

Monitoramento de Projetos Sociais: um Desafio para as Alianças Intersetoriais

Autoria: Rosa Maria Fischer, Monica Bose, Luciana Rocha de Mendonça, Cristina Fedato

RESUMO:

Este artigo fundamentou-se na pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, realizada pelo CEATS, com apoio da *Ford Foundation*, entre 2001 e 2002. Entre os aspectos mais importantes da atuação social empresarial através de alianças intersetoriais, a pesquisa permitiu observar que o monitoramento e a avaliação dos projetos realizados em parceria se coloca como um dos principais desafios para as organizações que empreendem tais ações. Esta constatação baseia-se nas respostas obtidas na primeira fase da pesquisa, um *survey* com 385 empresas, e na segunda etapa da pesquisa, onde foram entrevistadas 60 empresas e 41 organizações de primeiro, segundo e terceiro setores, que possuem alianças para atuação social.

A partir dos dados levantados na pesquisa e de revisão bibliográfica sobre o tema, este artigo discute os principais desafios que surgem no planejamento da aliança e no estabelecimento e utilização de indicadores para avaliação de resultados e monitoramento dos projetos sociais. Estes aspectos são discutidos a partir de sua importância para a geração de valor na aliança e no alinhamento de expectativas e objetivos dos parceiros envolvidos, visando trazer contribuições para a potencialização da qualidade dos projetos sociais.

INTRODUÇÃO:

A busca do desenvolvimento social através da colaboração entre organizações públicas e privadas, com e sem fins lucrativos, tem se intensificado desde a última década do século XX e adquirido novos contornos a partir da redefinição e redistribuição de papéis entre estes atores. Observa-se o crescimento da preocupação com questões sociais por parte das empresas, vinculada, em parte, à importância que questões relacionadas à marca e imagem passaram a ter no mercado mais competitivo. Paralelamente, as organizações de terceiro setor vêm conquistando mais espaço e assumindo atividades antes exclusivas das organizações governamentais, especialmente frente à carência de políticas públicas em diversas áreas. Forma-se, desta forma um novo cenário onde a busca de soluções para os complexos problemas sociais deixa de ser resumida a uma obrigação do Estado, uma luta das organizações da sociedade civil ou um dever empresarial, abrindo espaço para que a colaboração intersetorial transpasse estes limites, exigindo que estes atores se posicionem de uma nova forma, a partir da revisão de suas competências e potencialidades.

Conhecer as práticas de atuação social empresarial, especialmente aquelas viabilizadas através de parcerias, foi o foco da pesquisa “Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social”, realizada pelo CEATS, com apoio da *Ford Foundation*, em 2001/2002. Parte da riqueza existente na atuação social das empresas no Brasil pode ser observada a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa. Tendo como pano de fundo as mudanças recentes no ambiente socioeconômico, foi possível perceber que as empresas apresentam diversas formas de trabalhar sua relação com a sociedade. Elas desenvolvem iniciativas sociais interna ou externamente, em um ou mais projetos, através de doações esporádicas ou mantendo projetos duradouros, utilizando ou não ferramentas de gestão e avaliação, entre outras formas.

Neste contexto, o estabelecimento de alianças entre empresas, órgãos de governo e organizações da sociedade civil surge como uma forte tendência para o desenvolvimento de projetos sociais. Pesquisas internacionais¹ mostram que as alianças intersetoriais podem ser importantes veículos para a realização da missão das organizações sem fins lucrativos e das empresas. A pesquisa realizada permitiu comprovar que, seguindo a tendência de outros países, a atuação social baseada em alianças intersetoriais tem se intensificado no Brasil. Organizações com e sem fins lucrativos e governamentais reconhecem que há benefícios inerentes ao estabelecimento de parcerias sociais, especialmente no tocante à otimização de competências complementares e à potencialização dos resultados sociais dos projetos. No entanto, ainda há uma série de desafios relacionados, principalmente, às diferentes culturas organizacionais, linguagens e formas de trabalho das organizações de setores distintos.

Também há dificuldades em relação ao alinhamento de objetivos, estratégias e valor esperado entre as organizações aliadas, o que, entre outras coisas, gera problemas na definição de indicadores de resultados e no monitoramento das alianças. Esta questão se mostra particularmente importante, pois, para que todo o potencial das alianças intersetoriais seja utilizado, trazendo benefícios para os parceiros e o público beneficiado, estas parcerias devem ser estruturadas e mantidas sobre fortes alicerces, que contemplam a clara definição dos papéis e atribuições de cada um dos colaboradores, o estabelecimento e a utilização sistemática de indicadores de avaliação de resultados e monitoramento, os quais aparecem como os principais desafios para os parceiros sociais pesquisados.

PROBLEMA DE PESQUISA E MÉTODO:

O conceito de Alianças Estratégicas Intersetoriais, neste estudo, refere-se a todas as formas de colaboração ou trabalho conjunto que as empresas, ou suas fundações e institutos mantêm com organizações da sociedade civil e de governo para realizar práticas de Atuação Social. Com esta forma de cooperação intersetorial não se pretende substituir o papel do Estado em suas responsabilidades de elaborar políticas sociais, tampouco, atribuir às organizações da sociedade civil os papéis de operadoras dos serviços públicos. A premissa é que as alianças podem constituir-se em um modelo eficaz de atuação social. Na medida em que promovem sinergia entre as competências essenciais das organizações, as alianças criam espaços de fortalecimento da cidadania. Conhecer o funcionamento destas alianças é, portanto, essencial para aperfeiçoar as práticas sociais e desvendar caminhos inovadores de empreendedorismo social.

A pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais foi concebida em 3 etapas. Na primeira, foi realizado um *survey* no último trimestre de 2001, abrangendo uma amostra intencional de empresas que possuíam algum histórico de atuação social. Desta amostra inicial, 423 questionários foram respondidos, destes, 91,0% mantinham práticas de atuação social. Entre eles, 85% executavam seus projetos e programas sociais através de alianças intersetoriais.

Uma sub-amostra de 60 empresas, que haviam participado do *survey* fez parte da segunda etapa da pesquisa, realizada no primeiro semestre de 2002, na qual foram levantados e analisados dados qualitativos sobre a formação e manutenção de alianças. Foi constituída uma amostra adicional de 41 organizações aliadas a estas empresas, das quais 73% eram organizações do Terceiro Setor, 20% órgãos governamentais e 7% outras empresas.

Nesta fase foram realizadas entrevistas com base em um roteiro semi-estruturado, cujos dados foram analisados através de um processo de análise de conteúdo, que, conforme definido por Bardin (1977), consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Todo o material coletado foi analisado e os principais aspectos identificados passaram por um processo de categorização, que consiste na classificação, por diferenciação, das respostas obtidas em cada questão de interesse, seguida do reagrupamento com base nos critérios (categorias) definidos anteriormente. Assim, obteve-se, um conjunto de categorias com sua respectiva distribuição de frequências e citações, que serviram como base para a análise qualitativa das entrevistas.

A última fase contemplou a elaboração de estudos de caso. Nesta fase, os produtos das etapas anteriores geraram subsídios para o aprofundamento de temas relevantes relacionados às alianças intersetoriais para atuação social e foram expostos em seminários com vistas ao debate, aperfeiçoamento e divulgação das análises e conclusões.

É importante ressaltar que a amostra foi definida de forma intencional, não sendo, portanto, representativa do total de empresas que compõem o universo. Ainda como uma limitação da segunda fase do estudo, ressalta-se o fato de se tratar de uma pesquisa qualitativa, cujos resultados não são generalizáveis, correspondendo a situações próprias da amostra pesquisada.

Este artigo apresenta e discute alguns dos resultados obtidos na primeira e, principalmente, na segunda fase da pesquisa, com base nos quais busca-se aprofundar a discussão sobre a gestão de alianças intersetoriais e, particularmente, as dificuldades encontradas para que o monitoramento e avaliação dos projetos sociais realizados em parceria sejam feitos de forma efetiva e através de indicadores consistentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO:

A pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais procurou identificar e analisar como a redefinição dos papéis sociais do Estado, Mercado e Terceiro Setor e da própria comunidade tem gerado o desenvolvimento de novas formas de executar as ações sociais. A racionalidade para o estabelecimento de alianças intersetoriais reside na complexidade e interdependência das questões sociais atuais, pois não há nenhum setor ou instituição capaz de, isoladamente, responder aos desafios que se apresentam à sociedade. Ou seja, a complementaridade entre os três setores, e não a substituição de um pelo outro, leva a resultados mais satisfatórios, tanto para as organizações envolvidas, quanto para a sociedade.

Sob esta ótica, o estabelecimento e manutenção de alianças intersetoriais possui uma questão central voltada para o valor desta cooperação para cada um dos parceiros envolvidos. Conforme afirma Austin (2001), toda relação envolve uma troca de valor, e a magnitude, a forma, a fonte e a distribuição desse valor estão no cerne da dinâmica relacional. Portanto, a geração e a manutenção do valor em uma parceria são determinantes para a sua continuidade. Para que uma aliança intersetorial se sustente é fundamental que ocorra uma contínua geração

de valor para os parceiros e, mais do que isso, é necessário que este valor gerado seja mensurado e constantemente monitorado. Para tanto, há que existir organização, confiança mútua, comunicação, definição de papéis e intercâmbio de valor.

Para isso, é importante, a cada aliança, delinear sistematicamente:

- Por que;
- O que;
- Com quem;
- Quando;
- Como desenvolver e administrar o relacionamento.

Este exercício pode ajudar as organizações a identificar a função e o valor da cooperação para as suas estratégias e orientá-las na busca de um parceiro compatível com seus objetivos. Além de propiciar uma análise temporal do início e dos passos que a aliança pode seguir, o que permite conceber a aliança estratégica intersetorial como um processo de atuação social que evolui com o tempo e que pode crescer e atingir a maturidade.

Na realidade brasileira, a pesquisa permitiu identificar que raramente há um planejamento prévio dos projetos desenvolvidos em parceria, suas etapas e os resultados esperados em cada uma delas. Mesmo a forma como é feita a escolha dos parceiros não é pautada na estratégia do trabalho a ser desenvolvido, focalizando-se apenas na busca de eficiência e *know-how* que motiva a organização a buscar alianças. Assim, ao definir uma área foco ou um público específico para o desenvolvimento dos projetos, as empresas passam a buscar parceiros que sejam reconhecidos e tenham experiência nesta área.

Nesta dinâmica, na maior parte das vezes, as organizações parceiras são selecionadas pelas empresas, indicando que, embora as organizações da sociedade civil tenham necessidade de captar recursos, são as empresas que lideram o processo de busca de um parceiro potencial. Pode-se questionar aqui se as organizações da sociedade civil não deveriam ser mais pró-ativas em busca de novos parceiros; ou se as empresas tendem a ser pouco receptivas às organizações que as procuram e preferem estabelecer parcerias com aquelas que elegem conforme seus próprios critérios.

Entretanto algumas organizações de terceiro setor, que participaram da pesquisa qualitativa, afirmaram possuir critérios de escolha com relação às empresas com as quais estabelecem parcerias. Estes critérios são, na verdade, restrições sobre que empresas desejam ter como parceiras e quais não aceitam de forma alguma. Em alguns casos relatados, o grande receio da organização não é a empresa em si, mas a postura assumida por ela em relação aos propósitos que devem fazer parte do acordo.

Esta ausência de estratégia para o estabelecimento de alianças acaba resultando na falta de indicadores de resultados que propiciem a avaliação e comparação com outras iniciativas na mesma área, uma vez que os projetos se concretizam como casos isolados, construídos com base em necessidades e interesses pontuais, próprios de determinadas situações e contextos.

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de que quanto mais central a aliança for para a missão e para a estratégia de cada parceiro, mais forte será a parceria, pois a compatibilidade de valores institucionais é parte integrante da cooperação sustentável. Os parceiros não precisam ter valores inteiramente congruentes, porém as diferenças precisam permanecer em limites

aceitáveis; valores conflitantes serão barreiras à cooperação. Assim, de acordo com Austin (2001), é preciso avaliar se:

- as missões das organizações têm pontos em comum;
- se a aliança é importante para ambas;
- se as necessidades e capacidades dos parceiros são passíveis de integração;
- e se eles têm valores organizacionais semelhantes.

Finalmente, o autor ressalta a importância de que os parceiros sejam claros quanto aos seus objetivos mútuos em relação à cooperação, identificando os múltiplos benefícios para cada parte e para a sociedade como um todo, pois o valor social gerado pela cooperação pode variar bastante em função do propósito da aliança. Além disso, é importante analisar o valor social incremental gerado pela cooperação em comparação com o valor criado pelos parceiros individualmente.

Para que isto ocorra, os parceiros precisam ser capazes de avaliar cuidadosamente os recursos potenciais e reais envolvidos na aliança, pois as organizações podem alcançar benefícios provenientes da economia de custos, de escala, de escopo e da sinergia entre si. Estes benefícios podem surgir se, através da aliança, a organização conseguir eliminar custos duplos e capacidade excedente por meio do compartilhamento de instalações, serviços ou atividades; se houver aumento da visibilidade dos parceiros e de sua esfera de impacto, melhorando potencialmente sua imagem e credibilidade; e se forem reunidas capacidades complementares de duas ou mais instituições, já que nenhuma organização isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade social.

A pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais mostrou que estes benefícios têm sido buscados pelas empresas brasileiras. O aumento de eficiência, apontado por 74% das empresas respondentes, e a competência da organização parceira, apontada por 64%, foram as principais razões apontadas para o estabelecimento de alianças intersetoriais pelas empresas pesquisadas. Além de serem potencialmente mais efetivas, as parcerias acabam por desobrigar as empresas de adquirir um *know-how* que não possuem e que não faz parte, na maioria das vezes, das competências necessárias para a operação de seu negócio. Com a participação de um parceiro que conhece a área de atuação, a troca de experiências se torna possível, já que a empresa pode entrar com as competências que possui e expandir a atuação de uma organização existente, que por sua vez, pode levar à empresa a diferente dinâmica do trabalho social.

De acordo com a pesquisa, a maioria das empresas também percebe benefícios relacionados à estratégia empresarial, desenvolvimento de recursos humanos, aperfeiçoamento de padrões culturais e geração de inovações nos negócios. O engajamento empresarial com causas comunitárias e sociais não pode ser visto simplesmente como altruísmo, ele também pode ser importante para a estratégia da empresa.

Os principais benefícios identificados, pela maioria das organizações de terceiro setor que participaram da pesquisa realizada, se relacionam à captação de recursos e à capacitação em gestão. Benefícios em termos do aumento da capacidade de atendimento e da esfera de impacto do projeto também foram citados com elevada frequência pelas organizações. Na criação conjunta de valor, os benefícios não são nem transferências bilaterais nem trocas de recursos, mas produtos ou serviços conjuntos, derivados da combinação das competências e

dos recursos organizacionais. Os resultados compartilhados da atuação social devem ser observáveis e, sempre que possível, passíveis de avaliação objetiva.

Uma característica marcante das alianças estudadas, de acordo com as declarações das organizações e empresas entrevistadas, é o fato de que estas parcerias se integram ao longo do processo colaborativo, ou seja, o planejamento e análise da viabilidade da colaboração poucas vezes ocorrem no início do relacionamento. Nem mesmo as expectativas e capacidades de cada organização são estabelecidas claramente. Isto não significa que os parceiros desconheçam os objetivos e a finalidade da aliança, ao contrário, é isto que os move. A dificuldade reside na definição de papéis prévia e claramente.

Um desdobramento disso relaciona-se à dificuldade em estabelecer indicadores para mensuração e monitoramento dos processos, resultados e impactos dos projetos sociais. Esta dificuldade é intensificada, por um lado, pela falta de experiência das organizações de Terceiro Setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e, por outro, pelo desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas.

Além disso, empresas que empregam cálculos de retorno sobre seus investimentos, costumam se frustrar com os métodos pouco precisos de apurar o retorno sobre investimentos sociais. A diversidade de projetos e de resultados possíveis complica o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação. O impacto de programas voltados, por exemplo, para melhorias na qualidade de vida pode demorar muito tempo para aparecer e ser difícil de medir com precisão. Além disso, nem sempre é possível uma vinculação direta entre o programa e os resultados na sociedade, já que podem existir outros fatores que exercem alguma influência sobre o contexto.

Apesar das dificuldades, o processo de avaliação e monitoramento é importante para o acompanhamento e melhoria dos processos e resultados e para a efetividade das ações, além de facilitar a transparência e a prestação de contas entre as organizações aliadas e para a sociedade.

A avaliação de projetos e programas é um tema extenso e complexo, prestando-se a várias abordagens, principalmente quando se trata da área social. De acordo com Marino (2001), a avaliação de projetos pode ser conceituada como: um “processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis ao julgamento de alternativas de decisão sobre determinado objeto.” Tal avaliação faz parte de uma lógica de elaboração de projetos que se inicia com um diagnóstico do problema, planejamento da ação, implementação, avaliação e disseminação.

Pogoda et alii (2003) ressaltam as diversas dimensões que devem ser consideradas no estudo deste tema, a partir da reflexão de importantes pesquisadores brasileiros. Algumas destas abordagens são descritas a seguir.

Segundo Marino (1998) “a aprendizagem do adulto no contexto organizacional ou em outros sistemas sociais, só é possível através de um processo contínuo de ação e reflexão. A reflexão ocupa um papel fundamental: provocar mudanças nas ações dos indivíduos. Este é especificamente o papel da avaliação: construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para daí direcionarem suas ações, aprendendo pela experiência”. Assim, o papel da avaliação transcende a mera questão fiscalizadora ou

controladora, abrangendo uma intensa reflexão que deve ser feita com todos os envolvidos no processo.

Assim como divergem as abordagens sobre o tema da avaliação, o conceito envolvido também é marcado pela heterogeneidade de definições. Entre os conceitos existentes destaca-se o proposto por Chianca (2001), que fornece uma definição útil para o escopo do presente texto: “A coleta sistemática de informações sobre as ações, as características e os resultados de um programa, e a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios, passíveis de serem defendidos publicamente, para determinar o valor (mérito e relevância), qualidade, utilidade, efetividade ou importância do programa sendo avaliado em relação aos critérios estabelecidos, gerando recomendações para melhorá-lo e as informações para prestar contas aos públicos interno e externo ao programa”.

Ao tratar do tema observando a cultura das organizações de terceiro setor, Adulis (2002) considera que “a avaliação ainda é vista como uma atividade isolada, realizada geralmente ao término de um projeto, com o propósito de controle ou fiscalização”. Segundo Marino (1998), “as organizações que vêem a avaliação como mecanismo de controle e transformam em objeto passivo o indivíduo que está sendo avaliado, correm o risco de despertar uma atitude negativa nos participantes, o que resulta em superficialidade, ocultação ou até alteração de informações essenciais para a credibilidade do que se quer avaliar”.

Em decorrência dessas considerações, surge a necessidade de diferenciar um programa de um projeto social. O que foi feito por Armani (2001), que procurou “identificar três níveis de formulação da ação social:

- o nível dos grandes objetivos e eixos estratégicos de ação (a política);
- um nível intermediário em que as políticas são traduzidas em linhas mestras de ações temáticas e/ou setoriais (programas); e
- o nível das ações concretas, delimitadas no tempo, no espaço e pelos recursos existentes, para realizar os programas e as políticas, ou seja, os projetos”.

No contexto de programa, permanecem as atividades que são oferecidas em bases contínuas. Já no contexto de projeto, ficam as atividades que são oferecidas por um período determinado de tempo. Todos estes níveis geralmente estão compreendidos nas ações realizadas através de alianças intersetoriais para atuação social, e devem ser contemplados desde o planejamento inicial das atividades, para identificar e desenvolver indicadores de resultados.

Segundo Valarelli (1999), “indicadores são parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica”. Os indicadores são marcas ou sinalizadores, que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar e obter dados mais concretos para melhorar a avaliação. Os indicadores indicam mas não são a própria realidade. “Baseiam-se na identificação de uma variável, ou seja, algum aspecto que varia de estado ou situação, variação esta que consideramos capaz de expressar um fenômeno que nos interessa”. Marino (1998) considera que os objetivos do projeto ou programa e as perguntas formuladas para orientar a avaliação são importantes fontes para se definir os indicadores de resultados parciais ou finais.

Para Armani (2001), um bom sistema de indicadores deve:

- ter mais indicadores nos níveis de atividades e resultados e menos no nível de objetivo geral;
- conter um número de indicadores adequado para o projeto, trazendo informações importantes, porém não em excesso, de modo a facilitar a operacionalização da avaliação;
- fazer com que o processo de definição de indicadores seja o mais participativo possível, envolvendo todos os principais atores do projeto;
- promover reflexões periódicas com os atores ao longo de todo o projeto;
- explicitar os meios de verificação e coleta de dados, bem como seus responsáveis;
- buscar fazer uso de informações já existentes ou de simples produção, com o objetivo de otimizar o uso de recursos.

Tratando propriamente da questão da avaliação e do monitoramento de alianças intersetoriais, Austin (2001) propõe algumas dimensões estratégicas, denominadas “7 Cs da Aliança Estratégica” que precisam ser monitoradas para facilitar o aprimoramento das alianças intersetoriais:

1. Conexão com o propósito e com as pessoas
2. Clareza de propósito
3. Congruência de missão, de estratégia e de valores
4. Criação de valor
5. Comunicação entre os parceiros
6. Continuidade de aprendizado
7. Compromisso com a parceria

Com base nestes conceitos, tem-se que os processos avaliativos precisam apresentar uma abordagem pluralista, que envolva aspectos qualitativos e quantitativos, centrada nas relações entre o sistema de ação e a lógica dos atores. Os processos são enriquecidos quando há o envolvimento de diferentes atores e a preocupação em se criar um sistema diversificado de indicadores, combinando conceitos, meios de coleta e responsáveis diferentes.

É possível perceber a partir das entrevistas realizadas na pesquisa Alianças Estratégicas Intersetoriais para Atuação Social, as dificuldades que as organizações aliadas enfrentam em relação aos aspectos de avaliação e monitoramento. Embora algumas vezes a atuação social esteja contemplada no planejamento estratégico da empresa, e a apresentação de resultados seja condicionante para a obtenção de recursos, a coleta e a mensuração de dados são feitas de forma pouco estruturada.

Muitas dificuldades residem na definição de indicadores para mensuração e monitoramento dos projetos, pois, na maior parte das vezes, as organizações não conseguem ter claras as diferenças entre indicadores de processo, de resultados e de impacto e acabam trabalhando com medidas subjetivas. Tanto as organizações de terceiro setor quanto as empresas e órgãos de governo mostraram, na pesquisa, que a maior parte das alianças intersetoriais utiliza indicadores de resultado formulados no decorrer do relacionamento, com pouca preocupação em relação à formalização do método de coleta e de análise dos dados.

Os indicadores encontrados nas alianças estudadas, na maioria das vezes, são baseados em análises subjetivas, como “a percepção de voluntários através da observação” ou “resultados de reuniões mensais”, que acabam por caracterizar apenas percepções sobre os fatos. Esta falta de clareza quanto à existência de diferenças entre os tipos de indicadores, suas finalidades e como eles podem ser coletados pode ser percebida nos seguintes depoimentos:

“O monitoramento é feito nas diversas fases, relaciona-se ao uso do dinheiro e às atividades vinculadas a estas despesas. Porém, as avaliações são feitas por percepção nas reuniões mensais do projeto, onde a empresa recebe um feedback do parceiro e/ou do público-alvo.” (Empresa do setor de serviços públicos)

“Usamos os indicadores de cada projeto. (...) Já percebemos que os impactos dos projetos são normalmente pequenos, que é um trabalho que gera resultados, mas que atinge poucas pessoas por vez. Para quem está acostumado a medir as coisas com grandezas como toneladas, milhares e milhões, atingir 20 crianças em um projeto soa como pouco ou pequeno, porém consideramos este um grande aprendizado, trabalhar com medidas diferentes.” (Empresa do setor de comércio varejista)

As organizações da sociedade civil também percebem esta fraqueza e tentam compensá-la elaborando relatórios de atividades, prestando contas de receitas e despesas e acompanhando cronogramas. Elas afirmam fazer isto pela necessidade, cada vez maior, de manter a transparência em relação às suas ações.

Esta carência na definição de indicadores decorre, em parte, da falta de planejamento de longo prazo. Raramente a definição explícita das estratégias, etapas, resultados esperados e o planejamento e análise detalhada da viabilidade da aliança ocorrem no momento do seu estabelecimento. Muitas vezes, nem mesmo as expectativas e os papéis de cada parceiro são prévia e claramente definidos. E mesmo existindo um forte comprometimento com a causa social, a pouca pró-atividade das organizações e a falta de sustentação interna da aliança podem minar o compromisso entre as organizações.

Esta situação é influenciada também pelas diferenças de linguagem e de cultura organizacional das organizações com e sem fins lucrativos e pelos canais e frequência de comunicação interna e externa à aliança. Para a consolidação de um relacionamento, é essencial que exista o entendimento mútuo e a definição de papéis de cada organização. Mas, apesar de parecer um problema de fácil resolução, a falta de definição das responsabilidades ainda é uma causa de atritos entre as organizações, de acordo com a pesquisa. Se as organizações conseguirem realizar esta definição, levando em conta suas competências, a captação dos diferentes tipos de recursos necessários para a aliança será facilitada e o valor agregado tanto para as organizações quanto para a sociedade poderá crescer.

Mesmo que a credibilidade e o reconhecimento, por parte da empresa, do valor do trabalho social executado pela organização sejam os principais fatores apontados pelas próprias organizações da sociedade civil para elas terem se tornado aliadas de uma empresa, um desafio intrínseco é tornar o relacionamento parte da cultura organizacional dos parceiros. Este esforço pode ajudar a construir consenso em relação ao plano de trabalho; a garantir que as decisões sejam tomadas em conjunto e em conformidade com o propósito original da aliança, além de assegurar a perenidade da ação social.

CONCLUSÕES:

No processo dinâmico de desenvolvimento de alianças intersetoriais, as empresas que atuam socialmente no Brasil estão começando uma longa caminhada que poderá levá-las a alianças mais efetivas e duradouras, tanto para os parceiros quanto para a sociedade. Os desafios que

se colocam são muitos e sua superação depende da capacidade das empresas em assumirem novos papéis e estabelecerem novas formas de relacionamento com as organizações parceiras.

A utilização de procedimentos e ferramentas para acompanhamento e avaliação da aliança é um desafio que não é de fácil solução. Na verdade, ainda inexistem ferramentas adequadas para este novo tipo de gestão, que se difere daquelas próprias de um negócio. Muitas vezes existem relatórios e indicadores de resultados que permitem um acompanhamento parcial dos projetos, no entanto não contemplam a intangibilidade dos resultados obtidos junto à sociedade, por exemplo. Além disso, as organizações da sociedade civil possuem dificuldades, quando não resistências, para a utilização de ferramentas mais elaboradas, o que pode comprometer a qualidade das informações prestadas. Por outro lado, em alguns casos as próprias empresas não utilizam estes procedimentos em benefício da aliança, como na antecipação de problemas e identificação de oportunidades, limitando sua análise a uma “auditoria” sobre receitas e despesas financeiras.

Um desdobramento relacionado a esta questão está na definição de indicadores para mensuração e monitoramento dos processos, resultados e impactos dos projetos sociais, que constituem uma das maiores fragilidades das alianças. Este obstáculo, por vezes inerente às pesquisas em ciências humanas, é intensificado, por um lado, pela falta de experiência das organizações de terceiro setor em trabalhar com indicadores de processo e de resultados e, por outro, pelo desconhecimento por parte das empresas das dificuldades em se trabalhar com realidades sociais complexas como crianças em situação de risco, moradores de favelas ou portadores de câncer, por exemplo.

Outro fator que dificulta a avaliação de resultados, principalmente quando os indicadores não estão claramente definidos, é que são envolvidos juízo de valor. A presença de um avaliador em um local exerce uma espécie de coerção, ou seja, no momento da avaliação o modelo mental que melhor se encaixa é o da organização avaliadora, mesmo que isto não aconteça durante o ciclo de vida do projeto ou ação social.

Porém, o processo de avaliação e monitoramento é relevante para manter a relação de transparência com todos os envolvidos no projeto, além de ser essencial para o acompanhamento e melhoria dos processos e resultados e da efetividade das ações.

Notas:

i Entre as pesquisas realizadas, destacam-se: AUSTIN, J. Parcerias, São Paulo, Ed. Futura, 2001, que desenvolveu pesquisas junto a organizações com e sem fins lucrativos dos Estados Unidos; TEIXIDÓ, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. Responsabilidad Social de Empresas en Chile, PROHUMANA – relatório de pesquisa, Santiago, 2002, que estudou organizações chilenas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ADULIS, D. Como planejar a avaliação de um projeto social?. In: *Apoio à Gestão. Rio de Janeiro*; Site da RITS, 2002; Artigo.
- ARMANI, D. *Como elaborar projetos? – Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais*. Porto Alegre: Tomo, 2001.
- AUSTIN, J. E. *Parcerias – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*, São Paulo, Editora Futura, 2001
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977.
- CHIANCA, T. *Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil*. São Paulo: Global, 2001.
- FISCHER, R. M. *Building Intersectoral Partnerships*. Research Report, São Paulo, CEATS/USP, 1998.
- _____. *Estratégias de Empresas no Brasil: Atuação social e Voluntariado*, São Paulo, Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, 1999.
- _____. *Relatório da Pesquisa Alianças Estratégicas Intersectoriais* (em andamento), CEATS, São Paulo, 2002.
- _____. *O Desafio da Colaboração*, São Paulo, Ed. Gente, 2002.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing*, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MARINO, E. *Manual de Avaliação de Projetos Sociais*, São Paulo: IAS – Pedagogia Social, 1ª edição, 1998.
- _____. Avaliação da responsabilidade social de empresas, indicadores de resultado e uma proposta de caminho metodológico, material de aula In: *Curso Responsabilidade Social e Terceiro Setor*, CEATS-FIA-FEA-USP, 2001.
- NELSON, J. e ZADEK, S. *Partnership Alchemy: new social partnerships in Europe*. Copenhagen, The Copenhagen Centre, 2001.
- POGODA, C.F.; PIRES, J.T.; MORETTI, T. *Avaliação de resultados de programas e projetos sociais*, VI SEMEAD FEA-USP, São Paulo, 2003.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, São Paulo, EPU, 1974.
- TEIXIDÓ, S.; CHAVARRI, R.; CASTRO, A. *Responsabilidad Social de Empresas en Chile* – relatório de pesquisa, Santiago, 2002.
- VALARELLI, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. In: *Apoio à Gestão*. Rio de Janeiro; www.rits.org.br; 1999; Artigo.