entrave nosso, não sei se porque são muitas ações e a extensão de nossa atuação é muito grande. Mas os nossos indicadores são, digamos assim, orais, efetivamente não temos (gerência de ensino).

Um exemplo bastante ilustrativo dessa situação referida pela gerência de ensino é quanto ao papel desempenhado pelos funcionários das escolas.

Nós temos um projeto com equipes de serviços gerais, mas, antes desse trabalho, porteiro, faxineiro e cozinheira da escola não eram educadores. Eles não tinham essa concepção de que faziam parte do contexto. Hoje qualquer um de lá se sente um educador e se sente co-responsável pelos resultados da escola, só que: como meço isso? Como provo isso? Só com a fala deles. Não tenho um registro de como era antes, isso é um grande entrave, isso é uma coisa que a gente não tem como atuar em cima disso, porque os nossos órgãos não têm esse ponto de partida (gerência de ensino).

Outro exemplo da dificuldade de mensurar os impactos dos projetos em execução é o PROERD, um Programa de Educação de Resistência ao Uso de Drogas, em parceria com a Polícia Militar de Minas Gerais.

Aqui temos esses projetos que não são nossos, por exemplo, esse projeto PROERD é da Polícia Militar, que é uma outra questão que não tem esse acompanhamento também, a gente sabe que está dando resultado, mas agente não tem como medir (gerência de ensino).

A situação atual dos indicadores a que se refere a gerência de ensino está relacionada com a falta de registro dos órgãos municipais e estaduais. Não se registra quase nada, o que dificulta fazer uma comparação dos resultados obtidos com a situação anterior à implantação de um determinado projeto na área da educação.

Ainda temos que caminhar muito sobre isso, por quê? Porque essa questão de indicadores é uma questão mais recente, a Fundação nasceu em 1994. Agora é que as instituições, as fundações estão se preocupando mais com esses indicadores, então nós sabemos das nossas deficiências nas escolas, mas o registro disso é muito complicado para se ter (gerência de ensino).

No campo educacional, a Fundação está “pressionando” a Secretaria Municipal de Educação para que utilize os indicadores oficiais do estado, que são relativamente melhores que os do SIMAVE (uma rede nacional de avaliação cujos resultados das escolas municipais são muito bons). Entretanto,

temos uma escola do ensino médio que não se saiu bem, talvez isso para nós seja um indicador, queremos pegar essa escola e atuar junto a ela para ver ano que vem qual foi o resultado. Estamos já atuando nessa escola. Então, isso para nós é um indicador, por quê? Para que façamos um estudo desses, um indicador desse é um projeto enorme, nós não temos equipe para fazer isso e nenhum recurso para fazer esse diagnóstico antes. Então, nós usamos os indicadores que são oficiais e que já existem. Estamos agora discutindo com a Secretaria Municipal de Educação para que ela utilize esses indicadores do estado, só que tem um custo X por aluno e isso aí já complica (gerência de ensino).

No processo avaliativo, a Fundação levanta a questão de não ter equipe e recursos para fazer diagnóstico. A quem caberia fazer a avaliação? Em função dos custos, a Fundação Acesita vem fazendo uso dos indicadores institucionais, como, por exemplo, o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM).

Na nossa região, se somarmos escolas municipais com escolas estaduais, foi a melhor classificação do Vale do Aço, que ficou acima da média do Brasil e acima da média do estado. Isso significa que nós temos um índice bom no resultado do ENEM. Então, nós usamos esses indicadores. Nós pensamos assim: os nossos projetos estão contribuindo para que esses resultados sejam melhores do que a média do Brasil e do estado (gerência de ensino).

Na fase inicial da Fundação não havia essa preocupação com indicadores, preocupava-se mais em atender as demandas da Secretaria Municipal de Educação, como treinamento de professores, oficinas, palestras e outros. Hoje já se procura ter postura mais profissional

frente à avaliação, pois é por meio dela que se pode constatar os impactos que os programas estão causando em seus públicos-alvo.

Na nossa área não tinha essa preocupação com os indicadores, não se pensava muito nisso, é um processo que cada vez mais nós sentimos necessidade de profissionalizar e de acompanhar, para ver efetivamente onde é que estamos tendo resultados mais significativos, para ampliar até esse resultado (gerência de ensino).

Esses indicadores nem sempre existiram e uma dificuldade que se tem é que alguns deles, devido às avaliações serem anuais, freqüentemente atrasam, o acompanhamento não é uma tarefa fácil em função de não ser um processo sistematizado.

Isso significa que tem ano que se avalia Português, outro só Física, então é um pouco difícil. Mas nós acompanhamos esses indicadores e vejo que nossas escolas estão acima da média da maioria das outras cidades. Timóteo é uma cidade pequena, então nossa média é alta, nosso IDH é o quinto do estado. Percebemos que a educação contribui, porque nós não temos criança dos sete aos 14 anos fora da escola e isso é um índice medido no IDH. Nossa escola tem qualidade, então a criança vai e fica, outro índice que é medido é a questão do analfabetismo, temos poucos analfabetos na faixa etária medidos pelo IDH, 15 anos para cima que é analfabeto (gerência de ensino).

No ano de 2005 foi implantado em todas as escolas municipais de Timóteo o PROGESTÃO, um programa de capacitação para gestores escolares, um programa oficial da Secretaria Estadual de Educação e por intermédio da Fundação foi possível trazê-lo para o município. O PROGESTÃO é um programa criado pela rede de secretariado nacional de educação.

São nove módulos, nove encontros que fizemos, estamos nos encontrando todo mês, desde o mês de setembro do ano passado, vai encerrar agora, quatro pessoas de cada escola participam dessa capacitação, entre elas, obrigatoriamente, o diretor. A Fundação entra com toda a estrutura para que os encontros aconteçam e com todo o monitoramento desse trabalho e com todo o recurso financeiro destinado a ele (gerência de ensino).

Esse programa funciona por meio de uma parceria entre a Secretaria de Estado da Educação, que fornece todo o material didático, assessoria, provas e certificação a todos que participaram do treinamento. A Fundação Acesita provê os recursos financeiros para treinamento de profissionais da Secretaria Municipal de Educação, para que possam disseminar para outros profissionais da educação os conhecimentos adquiridos. E a Secretaria Municipal de Educação cede os profissionais para treinamento e os espaços para instalação da estrutura de internet, além de monitorar todo o processo.

Hoje Timóteo é a única cidade do estado que tem 100% das escolas públicas com o PROGESTÃO, um programa de capacitação à distância para os gestores escolares; e por que tem isso? Porque a Fundação Acesita tomou a iniciativa de estender o projeto para todas as escolas, coisa que o estado jamais faria, porque ele não tem recurso e porque não faria isso para Timóteo, porque ele tem mais de 800 municípios. A prefeitura jamais teria condição de fazer, porque envolve recursos financeiros, administração e tudo mais, mas os três juntos conseguem fazer (gerência de ensino).

6.2.3.3 As parcerias

A Fundação Acesita dá sua contribuição educacional à cidade de Timóteo e municípios próximos por meio das parcerias com a Secretaria de Estado de Educação/ Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano e Secretaria Municipal de Educação. Essa parceria, no atual contexto, visa à implantação do PROGESTÃO em todas as escolas do município de Timóteo, como já mencionado anteriormente, pela gerente de ensino da Fundação Acesita.

O PROGESTÃO ainda está em fase de implantação nas escolas do município de Timóteo, cujo treinamento para os gestores concluiu-se no final de 2006. Além das escolas municipais, as seis escolas estaduais também estão no programa em desenvolvimento.

Para a atual secretária de educação do município de Timóteo, a educação pode ser dividida em:

duas fases, antes e depois da Acesita, isto porque antes tínhamos muita carência em relação à qualificação dos professores e aos mecanismos de gestão escolar, além da falta de recursos para o setor. Com a chegada da Acesita, no começo as relações não eram muito boas em função da postura autoritária da empresa que queria impor sua visão de educação baseada em qualidade total. Só que depois de muitas idas e vindas, ambas perceberam que cada uma tinha que atuar respeitando as características individuais e suas formas de operação, principalmente a do setor público, que tem uma maneira muito peculiar de abordar e de gerenciar determinadas práticas, principalmente em relação à educação (Secretaria Municipal de Educação de Timóteo).

Ainda nas palavras da secretária municipal de educação sobre o papel da Fundação Acesita na educação do município:

Uma grande contribuição da Acesita já no segundo momento foi a inserção do município de Timóteo no programa PROGESTÃO da Secretaria Estadual de Educação, voltado exclusivamente para os gestores das escolas estaduais. Esse projeto está em andamento e já começamos a perceber mudanças na gestão, principalmente ao ver uma escola mais integrada, todos os setores da escola fazem parte da estrutura educacional, isso tem sido muito bom (secretária municipal de educação de Timóteo).

Na percepção da Secretária Municipal de Educação, a melhoria dos processos de gestão vem contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino municipal, porém, uma pergunta que surge naturalmente nesse contexto é: até que ponto esses processos de gestão estão melhorando ou contribuindo com a educação no município de Timóteo? Como é um processo em curso, espera-se que posteriormente sejam avaliados os resultados em termos das mudanças efetivamente alcançadas.

Mas essa qualidade que percebemos ainda não tem indicadores que avaliam efetivamente a melhoria na qualidade do ensino em termos qualitativos e quantitativos. Temos alguns indicadores relacionados à evasão escolar, repetências, mas por mais que se meça efetivamente não melhorou. A gente tem percepção pelo fato de estars acompanhando o dia-a-dia das atividades. Essa é uma das questões que estamos discutindo

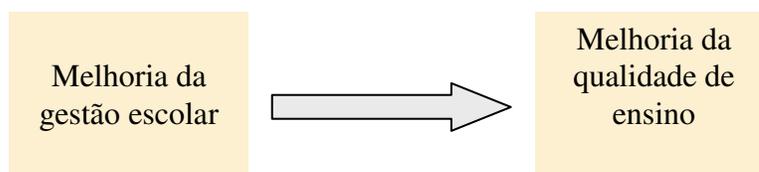
com a Acesita, de como criar indicadores que nos permitam aferir a qualidade e o impacto no sistema municipal de educação (secretária municipal de educação).

No tocante às escolas municipais de Timóteo, percebeu-se, nas entrevistas feitas na Fundação Acesita, principalmente com a gerente de ensino, que mesmo estando participando do PROGESTÃO, as escolas municipais ainda não conseguiram se estruturar de forma que se tenham resultados expressivos, quando comparada com a Escola Estadual Getúlio Vargas, que, segundo a entrevistada, é a única escola que está tendo bons resultados com o PROGESTÃO na dinâmica do processo pedagógico.

Os processos de gestão, segundo a vice-diretora da Escola Estadual Getúlio Vargas, “contribui para a escola planejar um sistema de avaliação que permita aferir a qualidade do ensino”. Atualmente, todas as atividades desenvolvidas na escola são avaliadas segundo a diretora. Mas essa avaliação consiste em perguntas em que os participantes marcam as opções BOM, REGULAR, ÓTIMO E RUIM. A partir das frequências obtidas, fazem-se gráficos estatísticos sobre os resultados. A direção da escola acredita que

os reflexos na comunidade são tantos que os pais dos alunos contribuem mensalmente com a escola, com a quantia que podem. Porém, aqueles que não conseguem contribuir, não são problemas, pois a contribuição é voluntária e se destina a complementar a compra de livros e de alimentação. Há também uma preocupação da escola com seus alunos carentes, os quais se procura atender de forma que tenham condições para acompanhar o ensino oferecido pela instituição (direção geral da escola).

Ficou claro na proposta do PROGESTÃO que a sua finalidade é a melhoria da gestão escolar. A melhoria da qualidade do ensino surge naturalmente das melhorias dos processos de gestão, ou seja, existe uma relação de causa e efeito.



6.3 Arcelor Brasil (Belgo Mineira)

A responsabilidade com o homem e com o planeta é um fundamento da estratégia de desenvolvimento sustentável da Arcelor Brasil e se insere na visão do Grupo Arcelor de combinar harmoniosamente desenvolvimento econômico, atividade industrial, bem-estar social, respeito ao meio ambiente e preservação dos recursos naturais. Respondendo com pragmatismo e determinação a esse desafio, articula sua ação global em torno de quatro pilares: o lucro, as pessoas, o planeta e as parcerias (RA, 2005).

As empresas que constituem a Arcelor Brasil têm uma longa história de atuação responsável, traduzida em programas direcionados para a melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão presentes. São ações principalmente nas áreas de educação, saúde e cultura e que também visam a compartilhar as boas práticas com parceiros e incentivar os colaboradores para o voluntariado (RA, 2005).

Nesse sentido, a Arcelor Brasil desenvolve, com fornecedores e parceiros, programas focados na disseminação dos valores e práticas visando a uma sociedade sustentável. Entre eles, destaca-se o Programa Sustentabilidade e Responsabilidade Empresarial (SER), cujo objetivo é promover o engajamento dos fornecedores de sua cadeia produtiva nos

princípios do desenvolvimento sustentável, estimulando-os a adotar e praticar ações socioambientalmente responsável (RA, 2005).

Da mesma forma, o Programa de Comunicação com o Terceiro Setor, outra iniciativa da Arcelor Brasil, reúne ONGs, associações comunitárias e outras entidades sociais sem fins lucrativos, possibilitando-lhes auto-sustentação e crescimento pela melhoria de sua gestão, incluindo a adequação de suas atividades à legislação pertinente e uma correta prestação de contas (RA, 2005).

A Arcelor Brasil é signatária de várias iniciativas de interesse da sociedade, entre elas o *Global Compact*, lançado em 2000 pela Organização das Nações Unidas (ONU), que objetiva promover o desenvolvimento sustentável com foco nos princípios relacionados à defesa dos direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e ao combate à corrupção (RA, 2005).

Entre as iniciativas realizadas, merece destaque a parceria com o Instituto Nacional de Câncer (INCA), com o objetivo de ampliar o cadastro de doadores de medula óssea no país. Campanhas realizadas entre os empregados e nas comunidades para incentivar o registro de doadores no REDOME (Registro Nacional dos Doadores de Medula Óssea) resultaram no cadastramento de mais de 23.600 doadores. O REDOME conta, atualmente, com 150 mil cadastrados e a meta é alcançar 250 mil doadores nos próximos anos. Essa ação é uma seqüência às iniciativas desenvolvidas na Europa pelo Grupo Arcelor (RA, 2005).

Os programas Ensino de Qualidade, Educação Afetivo-Sexual, Menores Aprendizizes, assim como as atuações na área de saúde (Programas de Acuidade Visual, Auditiva e de Saúde Bucal), buscam apoiar a melhoria do ensino prestado nas regiões de inserção das empresas, ao mesmo tempo em que contribuem para minimizar carências socioeducativas apresentadas pelos alunos (RA, 2005).

As ações em educação contemplam, ainda, a área ambiental: o Prêmio Belgo de Meio Ambiente, um concurso de redações e desenhos sobre temas ambientais, realizado desde 1992, reuniu 367.133 estudantes e 7.700 educadores de 795 escolas de 40 municípios em 2005 (RA, 2005).

O Programa de Comunicação Ambiental (PCA), que envolve 100 escolas da região da Grande Vitória, no Espírito Santo, possibilitou a capacitação de 587 educadores, implantação de 11 hortas educativas e realização de 13 cursos e oficinas na área ambiental, além de visitas monitoradas, beneficiando mais de 15 mil alunos dos ensinos Fundamental e Médio. Com abordagem apropriada para o Ensino Superior, também foram atendidas 15 instituições em 2005, beneficiando milhares de universitários e professores, com visitas temáticas, cursos e ciclos de palestras (RA, 2005).

O Programa de Educação Ambiental desenvolvido na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), por sua vez, possibilitou capacitação de mais 1.190 empregados em gestão ambiental, em 2005, além de 1.354 empregados de empresas parceiras, enquanto o encontro anual e regular sobre educação ambiental mobilizou aproximadamente 1,5 mil pessoas (RA, 2005).

Na área cultural, as ações da Arcelor Brasil buscam apoiar artistas das comunidades onde está presente, contribuindo, também, para a melhoria das condições de vida e inserção social das pessoas. Uma das iniciativas, o Programa Trilhas da Cultura, contabilizou, em 2005, 288 apresentações para 58.200 pessoas em 16 cidades de Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo (RA, 2005).

A empresa desenvolve, ainda, diretamente ou apoiando entidades da sociedade, diversos programas que atendem jovens em situação social de risco. Um exemplo é o Atendimento Integrado à Criança e ao Adolescente (AICA), realizado no município de Serra, no Espírito Santo, através da CST, numa parceria com a Arquidiocese de Vitória. Além de orientação e assistência, proporciona o aprendizado de novas profissões, contribuindo para a redução da marginalidade social (RA, 2005).

O Programa Cidadãos do Amanhã, realizado pela Fundação Belgo, é outro exemplo. Em 2005, arrecadou R\$ 895 mil, via contribuição de 1.830 participantes, que destinaram parcela do Imposto de Renda para entidades cadastradas nos conselhos municipais da criança e do adolescente. Outro destaque é o pioneiro Projeto Gaivota, também desenvolvido em Serra, no Espírito Santo. Introduzindo uma visão sociotransformadora, visa a promover a auto-sustentação da comunidade. Em 2005, atendeu, em média, 400 pessoas/mês com ações culturais, educacionais, esportivas e de geração de renda (RA, 2005).

Na área de meio ambiente, as empresas Arcelor Brasil não se limitam a cumprir a legislação vigente. São enfatizadas ações de melhoria na eficiência dos processos, modernização contínua das instalações industriais e de conservação e recuperação da

biodiversidade, sempre com o objetivo de eliminar ou minimizar os impactos ambientais de suas atividades (RA, 2005).

Na seção seguinte será descrita a estrutura da Fundação Belgo-Arcelor Brasil, que é o órgão da Arcelor Brasil responsável pelos programas sociais da companhia, conjuntamente com os seus principais programas.

6.3.1 Fundação Belgo-Arcelor Brasil

A Fundação Belgo-Arcelor Brasil é o instrumento de atuação social do Grupo Belgo-Arcelor Brasil nas comunidades onde estão instaladas suas unidades industriais. Reestruturada em 1999, a Fundação tem por missão “contribuir para a integração econômica, social, política, cultural e psicológica dessas comunidades” (RA, 2005).

Para o desenvolvimento de seus programas sociais, a Fundação recebe aporte financeiro do Grupo Belgo-Arcelor Brasil, sob o regime de dotação anual. Além de usar seus próprios recursos, a Fundação Belgo-Arcelor Brasil investe em parcerias que possibilitem a realização de programas e projetos inscritos nas leis de incentivo fiscal municipal, estadual e federal (RA, 2005).

A Fundação Belgo foi criada em 1989 para usufruir dos benefícios fiscais, que era uma contrapartida oferecida pelo governo para que as empresas investissem em programas sociais.

Logo que o presidente Collor assumiu, acabou com a Lei Sarney e criou a Lei Rouanet e exigia uma contrapartida das empresas para fazer

projetos sociais com incentivos fiscais. A empresa tinha que fazer uma parte com dinheiro próprio e aí a Fundação entrou em estado de hibernação porque a Belgo não quis colocar dinheiro, porque era a época da virada empresarial, reestruturação, etc., etc. Quando chegou 1997, nós reestruturamos, ampliamos o leque de atuação não somente em cultura, mas em meio ambiente, saúde, educação e assistência social para a comunidade (presidência da Fundação).

A Fundação foi reestruturada em 1997 para apoiar as usinas nas relações com os diversos segmentos da comunidade. Foi desenvolvida uma série de programas que atendiam a todas as usinas de modo a socializar o gasto e os recursos, porque uma Usina de maior poder é a Usina mais rica que atrairia mais recursos. O que a Fundação fez foi socializar, centralizar os recursos. Essa foi a estratégia: primeiro, socializar os gastos, segundo, aplicar um modelo de gestão que fosse profissional na atuação social.

Todos os programas são planejados, executados, controlados, avaliados tanto em processo quanto de resultados, e hoje atendemos 18 comunidades não com todos os programas, mais com boa parte deles. Atendemos 18 comunidades de Minas Gerais, São Paulo, Bahia e Espírito Santos (presidência da Fundação).

Sobre o papel social da empresa e suas relações com o estado no sentido de que suas ações não sobrepõem as do estado, o presidente da Fundação Belgo foi bastante enfático ao dizer que:

à ação social das empresas não substituem as do estado, nós não temos escala, nós não resolvemos problemas sociais, a empresa não foi feita para resolver problema social, empresa faz isso como uma contrapartida ao muito que ela recebe da comunidade, a contrapartida a uma demanda que a comunidade impõe e ela tem que fazer isto, porque a comunidade demanda as empresas que são líderes de excelência e esse conforto, quando você tem toda a comunidade que nem sempre ostenta as mesmas condições, então a empresa é obrigada porque ela retira da comunidade muita coisa, ela retira principalmente gente e nesse ponto ela não contribui com um tostão para a formação das pessoas (presidente da Fundação Belgo Mineira).

Ainda acerca do papel social da empresa, o presidente da Fundação Belgo complementa seu ponto de vista:

ela tem que ter um papel na comunidade, de retorno, além de ser uma boa cidadã. Algumas coisas podem ser feitas, mas ela não tem escala e não vai ter escala porque empresa não é para fazer programa social, programa social é do estado; o que a empresa pode é, em parceria com o estado, em parceria com a sociedade civil, amplificar e contribuir para minimizar problemas (presidente da Fundação BelgoMineira).

Com essa afirmação do presidente da Fundação Belgo, uma questão que surge é: a quem caberia o papel de avaliar os programas sociais se existe uma parceria entre vários atores no sentido de colaborar para amenizar as questões sociais? A avaliação poderia pelo menos ser definida pelos parceiros nos pontos de maior relevância dos programas. Mas, por que uma empresa investiria em avaliação de programas se os benefícios por ela percebidos são maiores do que o que ela oferece à comunidade?.

Não nos propomos a resolver problema, a gente se propõe a atuar para a ou contribuir, agora a gente lucra muito mais do que dá. Em termos físicos isso interfere diretamente na reputação da empresa na comunidade, na abertura de espaço da empresa e na manutenção do bom relacionamento em diversas instâncias de poder público e social (presidência da Fundação).

6.3.1.1 O foco: crianças e adolescentes

A Fundação Belgo-Arcelor Brasil acredita que investir na formação das novas gerações promovendo a educação e a cultura, em suas diversas manifestações, proporciona o exercício da cidadania e estimula a inserção do indivíduo numa vida social produtiva (RA, 2005).

Também é valor para a Fundação capacitar pessoas que possam ampliar o acesso e a melhoria da educação formal de crianças e adolescentes, pois isso transcende as ações pontuais de solidariedade e contribui decisivamente para o aumento da auto-sustentação,

no longo prazo, das regiões onde hoje a Belgo exerce influência socioeconômica (RA, 2005).

A Fundação Belgo-Arcelor Brasil reconhece que realizar projetos específicos sobre a saúde e meio-ambiente também contribui para o desenvolvimento das comunidades e eleva o nível da qualidade de vida de suas populações. Além disso, acredita que a mobilização e a integração dos seus empregados na execução de programas nas áreas onde vivem e trabalham trazem benefícios para todos os envolvidos, aumentando o comprometimento de cada um e de todos com o universo onde estão inseridos (RA, 2005).

Para a melhor visualização dos programas desenvolvidos pela Fundação Belgo-Arcelor Brasil, a FIG. 7 ilustra suas principais ações sociais.

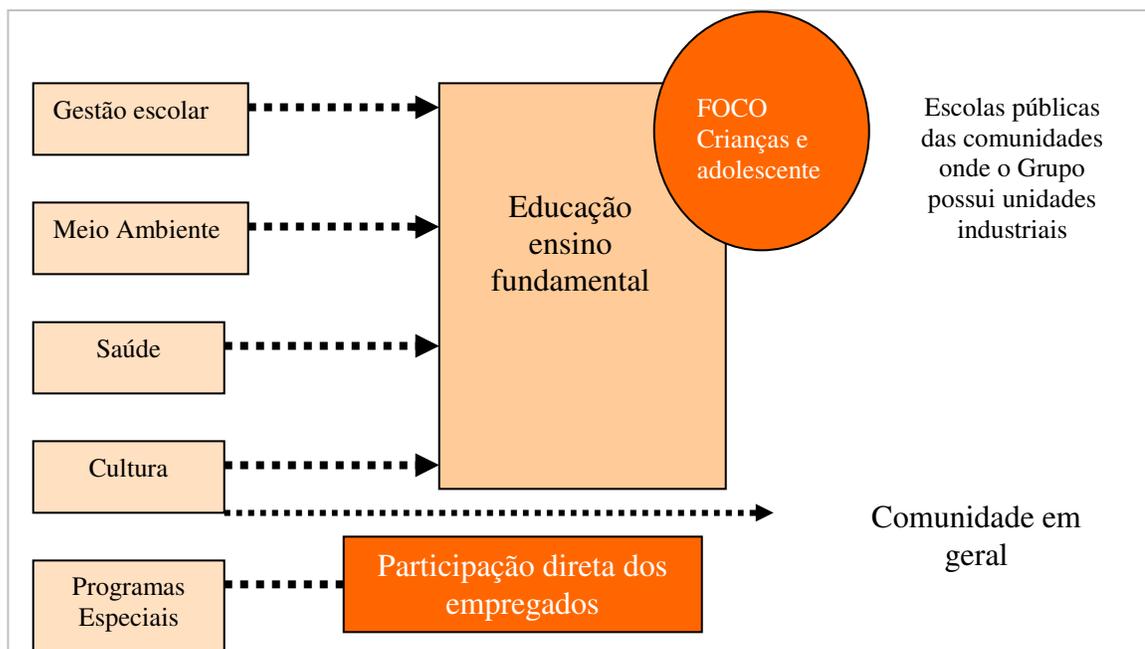


FIGURA 7 – Organização dos programas da Fundação Belgo Arcelor Brasil.

Para implementar os programas sociais, a Fundação Belgo Arcelor Brasil é estruturada como mostra a FIG. 8:

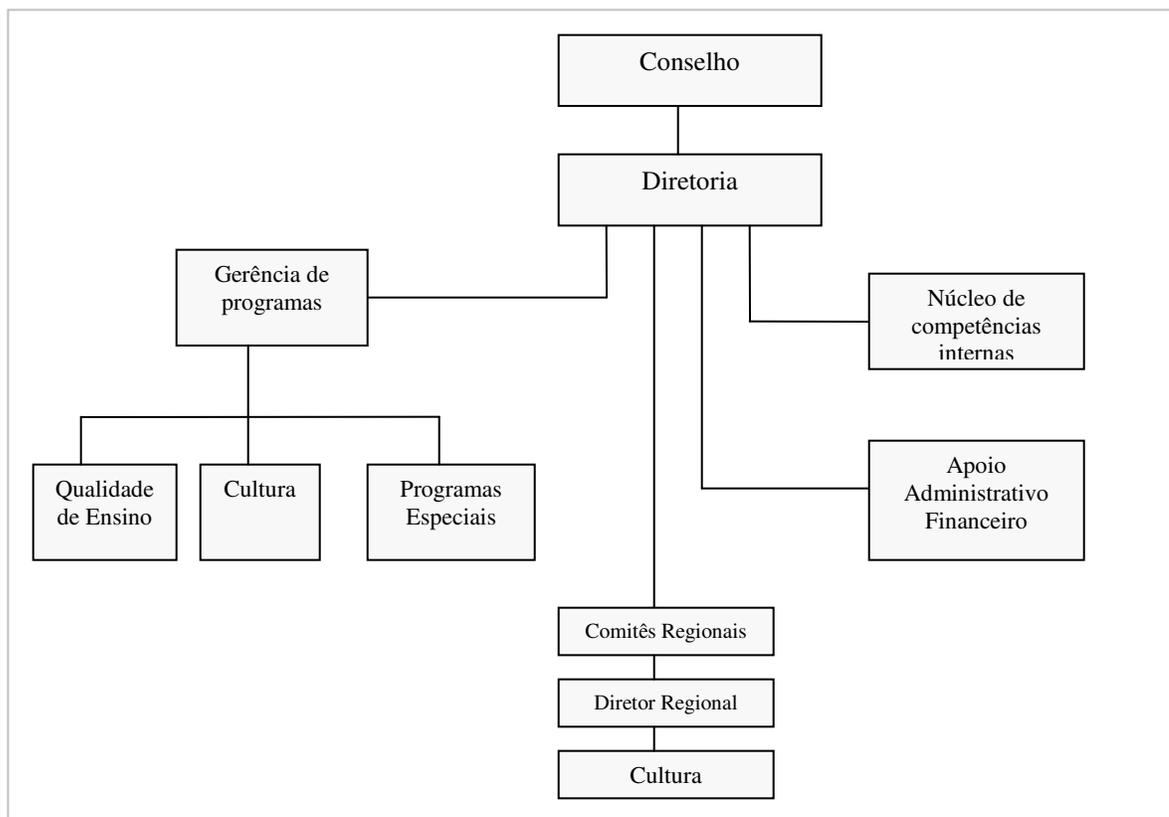


FIGURA 8 – Organograma da Fundação Belgo Arcelor Brasil.

Fonte: www.fundacaobelgomineira.org.br.

6.3.2 Programas educacionais

O Programa Ensino de Qualidade (PEQ) vem sendo desenvolvido desde 1999 e tem como característica a participação de todos os membros da comunidade escolar.

Atualmente, atende escolas públicas municipais das cidades de João Monlevade, Carbonita, em Minas Gerais, Feira de Santana, na Bahia, e Cariacica, no Espírito Santo, beneficiando diretamente alunos e educadores. Está estruturado em duas frentes aplicáveis à educação formal. A primeira propõe melhorias nos processos administrativos e pedagógicos, a partir do levantamento dos principais problemas que contribuem para o baixo desempenho dos alunos. Com esse diagnóstico, é definida a melhor forma de interagir e auxiliar o sistema educacional do município, por meio dos Programas Gestão Escolar e Formação de Professores. A segunda abordagem visa a complementar a aprendizagem do aluno com os programas de saúde, cultura e educação ambiental também coordenados pela Fundação Belgo-Arcelor Brasil. Para o município ser beneficiado com os programas complementares à educação formal, é recomendável sua inserção no PEQ (RA, 2005).

6.3.2.1 Gestão escolar

O Programa de Gestão Escolar (PGE) integra os esforços das secretarias municipais de educação, escolas, professores, alunos e família em uma proposta inovadora de trabalho.

O programa sugere novos processos na administração das questões de ensino - que vão desde a implementação de normas e diretrizes pela secretaria de educação até a forma como o professor conduz determinada matéria em sala de aula. A metodologia é desenvolvida para apoiar o aluno a explorar seus potenciais, buscando, dessa forma, o aprendizado de qualidade (RA, 2005).

Em João Monlevade, o PGE é denominado Cidade Educação, é operacionalizado pela Pratein Consultoria em Educação e Desenvolvimento Social, reconhecida por sua *expertise* na área. O sistema está em fase de implementação, com características específicas que contemplam a participação de todos os segmentos da comunidade na construção (planejamento, monitoramento e avaliação) de um plano de educação para o município (RA, 2005).

6.3.2.2 Formação de educadores

Com esses objetivos: contribuir para o desenvolvimento da capacidade analítica e crítica dos professores e discutir seus problemas e práticas cotidianas do ensino, o programa promove a capacitação dos educadores, utilizando metodologia participativa e interativa, com a qual são reconstruídos conceitos e desenvolvidas habilidades para compreender e aperfeiçoar o trabalho pedagógico (RA, 2005).

Esse programa contou com o apoio técnico-operacional do Centro de Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC). Com duração de dois anos, foi implementado e já concluído nos municípios de Piracicaba/SP, Juiz de Fora e João Monlevade/MG (RA, 2005).

6.3.2.3 Resultados obtidos em 2005

Cerca de 63.000 alunos das escolas públicas, segundo o RA (2005), já se beneficiaram com o programa. A comunidade escolar participante consta de 4.479 profissionais, entre diretores, supervisores e professores, e 20.000 famílias (estimativa).

Até agora, estes são os resultados em Minas Gerais:

- Concluído o programa em Vespasiano em 2004, coincidentemente com a conquista do Prêmio Mineiro da Qualidade pela Secretaria Municipal de Educação.
- Em João Monlevade, o programa capacitou os 320 educadores e muniu-os de ferramentas que estão contribuindo para aprimorar a qualidade da aprendizagem. A avaliação realizada em 2005 constatou que os alunos alcançaram, em média, 68% de acertos em Língua Portuguesa, desempenho 23,5% melhor que o obtido em 2003 (RA, 2005).
- Em Carbonita, os técnicos da educação foram capacitados, aprofundando nas sete categorias: liderança; planejamento; foco alunos e partes interessadas; informação e análise; recursos humanos; processos; e resultados. Foi elaborado o primeiro relatório de gestão e realizada a Feira de Melhores Práticas envolvendo toda a rede e a avaliação de desempenho dos alunos. Cerca de 90% dos alunos superaram a média exigida (60%) nas competências básicas (RA, 2005).

Na área da educação, a Fundação optou por capacitar as escolas e as secretarias em seus sistemas de gestão, porque, segundo a Fundação, quando se capacitavam professores, por mudanças políticas ou por vontade própria dos prefeitos, muitos outros eram demitidos ou

pediam demissão. Conseqüentemente, não era possível avaliar os resultados do investimento na capacitação de professores.

Então, nós éramos fortes no sistema de gestão, procuramos transferir isso para a comunidade. Nós não atuamos diretamente, mas através de terceiros, que são operadores nossos, nós pagamos a eles para operar. Eles vão à comunidade e aplicam, nós gerenciamos esse esforço tanto do operador quanto do beneficiado e, no caso do sistema de gestão, nós capacitamos pelo método de qualidade total da educação (presidência da Fundação).

6.3.2.4 Mecanismos de controle e avaliação

Na Fundação Belgo, o controle dos programas é exercido pelos três gerentes de cultura, educação e projetos especiais, que são os responsáveis pelos acompanhamentos de todas as ações da Fundação.

Tenho os três gerentes que dão de tudo, se coordenam e acompanham sempre o andamento dos projetos, temos o pessoal local que acompanha os projetos, seu desenvolvimento o tempo todo e tem as avaliações anuais de cada um dos projetos: o que foi feito, quando foi feito, quanto foi gasto, o que beneficiou, quem beneficiou, etc., etc., etc. [...] Eles fazem relatórios, os comitês locais fazem relatórios. Os gerentes estão vendo também e anualmente eu aprovo a verba dos programas no conselho de administração da Fundação. Para aprovar eu tenho que mostrar serviço, recurso anterior, quais foram as dificuldades, quais foram os méritos, etc. Aí a gente aprova. Então, isso é baseado em relatórios de acompanhamento que é feito e nos reunimos mensalmente. (presidência da Fundação).

Os relatórios produzidos sobre os resultados dos projetos sociais, nem todos são apresentados ao Conselho de Administração e não abrangem todos os projetos implementados. Mas algumas unidades fazem pesquisa de percepção de imagem sobre os programas implementados.

Temos uma Usina em Juiz de Fora que solicitou à Universidade Federal de Juiz de Fora uma pesquisa de percepção da imagem da empresa e nos

últimos dois anos deu uma coisa inédita: 100% de aprovação, 100% isso é visibilidade dos programas (presidência da Fundação).

Aqui se tem uma relação de causa e efeito, na qual a boa imagem da empresa é atribuída aos efeitos dos projetos sociais implementados na comunidade. Mas até que ponto isso é verdade? Como a comunidade percebe essa relação? Como são avaliados os efeitos dos programas? Que modelos estão sendo empregados para avaliar os impactos dos projetos?

Antes de iniciar alguns programas, é feita uma pesquisa para detectar a situação atual da comunidade a ser beneficiada para, ao final, realizar análise comparativa para verificar os resultados, se houve melhorias ou não.

Temos um projeto chamado Educação Apetite Sem Fome, que trata da educação para a sexualidade do Ensino Fundamental para adolescente e da questão da violência nas escolas, de doenças sexualmente transmissíveis, como no caso do HIV, etc., tudo isso tratado dentro desse programa pesado, que você capacita o professor em 80 horas, alguns não agüentam, tem uns que abandonam, mas esse programa, antes de começarmos, fazemos um *base line*, uma pesquisa para ver, depois, qual foi a avaliação desse padrão inicial [...] Os outros são programa de processos, gestão escolar, tem que cumprir aquela evolução do sistema de gestão, aquele sistema já está implantado na sua frente e, se está funcionando, medimos através das secretarias o impacto no aluno, na sua competência básica, na evolução das notas (presidência da Fundação).

Até que ponto os gestores da Fundação formalizam seus projetos visando a uma avaliação de impacto? Essa questão não é percebida na fala do presidente da Fundação Belgo. Outro aspecto que corrobora o questionamento é o fato de os projetos sociais serem demanda das comunidades sob influência da empresa, o que leva a supor que são apenas atendimentos a essas demandas, sem a preocupação de formatar um projeto social que possibilite a avaliação de impacto.

Por fim, o presidente da Fundação Belgo admite que as avaliações realizadas não são feitas em profundidade devido aos custos serem muito altos, entretanto,

poderíamos ser mais objetivos se tivéssemos uma estrutura de avaliação que compensasse, que não fosse mais cara que o próprio programa, porque para fazer uma avaliação de profundidade vou gastar mais que gastei nos programas. Isso é para quem tem estrutura, essas *bases lines* são feitas de maneira a cobrir toda a população de adolescentes, mas tem parte que está de fora, quem tem capacidade de fazer avaliação é o estado, a gente entra com pequena parte (presidência da Fundação).

Esse ponto de vista entra em contradição com os dados da Fundação Kellogg, especializada em avaliação de projetos, que estima que o custo varia entre 5% e 10% do valor do projeto. É uma questão polêmica, quem tem razão?

Direcionando a análise para a área de educação, os projetos são realizados, segundo a gerente de educação, a partir de um diagnóstico feito nas escolas públicas dos municípios de atuação da empresa. Esses diagnósticos servem de parâmetros para definir diretrizes de atuação ou intervenção. Existem situações em que as escolas já têm um projeto em andamento, mas têm certas deficiências que são complementadas pela Fundação. Outras situações exigem da Fundação mais envolvimento no sentido de implementar o projeto, treinar e acompanhar.

Nos projetos educacionais, os órgãos públicos têm certa desconfiança dos interesses da empresa, porém,

ela inicialmente é vista com muita desconfiança, o quê que a empresa quer ganhar com isso, o quê que tem por trás disso, ela quer privatizar, ela está querendo privatizar o Ensino Fundamental, privatizar a escola pública (gerência de educação).

As parcerias com o poder público geram alguns desgastes, principalmente quando muda a administração e todo o processo de construção de confiança tem que ser novamente conquistado. Isso pode gerar incertezas no futuro sobre a participação da empresa nos projetos educacionais.

Depois de cinco anos de prática, percebemos que conseguimos estabelecer uma relação de confiança com os gestores das escolas. Aí você fica assim meio que de porta aberta, tanto a empresa abre as portas, quanto eles também abrem as portas. Agora, quando muda a administração, começa tudo outra vez, é aquele negócio “cicle” (*sic*) e dá preguiça de você começar tudo de novo, começar tudo outra vez. Não sei como é que vamos caminhar nesse sentido, talvez a gente mude por causa disso, você dá muita sorte quando ficam dois governos, duas gestões do mesmo governo, aí dá para você construir mais coisas (gerência de educação).

Uma reflexão nesse sentido a respeito das mudanças na administração, que refletem nos projetos educacionais implementados, é que eles não estariam relacionados a uma avaliação de impacto dos projetos implementados. É fato que os investimentos em educação produzem resultados de médios e longos prazos, mas, como a ênfase é na gestão, causa para a melhoria da qualidade do ensino, se for levado em conta que os princípios da qualidade voltados para a responsabilidade social envolvem diretamente a comunidade beneficiada pelos projetos educacionais. Por que não considerá-la na avaliação de resultados no período de uma determinada administração?

A atuação na área da educação tem como foco a gestão, que é um reflexo da forma de trabalho da empresa - o que se quer dizer com isso? A empresa Arcelor Brasil é eficiente, competitiva, lucrativa e tal porque tem um eficiente programa de gestão da qualidade em seus processos produtivos. Então, se é assim, por que não levar essa ferramenta para a área de educação? Talvez por isso a empresa prioriza a gestão como o meio de melhoria da qualidade do ensino.

Hoje, um foco de trabalho é a gestão escolar, contribuimos com as secretarias municipais. Inicialmente, estávamos mexendo com o estado e município, hoje só com os municípios, porque a Belgo desenvolve seus programas ou os aplica nos municípios onde tem usinas, então nós relacionamos com a Secretaria Municipal de Educação e com elas desenvolvemos programas de gestão e programas de capacitação de educadores, mas o forte é gestão e dentro do programa de gestão tem a linha de capacitação de educadores; subordinado a ele é que entramos como parceiros (gerência de educação).

Quanto ao monitoramento e avaliação dos programas de gestão para a educação, a gerente de educação da Fundação Belgo destaca que:

Quando uma secretaria implementa um programa de gestão, ela própria já define quais são suas metas e a partir dessas metas ela começa a introduzir no sistema dela a avaliação, que é outro gargalo. Ninguém quer ser avaliado, então você começa a introduzir a questão da avaliação, elas próprias já criam seus próprios sistemas de avaliação, estou falando de avaliação mesmo, que monitoramento é constante e esses resultados são aferidos uma vez por ano. Ela nos passa esses resultados, que são do processo dela. Agora, do meu processo, temos reuniões com todos os parceiros: Secretaria Municipal de Educação, Fundação Belgo, Fundação Pitágoras (que é o operador do programa, o consultor do programa) e Programa Mineiro da Qualidade, de três em três meses nos sentamos e damos uma avaliada no programa, uma monitorada para ver o que precisa ser feito, o que está sendo feito (gerência de educação).

Nesse caso específico percebe-se que existe uma avaliação de processo por parte dos parceiros, que é uma avaliação formativa com o objetivo de prover informações essenciais sobre um determinado programa para que os gestores possam introduzir mudanças de forma a melhorá-lo durante a fase de implementação.

O programa de gestão adotado nas escolas dos municípios de atuação da Belgo foi desenvolvido pela Fundação Pitágoras e é denominado Sistema de Gestão de Integrada (SGI) e as metas definidas pelas escolas são atingidas com o apoio das ferramentas de gestão do SGI.

Retomando a fala da gerente de educação da Fundação Belgo a respeito dos mecanismos de controle e avaliação, observa-se que:

Esporadicamente, contratamos avaliação externa que nos dá indícios de quais são as oportunidades que temos de melhorar no processo, mas a maioria mesmo vem das próprias secretarias, elas que começam a fazer as avaliações, elas não avaliam processos, para elas o que vale é o resultado que chega lá na ponta, no menino. Quando ela entra com um sistema de gestão, a única coisa que ela quer saber, que a empresa, que o acionista, e o diretor do conselho querem saber é o que isso impactou lá

no menino. É difícil você fazer essa relação, então, quando queremos saber se o processo está muito bom, contratamos uma avaliação externa. Agora, a avaliação do menino é a própria secretaria que faz, não entramos nesse meio e nem podemos, o que a gente pode avaliar é o processo, isso você pode, isso é pré-combinado, mas eu não posso entrar na secretaria: - olha, agora vou avaliar seu menino. Não posso, mas o próprio sistema pede isso, porque o sistema é implementado para buscar melhoria no desempenho do aluno (gerente de educação).

Para que não haja conflitos de interesses nessa parceria que envolve a Fundação Pitágoras, a Secretaria Municipal de Educação e a Fundação Belgo, os papéis de cada um são definidos *a priori*. Com exceção da Secretaria Municipal de Educação, que não faz avaliação de processo, o que interessa saber é o resultado final no aluno. Aqui tem um aspecto importante, a Fundação Belgo preocupa-se em avaliar processos, ou seja, a eficiência operativa, ao invés de determinar os impactos do programa. Se avaliar os impactos cabe à Secretaria Municipal de Educação, o SGI não diz como, já que determinar os impactos de um programa consiste na aplicação de modelos experimentais ou quase experimentais, considerando-se dois momentos (antes e depois). E requer também controlar os efeitos não atribuíveis ao projeto.

O SGI tem o foco no aprendizado do aluno e, para isso, um conjunto de estratégias é desenvolvido com essa finalidade, como, por exemplo, o envolvimento dos pais no ensino e na aprendizagem das crianças. Esses resultados são identificados pelo sistema de gestão.

Ainda na esfera de controle e avaliação dos programas sociais, o gerente de programas especiais tem uma visão bastante otimista no que tange aos resultados dos projetos implementados, apesar de não ter indicadores para uma aferição mais precisa.

Temos alguns indicadores, cada programa tem seus indicadores específicos, alguns formalizados, outros não formalizados, alguns percebíveis apenas. Não temos isso ainda num nível de sofisticação, mas temos uma percepção porque lá na ponta, lá na unidade, dá para medir o

pulso disso, na relação impacto do programa, se está indo bem ou não. Basicamente, menos nos meus programas, mais nos programas da Z... e da E. estão lá o tempo todo na comunidade (gerente de programas especiais).

Um ponto de destaque desse posicionamento é a não diferenciação entre avaliação de impacto e de processo. A que o gerente de programas especiais se refere está relacionado aos processos e não a impactos.

6.4 Gerdau Açominas

Grupo Gerdau é a denominação usada para designar o conjunto de empresas de diversos países, que formam o grupo econômico Gerdau e que estão sob o mesmo controle acionário (*site* - RA, 2005).

O crescimento das atividades do Grupo Gerdau na América do Sul foi um dos fatores que levaram a empresa a reorganizar sua estrutura operacional e societária na região em 2005. As alterações promovidas buscaram maximizar o desempenho do Grupo Gerdau, dando continuidade ao processo iniciado há três anos, com a integração das atividades operacionais da Gerdau S.A. no Brasil com as da Aço Minas Gerais S.A., pelo qual se originou a Gerdau Açominas S.A (RA, 2005).

Como resultado das medidas adotadas em agosto de 2005, cinco empresas passaram a responder pelas operações do Grupo Gerdau na América do Sul: Gerdau Aços Longos S.A. (Brasil), Gerdau Aços Especiais S.A. (Brasil), Gerdau Açominas S.A. (Brasil), Gerdau Comercial de Aços S.A. (Brasil) e Gerdau América do Sul Participações S.A. (Argentina, Chile, Colômbia e Uruguai), as quais se mantêm com capital fechado (RA, 2005).

As duas companhias de capital aberto do grupo no Brasil - Gerdau S.A. e Metalúrgica Gerdau S.A. – integram o nível 1 de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), sendo reguladas por normas de conduta diferenciadas no mercado de capitais. As ações da Gerdau S.A. são negociadas também na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) e na Bolsa de Valores de Madri (LATIBEX) - (RA, 2005).

A *Gerdau Ameristeel Corporation* é a empresa responsável pelas operações do grupo na América do Norte. Suas ações são negociadas na Bolsa de Valores de Nova York e na Bolsa de Valores de Toronto. O conselho de administração da *Gerdau Ameristeel* é integrado por nove pessoas, sendo que reuniões ocorrem pelo menos trimestralmente. Também existem comitês para tratar de temas específicos, como auditoria, recursos humanos e governança corporativa (RA, 2005).

6.4.1 Responsabilidade social

A Gerdau Açominas, diferentemente das outras siderúrgicas (Usiminas, Belgo-Arcelor Brasil e Acesita), não possui uma Fundação para gerir os programas sociais da empresa. Existe uma estrutura composta pelo assessor de planejamento e de recursos humanos (que também acumula as funções de conselheiro da Gerdau Açominas e presidente do Clube de Participação Acionária - CPA), uma analista de comunicação social e um gerente de comunicação social. Esse grupo (que será referido no presente trabalho como grupo decisor) decide em colegiado quais projetos ou ações devem ser aprovados, bem como os recursos destinados aos projetos. Normalmente, os projetos aprovados são aqueles que fazem uso das leis de incentivos fiscais voltados para a cultura.

Nós somos um braço, digamos assim, somos representantes do Instituto Gerdau na região de Ouro Branco da Gerdau Açominas, tem o instituto, mas o que nós decidimos eles acatam porque privilegiam a visão local . Eles não podem de lá decidir o que vai acontecer aqui, o que a empresa vai apoiar aqui em Ouro Branco, porque eles não conhecem Ouro Branco, não conhecem as necessidades, o público, nós somos a maior unidade, tem um comitê que é o Instituto Gerdau, nós integramos esse comitê (analista de comunicação social)

Portanto, percebe-se a independência do grupo decisor da Gerdau Açominas em relação ao Instituto Gerdau, referente aos projetos sociais que são aprovados para a região de Ouro Branco. Os presidentes da Gerdau Açominas juntamente com o diretor de planejamento e recursos humanos tomam decisões de todos os projetos aprovados pelo grupo decisor: “Nós priorizamos os projetos que nascem naquela região, não se limita a Ouro Branco, mas a Lafaiete, Congonhas, Ouro Preto, São João Del Rey, Tiradentes, Mariana, assim naquele trecho da Estrada Real (analista de comunicação social)”.

Esses projetos priorizados no circuito da Estrada Real têm, na visão da Gerdau Açominas, um potencial grande de geração de emprego e renda por meio de atividades culturais voltadas para o entretenimento e para o turismo.

Começamos a orientar essa sociedade civil que estava se organizando para que procurassem entender como são os projetos culturais ou como é essa questão da cultura numa região extremamente histórica. Pode trabalhar ligada ao turismo, isso significa sustentabilidade econômica no médio e longo prazo (assessor de planejamento e recursos humanos).

Em relação aos projetos sociais, a analista de comunicação suscita uma questão interessante:

Nós temos que dar uma contrapartida por meio de projetos que são culturais. Temos uma vertente de projetos sociais também que nem sempre a gente consegue, como os projetos de cultura, atender uma demanda social, então as nossas demandas sociais procuramos atender pelo FIA, que é o Fundo da Infância e Adolescência e, eventualmente, pode ser um apoio por meio de um financiamento junto ao BNDES (analista de comunicação).

Nesse contexto, a Gerdau Açominas procura incentivar as pessoas a se organizarem como entidades civis para captarem recursos junto a instituições financiadoras de projetos sociais. A empresa procura transmitir seus conhecimentos de gestão para que essas entidades possam se desenvolver e auto-sustentar.

Começamos a provocar a sociedade para que ela se organize em associações, em ONGs e possa buscar recursos com projetos bem estruturados, a partir de leis de incentivo que existem. Esses recursos estão aí flutuando para que possamos atuar em conjunto. Entramos numa fase provocatória, provocando a sociedade e, num primeiro momento, até negando (assessor de planejamento e recursos humanos).

A Gerdau Açominas procura, por meio de pesquisa junto ao seu público de influência, colher informações sobre como a comunidade vê os projetos sociais implementados nas regiões de influência da empresa.

Anualmente, fazemos uma pesquisa junto ao nosso público de influência e perguntamos, entre outras coisas, o que elas conhecem de responsabilidade social; como elas percebem que nossos projetos sociais contribuem com o desenvolvimento da região para agregar valor à comunidade de uma forma geral. A percepção do ano de 2004 para 2005 aumentou 100% (analista de comunicação social).

Um aspecto da pesquisa junto ao público de influência bastante interessante revelado pela analista de comunicação social é a segmentação do público:

Nós não segmentamos. Existe um segmento formador de opinião para o qual passamos uma lista, desde o prefeito até, digamos, o poder judiciário, executivo, legislativo, polícia; e tem uma outra lista, que é a comunidade em geral que responde. Os pesquisadores vão para campo e param a primeira pessoa que eles vêem. É uma pesquisa qualitativa, tem um questionário, pergunta às pessoas se elas podem responder. É feita por um Instituto de Pesquisa, temos um indicador no planejamento de longo prazo para atingir, que é um percentual de aprovação da imagem institucional. Temos esse indicador e todo ano faz-se sua medição (analista de comunicação social).

Na próxima seção será abordado o programa Educando para a Qualidade, cujo objetivo é propiciar aos empregados a oportunidade de complementar os estudos dos Ensinos

Fundamental e Médio, visando a aprimorar o conhecimento e contribuir para o fortalecimento de um sistema nacional de educação básica de qualidade. Iniciado em 1992, o programa beneficiou, até 2004, mais de 1.700 empregados e tem como parceiros o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Serviço Social da Indústria (SESI) e a Escola Estadual Sérvulo Torres, de Ouro Branco (RA, 2005).

6.4.2 Educando para a Qualidade

Esse programa teve início no final da privatização da Açominas, quando novas demandas de base tecnológicas exigiam empregados mais qualificados para melhorar a produtividade em função das novas tecnologias que chegavam ao setor siderúrgico.

Nesse programa, quando termina a privatização, já estávamos trabalhando com o projeto Educando para a Qualidade, por duas razões: uma de ordem social e uma outra, vamos falar assim, técnica e econômica. A tecnologia que estava vindo exigia que a empresa não tivesse analfabetos e aí a decisão era a seguinte: nós temos um quadro que tem experiência, ele foi formado através de experiência, mas ele não tem a educação, que é fundamental, como é que nós vamos trabalhar na nova tecnologia, como é que nós vamos trabalhar com qualidade total, como é que nós vamos trabalhar se alguns quesitos mínimos de cidadania não estão sendo absorvidos por essa população interna? (assessor de planejamento e recursos humanos).

O Programa Educando para a Qualidade teve sua primeira fase em 1986, com o propósito de treinar a equipe de manutenção, só depois de iniciadas as atividades constatou-se que 25,5% do efetivo não sabiam ler nem escrever.

Ai eu fiquei pasma, gente, isso é jogar dinheiro fora, a empresa vai investir em treinamento, investir numa série de coisas, no entanto, infelizmente, isso não vai dá resultado. Nessa época a primeira coisa que falei foi para não contratar esse pessoal, que é inviável para a educação, então levei a maior bomba. Virei e disse: - olha, estou com a minha consciência tranqüila, minha ética, estou colocando aqui no relatório que a empresa vai jogar dinheiro fora em treinar pessoas que simplesmente

vão falar que estão assistindo alguma coisa, mas que não vão aprender absolutamente nada (gerência de desenvolvimento organizacional).

Constatada essa realidade, era preciso educar essas pessoas, já que a qualidade começa e termina com a educação. E por volta de 1992 iniciou-se o projeto com uma nova proposta de implementar um programa educacional que resgatasse a dignidade das pessoas e as tornasse aptas para o uso das novas tecnologias.

Começamos a fazer um trabalho muito pequeno, mas com a entrada do atual presidente da Gerdau Açominas é que ocorreu uma guinada no projeto de educação. Porque ele acredita na educação, só te falo uma coisa, tudo que aconteceu e acontece na educação dentro da empresa é graças à conscientização do atual presidente que pegou realmente com garra esse trabalho (gerência de desenvolvimento organizacional).

A proposta educacional não tinha o rótulo de responsabilidade social, mas uma necessidade da empresa de sobreviver no mercado siderúrgico internacional. Os programas iniciados resolviam problemas pontuais, ou seja, em um determinado momento se alfabetizava, em outro trabalhava-se só com Português e Matemática. Isso prejudicava todo o processo e, com a chegada do atual presidente, foi reestruturado o programa inicial para começar com o Ensino Médio.

[...] estive agora na ABM – Associação Brasileira de Municípios fazendo uma palestra em São Paulo e as empresas presentes falavam de responsabilidade social, então eu te falo que isso é uma coisa que Deus ajudou muitíssimo, porque eu fiquei tão pasma na época de verificar um efetivo daquele tamanho, um número de pessoas imenso que precisa ter essa escolarização, não me passou pela cabeça de forma alguma e no momento não se falava tanto em responsabilidade social, era uma necessidade urgente da própria empresa, senão ela não iria ter continuidade (gerência de desenvolvimento organizacional).

Pelas palavras da gerente de desenvolvimento organizacional, o programa de educação implantado não estava dentro de um escopo social, mas apenas para garantir a sobrevivência da empresa. A partir da palestra proferida na Associação Brasileira de Municípios (ABM), foi percebida a relevância social do projeto.

[...] então nós começamos a fazer esse trabalho dentro da empresa e normalmente você vê muito a responsabilidade social voltada para a comunidade, aí doa carteira, pinta escola, mas não vai no âmago da questão. Então, no dia que fiz essa palestra, várias empresas que estavam presentes parabenizaram a Gerdau Açominas em relação a essa situação, porque você imagina o que significa hoje eu falar que 79,9% do nosso efetivo tem o Ensino Médio, a mudança que aconteceu (gerência de desenvolvimento organizacional).

Um aspecto relevante do Programa Educando para Qualidade é o ponto de vista em referência ao uso das ferramentas da qualidade total na educação.

[...] Fiquei muito insatisfeita com essa situação de ficar falando em qualidade na educação. Cada vez que eu verificava, não passava de visões e missões espalhadas nas paredes e a minha preocupação maior era o aspecto pedagógico, o que se faz realmente para se falar que está aplicando qualidade em educação, utilizando instrumentos e ferramentas da qualidade. Então, começamos a fazer um trabalho, eu e meu marido, porque ele é certificado em Engenharia da Qualidade, em termos de qualidade na própria empresa. Começamos a discutir, ele com a parte da qualidade e eu com a parte pedagógica (gerência de desenvolvimento organizacional).

O programa educacional construído pela Gerdau Açominas foi pioneiro no Brasil, na sua forma operacional, porque até então a iniciativa de usar as ferramentas da qualidade total na educação, que se iniciou com a Fundação Cristiano Otoni em Belo Horizonte, não atendia as questões pedagógicas, ficando no âmbito da teoria. Portanto, o ponto crucial da questão é como fazer a leitura do ponto de vista da educação.

[...] Quando chegou no penúltimo dia do curso, eles me convidaram para almoçar, quando expliquei que trabalhava na Açominas e falei do projeto de educação que estava sendo desenvolvido na empresa com as ferramentas da qualidade, consequência: quem terminou o curso da Fundação Cristiano Otoni fui eu, porque eles falavam as coisas, mas é aquela história da teoria e não da prática (gerência de desenvolvimento organizacional).

O Programa Educando Para a Qualidade ganhou em 1998 o Prêmio Nacional de Qualidade em Educação, que foi entregue na época pelo Ministro da Educação Paulo Renato de Souza.

[...] Aí foi quando nós ficamos assim mais felizes realmente, porque você imagina o quê que é um programa de educação dentro de uma empresa ganhar o prêmio nacional de qualidade em educação e as outras escolas estarem lá também [...] (gerência de desenvolvimento organizacional).

Esse envolvimento com a educação motivou a gerente de desenvolvimento organizacional a voltar à Academia e concluir o mestrado. Só que pequenos problemas ocorreram devido a pontos de vista diferentes entre orientador e orientando, mas no final deu tudo certo.

[...] eu estava com um orientador espetacular, mas até ele conseguir entender o que realmente eu queria, porque todo mundo consegue enxergar que a empresa está fazendo educação simplesmente para ela ter produtividade e não para poder imaginar nossa responsabilidade social e no quê isso vai acarretar lá fora na comunidade (gerência de desenvolvimento organizacional).

Esse ponto de vista suscita uma reflexão. Se pensarmos na situação em que se encontrava a Açominas, com 25,5% de seu efetivo que não sabiam ler nem escrever, e pelo depoimento da gerente de desenvolvimento organizacional que estruturou todo o programa, a preocupação maior naquele momento era com a continuidade da empresa, ou seja, sua sobrevivência. Mas não se pode negar que um bom programa educacional traz melhorias na qualidade de vida das pessoas, aumento da auto-estima, etc., porém as transformações ou os impactos que ocorrem na vida das pessoas fora da empresa não foram avaliados. O que se avaliou foi a produtividade dos funcionários no ambiente da empresa.

6.4.3 Mecanismos de controle e avaliação

Quando se fala dos mecanismos de controle e avaliação pelo uso das ferramentas da qualidade total na educação, a gerente de desenvolvimento organizacional tem uma fala

bastante peculiar, ao estabelecer o Programa Educando para a Qualidade como algo inédito.

Essa é a coisa mais linda! Não existe em lugar nenhum, eu tenho a audácia de virar e falar: não tem. Existe muito em relação à parte administrativa, mas não quanto ao conteúdo, vamos assim dizer (gerente de desenvolvimento organizacional).

O ponto de vista defendido no tocante ao Programa Educando para a Qualidade se deve ao processo bastante natural de interação dos alunos com os conteúdos das aulas, devido ao fato de que as ferramentas da qualidade total eram de domínio dos funcionários da empresa.

Então, a respeito dessa parte das ferramentas, foi muito legal porque primeiro nós já dominávamos a situação. Quando digo nós, eu e os alunos (empregados), eles já tinham sido treinados (nas ferramentas), então eles já sabiam como utilizar essas ferramentas no processo siderúrgico; e quando nós passamos isso para o processo educacional, foi algo assim natural para eles, porém não natural para os professores, cujo treinamento foi intenso, eles reclamavam, falavam que era mais trabalho, que eles não tinham condição de fazer desse jeito [...] (gerência de desenvolvimento organizacional).

Os processos de avaliação e de acompanhamento são feitos individualmente, numa relação aluno-professor, o que reflete os princípios da qualidade total na forma de avaliar resultados, o que é feito por setor ou por instrumentos de produção (uma máquina, por exemplo). Mas esse acompanhamento individual também é uma forma de fazer uma recuperação paralela, existindo deficiência quanto a algum conteúdo específico.

Então, quando dizemos que fazemos um estudo personalizado, você pode ter certeza de que é pessoa professor. Nós estamos conversando aqui, no entanto, estávamos conversando sobre o mesmo assunto, sobre o qual você tem um conhecimento e eu tenho outro, você vai ter o remédio certo na hora certa, vamos assim dizer, porque o professor avalia individualmente cada conteúdo que é trabalhado na sala de aula e isso é feito de forma paralela, vamos dizer na terminologia do sistema educacional, uma recuperação paralela, que à medida que vai detectando que houve deficiências são formados grupos dentro da própria sala de aula e o professor vai e trabalha especificamente aquele conteúdo que tem a deficiência (gerência de desenvolvimento organizacional).

A proposta pedagógica do Educando para a Qualidade traz, por assim dizer, uma inovação na educação de adultos, por sair do tradicionalismo da forma de ensinar os conteúdos na sala de aula, por associar a realidade dos alunos aos conteúdos das disciplinas. Isso provoca uma motivação muito grande, quando percebem que estão aplicando os conhecimentos adquiridos na sala de aula em seu ambiente de trabalho.

[...] nunca comecei uma aula dizendo: vamos fazer uma redação sobre a violência no Brasil e não sei o que, vamos começar do relatório que ele tinha que fazer no dia-a-dia ao passar de um turno para outro. Os problemas de Matemática estavam relacionados com a área de cada um. Cada um trazia a sua situação para a sala de aula e nós construíamos esse trabalho, mas não me fale que é construtivismo, então, o que aconteceu? Foi um desafio muito grande porque eu não sabia o que era trabalhar com adulto e na empresa eu tinha que dar o maior resultado no menor espaço de tempo possível, era muito mais significativo eles aprenderem algo na sala de aula e eles chegavam e já faziam a mudança comportamental no ambiente de trabalho, os outros percebiam e aquilo foi gerando estímulo e mais estímulo. Então foi o inverso, entendeu, ao invés de fazer igual ao que tudo mundo faz, vamos fazer redação, vamos fazer isso, aquilo e depois vamos fazer o relatório, a gente partia nem que fossem duas linhas, três linhas, mas que ele tivesse aplicabilidade daquilo (gerência de desenvolvimento organizacional).

Dessa relação da prática com o conteúdo, o resultado obtido é uma avaliação positiva do programa, não só em termos motivacionais, como também de produtividade. Uma das conseqüências que ocorreram na vida das pessoas que participaram do Educando para a Qualidade foi a continuidade dos estudos.

Pessoas que chegaram na Usina para trabalhar vindo da zona rural e que tinham freqüentado a escola rural e que hoje estão na universidade com sonhos e desejos de construir uma vida melhor é uma conseqüência positiva do programa [...] Quando eu recebi, há uns três anos, um convite, individual, na parte de agradecimentos um ex-aluno nosso agradecia ao Educando para a Qualidade por ele estar se formando em Direito. Quando comecei a dar aulas esse ano, quando eu entrei na Faculdade e subindo a rampa, Dona Bernadetti!, Dona Bernadetti! Na hora em que olhei ex-alunos nossos, assim de gente, eu falo que sou a empregada mais feliz da Gerdau Açominas (gerência de desenvolvimento organizacional).

Outra consequência do Educando para a Qualidade está relacionado com a mudança de costume na região de Ouro Branco, como relata a gerente de desenvolvimento organizacional.

[...] aqui em Ouro Branco nós vamos nos deparar com situações nas quais, antigamente, porque agora não é mais assim, os bairros estavam muito hierarquizados, vamos dizer assim, o nível operacional estava num bairro, o nível técnico estava no outro, isso agora já está literalmente misturado. Mas mesmo assim nós sabemos que o Primeiro de Maio é um bairro de nível operacional. Um dia, estava passando por lá com meu marido, ele virou para mim e falou assim: olha que interessante! As casas dos alunos do Educando para a Qualidade já são diferentes das outras casas! Ai eu comecei a olhar um pouco mais e quando comecei a fazer entrevistas para minha dissertação, pude observar realmente o que aconteceu, tenho um trabalho estatístico sobre isso, porque é uma outra dissertação [...] Quando nós viemos para Ouro Branco, as casas eram todas iguais, agora começaram a mudar, a casa com mais diferencial, onde você vê o que é significativo, qual o significado realmente para essas pessoas agora, o reflexo está aí. Você tem um reflexo disso também nas escolas, porque à medida que nós começamos a trabalhar os empregados, eles começaram a aumentar o nível de exigências deles. Quando entraram, achavam que um filho concluir o Ensino Fundamental era o básico, depois o Ensino Médio e agora o universitário [...] A quantidade de mulheres que começaram a estudar, mulheres que estavam dentro de casa que não precisavam saber nada, então nossas escolas na comunidade começaram a receber um fluxo de esposas de empregados nossos, porque eram eles que colocaram esse estímulo maior para elas continuarem a estudar (gerente de desenvolvimento organizacional).

Todos esses trabalhos de avaliar os resultados do Programa Educando Para a Qualidade fazem parte da dissertação de mestrado da gerente de desenvolvimento organizacional da Gerdau Açominas, que realizou entrevistas na comunidade para detectar dados que pudessem extrapolar o ambiente da empresa. Esses resultados, além daqueles por reconhecimento, foi uma mudança muito grande na vida das pessoas que participaram do programa. Entretanto, vale ressaltar que nem todos os participantes, apesar de terem concluído os ciclos Fundamental e Médio, deram continuidade aos estudos. Mas o aspecto essencial foi a mudança na vida das pessoas.

Com o esgotamento do programa, essa experiência está sendo levada para a comunidade por meio de uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Ouro Branco e Fundação Pitágoras, que estão implantando o SGI visto anteriormente, com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos do Ensino Básico.

6.4.4 Parcerias com a comunidade

Após uma experiência bem sucedida com o Educando Para a Qualidade, a Gerdau Açominas está levando sua experiência para a comunidade por meio de uma parceria com a Secretaria de Educação de Ouro Branco com o SGI.

[...] estamos fazendo um trabalho com a Secretaria Municipal de Educação com o SGI, que é uma metodologia de gestão dos sistemas educacionais públicos ou privados. Nós adotamos na rede municipal e vamos estender para toda a região do Alto Paraopeba. É uma forma estruturada e coesa de um sistema educacional trabalhar alinhando os esforços de todos aqueles que podem impactar na aprendizagem dos alunos para que estes atinjam níveis consistentes de autodesempenho (gerência de desenvolvimento organizacional).

A importância do SGI para as escolas do ensino básico de Ouro Branco tem vários aspectos, a destacar: a introdução do sistema de qualidade na educação, no qual os educadores precisam ser treinados nas ferramentas de gestão; o oferecimento de oportunidades para todos os alunos alcançarem padrões elevados de desempenho escolar.

Nós começamos em junho de 2005 visando a melhorar a qualidade do ensino da Secretaria Municipal de Educação, sendo que ninguém acreditava que isso pudesse acontecer e que precisava dá uma chacoalhada grande. Hoje atendemos 48 pessoas da equipe de liderança da Secretaria, juntando as duas turmas tem 48 pessoas aqui hoje, da alta administração. Quando se diz alta administração é a liderança da Secretaria envolvendo os diretores. Então, olha só o número de beneficiados: estamos com 21 escolas municipais de Ouro Branco, 50 pessoas das equipes de liderança das escolas urbanas e rurais, aí já foi desdobrado para 296 professores, já atendendo 302 funcionários das

escolas, 4.466 alunos envolvendo seus pais, que dão 2.200 pessoas, num total de 7.342 beneficiados (gerência de desenvolvimento organizacional).

Essa postura da Gerdau dá a entender que a idéia de implantar o SGI na rede municipal de ensino de Ouro Branco partiu da empresa, mas, segundo depoimentos da secretária de educação, a história começou em Itabirito três anos antes.

Eu era diretora de uma escola em Itabirito e para a alegria minha e da cidade, o C.M.C. é ex-aluno dessa escola. Quando ele foi a uma festa e observando a escola, lá nós trabalhávamos com alunos que tinham problemas sociais, marginalizados, ele falou para mim: - vou te levar numa escola, vocês têm um trabalho maravilhoso aqui, mas falta o elo, as professoras são dedicadas, capacitadas, os meninos prontos para receberem, mas falta a gestão, que é o elo de todas as possibilidades e potencialidades que há dentro de uma unidade escolar. É todo mundo trabalhando sistemicamente com o foco na aprendizagem, onde o ator é o aluno. Então, ele me levou em Funilândia-MG e eu levei as professoras e algumas diretoras da cidade e implantei, foi meu primeiro contato com o SGI (secretária de educação).

Em Itabirito não foi possível a implantação do SGI, porque o prefeito, na época, estava no final de mandato e quando veio a nova administração não foi possível a continuação do trabalho iniciado. Devido a isso, a hoje secretária de educação de Ouro Branco criou uma ONG na escola chamada “Natureza Viva”, onde os pais e os alunos trabalhavam em várias atividades. Os projetos desenvolvidos foram classificados entre os 10 primeiros pelo Prêmio Itaú UNICEF e ai foram para a mídia.

O atual prefeito de Ouro Branco conheceu sua atual secretária de educação pela mídia em função da premiação de seus projetos desenvolvidos na ONG e fez-lhe o convite para assumir a Secretaria Municipal de Educação, sendo o convite aceito mediante uma condição:

que ele teria que acreditar nos meus 32 anos de educadora, que eu diria sim para ser a secretária se ele me permitisse implantar em Ouro Branco, para todas as escolas, o SGI. Por que esse meu pedido? Porque eu tinha

certeza de que todos iriam ter uma formação de equipe, porque o foco é a aprendizagem e o ator é o aluno (secretária de educação).

O prefeito respondeu que não sabia o que era o SGI, mas que acreditaria no programa.

Após levantar os custos, ponderou se era possível buscar parceria para complementar o custo do programa.

Ai foi quando eu procurei a Gerdau, conversei com o assessor de planejamento e recursos humanos e ele gostou, porque viu que tínhamos priorizado para a escola e o que as empresas têm feito e algumas tentaram fazer que é a questão da qualidade e o SGI não é a qualidade total, fria, assim de empresa, ele é basicamente o diferencial, a tecnologia para a educação. Todos nós, independentemente do cargo que ocupamos, se somos professores, jardineiros, serventes, o foco é a aprendizagem do aluno, então isso facilitou (prefeito de Ouro Branco).

Do ponto de vista técnico, o que motivou a secretária de educação de Ouro Branco a implantar o SGI foi

[...] o fato de estar assumindo a Secretaria de Educação de uma cidade, que tinha uma empresa como a Gerdau Açominas, o IDH um dos mais altos do estado, 95% dos professores de primeira à quarta série com curso superior. Se você olhar grosso modo, Ouro Branco tinha que estar na Ponta, não em quingentésimo lugar. Então, alguma coisa está errada, é como se eu tivesse uma mão de pérolas e não pudesse usar o colar, aí observando esse potencial, liguei para o C. novamente e reunimo-nos: Prefeitura, Gerdau e a Fundação Pitágoras (secretária de educação).

Nessa parceria, o papel da Gerdau Açominas, baseado no contrato assinado com a Prefeitura, é de financiar parte do programa de implantação do SGI nas escolas de Ouro Branco.

O papel da empresa em termos contratuais é de 50% do investimento, cujo valor anual é de R\$ 146.000,00: 50% Prefeitura e 50% empresa e houve uma cessão de salas para que a gente pudesse levar os diretores e fazer os treinamentos e tal. Então, a parceria da Gerdau é financeira e as salas do escritório central, centro de treinamento que uma vez por mês, dois dias, são 16 horas mês de capacitação, a gente faz lá com eles. Ao município couberam 50%, a liberação dos diretores e supervisores (num total de 40) para fazer essa capacitação, alimentação, transporte para os consultores. Então, o custo maior ficou com o município e a Fundação Pitágoras com o *know-how* (secretária de educação).

A participação da Gerdau Açominas nesse programa pode ser visto como um ato de responsabilidade social? A secretária de educação faz uma argumentação em favor da educação, ao dizer:

Eu vejo com bons olhos porque em todo início de qualquer programa, abrem-se janelas de oportunidades, vamos dizer assim, ela é questionada, algumas pessoas falam há! A Gerdau faz isso porque está visando lucro, visando isso, aquilo. Não importa, o importante é que o município foi bem recebido e a Gerdau investiu em algo que só tem valor em época de eleição, que é a educação. [...] Então a diretoria se sensibilizou com a educação formal, que é a unidade escolar, é o ensino-aprendizagem, acho que nem eles sabem hoje, os diretores, o bem que eles estão fazendo para a cidade de Ouro Branco. Porque o objeto que eles apostaram foi a unidade escolar, tudo é educação (secretária de educação).

Obviamente, como em qualquer programa, espera-se pelos resultados de impacto, que podem ser produzidos pelo programa no final de sua implementação. No caso específico do SGI, é um processo que se renova continuamente. Mas em educação, os resultados não são de curto prazo, mas de médio e longo prazo. A secretária de educação espera que:

daqui a 15 anos o custo de treinamento da Gerdau vai ser muito menor em Ouro Branco porque o funcionário, ao ser contratado, essa criança hoje de sete anos na empresa, ele já sabe o que é uma ação sistêmica, sabe lê gráficos, o que é positivo e delta, o time de metas que toda sala tem, o que são objetivos, porque uma meta sozinha sem medida não tem valor, ela fica individualizada, então você acaba dando transparência às suas ações, então isso para a empresa é fantástico e para nós, do poder público, que temos grandes dificuldades de estar mostrando a qualidade e tal foi fantástico (secretária de educação).

6.4.5 Mecanismos de controle e avaliação no SGI

Os mecanismos de controle e avaliação são ferramentas que compõem a estrutura do SGI e possibilitam a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem avaliações periódicas de todas as atividades implementadas no ambiente da escola, envolvendo alunos, professores, funcionários e a própria direção da escola.

A própria criança hoje já auto-avalia juntamente com os professores e todos os setores da escola. No recreio, você vê aquele gráfico, onde os alunos recebem notas todos os dias. Em sala de aula eles têm os gráficos operacionais e os gráficos de aprendizagem. Nos gráficos operacionais entram frequência, para casa, disciplina, participação, são mais esses. Nos gráficos de aprendizagem entram leitura, os cálculos, a resolução de situação problema, a escrita, todos os dias eles são avaliados (diretora de escola)

No SGI, os pais também participam do processo de avaliação. No que tange à sua participação nas reuniões escolares, a diretora de uma escola pesquisada relata: “A reunião com os pais, quando acontece, o pai também participa, ele tem um gráfico de participação”.

Cada aluno tem um gráfico de aprendizagem no qual são registrados os cumprimentos de todas as atividades escolares, como também o desempenho de cada um no ambiente da escola. Os alunos fazem uma auto-avaliação de seu aprendizado, comparando seus resultados escolares com os da turma e de outras salas similares à sua.

[...] qualquer aluno, se você entrar em sala de aula, vai te explicar por que ele está com o vermelho, então tem os gráficos de aprendizagem que têm geralmente três cores, porque normalmente a criança lê o dele e o da sala que é similar à sua. Então, o verde é estou bem, o amarelo estou melhorando e o vermelho preciso melhorar. A criança faz a leitura, faz auto-avaliação e se a professora concordar com aquela auto-avaliação e os colegas também, porque é feito em turma, aí ele colore está muito bem e ele mesmo colore de verde (diretora de escola).

Essa avaliação que ocorre na escola onde a criança compara sua auto-avaliação com a da turma e de outras similares à sua é estendida também a todas as escolas do município, ou seja, a criança compara a auto-avaliação da classe, da escola com a do município.

No final do ano passado, a uns 15 dias do término da etapa, a Secretaria de Educação nos enviou os gráficos do município e aí também a criança faz a comparação da classe dela, da escola com o do município; é quando conseguimos reduzir e hoje todos sabem que somos os melhores

em leitura e escrita, nós perdemos por um ponto em cálculo e resolução de situação problema, então está abaixo (diretora de escola).

Esse processo de avaliação envolvendo o aprendizado dos alunos, quando comparado com os do município, possibilita aos professores identificar quais metas não foram atingidas entre as estabelecidas e prover mecanismos para suprir as deficiências que ocorreram.

A Secretaria de Educação utiliza outros mecanismos para avaliar a evolução de seus alunos, com a implantação do SGI, como, por exemplo, a Prova Brasil, que é uma avaliação externa feita pelo Instituto Anísio Teixeira e consiste na aplicação de uma prova de Português e Matemática com objetivos a serem atingidos para cada questão.

Outra coisa que foi muito boa foi o resultado da prova Brasil que recebemos e, através desses gráficos, é possível identificar onde precisamos melhorar. Veja um aluno da quarta série mostrando os resultados do ano passado porque, por enquanto, é o único resultado externo que temos (diretora de escola).

Esses resultados obtidos pelas avaliações internas e externas fazem com que se mobilizem grupos de professores da escola para buscarem soluções inovadoras a fim de melhorarem-se os resultados, por meio das ferramentas do SGI.

Quando a Secretaria nos mandou o resultado do município, deu para perceber que estávamos um pouquinho abaixo e quando recebemos o resultado da prova Brasil, mais ainda. Então criamos junto à equipe de liderança com os professores, usamos a espinha de peixe, que é uma ferramenta também apreendida no SGI, e detectamos qual era o problema, onde precisávamos atacar o problema e junto a isso foi feito todo um trabalho. Daí criamos, através dessa espinha de peixe, nós já havíamos percebido que os nossos alunos tinham a auto-estima muito baixa por causa dos pais, que têm a cultura de não freqüentar a escola, que trabalham fora, então precisávamos de trabalhar a auto-estima dos nosso alunos, assim criamos um caderno de mensagens que as professoras trabalham, aproveitando leitura e escrita (diretora de escola).

Como se vê, o uso das ferramentas de gestão da qualidade auxilia os professores a entender as causas do problema, para buscar as soluções adequadas a cada caso em particular. Outro aspecto essencial para atingir os objetivos do programa é o cumprimento das metas.

Se a gente for olhar se uma meta está ligada puxando a outra, aí criamos um supermercado na escola que ficou por um período de 15 dias com a participação dos alunos, trazendo as embalagens de casa. Foi um trabalho maravilhoso, eles também trabalharam a leitura, fizeram as propagandas, fizeram as promoções, os cartazes para pôr na escola toda. Eles iam para lá com horário marcado, faziam pesquisa de preço, resolução de situação de problema e criavam problemas para os outros que estavam trabalhando o cálculo. Foi feita a avaliação da etapa em cima do supermercado, então fizemos uma ligação, achamos o problema, usamos a ferramenta, fizemos o plano de ação e atividades que foram trabalhadas em cima. Então, já houve uma melhora, é lógico que para uma nova Prova Brasil não sei se o resultado seria tão bom, mas dentro da escola já notamos diferenças (diretora de escola).

6.4.6 Resultados proporcionados pelo SGI

O SGI, pela sua estrutura, começa pela Secretaria Municipal de Educação e termina na família do aluno por meio de desdobramento das ferramentas do sistema. Apesar de o programa ter-se iniciado efetivamente em fevereiro de 2006, alguns resultados envolvendo as famílias dos alunos surgem por meio de depoimentos como este da secretária de educação.

na zona rural, através dos gráficos que o aluno aprende a construir para monitorar suas atividades como frequência, notas das disciplinas, melhoramento de leitura, etc., eles estão ensinando ao pai a monitorar a produção da colheita de batata através de dados e gráficos. Estava em Itabirito na semana passada, meu telefone tocou, era um vereador: - "M.C., estou aqui num barzinho tomando um caldo com minha família, não resisti de te ligar. Era um sábado à noite, a neta da proprietária aqui está me falando que a avó dela estava querendo levá-la para passear e ela não pode para não levar um vermelho e a avó está me perguntando que vermelho é esse". Ela não pode mais faltar à aula. Um indicador alto que tínhamos era a evasão escolar, então isso a gente tem diminuído em mais

de 30% neste ano e meio de implantação. Quando falo em um ano e meio de implantação, é um ano e meio de início de negociação, mas a implantação nas escolas começou agora em fevereiro, então tem seis meses (secretária de educação).

Os resultados ou conseqüências provocados pelo SGI nas crianças também é corroborado pela diretora de uma escola pesquisada.

Nós fizemos uma pesquisa de clima e foram três perguntinhas só, porque nós entendemos que essas pesquisas não podem ser muito longas e fizemos com 20% dos pais porque ela será aplicada três vezes ao ano e fica difícil tabular com todos os pais. Todos eles colocaram que já é visível a transformação do filho até em casa. Para você ver, os pais chegam e falam, às vezes não tiveram a oportunidade de vir à reunião onde explicamos o que é o SGI, mas ficando sabendo por meio do portfólio do filho, onde ele acompanha, que é mandado de 15 em 15 dias para casa, o próprio filho ao chegar em casa cria com a família os pactos, a missão estão criando em casa. São muitos depoimentos de pais. Inclusive nós temos uma funcionária que é mãe de aluno, então ela conta para gente o caso do filho que chegou em casa e ela pediu para ele não fazer muito barulho que ela estava com muita dor de cabeça e ia deitar um pouco para descansar. Então ele criou um pacto com os irmãozinhos para não bagunçarem a casa e evitarem fazer barulho porque a mãe estava dormindo, evitarem brincadeiras agressivas, então ela chegou aqui radiante (diretora de escola).

Esse é um resultado de impacto que pode não ter sido previsto pelos objetivos do programa, mas que pode ser atribuído à educação que o aluno vem recebendo na escola, gerenciado pelo SGI. Uma das principais conseqüências do programa, segundo a secretária de educação, quando comparado com a situação em que ela se encontrava, é o

conceito de unidade, de visão de rede sistêmica, antes era tudo muito disperso: a escola, os professores trabalhavam de forma diferente, não existia interdisciplinaridade. Hoje, tudo isso mudou, apesar de termos ainda algumas dificuldades na implantação do SGI nas séries de quinta à oitava, porque são vários professores atuando em uma mesma turma (secretária de educação).

Apesar do pouco tempo de implantação do SGI, os resultados que a Secretaria vem obtendo são bastante significativos, como a avaliação do Prova Brasil, que está

substituindo o SAEB (avaliação federal), e do SIMAVE, que é estadual e que coloca o município de Ouro Branco com média mais alta que a nacional e a estadual.

Pode-se dizer que nesse período de implantação o SGI vem se consolidando como uma ferramenta de gestão que a cada dia faz parte das atividades educacionais de toda a rede municipal de ensino, nas palavras da secretária de educação.

É um efeito dominó, porque se hoje você que está na minha frente e perguntar: - “M.C., onde está o SGI?” Você não consegue impor mais limite, já não é mais um programa que a secretária conhecia ou que a liderança da Secretaria de Educação decidiu ou que os diretores abraçaram, já é da comunidade, do município (secretária de educação).

Essa descrição cria um antídoto quanto a possíveis mudanças administrativas no município, porque à medida que o SGI se consolida como uma ferramenta de gestão que proporciona melhoria na aprendizagem do aluno dentro de uma visão sistêmica e os educadores ao incorporarem os benefícios proporcionados pelo SGI no seu dia-a-dia e vendo os resultados de seu trabalho como educador, a gestão da qualidade passa a fazer parte da rede de ensino do município de forma consolidada.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consistirá num processo comparativo do referencial teórico com os dados coletados na pesquisa por meio de entrevistas semi-estruturadas com os principais gestores das ações sociais das empresas pesquisadas e com os beneficiados pelos programas sociais.

7.1 Existe institucionalização das práticas sociais?

As quatro siderúrgicas estudadas situam-se na linha intermediária da cadeia de consumo e seus sistemas de gestão são pautados pelo conceito de sustentabilidade, procurando equilibrar capital com responsabilidade socioambiental. A partir desse posicionamento estratégico, implementam várias ações sociais nas regiões de influências em resposta às demandas sociais existentes ou até mesmo como resposta às críticas que lhes são feitas pelos danos ambientais e pelas condições de trabalho de seus funcionários.

Nesse sentido, as empresas estudadas procuram influenciar toda a sua cadeia produtiva para atuarem de forma socialmente responsável. Algumas delas, como a Usiminas, por exemplo, possuem uma cartilha com normas de atuação para as que têm interesses em ser fornecedoras de produtos ou serviços demandados. Dessa forma, percebe-se a existência de um isomorfismo coercitivo. A Acesita, Gerdau Açominas e Belgo Mineira (Arcelor Brasil) trabalham essa questão de forma mais branda, procurando convencer os fornecedores a terem atuações mais responsáveis ou participando junto com elas de programas sociais de

interesse da comunidade. Porém, percebeu-se nas entrevistas com os presidentes das fundações, com os gerentes e assessores da Acesita, Gerdau Açominas e Belgo Mineira, que nos diálogos com seus fornecedores existe uma pressão para que os mesmos adotem práticas socialmente responsáveis. Em função disso, pode-se inferir a existência de isomorfismo coercitivo.

As estruturas das siderúrgicas são bastante semelhantes na questão social. No caso da Belgo Mineira, Acesita e Usiminas, elas implementam suas ações sociais por meio de fundações instituídas por elas, cujos projetos implementados são basicamente os mesmos, quais sejam: educação, cultura, meio ambiente e saúde. Essa forma de atuação pode ser caracterizada pela existência de um isomorfismo mimético, ou seja, as empresas copiam as melhores práticas para evitarem investimentos equivocados em projetos sociais, por falta de conhecimento e experiência nas questões sociais de interesse da comunidade.

Levando-se em conta que os gerentes das siderúrgicas pesquisadas compartilham normas e rotinas de trabalho relacionadas às atividades de cunho social, visto que determinadas ações se complementam, como, por exemplo, educação e meio ambiente, esses fatores induzem a existência de um isomorfismo normativo. O QUADRO 6 sintetiza os mecanismos básicos do isomorfismo institucional para as siderúrgicas mineiras.

QUADRO 6

Mecanismos básicos do isomorfismo institucional

SIDERÚRGICAS	MECANISMOS BÁSICOS DE ISOMORFISMO		
	MIMÉTICO	COERCITIVO	NORMATIVO
ACESITA	SIM	SIM	SIM
BELGO MINEIRA	SIM	SIM	SIM
GERDAU AÇOMINAS	SIM	SIM	SIM
USIMINAS	SIM	SIM	SIM

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados da pesquisa, nota-se que as empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais têm uma atuação que privilegia os processos tecnicamente eficientes do trabalho por estarem num ambiente competitivo internacional (ambiente técnico) e ao mesmo tempo procuram legitimidade no ambiente social, por meio de condutas socialmente responsáveis (ambiente institucional).

QUADRO 7

Síntese dos ambientes técnico e institucional

SIDERÚRGICAS	AMBIENTE	
	TÉCNICO	INSTITUCIONAL
ACESITA	SIM	SIM
BELGO MINEIRA	SIM	SIM
GERDAU AÇOMINAS	SIM	SIM
USIMINAS	SIM	SIM

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à institucionalização das práticas sociais, a partir dos dados da pesquisa não dá para afirmar se as ações sociais são uma prática institucionalizada na empresa. Numa retrospectiva histórica das siderúrgicas mineiras, as ações sociais passaram por várias fases, até o estágio atual, de uma gestão mais profissional da responsabilidade social. As siderúrgicas tinham dificuldades operacionais na implementação e na priorização das demandas sociais e não tinham uma estrutura que centralizasse os pedidos da comunidade. Existiam vários departamentos ou gerentes de determinadas unidades que atendiam as solicitações da comunidade.

Na chamada fase profissional, instituíram-se fundações para gerir e centralizar os recursos financeiros destinados às causas sociais. Isso significava uma gestão autônoma das siderúrgicas. Com a criação das fundações, os projetos sociais foram definidos por elas a partir das demandas sociais percebidas nas regiões de influências das siderúrgicas, as quais passaram a priorizar as áreas de educação, saúde, meio ambiente e cultura.

As ações ambientais implementadas pelas siderúrgicas procuram ir além das normas ambientais exigidas pelos órgãos governamentais que fiscalizam as ações das empresas nas suas relações com o meio ambiente. Desenvolvem ações educacionais voltadas para a preservação e conservação da natureza por meio de departamentos ou áreas criadas para esse fim.

Os programas culturais fazem uso intenso das leis de incentivo fiscal. Coincidência ou não, a maior parte dos recursos das fundações é destinada à cultura. Promovem várias atividades, como oficinas de arte, escolas de músicas, reformas de centros culturais, cinemas, teatros, músicas e tantos outros. A Usiminas, por exemplo, não considera as ações

culturais como atividades sociais, mas como prestação de serviço. A Açominas procura orientar a formação de entidades civis organizadas para captarem recursos fazendo uso das leis de incentivo à cultura - mesma prática adotada pela Belgo Mineira e Acesita.

No que tange à área de saúde, cada siderúrgica tem uma forma peculiar de atuar nesse segmento. A Usiminas em Ipatinga-MG: todos os hospitais da cidade são de propriedade da empresa, não existem hospitais públicos. Nesse segmento, ela atua como prestadora de serviço à comunidade. A Belgo Mineira tem a atuação direcionada a crianças com problemas de visão em escolas públicas e a gravidez na adolescência, em parceria com as secretarias de educação nos municípios que se fazem presentes. A Acesita tem participação muito tímida nessa área, destacando a campanha de doação de medula óssea na cidade de Timóteo. A Gerdau Açominas não tem um programa de destaque na comunidade na área de saúde.

Na área da educação, as empresas têm um envolvimento bastante particular. No caso da Acesita, suas ações são direcionadas basicamente para a gestão das escolas e capacitação de professores na cidade de Timóteo-MG. No final de cada ano é feita uma reunião na Secretaria Municipal de Educação para levantar as demandas para o próximo ano no setor. Atua como patrocinadora dos projetos e monitora todas as atividades dos programas educacionais. A Usiminas possui um Colégio na cidade de Ipatinga-MG e é prestadora de serviço também na área de ensino. Belgo Mineira e Gerdau Açominas são parceiras dos municípios na implementação do SGI.

Pela síntese dos programas desenvolvidos pelas siderúrgicas por meio de suas fundações ou grupo interno de decisão, percebe-se uma dificuldade em afirmar-se que as práticas

sociais são institucionalizadas. Não se percebe uma relação muito clara entre as ações sociais e o planejamento estratégico em cada siderúrgica, embora priorizados nas missões e valores organizacionais.

Outro ponto é o envolvimento dos funcionários nas ações sociais de cada empresa. Pelos dados da pesquisa, o número de empregados voluntários é pequeno, proporcionalmente ao número de empregos da empresa, apesar de que todo voluntário pode dedicar um número de horas por semanas em atividades sociais, ou seja, um funcionário em sua jornada de 40 horas semanais pode dedicar parte dela a um projeto social na comunidade. Talvez as ações sociais implementadas pelas fundações não tenham resultados que motivem os empregados a se envolverem mais nas questões sociais ou porque existe alguma falha na divulgação interna das ações sociais.

O fato é que as ações sociais implementadas pelas fundações ou grupos de decisão das siderúrgicas refletem-se positivamente nas comunidades no entorno da Usina, mas até que ponto refletem positivamente nos empregados na satisfação no ambiente de trabalho, aumento de produtividade e clima organizacional? Caso existissem dados comprovando essa indagação, seria possível afirmar que as siderúrgicas estão em processo de institucionalização de suas práticas sociais?

Concluindo essa primeira análise referente ao processo de institucionalização das práticas sociais nas siderúrgicas mineiras, não se pode afirmar com segurança, a partir dos dados da pesquisa, que as práticas sociais são institucionalizadas ou que estão em processo de institucionalização. Mas, seria possível dizer que suas ações sociais operam um novo deslocamento do sistema capitalista?

7.2 Responsabilidade social: novo deslocamento do capitalismo?

As siderúrgicas mineiras, desde suas origens, possuem aspectos históricos bastante semelhantes, como, por exemplo, a forma de relacionamento entre a empresa e seus empregados, que para mantê-los em suas regiões de instalação forneciam todos os bens materiais, incluindo energia, produtos alimentícios, segurança e serviços médicos. Com o passar dos anos, começou a surgir no entorno das usinas cidades cujos serviços essenciais continuam sendo mantidos pelas siderúrgicas, à exceção da Gerdau Açominas.

Na fase da implantação das siderúrgicas, há um significativo contingente de empregados e, em consequência do processo de privatização e agregado ao processo de novas formas de gestão e o emprego de novas tecnologias na produção do aço, iniciam um processo de enxugamento do quadro de pessoal. As consequências sociais foram expressivas, já que as pessoas demitidas tinham como fonte de renda a empresa.

Com os problemas sociais surgidos e a partir dos dados da pesquisa, as siderúrgicas passaram a desenvolver nova forma de relacionamento com a comunidade (cidade no entorno da Usina). Não mais como era no início de provedora de recursos para a comunidade, mas por meio de ações que possibilitam à comunidade o desenvolvimento de mecanismos auto-sustentáveis, saindo da dependência economicamente das siderúrgicas.

Essa nova forma de relacionamento das siderúrgicas com a comunidade decorre da conscientização dos problemas sociais e ambientais por elas criadas e, com isso, surge uma responsabilidade social no sentido de contribuir para o bem-estar das comunidades? Ou é decorrente de uma crítica da sociedade às condições sociais e ambientais proporcionadas

pelas empresas do setor siderúrgico nas regiões ao seu entorno que, para justificarem-se perante essa mesma sociedade, promovem o movimento pela RSE?

As questões suscitadas anteriormente levam a novas indagações, como: o processo de institucionalização das práticas sociais das empresas do setor siderúrgico decorrem das críticas à sua forma de atuação perante a comunidade ou são processos sustentados pela teoria institucional? Como forma de estimular o debate, far-se-á uma síntese histórica da RSE no intuito de buscar uma resposta para as questões levantadas.

Na época do liberalismo, não se incentivava a prática de ações sociais pelas empresas, pelo contrário, até as condenava, pois se entendia que a caridade não contribuía para o desenvolvimento da sociedade nem era de responsabilidade das companhias, daí as críticas contundentes de Milton Fredman à responsabilidade social das empresas. Contudo, apesar da administração científica e do liberalismo econômico terem contribuído para o crescimento da produção e a acumulação do capital, inicialmente a industrialização ocasionou a degradação da qualidade de vida, a intensificação de problemas ambientais e a precariedade das relações de trabalho.

A partir desse momento, a sociedade começou a se mobilizar, pressionando governo e empresas a solucionarem os problemas gerados pela industrialização. Verificou-se, assim, mais controle social da atividade empresarial. Logo, o conceito de responsabilidade social empresarial passou a incorporar alguns anseios dos principais agentes e a ser entendido não apenas como a geração de empregos, o pagamento de imposto e a geração de lucro, mas também como o cumprimento de obrigações legais referentes a questões trabalhistas e ambientais.

Os problemas decorrentes da industrialização fizeram com que as empresas revissem seu conceito de responsabilidade social, talvez como resposta às críticas da sociedade à sua forma de atuação capitalista no modelo econômico liberal. Ao responder as críticas, o capitalismo justifica o seu posicionamento de promotor do bem-estar da sociedade.

Com o keynesianismo e sua política de intervenção do estado na economia, houve redução gradual das incertezas no mercado, o que gerou condições para as empresas investirem em tecnologias, acumularem capital e consolidarem o modelo de produção em massa que corresponde ao segundo espírito do capitalismo proposto por Boltanski e Chiapello (1999). Além disso, a transição do modelo de produção resultou em mudanças nos valores da sociedade.

Toffler (1995) demonstra que a sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso econômico; enquanto a sociedade pós-industrial busca: o aumento da qualidade de vida; a valorização do ser humano; o respeito ao meio ambiente; a organização empresarial de múltiplos objetivos; e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos.

Dessa forma, a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial¹⁹. Nessa nova concepção do conceito, há o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Conseqüentemente, a orientação do negócio visando a atender

¹⁹ Para Galbraith (1982), o avanço tecnológico levou a mudanças significativas na economia e na forma de organização empresarial, como o surgimento das “companhias amadurecidas”. Essas companhias apresentam objetivos amplos, não se limitando à maximização dos lucros, e têm crescente necessidade de capital, planejamento e profissionais qualificados. O conhecimento, ainda segundo Galbraith, tornou-se o principal fator de produção das companhias amadurecidas na sociedade pós-industrial.

apenas aos interesses dos acionistas torna-se insuficiente, sendo necessária a incorporação de objetivos sociais na estratégia de negócios como forma de integrar as companhias à sociedade. Nessa visão pós-industrial, é possível que o processo de institucionalização das práticas sociais ocorra tanto nas empresas como na sociedade, numa visão sistêmica do todo, ou seja, a sociedade como um todo institucionaliza as práticas sociais.

Os processos de institucionalização de práticas sociais e responsabilidade social como deslocamento do capitalismo têm alguma relação com os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais empresariais? No próximo subitem serão discutidos os mecanismos de controle e avaliação sob uma perspectiva ampla da responsabilidade social corporativa a partir dos dados da pesquisa.

7.3 Avaliação das ações sociais corporativas

No referencial teórico percebeu-se a dificuldade em operacionalizar o conceito de responsabilidade social empresarial, bem como do papel a ser desempenhado pelos *stakeholders* da empresa quanto ao envolvimento nas ações sociais corporativas. Apesar disso, são várias as iniciativas no campo da responsabilidade social voltadas quase que exclusivamente para o *stakeholder* comunidade, sem, contudo, envolver os demais *stakeholders* na formulação das estratégias sociais da empresa.

Outras questões complexas ocorrem quando se procura definir prioridades em relação a quais *stakeholders*, ou não-*stakeholders*, a empresa tem responsabilidade em atender; quais demandas desses *stakeholders* a empresa deve atender; como mensurar essa atuação da

empresa; e como avaliar os impactos da RSE para a própria empresa e para o *stakeholder* beneficiado? Essas são questões difíceis de responder, entretanto, o impacto no *stakeholders* comunidade já é possível ser avaliado por meio do modelo custo-efetividade.

7.3.1 Estratégias

No contexto estratégico, a literatura destaca o aspecto competitivo da associação entre as estratégias sociais e corporativas, trazendo benefícios para a empresa e a comunidade: para a primeira porque as condições do contexto competitivo podem se tornar mais favoráveis à companhia; e para a segunda porque a *expertise* e as vantagens únicas da empresa nessa área podem também ser utilizadas em prol dos projetos sociais.

Contudo, essa relação proporciona algumas indagações, tais como: como as práticas socialmente responsáveis se transformam em estratégias empresariais ou vice-versa? Elas são planejadas com o claro propósito de agregar valor à empresa ou emergem de ações sem esta intencionalidade, mas que se consolidam ao longo do tempo e tornam-se então uma estratégia deliberada? Como os processos de formação de estratégias ligadas à RSC são desencadeados? Se de fato forem identificadas como estratégias, são elas periféricas ou estão no núcleo mais importante das estratégias corporativas? As ações socialmente responsáveis estão alinhadas com o foco do negócio ou são dispersas e sem objetivos claros? Que práticas socialmente responsáveis estão mais associadas às estratégias empresariais?

Para a maioria das empresas do setor siderúrgico, a relação entre as estratégias sociais e corporativas está alinhada aos negócios (QUADRO 8).

QUADRO 8

Relação entre as estratégias sociais e corporativas

SIDERÚRGICAS	RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA SOCIAL E CORPORATIVA
ACESITA	A responsabilidade social é compreendida pela Acesita como uma ferramenta fundamental na construção dos processos de gestão da companhia e não apenas como um conjunto de ações voltadas para as comunidades.
BELGO MINEIRA	Não é claro se as estratégias sociais são incorporadas às estratégias corporativas, porém a Fundação Belgo presta contas ao Conselho de Administração dos recursos gastos em projetos de responsabilidade social, devido aos recursos que recebe do Grupo Belgo-Arcelor Brasil sob regime de dotação anual (dados da pesquisa). Mas a Arcelor Brasil integra o Índice de Sustentabilidade Empresarial criado pela BOVESPA, que é o primeiro indicador próprio do país para a mensuração da performance das empresas, numa avaliação integrada do seu desempenho econômico-financeiro e de sua responsabilidade social e ambiental (RA, 2005).
GERDAU AÇOMINAS	Dados insuficientes para fazer qualquer afirmativa sobre se as estratégias sociais são incorporadas pela corporativa.
USIMINAS	Existe um sistema de gestão integrada, onde cada unidade elabora suas estratégias de ação a partir do planejamento corporativo do sistema Usiminas, incluindo as áreas sociais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao formular as estratégias corporativas, os resultados que se pretende alcançar são expressos em valores monetários ou por outros que justifiquem os investimentos feitos. Apesar de as empresas colocarem a responsabilidade social corporativa como parte das estratégias da companhia, é possível inferir que as empresas siderúrgicas tenham algum mecanismo de avaliação de impacto de suas ações sociais, ou seja, é preciso que se tenha

algo que justifique os investimentos sociais, principalmente quando a empresa investe dinheiro nos projetos sociais em formas de dotação anual.

Se não for este o caso, pode ser que as práticas sociais, por se tornarem rotineiras na empresa, acabem se consolidando e virando estratégias deliberadas, sem, entretanto, estarem associadas ao foco do negócio.

7.3.2 Stakeholders

A formulação teórica da teoria dos *stakeholders* não foi concebida inicialmente para dar suporte ao conceito de responsabilidade social corporativa, mas com foco na gestão estratégica das organizações. Posteriormente, percebeu-se sua utilidade por seu caráter normativo. No cenário atual, a noção de responsabilidade social corporativa está sendo cada vez mais associada à idéia dos *stakeholders* envolvidos com a empresa. Apesar disso, existem dificuldades operacionais em envolver os grupos de interesses na formulação de estratégias sociais, bem como identificar grupos de *stakeholders* cujos resultados das ações sociais podem refletir positivamente na imagem da empresa, clima organizacional e outros.

As empresas siderúrgicas, desde suas origens, ainda mantêm relações assistencialistas com as comunidades, não como era no início. Desde a criação das fundações, as siderúrgicas procuraram nova forma de relacionamento com as comunidades, investindo em projetos sociais por elas identificadas como prioritárias para os municípios onde estão instaladas as usinas. Entre os projetos destacam-se os educacionais, com diferentes formas de atuação (QUADRO 8).

QUADRO 9

Formas de atuação das siderúrgicas na área educacional

SIDERÚRGICAS	ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO	PARCEIROS
ACESITA	Atua diretamente como promotora dos recursos necessários (financeiros) para a realização dos projetos educacionais, como também acompanha sistematicamente as etapas de cada projeto que estão em execução.	Secretaria Municipal de Educação de Timóteo, Superintendência Regional de Coronel Fabriciano e Secretaria de Estado de Educação
BELGO MINEIRA	Atua em parceria com outras entidades detentoras de <i>know-how</i> na área de educação. Não patrocina o projeto como um todo, mas parte dele, cabendo ao município o restante dos investimentos.	Secretaria Municipal de Educação de Vespasiano, e Fundação Pitágoras
GERDAU AÇOMINAS	Atua de forma semelhante {a Belgo Mineira.	Secretaria Municipal de Educação de Ouro Branco, e Fundação Pitágoras
USIMINAS	Atua como prestadora de serviços na área de educação por meio dos colégios que são incorporados pela FSFX.	Não têm. O CSFX é auto-sustentável.

Fonte: Dados da pesquisa.

No QUADRO 10 são identificados os *stakeholders* das siderúrgicas relativos aos projetos na área de educação.

QUADRO 10

Principais *stakeholders* nos projetos de educação

SIDERÚRGICAS	STAKEHOLDERS
ACESITA	As Secretarias Municipal e Estadual de Educação, a Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano, os diretores das escolas, os funcionários, os professores, os alunos e os pais dos alunos.
BELGO MINEIRA	A secretaria Municipal de Educação, a Fundação Pitágoras, Programa Mineiro da Qualidade, diretores de escola, funcionários e professores das escolas, alunos e pais
GERDAU AÇOMINAS	Secretaria Municipal de Educação, Fundação Pitágoras, diretores das escolas, funcionários, professores, alunos e pais
USIMINAS	A FSFX, funcionários, professores, alunos e pais

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de uma identificação clara dos *stakeholders* nos projetos educacionais implementados pelas siderúrgicas, os dados da pesquisa mostram que o envolvimento deles nos processos de avaliação das ações sociais praticamente inexistem, devido a dificuldades operacionais. O envolvimento dos *stakeholders* se dá na definição dos projetos por responder a demanda da própria Secretaria Municipal de Educação, que em determinadas situações busca a siderúrgica para ser parceira, como no caso de Ouro Branco, onde a Gerdau Açominas financia 50% do investimento com a implantação do SGI.

Outro dado relevante do envolvimento dos *stakeholders* Secretaria Municipal de Educação, escolas por intermédio de seus diretores, professores, funcionários, alunos e pais é a implantação dos programas de gestão da qualidade. Atualmente, existem dois projetos nessa linha: o PROGESTÃO, do governo estadual, que está sendo implantado no município de Timóteo-MG com financiamento total da Fundação Acesita e o SGI da Fundação Pitágoras, que foi implantado em Vespasiano com financiamento parcial da

Fundação Belgo-Arcelor Brasil e em fase de implantação no município de Ouro Branco com 50% de financiamento da Gerdau Açominas. No caso específico da Usiminas, o CSFX é auto-sustentável e possui certificação ISO 9001 há mais de 10 anos.

O SGI, a partir dos dados coletados, tem mais abrangência do que o PROGESTÃO, que visa a melhorar a gestão das escolas estaduais. O SGI, além de melhorar a gestão, procura dar uma visão sistêmica da escola, onde os pais têm papel importante no processo ensino-aprendizagem dos filhos. Porém, não fica claro como esses sistemas de gestão podem impactar na qualidade do ensino e, conseqüentemente, na vida dos alunos.

Ressalta-se, ainda, que o envolvimento dos *stakeholders*: Secretaria Municipal de Educação, diretores de escola e professores acontece na fase de planejamento das atividades que vão ser implementadas nas escolas, no caso do PROGESTÃO. No SGI o envolvimento é contínuo, desde os diretores das escolas aos pais dos alunos O QUADRO 11 resume os principais projetos de gestão utilizados nas escolas com apoio das siderúrgicas.

QUADRO 11

Principais sistemas de gestão empregados nas escolas municipais
com apoio das siderúrgicas

SIDERÚRGICAS	SISTEMAS DE GESTÃO	ENVOLVEM	PATROCINA
ACESITA	PROGESTÃO	Secretaria Municipal e Estadual de Educação, diretores de escolas e professores	100%
BELGO MINEIRA	SGI	Secretaria Municipal de Educação, Fundação Pitágoras, Programa Mineiro da Qualidade, diretores de escola, professores, funcionários, alunos e pais.	-
GERDAU AÇOMINAS	SGI	Secretaria Municipal de, Fundação Pitágoras, diretores de escola, professores, funcionários, alunos e pais.	50%
USIMINAS	ISO 9001	A FSFX, diretores da escola, professores, funcionários, alunos e pais.	100% (O próprio Colégio)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com todas essas ações no campo da educação, o que significa para as siderúrgicas o conceito de responsabilidade social corporativa? Até que ponto os conceitos abordados na literatura contribuem para uma gestão eficaz das ações sociais?

7.3.3 Responsabilidade social corporativa no contexto das siderúrgicas

O conceito de responsabilidade social e ambiental adotado pelas siderúrgicas reflete o modelo de excelência do PNQ. No QUADRO 12 são apresentados os critérios de excelência, subdivididos em itens de avaliação, com suas respectivas pontuações máximas.

QUADRO 12

Critérios de excelência e itens de avaliação do Programa Nacional de Qualidade

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA	
1. Liderança	100	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de liderança • Cultura da excelência • Análise crítica do desempenho global 		30 30 40
2. Estratégias e planos	90	
<ul style="list-style-type: none"> • Formulação das estratégias • Desdobramento das estratégias • Planejamento da medição do desempenho 		30 30 30
3. Clientes	60	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem e reconhecimento de mercado • Relacionamento com clientes 		30 30
4. Sociedade	60	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade socioambiental • Ética e desenvolvimento social 		30 30
5. Informação e conhecimento	60	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das informações da organização • Gestão das informações comparativas • Gestão do capital intelectual 		20 20 20
6. Pessoas	90	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de trabalho • Capacitação e desenvolvimento • Qualidade de vida 		30 30 30
7. Processos	90	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de processos relativos ao produto • Gestão de processos de apoio • Gestão de processos relativos aos fornecedores • Gestão econômico-financeira 		30 20 20 20
8. Resultados	450	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados relativos aos clientes e ao mercado • Resultados econômico-financeiros • Resultados relativos às pessoas • Resultados relativos aos fornecedores • Resultados dos processos relativos aos produtos • Resultados relativos à sociedade • Resultados dos processos de apoio e organizacionais 		100 100 60 30 80 30 50

Fonte: Marshall Jr. (2001).

Observa-se, pelos critérios de excelência do PNQ, que o item sociedade está entre os que têm pontuação menor. Como todas as siderúrgicas são certificadas pelas normas ISO, a preocupação maior está focada nos resultados. Talvez, em função disso, decorram as dificuldades em pensar as ações sociais como estratégicas e não apenas como ato para

compensar possíveis danos sociais ou ambientais. Embora os critérios de excelência fixem a responsabilidade socioambiental e ética e desenvolvimento social, existe muita dificuldade em demarcar limites quanto à atuação social dentro das diretrizes das normas.

Da análise dos dados, percebeu-se um movimento das siderúrgicas em levar a gestão da qualidade total para a comunidade, especificamente a Acesita, que tem um programa denominado CCQ social com essa finalidade, destinado às organizações do terceiro setor, associações de aposentados e outras. No caso da Gerdau Açominas, foi manifestado o interesse em levar para a sociedade o conhecimento acumulado na companhia por meio do voluntariado. A Belgo Mineira não revelou nas entrevistas qualquer ação nesse sentido. A Usiminas se impõe como prestadora de serviço de alta qualidade para a comunidade. O QUADRO 13 resume a divulgação para a comunidade dos sistemas de qualidade total

QUADRO 13

Gestão da qualidade total em benefício da comunidade

SIDERÚRGICAS	QUALIDADE TOTAL	PÚBLICO
ACESITA	CCQ Social	Organizações da sociedade civil, por exemplo, ONGs e associações ou entidades de classe e outros
BELGO MINEIRA	-	-
GERDAU AÇOMINAS	Levar o conhecimento gerado pela organização à comunidade por meio do voluntariado	Organizações da sociedade civil, por exemplo, ONGs e associações ou entidades de classe e outros
USIMINAS	Prestação de serviço de qualidade	Comunidade do Vale do aço

Fonte: Dados da pesquisa.

Talvez, em função dos resultados obtidos internamente com os sistemas de gestão da qualidade, as siderúrgicas procuram apoiar projetos educacionais baseados nas ferramentas da qualidade total. Mas, essas ferramentas melhoram somente a gestão ou também a

qualidade do ensino? Não ocorre conflito entre gestão pedagógica e gestão da qualidade total? Como avaliar os resultados na qualidade do ensino e os reflexos nas crianças? Avaliar os resultados na produção, segundo dados da pesquisa, é possível, mas, quanto à educação, será que melhoria na gestão reflete na qualidade do ensino e nos alunos?

7.3.4 Mecanismos de controle e avaliação

Segundo o *Dicionário Aurélio* (FERREIRA, 1983) “avaliar” significa “determinar a valia ou o valor de” (primeira acepção) ou ainda “determinar a valia ou o valor, o preço, o merecimento, etc.; calcular, estimar” (sexta acepção). Assim, as pessoas realizam várias avaliações no transcorrer do dia, pois cada vez que se julga um objeto em relação a uma dimensão de valor (preço, merecimento, etc.) está se realizando uma análise no sentido informal. No sentido formal, existem pessoas e instituições cuja tarefa consiste em avaliar outros.

Na área de educação (objeto do presente estudo), quando se fala em avaliação pensa-se, sobretudo, em teste e provas, isto é, em avaliação de indivíduos em função de diversas dimensões fundamentalmente cognitivas, mas também valorativas ou comportamentais. Com efeito, o sistema educativo formal tem a dupla função de, por um lado, transmitir ou facilitar a aquisição de conteúdos, valores e condutas; por outro, certificar perante a comunidade que o indivíduo, depois de convenientemente avaliado, atingiu certo nível educativo. Portanto, quando se fala em avaliação na educação, trata-se principalmente de problemas de mensuração e da busca de instrumentos válidos e confiáveis para aferir cada aspecto.

Um programa social é uma intervenção sistemática planejada com o objetivo de atingir uma mudança na realidade social. Que tipos de mudanças os programas sociais das siderúrgicas na área de educação estão provocando na realidade social de seus alunos? Quais os instrumentos utilizados para esse fim? Os dados da pesquisa mostram que os projetos sociais até então implementados não seguem uma estruturação mínima, apesar de existirem vários modelos na literatura, centros de avaliações e fundações de como elaborar um projeto social.

A partir deste ponto será feita a análise de como cada uma das quatro siderúrgicas estudadas procedem para acompanhar os programas educacionais por elas patrocinados, com ênfase nos mecanismos de controle e avaliação, considerando-se as ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados das ações sociais

7.3.4.1 Usiminas

Pela análise dos dados da pesquisa, constatou-se que a área de educação é um serviço prestado pelo CSFX à comunidade e, por ser o Colégio integrante do Sistema Usiminas e por fazer parte da FSFX, as ferramentas do sistema de gestão da qualidade total estão presentes em todas as suas atividades.

Fornecer um serviço de qualidade, ética e respeito à comunidade é entendido como responsabilidade social pela FSFX, a qual é estendida às demais prestadoras de serviços, como o Hospital Márcio Cunha, o Usicultura e o Centro Odontológico.

O Colégio possui há mais de 10 anos a certificação ISO 9.001, que lhe possibilita oferecer um serviço de qualidade a seus alunos. O período que antecedeu a obtenção da certificação foi de muito estudo, de participação em palestras sobre gestão da qualidade, seminários organizados no próprio Colégio, para buscar compreender o que significava gestão da qualidade total, PNQ e as normas ISO da família 9.000. Após essa fase, o desafio era como ler essas normas sob a ótica da educação. Grupos foram criados com o objetivo de aplicar as normas e fazer com que as pessoas envolvidas percebessem o significado e a nova proposta pedagógica gerenciada pelas ferramentas da qualidade total.

O resultado final foi a construção, pelo próprio Colégio, de uma ferramenta de gestão da qualidade, a partir dos princípios da qualidade total, mas sob a ótica da educação, beneficiando-se da flexibilidade das normas. Vale sempre ressaltar que as ferramentas da qualidade total são para gerenciar o projeto pedagógico do Colégio.

No aspecto referente aos mecanismos de controle e avaliação das ações pedagógicas implementadas pelo CSFX, é um processo contínuo, já estabelecido nas ferramentas de gestão, desenvolvido pelo Colégio. Outros mecanismos também são utilizados com esse propósito, como as pesquisas feitas com os pais e os alunos para captarem-se as percepções deles sobre a proposta pedagógica do Colégio.

O formulário de atendimento ao cliente é utilizado por toda a comunidade do Colégio, principalmente pelos alunos do Ensino Médio, para formalizarem suas reclamações e sugestões a respeito dos serviços prestados. Quando os professores preenchem os formulários sobre um comportamento inadequado de um aluno, eles são utilizados nas

reuniões com os pais para discutirem o problema relacionado à vida do aluno na escola, como, por exemplo, a disciplina.

A entrega do boletim é outro momento do processo de avaliação, quando os pais e seus filhos e a escola conversam não especificamente sobre as notas, mas sobre o aluno como cidadão, como pessoa, dos seus anseios e angústias. Pesquisas junto aos pais dos alunos são feitas para identificar as razões que os levam a matricularem seus filhos no Colégio e os resultados têm mostrado que eles acreditam no projeto da escola de formar cidadãos conscientes de seus deveres e obrigações para com o espaço social em que habitam.

Constata-se, pelas iniciativas do Colégio, que sua metodologia de avaliação não se restringe exclusivamente à avaliação feita na sala de aula. A partir de 2006 foi introduzida a avaliação por conceito em substituição à avaliação por notas. Agora os alunos têm que cumprir vários objetivos na resolução das questões de prova.

O controle das atividades pedagógicas é exercido pelos gerentes de ensino para certificarem se o planejamento feito no final do ano anterior para o seguinte está sendo cumprido de acordo com a estratégia do Colégio. São feitas reuniões semanais dos coordenadores com os professores e dos coordenadores com a direção, visando sempre ao cumprimento das diretrizes pedagógicas. Essa etapa do processo está de acordo com a teoria prevista sobre os processos de controle (QUADRO 14).

QUADRO 14

Comparação dos processos de controle teóricos com os praticados pelo CSFX

PROCESSOS DE CONTROLE TEÓRICOS	CONFORMIDADE COM A TEORIA
Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho.	Sim
Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado	Sim
Verificar se a ação está sendo de fato realizada	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

O principal objetivo do processo de controle ou monitoramento é produzir informações sobre três variáveis de desempenho do projeto: *escopo*, *prazo* e *custo*. Os dados da pesquisa mostram que os gestores do Colégio têm uma preocupação com as três variáveis de desempenho do projeto pedagógico na sua fase de implementação. No que tange à variável *escopo*, há preocupação no sentido de verificar se o projeto está sendo realizado. Da forma como está sendo desenvolvido, o projeto fornecerá os serviços planejados?

A variável *tempo* é outra preocupação do Colégio, em relação às ações que serão implementadas, daí as constantes reuniões para verificar se tudo que foi previsto na fase de planejamento está sendo cumprindo.

Por último, a variável *custo* controlará todos os investimentos previstos para as ações a serem implementadas, incluindo não somente os custos materiais, mas os financeiros relacionados a treinamentos de professores e funcionários. Também estão previstas palestras com educadores de outras cidades e a participação de professores em eventos fora da cidade de Ipatinga.

Além de escopo, prazo e custo, o processo de controle verifica todos os outros aspectos do desempenho do projeto, como qualidade e risco. Pelo fato de o Colégio ser certificado pela Norma ISO 9.001, a qualidade dos serviços a serem prestados está dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pela norma e especificados no projeto pedagógico. O mesmo acontece com os riscos que podem ser previstos ou não previstos, mas que a equipe gerencial faz intervenção para corrigir os que eventualmente podem vir a ocorrer.

Sobre as ferramentas de controle previstas na teoria, o QUADRO 15 mostra como o Colégio trabalha essas ferramentas visando ao melhor desempenho das ações previstas. É importante frisar que as ferramentas de controle, no caso específico do Colégio, são para gerenciar as ações previstas no planejamento pedagógico.

QUADRO 15

As ferramentas de controle na gestão do projeto pedagógico

FERRAMENTAS DE CONTROLE	UTILIZAÇÃO PELO CSFX
Atualização de cronograma e orçamento	As reuniões semanais feitas pelos coordenadores e professores verificam o cumprimento das atividades previstas no projeto, cronograma das atividades e recursos.
Visitas às instalações	Não ocorre, já que as atividades são exercidas no ambiente do Colégio.
Medições	O Colégio possui indicadores que lhe permitem medir desempenho dos alunos nas disciplinas, não associado a notas, ou seja, é estabelecido um padrão e através da avaliação por conceito compara-se com o padrão estabelecido.
Preparação e análise da documentação	No sistema de gestão da qualidade, tudo que é realizado no ambiente do Colégio é registrado. Relatórios são feitos posteriormente por coordenadores, professores e direção para posterior auditoria que é feita pela equipe da FSFX.
Análise do objetivo ou necessidade	Essas análises ocorrem semanalmente em função das reuniões realizadas com coordenadores e professores, nas quais decisões são tomadas sobre determinados objetivos, visando à sua continuidade ou não.
Protocolos ou atas de reuniões de coordenação	Todas as reuniões dos coordenadores com a direção geral do Colégio e com os professores e supervisores geram atas que constam das decisões tomadas sobre o projeto pedagógico em execução.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os métodos de ACB; custo-eficiência e custo-efetividade usados para avaliar impacto de projetos sociais são foram mencionados nas entrevistas realizadas no CSFX, apesar de que a aplicação desses métodos permite responder algumas perguntas próprias da avaliação de

impacto: que mudança gerou o projeto? Qual foi sua magnitude? Qual foi a contribuição para alcançar os objetivos?

É possível inferir que o Colégio não trabalha com esses métodos de análise, mas dentro das ferramentas de gestão da qualidade e da flexibilidade proporcionada por elas e do controle permanente das atividades desenvolvidas por ele, das pesquisas feitas com alunos e pais, é provável que tenham alguma percepção das transformações que vêm ocorrendo na realidade social dos alunos.

Quanto aos objetivos específicos, o QUADRO 16 mostra uma análise comparativa a partir dos dados da pesquisa. Ressalta-se que o CSFX atua como um prestador de serviço à comunidade e não como um projeto social na área de educação. Portanto, o estudo comparativo dos objetivos será uma leitura do ponto de vista da educação.

QUADRO 16

Síntese dos objetivos propostos

Objetivos específicos	Metas
Elucidar as formas de gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações sociais implementadas.	As formas de gerenciamento e controle das atividades pedagógicas do Colégio são feitas semanalmente por meio de reuniões entre coordenadores, supervisoras e professores, como previsto no planejamento estratégico. As avaliações procuram incorporar outros valores, não se restringindo à atribuição de notas por provas (QUADRO 15).
Identificação dos impactos produzidos pelo projeto	Como se está avaliando a educação, o impacto nos alunos só será possível dentro de um período maior. O que se observou foi um grande esforço do Colégio em promover uma educação de qualidade visando a uma formação cidadã para seus alunos.
Levantamento das percepções locais da comunidade em relação aos projetos sociais	No caso específico da educação, a comunidade se refere aos pais dos alunos. O Colégio fez pesquisa para identificar as razões que levam os pais a matricularem seus filhos ali, sobre as expectativas quanto ao ensino. Os resultados das pesquisas têm sido positivos. Sobre os demais não se têm dados para análise.
Comparação dos resultados corporativos com a manifestação do público atendido pelo projeto	O CSFX tem um processo de avaliação contínuo com o único objetivo de atender da melhor forma possível o aluno. Alguns projetos, como a avaliação por conceito, trouxe grandes problemas, principalmente com os pais, mas agora não só os alunos, mas toda a comunidade da escola, já aceitam melhor o projeto e houve também uma mudança de postura por parte dos professores. As famílias participam muito pouco das reuniões convocadas pelo Colégio, entretanto, segundo a última pesquisa realizada, o índice de aprovação pelos pais dos alunos foi muito bom.
Confrontar e analisar a eficácia dos meios de controle das ações sociais com os resultados obtidos	Com base nos depoimentos, o Colégio por ser certificado pela ISO 9.001, é auditado externamente pela FSFX para verificar se os resultados obtidos estão de acordo com os preestabelecidos pelo plano corporativo. Além da auditoria externa, o Colégio também - por meio de sua coordenação pedagógica monitora - avalia semanalmente os resultados obtidos com base no seu plano de metas. O diretor geral tem reuniões semanais com os coordenadores para avaliar os resultados obtidos e traçar novas diretrizes. Portanto, tem-se um processo contínuo de avaliação e de acompanhamento. Além deles, existem as pesquisas feitas com os pais e os alunos com o objetivo de detectar possíveis problemas ou novas sugestões que aprimorem os serviços prestados pelo Colégio.

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns comentários se fazem pertinentes a respeito de alguns dos objetivos específicos. No caso do segundo objetivo, que se refere ao impacto gerado pelo projeto, considerando-se o

CSFX, deseja-se avaliar o impacto produzido pelo projeto pedagógico nos alunos, ou seja, as transformações ou modificações que foram produzidas nas condições sociais dos alunos e no seu ambiente social em que habitam, como consequência da aplicação do projeto.

Na pesquisa realizada, não foi detectado método de avaliação de impacto para aferir resultados de determinadas iniciativas que estimulem a aprendizagem dos alunos, como, por exemplo, o lado a lado, que é uma forma de alunos e professores conversarem fora do horário de aula sobre determinadas disciplinas, o que acaba por se transformar em uma aula bastante informal. O Colégio não tem avaliação para saber se essa iniciativa está provocando mudança de comportamento nos alunos que participam do projeto e como eles estão influenciando outros colegas a participarem.

Uma avaliação de âmbito mais geral sobre o comportamento dos alunos fora do ambiente escolar exigiria um esforço relativamente grande, além da necessidade de estudos comparativos com alunos de outras escolas para se terem mais informações sobre a eficácia do projeto pedagógico.

O terceiro objetivo específico, sobre as percepções das comunidades locais quanto o os projetos sociais do CSFX, sugere ser interessante que as pesquisa não fiquem restritas aos pais dos alunos, estendendo-se a algumas empresas da região que empregam alunos que concluíram o Ensino Médio no Colégio para colherem suas percepções relativas a: desempenho no trabalho, capacidade de relacionamento, etc. Uma pesquisa para avaliar o desempenho do aluno aprovado nas faculdades locais, do seu comportamento na instituição, etc. poderia ser subsídio para compor-se um sistema de avaliação mais eficaz.

7.3.4.2 Acesita

Os projetos voltados para a área de educação são desenvolvidos pela Fundação Acesita por intermédio de sua gerência de ensino em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Município de Timóteo-MG, identificando-se as demandas para cada ano e criando-se as condições necessárias tanto materiais como financeiras para a concretização dos projetos. No início, os projetos desenvolvidos eram voltados para a capacitação dos professores, oficinas e palestras. Nesses projetos, o número de participantes nas atividades programadas ficou em torno de 4.614 profissionais da educação, num total de 600 horas de treinamento. Entretanto, nenhuma avaliação foi feita para detectarem-se os efeitos produzidos na qualidade da educação e no próprio professor.

A avaliação feita pelo SIMAVE²⁰ coloca a educação do município de Timóteo-MG como a quinta melhor do estado. Isso pode ser atribuído aos programas de capacitação para os educadores da rede municipal de ensino? Esta é uma questão-chave. Mas, como avaliar se os resultados obtidos no SIMAVE são devidos a melhorias na qualidade do ensino decorrentes dos programas de capacitação? A gerente de ensino da Fundação Acesita acredita que é reflexo dos programas implementados na educação, mas isso é apenas uma percepção, um sentimento.

Para se ter certeza dos benefícios gerados pelo projeto de capacitação de professores, é preciso aplicar metodologias que permitam a avaliação de resultado mais próxima da realidade, daí a necessidade de definirem-se indicadores consensuais pelos envolvidos e beneficiados pelos programas.

²⁰ Sistema Mineiro de Avaliação da Escola Pública.

A maior dificuldade ao avaliarem-se os diferentes projetos na área de educação implementados pela Fundação Acesita consiste na construção de indicadores que possibilitem mensurar os objetivos dos projetos. A Fundação dá a entender, pelas entrevistas realizadas, que está mais preocupada em atender a demanda da sociedade do que investir na avaliação dos projetos sociais - no caso em estudo, projetos educacionais.

Constatou-se, por análise de documentos oferecidos pela gerente de ensino da Fundação Acesita, que não existem projetos escritos sobre as ações na área de educação. Isso pode ser a causa da dificuldade na construção de indicadores ou da inexistência deles. Devido ao número reduzido de pessoas e à demanda sempre crescente por apoio da Fundação nas demandas da Secretaria Municipal de Educação, não há tempo disponível para refletir sobre os mecanismos de avaliação.

Todos os projetos educacionais em fase de execução são acompanhados pela gerência de ensino da Fundação Acesita por meio de vistas e conversas com os diretores e professores das escolas municipais de Timóteo para saber as opiniões sobre o projeto. No final, é feita uma avaliação institucional com o público que participou. Essa avaliação procura medir o índice de satisfação dos participantes com o projeto, respondendo algumas questões com opções de ótimo, bom, regular e ruim. Mas, para a Fundação, esse indicador é relativamente simples. Ela quer saber quais mudanças vão ser provocadas mais à frente, ou seja, qual o impacto do projeto.

No presente, as parcerias com a Secretaria de Estado de Educação/ Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano em torno do programa PROGESTÃO²¹ vem dando resultados expressivos, de acordo com a percepção da Secretária Municipal de Educação de Timóteo-MG no tocante aos processos de gestão das escolas municipais. É um programa voltado para os gestores escolares do ensino básico cuja implantação nas escolas é feita gradativamente como prática do curso, visando à melhoria da qualidade do ensino.

Na parceria em prol do PROGESTÃO, vê-se que o papel da Fundação Acesita, além de ser a financiadora do programa, também acompanha todas as atividades implementadas nas escolas, por meio de conversas com seus diretores. É importante frisar que a Fundação não tem um projeto dela de educação, mas ao registrar a necessidade de melhorias na área educacional do município, procura por meio de parcerias com o poder público meios para promover uma educação de qualidade.

Um ponto essencial a ser verificado é se os pressupostos teóricos dos processos de controle estão em conformidade com os praticados pela Fundação Acesita relativamente às ações sociais. O QUADRO 17 mostra como esse processo vem acontecendo no ambiente da Acesita.

²¹ O PROGESTÃO: sistema de gestão do governo estadual que tem como meta capacitar os profissionais do magistério da rede estadual de Minas Gerais que exercem ou pretendem exercer a direção das escolas de Educação Básica, de uma forma universal.

QUADRO 17

Comparação dos processos de controle teóricos com os praticados pela Acesita

PROCESSOS DE CONTROLE TEÓRICOS	CONFORMIDADE COM A TEORIA
Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho.	Não há elementos suficientes para fazer um posicionamento positivo ou negativo.
Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado	Pelos dados da pesquisa, quando a Fundação Acesita procura a Secretaria Estadual de Educação e Superintendência de Ensino de Coronel Fabriciano para identificar a demanda deles e das reuniões que acontecem na fase de planejamento, pode-se inferir que ocorrências de mudanças nas ações praticamente inexistem. Para os resultados esperados, aguardam-se mudanças que melhorem a qualidade do ensino do município de Timóteo, mas não são feitas avaliações nesse sentido.
Verificar se a ação está sendo de fato realizada	O acompanhamento é feito pela gerência de ensino por meio de visitas ao local de realização das atividades educacionais, além de visitas às escolas para saber das diretoras opiniões relacionadas ao projeto em execução.

Fonte: Dados da pesquisa.

O QUADRO 18 exibe como a Acesita procede em relação aos mecanismos de controle de seus projetos, comparando-os com os existentes na teoria sobre gerenciamento de projetos.

QUADRO 18

As ferramentas de controle na gestão do projeto pedagógico

FERRAMENTAS DE CONTROLE	UTILIZAÇÃO PELA ACESITA
Atualização de cronograma e orçamento	Os projetos são implementados a partir da demanda da Secretaria Estadual de Educação e Superintendência de Ensino de Coronel Fabriciano. Na fase de pré-implementação são feitas várias reuniões para elaborar um cronograma de atividades e o volume de recursos a ser investido. Parece não haver mudanças no cronograma nem no orçamento previsto.
Visitas às instalações	A gerência de ensino visita periodicamente o ambiente onde são realizadas as atividades educacionais para acompanhar as etapas do projeto em andamento, por exemplo, programa de capacitação de professores.
Medições	No caso de projetos sociais, as medições estariam associadas à avaliação do resultado de cada ação implementada. Mas, pelos depoimentos, constatou-se a dificuldade na construção de indicadores e a inexistência de projetos das atividades desenvolvidas na área de educação.
Preparação e análise da documentação	Todo projeto social gera uma série de documentos pelo registro das atividades e etapas do próprio projeto. Pelo registro da documentação do programa melhoria da qualidade do ensino, pode-se observar que os registros se referem ao número de participantes, ao conteúdo dos temas tratados, quem ministrou um treinamento de capacitação de professores, pesquisa de satisfação com os participantes. Nada referente, por exemplo, à avaliação de processos.
Análise do objetivo ou necessidade	O programa melhoria da qualidade de ensino é focado em três áreas: gestão escolar, educação complementar e parcerias em projetos. Destes, a gestão escolar é o principal, com ênfase em gestão escolar e capacitação. Porém, constatou-se a inexistência de projetos escritos, o que pode trazer dificuldades para a gerência de ensino fazer análise mais precisa sobre se o projeto está atendo às expectativas dos parceiros envolvidos.
Protocolos ou atas de reuniões de coordenação	Apesar das várias reuniões que acontecem durante o ano com a Secretaria Municipal de Educação e Superintendência Regional de Coronel Fabriciano, constatou-se a existência de atas das reuniões feitas. No entanto, não se pode afirmar se nas reuniões eram feitas, por exemplo, avaliação de processo do programa em andamento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Da análise feita sobre o programa melhoria da qualidade do ensino do município de Timóteo, constatou-se a inexistência de projetos escritos sobre cada área de atuação. Um

projeto social deve ter requisitos mínimos como objetivos, metas e indicadores. A não existência desses requisitos mínimos dificulta aos parceiros envolvidos no programa avaliar os resultados do impacto do programa, que pode ser nos próprios professores, alunos ou no sistema de ensino como um todo.

Os indicadores utilizados na avaliação do ensino são os oficiais: SIMAVE, ENEM, que são difíceis de gerenciar, por não terem periodicidade no sentido mais global, ou seja, num determinado ano se avalia uma disciplina, no ano seguinte outra. Então, o que acontece é que, na visão da Fundação Acesita, a responsabilidade pelo ensino é do poder público, a empresa contribui com a parte dela, pelo que se pode deduzir que a questão da avaliação caberia ao município (QUADRO 19).

QUADRO 19

Síntese dos objetivos propostos

Objetivos específicos	Metas
Elucidar as formas de gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações sociais implementadas	Como visto, a Fundação Acesita faz o acompanhamento de todas as ações implementadas por meio de visitas aos locais de treinamento e visita às escolas. Porém, não tem uma metodologia de avaliação, por inexistência de projetos que contenham requisitos mínimos, como: objetivos, metas e indicadores. No caso específico do PROGESTÃO, a Fundação faz acompanhamento por meio de conversa com os diretores das escolas para saber dos resultados a partir da implantação do programa. Em relação aos outros projetos desenvolvidos, faz uma avaliação institucional, perguntando aos participantes suas opiniões sobre o evento: ótimo, bom, regular e ruim.
Identificação dos impactos produzidos pelo projeto	Como visto pelos depoimentos, não existem indicadores que permitam aferir os impactos produzidos pelos projetos. Em função de a educação básica ser a quinta melhor do estado, segundo a avaliação do SIMAVE, acredita-se que isso é resultado dos projetos implementados. Mas até o momento nenhuma avaliação foi feita para correlacionar a avaliação do SIMAVE com os projetos implementados.
Levantamento das percepções locais da comunidade sobre os projetos sociais	Como se está focando em programas educacionais, os reflexos imediatos seriam nas famílias das crianças. Porém, como não existe uma avaliação por parte dos principais atores do processo, só há uma percepção por parte de uma diretora de uma escola, em função das contribuições voluntárias dos pais dos alunos, por acreditarem nos projetos pedagógicos da escola e na formação dada a seus filhos.
Comparação dos resultados corporativos com a manifestação do público atendido pelo projeto	Como não existe nenhuma avaliação dos programas implementados, fica quase que impossível fazer essa comparação. Entretanto nos depoimentos da gerente de educação da Fundação Acesita, os programas vêm atendendo as expectativas dos parceiros, no caso a Secretaria Municipal de Educação de Timóteo e a Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano. Mas nenhuma referência com relação aos beneficiados diretamente (professores) e os beneficiados indiretamente (alunos).
Confrontar e analisar a eficácia dos meios de controle das ações sociais com os resultados obtidos	Como visto o controle dos programas ainda é muito incipiente, não existem mecanismos de controle eficientes que possam monitorar as atividades desenvolvidas. Os procedimentos ocorrem por meio de conversas com as diretoras das escolas, sobre o andamento dos projetos, suas facilidades, dificuldades e sugestões para futuras melhorias.

Fonte: Dados da pesquisa.

7.3.4.3 Belgo Mineira

As ações sociais da Belgo Mineira (Arcelor Brasil) são implementadas e gerenciadas pela Fundação Belgo-Arcelor Brasil, cujo maior programa de melhoria da qualidade do ensino fundamental foi empreendido no município de Vespasiano-MG em 2000 em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e com a Fundação Pitágoras, com a implantação do SGI, na rede municipal de ensino abrangendo 19 escolas do Ensino Fundamental, totalizando 10.510 alunos, cujos resultados foram bastante expressivos.

De acordo com dados da pesquisa, a Secretaria Municipal de Educação (SME) estabeleceu como sua finalidade "oferecer educação de qualidade para todos os alunos" - objetivo que foi traduzido a partir de 15 importantes metas. Algumas delas referem-se diretamente à aprendizagem de leitura, escrita, expressão oral, resolução de problemas, cálculos, interação e uso de novas tecnologias; e as demais, que compõem o Plano de Melhoramento, são denominadas operacionais. Para o alcance desse conjunto de metas, foram definidas quatro estratégias: fortalecimento de parcerias, investimento na qualificação profissional, implementação do sistema de gestão unificada e adequação das condições operacionais.

Para medir a eficiência da educação que estava sendo oferecida, a SME utilizou os seguintes instrumentos: SAEB, SIMAVE, avaliação externa da SME e ficha avaliativa. O último teste do SIMAVE, realizado em 2002, trouxe resultados animadores. Em Língua Portuguesa, Vespasiano obteve a média de 195 pontos, conseguindo superar a média da rede estadual que ficou em torno dos 192 pontos.

A SME e as escolas, de acordo com os dados da pesquisa, criaram vários projetos consistentes e inovadores para contribuir com o alcance das metas que impactam na aprendizagem dos alunos. Entre eles, o Caderno de Apoio aos Pais e Alunos (CADEAPA), Portfólio do Aluno e Caderno de Competências dos Ciclos. Além destes, os Times de Meta realizaram um trabalho sistêmico que resultou em diversos processos, como: Digitando o Futuro, Profissionais em Ação, Dourando o Cálculo, Escola & Companhia, Melhor Ação, Vestir um Ônibus e Sair por aí, etc.

Entretanto, em função da última eleição municipal (ocorrida em 2004), todo o projeto e suas conquistas foram relegados, não houve continuação dos processos de gestão empregados nas escolas do Ensino Fundamental. Hoje, tanto a Fundação Pitágoras como a Fundação Belgo não têm mais contato com a Secretaria de Municipal de Educação, além do que, das pessoas da Secretaria e das escolas que participaram da implantação do projeto, poucas restaram, perdeu-se o projeto.

Mas outras iniciativas foram tomadas com relação à melhoria do ensino nas regiões de atuação da Belgo, como o PGE, que beneficiou outras regiões como João Monlevade em Minas Gerais, cujos resultados foram expressivos, de acordo com as avaliações realizadas, com destaque para a Língua Portuguesa.

A implantação do PGE nas cidades de instalação do parque industrial da Belgo é feita por empresas terceirizadas, especializadas em educação. A Fundação Belgo, por meio de seus gerentes, monitora todas as fases de implementação do programa, além dos gerentes locais, que têm participação efetiva. Relatórios são produzidos como parte do controle para relatar a situação atual e providenciar mudanças, caso fique constatada a necessidade disso. A

avaliação dos resultados é feita pelas empresas terceirizadas. Possivelmente, devem ser elas que definem os indicadores a serem aferidos pela avaliação.

Embora os dados da pesquisa apontem para a inexistência de uma metodologia de avaliação que mensure o impacto das ações sociais da Belgo, no caso em estudo - o PGE, a Fundação Belgo-Arcelor Brasil realiza pesquisa de imagem nas suas regiões de atuação, por meio de empresas especializadas ou universidades. No caso específico de Juiz de Fora, durante dois anos teve uma avaliação de 100%. Para a Fundação Belgo, isso é um reconhecimento da sociedade pelas ações sociais implementadas. Esses resultados suscitam muitos questionamentos, por exemplo: como a comunidade percebe o impacto das ações sociais no público-alvo? Como saber se os impactos foram provocados pelo programa? Um fator importante na avaliação de um projeto social é a metodologia utilizada.

Em alguns programas educacionais, a pesquisa revelou que é feito um diagnóstico inicial da situação e após o término faz-se novamente uma pesquisa para ver os resultados e comparar com os anteriores para verificar se houve melhora. Esse tipo de análise não garante a efetividade do programa, pois outros fatores podem influenciar o resultado sem serem percebidos. Novamente é importante a metodologia a ser utilizada.

O SGI, quando implantado no município de Vespasiano, foi em parceria com a SME, Fundação Pitágoras e PMQ. A participação dos parceiros na avaliação do SGI ficou restrita à avaliação de processos. Em momento algum a Fundação Belgo, Fundação Pitágoras e PMQ interferiram na avaliação interna das escolas do município. Não se registrou, a partir das análises, nenhuma iniciativa dos parceiros envolvidos em avaliar os resultados do SGI quanto aos efeitos causados nos professores, alunos e famílias, principais atores do

processo. Parece haver um consenso entre os parceiros de que melhorias na gestão das escolas implicam bons resultados nos processos de ensino-aprendizagem decorrentes das flexibilidades das ferramentas do SGI.

Em algum momento faz-se uma contratação externa para avaliar os resultados do programa dos processos e prover a Fundação Belgo de informações sobre a situação do projeto em fase de implantação. Também não se cogita em fazer avaliação de impacto nas escolas que estão implantando o PGE. Avaliação de impacto quem tem que fazer é o município, na visão da Fundação, segundo dados da pesquisa.

Retornando aos processos de controle previsto da fundamentação teórica de projetos, o QUADRO 20 sintetiza como a Fundação Belgo vem procedendo com respeito aos projetos implementados nas regiões de atuação da companhia.

QUADRO 20

Processos de controle da Fundação sobre os projetos implementados

PROCESSOS DE CONTROLE TEÓRICOS	CONFORMIDADE COM A TEORIA
Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho.	Pelo que se constatou, a Fundação Belgo não tem projeto detalhando suas ações em termos de objetivos, metas e indicadores. Todas as suas ações na área de educação são terceirizadas para empresas especializadas que implementam o PGE, fazem as avaliações para certificar a eficácia do programa quanto ao desempenho dos alunos e suas notas. É feita uma comparação de quanto melhoraram-se as notas comparando com a situação anterior. Pode-se inferir que, em função da avaliação de processos, é possível que as decisões tomadas visem a preservar um padrão de qualidade com objetivos de melhorar o desempenho dos alunos.
Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado.	Como detectado pela pesquisa, existe um acordo da Fundação com a SME no sentido de não interferir no processo interno de avaliação das escolas do município. Porém, pela avaliação de processo, é possível que sugestões sejam feitas a partir das análises proferidas pelos parceiros sobre a situação atual do projeto. É difícil uma análise mais detalhada dos resultados esperados, em função de não existir um projeto escrito que especifique indicadores de resultados.
Verificar se a ação está sendo de fato realizada.	Esse item decorre da avaliação de processo feita pelos parceiros envolvidos diretamente no projeto. Os parceiros também recebem os resultados das avaliações feitas pela SME que, de certa forma, é uma maneira de verificar o cumprimento das metas previstas pelo SGI.

Fonte: Dados da pesquisa.

No QUADRO 21 detalha-se, com base nos dados da pesquisa, como a Fundação Belgo monitora a execução dos projetos ou dos programas sociais.

QUADRO 21

Mecanismos de controle na gestão dos programas sociais

FERRAMENTAS DE CONTROLE	UTILIZAÇÃO PELA FUNDAÇÃO BELGO
Atualização de cronograma e orçamento	Parece não ser preocupação da Fundação Belgo e dos parceiros envolvidos, como na implantação do SGI em Vespasiano. O projeto tem valor fixo anual e a Fundação Belgo e a Prefeitura local arcam com os recursos que são destinados mensalmente em valores fixos à Fundação Pitágoras, que é a consultora e detentora do SGI.
Visitas às instalações	Os projetos sociais implementados pela Fundação Belgo na área de educação não envolvem a construção de um espaço físico. As instalações, nesse caso, podem ser o local onde acontecem os treinamentos dos professores em projetos de capacitação ou treinamento dos gestores escolares, no caso do SGI.
Medições	Medição no sentido da avaliação de projetos é pôr em correspondência a teoria com a experiência. Deve-se conectar os conceitos teóricos inobserváveis com os indicadores (operacionalização) que representam propriedades observáveis nas unidades (objeto) em estudo e depois efetuar a medição, ou seja, pôr em correspondência os indicadores com os números racionais. Pelo fato de não existirem projetos com os requisitos mínimos: objetivos, metas e indicadores, fica difícil estabelecer a medição dos resultados que se espera obter.
Preparação e análise da documentação	Os documentos gerados decorrem da avaliação de processo com os principais interessados no projeto, no caso do SGI, Fundação Belgo, Fundação Pitágoras e SME. A Fundação Belgo, após cada reunião, gera um relatório sobre a situação do projeto, enviando-o ao presidente da Fundação que, numa etapa posterior, apresenta ao conselho de administração os resultados até então obtidos.
Análise do objetivo ou necessidade	Essa é uma questão um pouco delicada porque não existe um projeto gerado pela própria Fundação Belgo que contenha os objetivos, metas e indicadores dos projetos realizados. De acordo com os dados da pesquisa, os projetos são terceirizados, cabendo à empresa contratada fazer a avaliação dos resultados. No caso do SGI, como visto, são feitas avaliações dos processos, que não implica necessariamente rever as metas porque são estabelecidas pela própria SME.
Protocolos ou atas de reuniões de coordenação	As atas das reuniões são geradas ao término das reuniões de avaliação de processos. E nas reuniões seguintes faz-se um comparativo para verificar se as decisões acordadas foram realmente cumpridas e se não foram identificadas as causas que fizeram com que determinadas decisões não fossem cumpridas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Feita a análise dos mecanismos de controle, a próxima etapa é verificar se o método de avaliação de impacto proposto no referencial teórico tem alguma relação com o empregado da Fundação Belgo na avaliação de seus projetos sociais.

Nos depoimentos dados pelos principais gerentes da Fundação Belgo, ficou constatada a inexistência de projetos detalhando as ações a serem implementadas, especificando os objetivos do projeto, as metas e os indicadores. Com isso, é praticamente impossível pensar nos impactos que os programas educacionais podem gerar nas escolas municipais das regiões de atuação da Belgo. Inexistem avaliações *ex-ante*, ou seja, avaliação que lhe permite aferir possíveis resultados com a implantação do projeto. O que se pode falar sobre a atuação da Belgo na avaliação de impacto é que não prioridade da companhia fazer esse tipo de avaliação, cabendo ao poder público realizá-la.

O que se deduz, também, é que as pessoas responsáveis por área social da Fundação Belgo não têm conhecimento das metodologias que permitem proceder a uma avaliação de impacto ou, quando têm, alegam que os custos são muitos altos. Nota-se certo paradoxo nessa questão, qual seja, há um investimento financeiro considerável em projetos sociais, mas não há interesse em mensurar os resultados.

Os objetivos específicos do presente trabalho estão expostos no QUADRO 22, que mostra se os dados da pesquisa conseguiram responder a cada um dos objetivos propostos.

QUADRO 22

Síntese dos objetivos

Objetivos específicos	Metas
Elucidar as formas de gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações sociais implementadas.	No caso específico do SGI, a Fundação Belgo atua como um parceiro do programa e são feitas reuniões trimestrais para avaliar os processos e, se for o caso, propor melhorias. Cabem à Secretaria Municipal de Educação a definição de suas metas e a introdução da avaliação no sistema.
Identificação dos impactos produzidos pelo projeto	Não existe avaliação de impacto. O SGI permite melhorias no processo de gestão e definição de estratégias para atingir as metas preestabelecidas pela SME, visando ao autodesenvolvimento do aluno.
Levantamento das percepções locais da comunidade com relação aos projetos sociais	No caso específico da educação, a percepção se restringe à comunidade de pais dos alunos da escola. Nesse contexto, não foi detectada, apesar dos resultados obtidos em Vespasiano-MG, qualquer avaliação nesse sentido. Outro ponto a se destacar é que o programa implementado teve um período de vigência muito curto, iniciou em 2000 e foi abandonado em 2004, o que dificulta fazer um levantamento das percepções da comunidade.
Comparação dos resultados corporativos com a manifestação do público atendido pelo projeto	Como visto, os resultados corporativos estão relacionados à avaliação de processos. Os resultados finais da avaliação dos alunos são vistos pelas escolas da rede municipal dentro de seu plano de metas. Como o programa não sofreu continuidade em 2004, não foi possível fazer essa comparação, tendo-se em vista as mudanças feitas na SME e nas escolas, em relação a mudanças no quadro de pessoal.
Confrontar e analisar a eficácia dos meios de controle das ações sociais com os resultados obtidos	Como a Fundação Belgo avalia somente os processos, é difícil para ela fazer uma análise comparativa, devido à avaliação ser feita pelas escolas da rede municipal de ensino de Vespasiano-MG. Nesse caso, a Fundação recebe apenas os resultados da avaliação, sem ter participação no processo. Se os resultados são positivos, é atribuído à eficácia do programa.

Fonte: Dados da pesquisa.

7.3.4.4 Gerdau Açominas

No campo da responsabilidade social corporativa, a postura da Gerdau Açominas é de incentivar as pessoas da região a se organizarem criando empresas que possam fazer uso das leis de incentivo à cultura, para explorarem as potencialidades turísticas da região em torno da Estrada Real. Além de incentivar a criação de empresas, a Gerdau Açominas também orienta as pessoas interessadas a formatar projetos para captação de recursos juntos a órgãos financiadores de projetos de cunho social.

Considerando-se a educação (projeto social em análise), pode-se caracterizá-la em duas fases distintas. A primeira acontece com o Educando para a Qualidade e a segunda com a implantação do Sistema de Gestão Integrado no Ensino Básico das escolas de Ouro Branco.

O Programa Educando para a Qualidade é o maior projeto educacional realizado pela empresa, após constatado, na década de 1980, que 25,5% do efetivo não sabiam ler e nem escrever, o que colocava em risco a continuidade da empresa. Naquela época havia se iniciado o movimento pela qualidade total e o avanço tecnológico no setor siderúrgico não permitia que a empresa tivesse empregados com nível de escolaridade praticamente nulo. Hoje, ela tem 79,9% de seu efetivo com o Ensino Médio.

Um aspecto que a diferenciava da forma tradicional de ensinar os conteúdos é que o ponto de partida era o ambiente de trabalho dos alunos (empregados), cujas atividades no setor de trabalho eram associadas aos conteúdos das disciplinas. Assim, por exemplo, as aulas de inglês eram feitas com base nos manuais e leitura dos equipamentos utilizados. A avaliação

e controle aconteciam o tempo todo na relação aluno-professor por meio das ferramentas da gestão da qualidade total, como o ciclo PDCA.

Os processos e os mecanismos de controles tratados no referencial teóricos da presente dissertação eram trabalhados quase que automaticamente no Educando para a Qualidade, porque estavam usando as ferramentas qualidade total na gerência pedagógica do programa. Todo o projeto faz uso das ferramentas da qualidade para avaliar e controlar o desempenho. Os QUADROS 23 e 24 ilustram essa situação.

QUADRO 23

Processos de controle do Educando para a Qualidade

PROCESSOS DE CONTROLE TEÓRICOS	CONFORMIDADE COM A TEORIA
Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho	Especificado na concepção do projeto conforme análise dos documentos referentes ao programa, constando dos objetivos, meta e indicadores. Acompanhamento permanente das atividades desenvolvidas em sala de aula em busca do melhor desempenho devido a que os resultados do programa deveriam ser rápidos pela situação em que se encontrava a empresa, com 25,5 % do efetivo sem escolaridade.
Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado	Devido às avaliações serem contínuas no ambiente da sala de aula, mudanças freqüentemente ocorreram nas ações pedagógicas com o objetivo de melhorar o aprendizado dos alunos.
Verificar se a ação está sendo de fato realizada	Como eram gerados gráficos sobre o desempenho dos alunos no programa, era possível saber se as atividades programadas para determinados conteúdos estavam dando resultados dentro do previsto.

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 24

Mecanismos de controle no Educando para a Qualidade

FERRAMENTAS DE CONTROLE	UTILIZAÇÃO PELA FUNDAÇÃO BELGO
Atualização de cronograma e orçamento	Os recursos previstos para o programa sofreram poucas alterações devido ao fato de que o programa aconteceu no centro de treinamento da própria empresa em Ouro Branco.
Visitas às instalações	Nesse programa foram usadas as instalações do próprio centro de treinamento, já estruturado para treinamento do efetivo da companhia.
Medições	As medições eram feitas a partir de gráficos que monitoravam o desempenho dos alunos nas disciplinas em relação a um padrão fixado.
Preparação e análise da documentação	Foram gerados vários relatórios sobre o programa, com os resultados de todas as atividades desenvolvidas, inclusive relatórios individuais para cada aluno com seu desempenho no programa .
Análise do objetivo ou necessidade	Aconteciam encontros semanais dos coordenadores e professores do programa para avaliar os resultados até então obtidos e sugerir mudanças nos processos caso houvesse necessidades para tal.
Protocolos ou atas de reuniões de coordenação	Em todas as reuniões com os coordenadores e professores eram escritas atas com as decisões tomadas para a melhoria do programa. Em reuniões posteriores era feita a leitura da ata anterior para certificar-se de que as determinações foram cumpridas.

Fonte: Dados da pesquisa.

O processo da avaliação dos resultados do programa em termos afetivos era baseado no ciclo PDCA, que detectava as dificuldades dos alunos em determinados pontos das disciplinas e fazia-se a recuperação em grupo, mudando os alunos à medida que recuperava os pontos de deficiências detectados.

Há duas situações de impacto nos alunos: uma relacionada com a produtividade dos empregados, que estava prevista no programa e que foi alcançada com o Programa Educando para a Qualidade. Outra está relacionada aos efeitos fora do ambiente da empresa, que foi percebido posteriormente e pesquisas foram feitas nesse sentido.

Verificaram-se melhorias na qualidade de vida dos participantes; mudanças de hábitos pessoais, como mudança na própria arquitetura das casas; continuidade dos estudos, alguns buscando o curso superior para se qualificar melhor devido ao desenvolvimento tecnológico que assim exige; incentivo às esposas para voltarem a estudar e para os alunos freqüentarem o programa. Em dezembro de 2006, foi encerrado o programa com a formatura da última turma do Educando para a Qualidade.

A segunda fase acontece com o SGI, não mais como formuladora e gestora do programa, mas como patrocinadora. O SGI foi iniciativa da Secretária Municipal de Educação de Ouro Branco, que já conhecia a ferramenta e convidou a Gerdau Açominas para fazer parte do projeto, financiando 50% dos custos, cabendo ao município os outros 50%. Esses recursos são destinados à Fundação Pitágoras, que é a consultora e detentora da ferramenta.

Como já visto, a Secretaria Municipal de Educação, ao adotar o SGI, já define com os diretores das escolas municipais de ensino básico as metas que devem ser atingidas no corrente ano. A Gerdau Açominas não participa da definição das metas estabelecidas pela SME, apenas acompanha os resultados do programa por meio de relatórios que são gerados sobre os resultados nas reuniões que acontecem trimestralmente entre os três parceiros, no caso de Ouro Branco: SME, Gerdau Açominas e Fundação Pitágoras.

A Gerdau Açominas, segundo dados da pesquisa, não tem envolvimento direto com o SGI. Parecem não ter noção da contribuição que estão dando à educação de Ouro Branco, participam pouco do acompanhamento e não têm presença constante nas reuniões de avaliação do SGI com os parceiros envolvidos. Nas entrevistas feitas com o grupo decisor,

não foi mencionada, em momento algum, a participação da Gerdau Açominas na melhoria da qualidade do ensino em Ouro Branco. O que está acontecendo na educação do município é, de certa forma, uma outra versão do Educando para a Qualidade.

O controle e avaliação ocorrem o tempo todo em função do número de atividades feitas pelos alunos e pela participação nas aulas. Para cada aluno é gerado um gráfico sobre seu desempenho escolar que em etapas posteriores são comparados com os de outras turmas similares e também com o resultado do município. A participação dos pais é um item da avaliação e os alunos insistem na participação deles senão eles “levam um vermelho”, que pode refletir na sua avaliação global.

Esse tipo de avaliação comparativa permite fazer uma correlação no desempenho dos alunos, mas, de acordo com a teoria sobre avaliação, o ideal seria fazer um estudo comparativo com uma turma similar numa escola que não usa o SGI, aí sim, poderia ter-se um resultado mais significativo de desempenho. Apesar disso, o método comparativo permite identificar algumas fraquezas no desempenho dos alunos em determinadas disciplinas.

Todo o processo de controle e avaliação, como explicitado, é feito exclusivamente pelas escolas com a participação da SME dentro das metas estabelecidas. Fica difícil identificar o papel da Gerdau Açominas nesse processo além de financiadora do programa. É difícil situar o papel da Gerdau Açominas nos processos de controle da base teórica (QUADRO 25).

QUADRO 25

Processos de controle do SGI

PROCESSOS DE CONTROLE TEÓRICOS	CONFORMIDADE COM A TEORIA
Assegurar a realização de objetivos ou a preservação de um padrão de desempenho	Não tem a participação da Gerdau Açominas. Quando muito, participa das reuniões de avaliação de processo que acontecem trimestralmente com a SME e a Fundação Pitágoras.
Revelar a eventual necessidade de modificar a ação ou o resultado esperado	Pelos dados da pesquisa, parece não ter participação, já que todas as mudanças de ações são feitas com os times de meta do SGI.
Verificar se a ação está sendo de fato realizada	Não tem participação, apenas lê os relatórios encaminhados pela Secretaria Municipal de Educação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando se observa o envolvimento da Gerdau Açominas em programas de educação de interesse do município de Ouro Branco, especificamente no caso do SGI, tem-se uma situação em que é possível questionar o real compromisso da empresa em promover o desenvolvimento auto-sustentável da região, além do discurso comumente usado pela empresa. O QUADRO 26 procura descrever como a Gerdau Açominas procede com os mecanismos de controle previsto na teoria.

QUADRO 26

Mecanismos de controle no SGI

FERRAMENTAS DE CONTROLE	UTILIZAÇÃO PELA GERDAU AÇOMINAS
Atualização de cronograma e orçamento	O cronograma de desenvolvimento é de responsabilidade da SME. No aspecto orçamentário, a Gerdau Açominas mensalmente destina 50% do valor do projeto a SME.
Visitas às instalações	Não acompanha nas escolas municipais do Ensino Básico a implantação do SGI, apenas lê os relatórios fornecidos pela SME sobre o andamento o programa.
Medições	Os resultados sobre os processos de avaliação são desenvolvidos pelas escolas a partir das metas estabelecidas pela SME.
Preparação e análise da documentação	É toda desenvolvida pelas escolas, que posteriormente encaminha à SME.
Análise do objetivo ou necessidade	Feita pelas escolas por meio dos times de meta e dos supervisores que acompanham todas as atividades no ambiente da escola.
Protocolos ou atas de reuniões de coordenação	Toda a documentação nesse sentido é feita nas reuniões das escolas com as diretoras, supervisoras, times de meta e professores; das escolas com a SME e da reunião dos parceiros para análise de processos.

Fonte: Dados da pesquisa.

O programa SGI tem pouco mais de um ano de implantação no Ensino Básico nas escolas do município de Ouro Branco. Nesse período, uma análise em termos de resultados ou dos impactos do programa é muito prematura. A julgar pelos resultados que se vêm obtendo com os índices oficiais (SIMAVE, PROVA BRASIL e SAEB), os municípios estão acima da média nacional e estadual. Mas, será que em tão pouco tempo esses resultados são de fato conseqüências do SGI? Como proceder a uma análise que comprove a contribuição do SGI no melhoramento dos resultados obtidos com os índices oficiais?

O QUADRO 27 sintetiza os resultados a partir dos dados da pesquisa.

QUADRO 27

Síntese da análise dos objetivos específicos

Objetivos específicos	Metas
Elucidar as formas de gerenciamento, monitoramento e avaliação das ações sociais implementadas	No Educando para a Qualidade, é feito um estudo personalizado em que o professor avalia individualmente cada conteúdo trabalhado na sala de aula. A recuperação é feita de forma paralela quando são detectadas deficiências. Nesse caso são formados grupos dentro da própria sala de aula, onde o professor trabalha especificamente aquele conteúdo que tem a deficiência. Gráficos são gerados com dados sobre o desempenho de cada aluno e posteriormente comparados a um padrão de desempenho de referência. No caso do SGI existe uma avaliação constante dos professores para com os alunos e dos alunos para com os professores, baseados nas metas estabelecidas pela SME que são desdobradas em metas da escola e da sala de aula.
Identificação dos impactos produzidos pelo projeto	No caso do Educando para a Qualidade, além dos resultados internos relacionados à produtividade no ambiente de trabalho, observaram-se no ambiente externo da empresa mudanças de melhoria na qualidade de vida dos participantes do Programa. No caso do SGI, em seu curto período de implantação de seis meses, tem-se referência de melhoria baseado na avaliação do Prova Brasil (federal) e SIMAVE (estadual), que colocou o município acima da média nacional e estadual. Têm-se também alguns relatos sobre mudança de comportamento das crianças pelos pais dos alunos.
Levantamento das percepções locais da comunidade sobre os projetos sociais	Os projetos educacionais não trazem visibilidade no curto prazo, quando comparados a uma grande construção, por exemplo. A educação provoca uma revolução silenciosa, cujos resultados virão se houver continuidade no tempo e cujos reflexos se darão no comportamento das pessoas, das atitudes, da personalidade, da forma de ver o mundo. Portanto, é cedo para se levantarem percepções da comunidade. A Gerdau Açominas realiza pesquisa de imagem para saber da população sua visão quanto às ações sociais implantadas na região de Ouro Branco.
Comparação dos resultados corporativos com a manifestação do público atendido pelo projeto	A Gerdau Açominas no Programa Educando para a Qualidade tem esses dados de satisfação, pois foram construídos no período de implantação do programa que se encerrará em dezembro de 2006 e cujos resultados se refletirão não só no ambiente interno da empresa, como também na comunidade, como relatado anteriormente. Quanto ao SGI, percebeu-se pela entrevista com a secretária municipal de educação, com dois diretores de escolas e dois professores, a satisfação com os resultados obtidos com o programa.
Confrontar e analisar a eficácia dos meios de controle das ações sociais com os resultados obtidos	Os mecanismos de controle pelo que se observou tanto no Educando para a Qualidade quanto no SGI acontecem ao tempo todo, ou seja, tem-se um processo contínuo de avaliação e controle na relação aluno professor. Tanto os alunos como os professores possuem um gráfico e um portfólio para registro de todas as atividades desenvolvidas no ambiente da escola e fora dela.

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns dos objetivos propostos merecem uma análise mais detalhada quando comparados à forma de atuação das empresas siderúrgicas mineiras. Por exemplo: objetivo específico 2, que trata dos impactos devidos ao programa implementado, duas situações se revelam de forma distinta. No caso do Educando para a Qualidade, o objetivo era qualificar a mão-de-obra para garantir a continuidade da empresa. Os resultados obtidos pela análise dos dados comprovam a eficácia do programa quanto à produtividade no ambiente de trabalho de cada participante do programa.

As conseqüências não estavam previstas no programa, como, por exemplo, a mudança da arquitetura das casas, a continuidade nos estudos (muitos deles concluíram o curso superior), melhoria da qualidade de vida, incentivo para que as esposas voltassem a estudar e mais investimento na educação dos filhos. Hoje, o discurso pela responsabilidade social estabelece os efeitos secundários do programa como as principais metas a serem atingidas.

A Gerdau Açominas realiza uma pesquisa de imagem, tendo em vista o objetivo 3, que trata da percepção da comunidade, para saber a opinião das pessoas sobre as ações sociais implementadas na região de Ouro de Branco. Uma pesquisa recente detectou aumento de 100% na melhoria da imagem, mas há dúvidas de como a população entende realmente os resultados dos programas. Como ela identifica as mudanças sociais oriundas das ações sociais? Há necessidade de aprimorar os mecanismos de avaliação para que as empresas siderúrgicas mineiras tenham resultados mais próximos da realidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

8.1 Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi elucidar os mecanismos de controle e avaliação das ações sociais corporativas das empresas siderúrgicas mineiras no aspecto da gestão, visto que no atual discurso pela responsabilidade social os projetos sociais passaram a integrar as estratégias corporativas. Nesse sentido, é importante descobrir formas efetivas de avaliar a eficiência dessas iniciativas. Os resultados nem sempre estão ligados a dados mensuráveis, principalmente no que tange à formação crítica social dos participantes.

O tema ainda é complexo e torna-se recorrente motivo de polêmica, já que o desenvolvimento de projetos sociais depende de indicadores de acompanhamento para avaliar impactos e o rumo de determinados programas. Essa situação é crítica quando as empresas siderúrgicas atuam diretamente em programas como de educação e dificuldades em avaliar os impactos surgem devido à falta de indicadores consistente, ficando a avaliação restrita à percepção dos *stakeholders* diretamente envolvidos.

Não basta apenas oferecer um programa para as comunidades em torno das usinas siderúrgicas, *mas entender principalmente do que essas pessoas precisam, o que elas querem, onde investir e por quê*. São questões básicas para qualquer processo, que não são respondidas no início de muitos projetos sociais. Isso acontece principalmente quando as empresas resolvem contribuir na área de educação e vão às SME perguntar quais são as

demandas e passam a atuar a partir delas. Então, as questões mencionadas anteriormente não integram o escopo do projeto, porque não são escritos.

Nas fundações pesquisadas, constatou-se que os problemas que ocorrem (ou não ocorrem) na avaliação de projetos sociais são por falta de estruturação e competência técnica de ações sociais. Não se concebe mais pensar ações sociais pela generosidade, por questões altruístas, etc. Falta objetividade nos projetos implementados. Falta uma cultura de gestão. Não se leva em consideração o custo sobre os resultados, ou seja, a análise custo-efetividade proposta no presente estudo. No entanto, a metodologia não pode ser considerada o único instrumento de análise de projetos sociais.

Outro problema que dificulta a avaliação é que muitos projetos sociais implantados pelas siderúrgicas não levam em consideração a necessidade de avaliações futuras, o que dificulta o trabalho posteriormente. Para uma ação bem planejada, é preciso haver pré-condições para avaliação, elaboração de instrumentos de pesquisa e uma logística de campo eficiente. É muito difícil avaliar algo que não foi desenhado para ser investigado.

Os mecanismos de controle dos projetos sociais implementados pelas siderúrgicas não são eficientes do ponto de vista de resultado, porque as ações no campo da educação (projeto em análise) envolvem terceiros, como empresas especializadas em consultoria educacional, secretarias municipais de educação e superintendências regionais de ensino; e as siderúrgicas atuam patrocinando parte dos investimentos financeiros. Com isso, as siderúrgicas não têm participação efetiva no gerenciamento dos mecanismos de controle, participam apenas na avaliação de processo. O gerenciamento do controle das ações na educação fica sob a responsabilidade das secretarias municipais de educação.

Com todos esses argumentos, o discurso de que os projetos sociais fazem parte das estratégias corporativas das siderúrgicas, pode ficar comprometido devido a falta de resultados concretos. Se realmente fazem parte das estratégias corporativas então os resultados podem estar baseados na percepção, no empirismo, etc. Esse talvez seja o maior desafio das empresas siderúrgicas mostrar que são mesmo capazes de integrar suas práticas sociais a estratégia e a gestão.

Outro aspecto da responsabilidade social está no desafio de trazer os *stakeholders* na formulação das estratégias sociais. Hoje existem iniciativas das siderúrgicas nesse sentido em relação aos fornecedores, que em alguns casos são convidados a participar dos projetos, em outros são oferecidos cursos aos fornecedores no intuito de melhorar as condições de trabalho dos empregados. Em nenhum desses casos são elaborados projetos que visem a uma avaliação posterior dos resultados que se espera obter.

A responsabilidade social das empresas siderúrgicas de Minas Gerais é baseada no compromisso ético de atuarem como promotoras do bem-estar e do desenvolvimento auto-sustentável nas regiões de influência socioeconômica. Percebe-se que para concretizar esses compromissos, investimentos deverão ser feitos em processos de avaliação de impacto como meio de prestar contas à sociedade dos resultados obtidos com os programas sociais. Não basta mais chegar a uma determinada comunidade e implantar projetos que não atendem às necessidades das pessoas que nela habitam. Além de ouvi-las para identificar suas necessidades, projetos devem ser feitos prevendo formas de avaliação levando-se em consideração os dados levantados em pesquisa preliminar.

Os resultados das avaliações dos projetos sociais podem consolidar uma prática social, como também vir a ser um instrumento do processo de institucionalização tanto pela empresa como pela comunidade beneficiada, numa relação isomórfica entre elas, desfazendo a idéia de que a responsabilidade social corporativa opera o deslocamento do capitalismo como resposta à crítica pela forma de acumulação de capital.

8.2 Limitações da pesquisa

Juntamente com as conclusões, algumas limitações devem ser assinaladas. Como limitação da pesquisa, pode-se citar o nível de conhecimento das pessoas entrevistadas no tocante ao entendimento de avaliação de impacto. Muitas delas acham que a avaliação lida com coisas muito subjetivas que não podem ser mensuradas. Outras acreditam que pelo fato de estarem no dia-a-dia da comunidade, os resultados percebidos não são suficientes para afirmar que são consequência do projeto desenvolvido na comunidade.

Outra questão é com relação a dados dos projetos implementados nas comunidades. Inexistem projetos escritos especificando objetivos, metas e indicadores. Os poucos registros que se têm estão relacionados às atividades desenvolvidas, número de pessoas que participaram de treinamento de capacitação, por exemplo. Tudo isso dificulta uma análise mais detalhada à luz da base de sustentação teórica.

8.3 Sugestões para estudos futuros

A importância dos mecanismos de controle e avaliação de projetos sociais associados ao estudo da responsabilidade social corporativa proporciona um campo fértil para o desenvolvimento de novos estudos. Nesse sentido, com base nos resultados obtidos durante o desenvolvimento da dissertação, é possível sugerir algumas idéias para futuras pesquisas.

- Estudar a relação entre avaliação de impacto de projetos sociais e as estratégias corporativas das organizações.
- Um estudo que trate a questão dos indicadores de sustentabilidade relacionados às estratégias corporativas.
- Um estudo sobre as relações de poder nas organizações relacionados com a responsabilidade social corporativa.
- Um estudo sobre formação de cultura ou institucionalização de práticas sociais.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R.W.; BAUER, R.A. **Corporate social responsibility**. Reston: Reston, 1976.

ASHFORT, B.E.; GIBBS, B.W. The double-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v. 1, n. 2, p. 177-194, 1990.

ASHLEY, P.A, COUTINHO, R.B.G., TOMEI, P. A. A Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais do 24º ENANPAD** – Florianópolis, 2000.

ALTKINSON, A.A., WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, v.38, n.3, p.25-36, spring 1997.

BACKMAN, J. **Social responsibility and accountability**. Ney York: Ney York University Press, 1975

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa/ Portugal: Edições 70, 2004

BATISTA, C.A.M.A prática de responsabilidade social e a inclusão da pessoa portadora de deficiência. *In*: ENAPAD, 27., São Paulo, 2003. **Anais....** São Paulo, 2003.

BANCO MUNDIAL. **The contribution of social protection to the Millennium Goals**. Tomado de <http://www.worldbank.org>, 2003.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 20a. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **Lê nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BOMENY, H.; PRONKO, M. **Empresários e educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Preal/Cpdoc/FGV, Fundação Ford, 2002.

BSR (Business for social responsibility). **Overview of corporate social responsibility**. Disponível em: www.bsr.org/BSRResources/IssueBriefDeatail.cfm?DocumentID=48809>. Acesso em: 7 set. 2005.

BURKE, E.M.; GILMARTIN, R. **Corporate community relations**: the principles of the neighbour of choice. Westport: Praeger, 1999.

CAMPOS, T.L.C. Administração de *stakeholders*: uma questão ética ou estratégica? *In*: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 26, 2002. **Anais do 55º ENANPAD** – Salvador, 2002.

CLARKSON, M.B. E. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, April, 1994.

CLARKSON, M.B.E. A stakeholder framework for analyzing and evaluation corporate social performance. **Academy of Management Review**, Mississippi State v.20, p.92-117, Jan. 1995.

CARROLL. A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CHEIBUB, Z.; LOCKE, R.M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade das empresas. *In*: KIRSCHNER, Gomes; CAPPELLIN, P. (Orgs.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais**. 5^a ed, Vozes, 2002.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibilities. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 312-322, jun. 1973.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. **American Sociological Review**, no.48, 1983.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *In*: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DiMAGGIO, P.J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. *In*: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 8, p. 65-91, 1995.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: ed. Nova Fronteira, 1983.

FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio De Janeiro)/Núcleo de Responsabilidade Empresarial. **Iniciativa privada e responsabilidade social** – uma pesquisa sobre as ações das empresas do estado do Rio de Janeiro nas áreas de recursos humanos, apoio à comunidade e responsabilidade ambiental. Disponível em: <www.firjan.orb.br>. Acesso em: nov. 2005.

FISCHER, Rosa Maria *et al.* Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. **27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Atibaia/SP, 2003.

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade). **Crerios de excelência 2006: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. São Paulo, 2006.

FONSECA, V.S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. *In*: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FRANÇA, J.L. *et al.* **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte. Ed. UFMG, 7ed, 2004, 241p.

FREEMAN, E.R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, E.R. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In Hartman, Laura P. **Perspectives in Business Ethics**. McGraw-Hill International Editions. 1998.

FREITAS, F.R.; VENTURA, E.C.F. Voluntariado empresarial: estudo de caso do Instituto Escola Brasil do Banco Abn Amro Real. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. Tradução de Luciana Carli. São Paulo: Artenova, 1977.

FUNDAÇÃO ACESITA. www.acesita.com.br. Acesso em 2005.

GALBRAITH, J.K. **O novo Estado industrial**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). **Investimento social privado no Brasil: perfil e catálogo dos associados Gife**. São Paulo: 2001.

GONÇALVES, C.A., MEIRELES, A.M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2a ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1989.

GUROVITZ, H.; BLECHER, N. Revista Exame. (www.exame.com.br). 30 de março de 2005.

HAMIL, S. Corporate community involvement: a case for regulatory reform. **Business Ethics – a European Review**, v. 8, n. 1, p. 14-25, 1999.

HIMMELSTEIN, J.L. **Looking good and doing good: corporate philanthropy and corporate power**. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1997.

HOPKINS, M. **The planetary bargain**: corporate social responsibility comes of age. Great Britain: Macmillan, 1999.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1995.

HUSTED, B.W. A contingency theory of corporate social performance. **Business and Society**, v. 39, n. 1, p. 24-48, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Guia de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial**. 2001. Versão 2004^a. Disponível em: < www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/>. Acesso em: nov. 2005.

JEPPEPERSON, R.L. Institutions, institutional effects and institutionalism. *In*: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p.143-63, 1991.

JONES, M.T. Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. V.35, n.1, p. 7-41, mar. 1996.

JUSTICIA, J.M. Análisis cualitativo de datos textuales com ATLAS/ti, versão 2.4. **Universitat Autònoma de Barcelona**, 2003.

LOCKE, R.M.; SITEMAN, A.J. The promise and perils of globalization: the case of Nike. **Sloan School of Management**, MIT, 2003.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**, 2 ed. São Paulo: Saraiva: Instituto Ayrton Sena, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. *In*: Encontro anual da Anpad, 17, Salvador, 1993. **Anais...** Salvador: Anpad, 1993a. V. 9. p. 147-59.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações e Sociedade**, 1 (1): 42-71, 1993b.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: Anpad, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GONÇALVES, S.A. Nota técnica: a teoria institucional. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**: modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L. *et al.* Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. *In*: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Antecedents and benefits of corporate citizenship: an investigation of French businesses. **Journal of Business Research**, n. 51, p. 37-51, 2001.

MANNE, H.; WALLICH, H.C. **The modern corporation and social responsibility**. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.

MARSHALL JUNIOR, I. Certificação ambiental em empresas industriais: o caso Bayer e os reflexos na conscientização de seus funcionários e famílias. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 35 (3), maio/jun. 2001.

MATAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

McGUIRE, J. W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 603-609, 2000.

METCALFE, Chris E. The stakeholder Corporation. **Business Ethics**. V.7, n.1, Jan. 1998.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, no.83, 1977.

MEYER, J.W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *In*: MEYER, J.; SCOTT, W.R. (eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983.

MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments**: ritual and rationality. Newbury Park, California: Sage, 1992.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principles of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MONKS, R.A.G., MINOV, Nl. **Corporate Governance**. 2 ed. Oxford. Blackwell Publishers Ltda., 2001.

MOORE, B. Corporate community involvement in the UK – investment or atonement? **Business ethics: a European Review**, v.4, n.3, p. 171-178, 1995.

MOORE, G. Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? **Business ethics: a European Review**, vol.8, n.2, 1999.

MUSTO, S. **Analisis de eficiencia**. Metodologia de la evaluación de proyectos sociales de desarrollo. Madrid, Tecnos, 1975.

NAVARO, H. **Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza**, CEPAL, Chile, 2005.

ODEPLAN (1986), **Metodologías para la preparación y presentación de proyectos de inversión pública**. Santiago, ODEPLAN.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 1, p. 145-79, 1991.

OTA (Office of Technology Assessment). **Assessing the Efficacy and Safety of Medical Technologies**. Washington DC: OTA. (OTA Publication No. OTA-H-75), 1978.

PARDINI, D.J. **A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2004 (Tese de doutorado).

PATTON, M. **Qualitative research & Evaluation Methods**. 3 edition. SAGE, 2002.

PECI, A. Reestruturação produtiva nos anos 90: redes organizacionais na visão gerencialista e de Boltanski e Chiapello. **Anais...** Lima: outubro de 2003.

PELIANO, A.M.T.M. (Coord.). **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato de ação social das empresas do Sudeste brasileiro**. Brasília: IPEA, mar. 2000.

PELIANO, A.M.T.M. **Bondade ou interesse?** Como por que as empresas atuam na área social. Brasília: IPEA, nov. 2001.

PELIANO, A.M.T.M. **A iniciativa privada e o espírito público: um retrato da ação social das empresas no Brasil**. Ipea, set. 2002. Disponível em <www.ipea.gov.br/asocial>. Acesso em: ago. 2004.

PINTO, M.R.; LARA, J.E. A cidadania corporativa como um instrumento de marketing: um estudo empírico no setor varejista. *In*: ENANPAD, 27. Atibaia, SP, 2002. **Anais...** Atibaia, 2003.

PMBOK[®] Guide. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. Philanthropy's new agenda: creating value. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1999.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, dec. 2002.

QUEIROZ, A. **Responsabilidade social das empresas: dois estudos de caso sobre a aplicação de indicadores**. Dissertação (Mestrado) – Eaesp/FGV, São Paulo, 2001.

QUINTERO, V. **Evaluación de Proyectos Sociales: construcción de Indicadores**. Fundación para el Desarrollo Superior - FES-, 1995.

RAVALLION, M. The Mystery of the vanishing benefits: Ms Speedy analyst's introduction to evaluation. Banco Mundial. Tomado de <http://www.worldbank.org>, 1999.

REYNOLDS, J.; GASPARI, K.C. Cost-Effectiveness Analysis. Chevy Chase, PRICOR, Primary Health Care Operations Research, **Center for Human Services**, 1985.

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

ROSSI, P.H.; FREEMAN, H.E.; WRIGHT, S.R. **A systematic approach**. Beverly Hills, sage, 1979.

SCOTT, W.R. Unpacking institutional arguments. *In*: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. (ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991

SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. *In*: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, R.; MEYER, J. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.

SCOTT, R.; CHRISTENSEN, S.. **The institutional construction of organizations**. London: Sage, 1995.

SHANKMAN, Neil A. Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm. **Journal of Business Ethics**. Vol. 21, n.4, 1999.

SMITH, Craig. The new corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, may./june. 1994.

STARIK, Mark. The Toronto Conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, April, 1994.

STEINER, G. A. **Business and society**. 2 ed. New York: Random House, 1975.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada a administração**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harbra, 1981.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

THOMPSON, M.; FORTESS, E. Cost-Effectiveness Analysis in Health Program Evaluation. **Evaluation Review**, vol.4, Beverly Hills, Sage, 1980

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A Institucionalização da teoria institucional. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros) **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

TUFFREY, M. Getting the measure of corporate involment. *In*: PHARAOH, C. (ED). **Dimensions of the voluntary sector: key facts, figures, analysis and trends**. London: Charities Aid Foundation, p. 113-117, 1997.

UTTING, P. Business responsibility for sustainable development. Geneva: **Occasional Paper**, n.2 Jan. 2000. Disponível em < www.unrisd.org >. Acesso em: nov. 2006

VENTURA, E.C. Responsabilidade social das empresas sob ótica do “novo espírito do capitalismo”. *In*: ENAPAD, 27., Atibaia, SP, 2003. **Anais....** Atibaia, SP, 2003.

VIEIRA, M.; MISOCZKY, C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. **Anais do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (I ENEO)**, Curitiba, PR, (CD ROOM), 2000.

VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

WBI (World Bank Institute). Virtual resource center on sustainable competitiveness and corporate social responsibility. **Virtual course on corporate social responsibility**. Jan. 2005. Disponível em: <www.worldbank.org/wbi/corpgov/csr/csr_vrc.html>. Acesso em: jan. 2005.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 4a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WEBER, M. **Historia económica general**. México : Fondo de Cultura Económica, 1942.

WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.

WEBER, M. **A Ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução Pietro Nassetti. São Paulo: Martin-Claret, 2002.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n.4, p. 691-718, 1991.

WOOD, D.J. **Business and society**. USA: Haper Collins, 1990.

WORTHEN, S.F. **Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines**. Second Edition. USA: Longman Publishers, 1997

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites:

www.acesita.com.br

www.fundacaobelgomineira.org.br

www.gerdauaçominas.com.br

www.gife.org.br/etica.asp, acessada em 20/11/2005

www.usiminas.com.br

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Motivos para a ação social corporativa

- 1) Como se iniciaram as atividades de ação social da organização?
- 2) Quais os principais motivos que levam a organização a investir em projetos sociais?
- 3) Os incentivos fiscais do Governo Federal são fatores motivacionais para os investimentos sociais da empresa?
- 4) É obrigação de uma empresa desenvolver projetos sociais?
- 5) Ao desenvolver projetos sociais, como é estabelecida a relação com os órgãos de Governo em âmbito federal, estadual e municipal?
- 6) Os órgãos governamentais participam da escolha dos projetos sociais a serem implementados pela empresa?
- 7) A empresa interage com os órgãos governamentais para identificar as necessidades da comunidade em relação a determinados serviços?
- 8) Ao investir em projetos sociais, a empresa enxerga algumas oportunidades de negócio?

Processos de escolha e elaboração dos projetos sociais

- 1) Como são definidas as prioridades sociais que a organização quer atender?
- 2) Quem participa do processo de decisão dos investimentos sociais?
- 3) As ações sociais definidas pela empresa constam das formulações estratégicas da empresa?

Formas de controle e monitoramento da execução dos projetos

- 1) De que forma é realizado o monitoramento dos projetos sociais?
- 2) Quais os padrões de desempenho que a organização utiliza para controlar as ações sociais?
- 3) Como são definidos os tópicos que a empresa julga importantes para compor uma estrutura de avaliação de suas ações sociais?

- 4) Existem na empresa pessoas ou departamentos ou setores encarregados de monitorar as ações sociais?
- 5) As pessoas responsáveis pelo acompanhamento das ações sociais interagem com a contabilidade na elaboração do balanço social?
- 6) As pessoas responsáveis pelo acompanhamento são as mesmas que definem os projetos sociais a serem implementados?
- 7) A empresa faz algum tipo de pesquisa para avaliar os impactos de suas ações sociais na comunidade, clientes e fornecedores?
- 8) Como a Contabilidade vê o balanço social, no sentido de integrá-lo nas demonstrações financeiras?
- 9) Como é trabalhada a questão do marketing proporcionado pelo balanço social?
- 10) Que tipos de resultados são extraídos do marketing proporcionado pelo balanço social?
- 11) Os modelos de balanço social existentes atendem as necessidades da empresa, no sentido de elucidar as suas ações sociais?
- 12) A empresa trabalha ou pretende trabalhar na construção de novos índices que permitam melhor mensuração de suas ações sociais?
- 13) Os *stakeholders* diretamente envolvidos nos projetos sociais participam dos processos de avaliação?
- 14) Como é definida a participação dos *stakeholders* na concepção e formulação dos projetos sociais?
- 15) Como são definidos os indicadores para mesurar os resultados dos projetos sociais?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)