

# INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO NO BRASIL

---

TENDÊNCIAS, DESAFIOS E POTENCIALIDADES

---

ORGANIZAÇÃO: FÁBIO DEBONI

1ª EDIÇÃO | BRASÍLIA | DF | 2013

  
**institutosabin**  
Um presente responsável.  
um futuro sustentável.

# ASPECTOS CENTRAIS A SEREM CONSIDERADOS PARA AVALIAR O INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO

A definição do Gife para o Investimento Social Privado (ISP) funciona como um bom pontapé inicial para entender as especificidades desse tipo de intervenção e inferir estratégias sobre como avaliá-lo. Segundo essa definição, o ISP é “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público”. A seguir levanto alguns aspectos centrais a serem considerados na avaliação do ISP.

-----  
Maria Cecília Prates Rodrigues  
é doutora em Administração  
pela FGV-Ebape. Autora dos  
livros *Ação social das empresas  
privadas: como avaliar resultados?*  
(FGV, 2005) e *Projetos sociais  
corporativos: como avaliar e tornar  
essa estratégia eficaz* (Atlas,  
2010). Professora convidada da  
Fundação Dom Cabral/POS.  
-----

## O ISP DEVE SER AVALIADO

Até recentemente, por volta do ano 2000, a avaliação social era associada basicamente ao setor público. Seu impacto era medido por meio de pesquisa experimental, isto é, da comparação estatística entre o grupo do experimento (participantes do programa social) e o grupo de controle (público-alvo do programa, porém não participante). Até então, não fazia sentido falar em avaliação social para o Terceiro Setor, pois este sobrevivia à custa de doações pontuais, caridade e benemerência. O que importava era garantir as boas intenções das empresas e das pessoas, a vontade de ajudar e a aplicação dos recursos conforme a sua destinação.

Contudo, nesta última década, a lógica de atuação do Terceiro Setor mudou substancialmente: de uma abordagem assistencialista e de prestação de favores para uma abordagem estruturante e comprometida com resultados, como ocorre com os demais investimentos corporativos. Em grande medida, essa mudança de abordagem se deveu à expansão do movimento da Responsabilidade Social Corporativa.

## A EFICÁCIA COMO CRITÉRIO CENTRAL DE AVALIAÇÃO

No ISP são recursos privados e voluntários, e não públicos, que são aplicados em prol do interesse público. Deve haver, pois, uma ótica distinta daquela usada pelo setor público para avaliar se os recursos estão sendo bem aplicados ou não. Quando os recursos são públicos, os investimentos sociais obrigatoriamente devem se guiar por critérios de universalidade (atender todos, cumprir direitos previstos em lei), justiça social (priorizar os mais necessitados), eficácia, eficiência, sustentabilidade e transparência. No entanto, quando os recursos são privados e de caráter voluntário, todos esses critérios seguem sendo desejáveis, mas o principal compromisso do investidor privado é com o que ele anuncia estar fazendo em prol do bem comum. Decorre daí que, no caso do ISP, a eficácia tende a assumir papel central na avaliação.

É importante deixar claro que o termo “eficácia” está sendo usado aqui com um sentido abrangente, isto é, de atingimento dos objetivos propostos para a ação social em seus diferentes níveis hierárquicos, quer seja de atividades, produtos, resultados imediatos ou impactos. Vale lembrar que no campo da avaliação social ainda existe certo desencontro conceitual sobre o uso dos termos eficácia e efetividade, não havendo um entendimento único sobre a que nível de objetivo cada um desses termos está associado.

## EFICÁCIA PÚBLICA E EFICÁCIA PRIVADA DO ISP

Dependendo da condição do investidor social privado, deve variar a natureza dos seus objetivos quando decide realizar um investimento social. Assim, se for uma organização com fins lucrativos (isto é, uma empresa privada ou uma fundação/instituto ligada a ela), para que o investimento social possa se fortalecer e ser sustentável no contexto corporativo, é preciso que ele atenda simultaneamente aos objetivos esperados para o negócio (tenha eficácia privada) e aos objetivos definidos para o público-alvo a ser beneficiado (tenha eficácia pública). Por outro lado, se o investimento for concebido no âmbito de uma organização sem fins lucrativos (isto é, de uma organização do Terceiro Setor de caráter individual ou familiar), o foco vai estar basicamente no atendimento aos objetivos estabelecidos de interesse público (eficácia pública).

Para o caso específico do ISP conduzido por uma empresa, também conhecido como “cidadania corporativa” ou “ação social da empresa” (ASE), propus em 2005 a metodologia EP<sup>2</sup>ASE (Eficácia Pública e Eficácia Privada da Ação Social da Empresa), voltada para o planejamento, a avaliação e a comunicação da ASE, tanto no âmbito da empresa como das comunidades beneficiadas.<sup>43</sup>

### EP<sup>2</sup>ASE: O PASSO A PASSO PARA PLANEJAR, AVALIAR E COMUNICAR A AÇÃO SOCIAL DA EMPRESA



Fonte: Prates Rodrigues (2010), capítulo 8

Se não houver eficácia privada, a ASE corre o risco de ser interrompida a qualquer solução da empresa. Por outro lado, se não houver eficácia pública, a ASE também não se sustenta,

43. PRATES RODRIGUES, M.Cecilia, *Ação social da empresas privadas: como avaliar resultados? A metodologia EP<sup>2</sup>ASE* (RJ, FGV, 2005); PRATES RODRIGUES, M.Cecilia, *Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz* (SP, Atlas, 2010).

pois está apoiada em pés de barro ou propaganda enganosa. Portanto, é do círculo virtuoso entre a eficácia pública e a eficácia privada que o ISP vai se fortalecer no contexto corporativo e se transformar em um agente efetivo na promoção do desenvolvimento social.

## A IMPORTÂNCIA DE AVALIAR A EFICÁCIA PRIVADA DO ISP

Há que se reconhecer que até por volta de 1980 não era aceito, ou tido como eticamente correto, que a ASE pudesse ter eficácia privada. Prevalencia a máxima do “não saiba a sua mão esquerda o que dá a sua mão direita”. Já hoje não apenas é admitido, mas considerado amplamente desejável e necessário que os programas sociais corporativos tenham eficácia privada. Todavia, tanto no Brasil como em termos internacionais, ainda é muito incipiente nas empresas a prática de avaliar a eficácia privada do ISP.

A ação social da Xerox na comunidade da Mangueira (RJ) que analisei (Prates Rodrigues, 2005) ilustra uma situação de ISP que era tida como referência nacional e internacional no início dos anos 2000, porém tinha baixa eficácia privada – em termos da motivação e produtividade dos seus funcionários e da lealdade das empresas-clientes. De certo modo, pode-se atribuir a essa baixa eficácia privada do ISP o fato de que, ao enfrentar momento difícil em 2008, uma das medidas tomadas pela empresa no Brasil foi desativar o Instituto Xerox e, conseqüentemente, o trabalho social que era ali realizado.

## A AVALIAÇÃO DE MARCO ZERO DEVE ANTECEDER O PLANEJAMENTO DO ISP

O planejamento é pré-requisito básico para o ISP, conforme explicitado na definição do Gife. Como fazer um bom planejamento, que atenda às reais necessidades do seu público-alvo e também às da empresa, no caso de investimento social corporativo?

Uma das condições-chave é a realização da avaliação de marco zero, ou diagnóstico inicial, que deve ser conduzida de forma participativa, envolvendo efetivamente os atores relevantes relacionados à intervenção social. A avaliação de marco zero vai garantir o planejamento legítimo da ação social em sintonia com as demandas existentes e a disponibilidade dos ativos locais. Pois quando os projetos são planejados a partir de percepções unilaterais de gerentes e/ou investidores, seu potencial de sucesso torna-se bastante reduzido. E o que é pior, a intervenção social pode até ser prejudicial à comunidade, apresentando eficácia negativa.

O que se observa é que, na prática, essa etapa tem sido negligenciada por diversas razões, sendo a principal delas a não disponibilidade de recursos nas organizações para a

condução de um diagnóstico abrangente antes da aprovação do investimento social. Ou seja, o planejamento do investimento social acaba sendo feito sobretudo para mobilizar recursos, não tendo por base um diagnóstico consistente.

## O PLANEJAMENTO BENFEITO

Um planejamento benfeito representa muito mais do que meio caminho andado para uma avaliação de resultados boa e relevante. Isso porque é no planejamento que se deve estabelecer com clareza aonde se quer chegar e o que caracteriza o sucesso da intervenção social – tanto sob a ótica da comunidade-alvo como da empresa (quando for o caso). Caberá depois à avaliação identificar em que medida esses alvos foram atingidos e o porquê, e também que outros efeitos não previstos ocorreram.

Além da avaliação de marco zero, dentre as condições para um planejamento benfeito destaco duas de extrema importância. A primeira é ter objetivos consensuados (entre os públicos-chave da ação social) e especificados de forma clara e direta para os diferentes níveis de atuação da intervenção social – processo e resultados. A segunda condição está relacionada à anterior: quando os objetivos contemplarem conceitos abstratos (como autoestima, capital social, qualidade de vida etc.), estes devem ser cuidadosamente operacionalizados em indicadores tangíveis e mensuráveis, tendo em vista o que se quer atingir. Pois se não houver essa clareza de entendimento *a priori*, eles não poderão ser depois avaliados.

Essas condições podem parecer triviais, mas na realidade não o são. Diferentemente do que ocorre com os projetos econômicos, é comum ver projetos de ISP que mais se parecem com uma carta de boas intenções, pois não explicitam com clareza o que se está buscando, e o que será feito para consegui-lo.

## AS DUAS GRANDES ÁREAS DO ISP

Sob a ótica da eficácia pública, dependendo da área e do tipo do projeto, deve haver uma abordagem específica de avaliação em função dos objetivos acordados previamente. Por isso, e aqui diferindo um pouco da classificação adotada na definição do Gife, identifico duas grandes áreas de projetos de ISP: social em geral (relacionada a questões do interesse público em geral) e social com o foco na redução da pobreza e nas diferentes formas de exclusão social. Assim, os muitos tipos de projetos de ISP podem ser alocados nessas duas áreas em função do seu objetivo maior.

Exemplificando: podemos ter uma organização do Terceiro Setor atuando no campo da cultura que desenvolva um projeto para apresentação de música erudita em um importante teatro da cidade (social – foco no interesse público em geral) e, ao mesmo tempo, um projeto social de iniciação musical para crianças em situação de vulnerabilidade (social – foco na redução da pobreza e exclusão social). Cada uma dessas iniciativas sociais deve ser avaliada em função de suas especificidades.

---

## ÁREAS DE PROJETOS DE ISP

---

1. Social | foco no interesse público em geral
2. Social | foco na redução da pobreza e exclusão social

---

## TIPOS DE PROJETOS DE ISP

---

- Educacional
- De saúde
- Cultural
- Ambiental
- Trabalho e renda
- Assistência social
- Desenvolvimento local / Comunidade
- Outros

## A MEDIÇÃO COMPARTILHADA

Atualmente, um grande desafio relacionado ao ISP tem sido o desenvolvimento do sistema de indicadores para avaliar o desempenho e os resultados/impactos dos projetos.

De um lado, as organizações sociais executoras dos projetos, em geral de pequeno porte, estão se sentindo cada vez mais asfixiadas com o fardo de terem de apresentar indicadores para atender às exigências dos seus diferentes financiadores. De outro lado, as organizações financiadoras/empresas sentem-se tateando no escuro diante dos muitos relatórios que recebem das organizações apoiadas; não sentindo confiança na forma que os indicadores foram apurados, não conseguem comprovar satisfatoriamente a eficácia e a eficiência do investimento social realizado.

O problema principal está no fato de que desenvolver um sistema de indicadores sólido, que funcione efetivamente como uma ferramenta de gestão para a condução dos proje-

tos de ISP, exige recursos e *expertise* de que na grande maioria das vezes essas organizações não dispõem. A relação custo da avaliação/valor total do projeto tende a ser desproporcionalmente elevada. Desse modo, inviabiliza-se uma investida maior da organização para montar um sistema de indicadores válido, confiável e útil.

Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos e no Reino Unido, o que se observa é que vêm crescendo iniciativas e sistemas de medição compartilhada do ISP (conhecidos como *off-the-shelf tools* e *shared measurement*). Organizações que trabalham questões sociais similares se juntam para desenvolver um entendimento comum sobre o que é importante medir e para implementar as ferramentas necessárias (indicadores, tabelas analíticas, os instrumentos de pesquisa etc.) e disponibilizá-las na *web* para serem compartilhadas por todas as organizações participantes do sistema. Com isso, ganham tanto as organizações investidoras como as executoras: custos menores na coleta e análise dos dados, indicadores de qualidade, relatórios com credibilidade e maior troca e aprendizagem entre as organizações.

No âmbito do programa da POS (Parceria com Organizações Sociais) da FDC (Fundação Dom Cabral) começaremos a testar essa ideia. Tendo por base as monitorias de projetos sociais ali realizadas, vamos estruturar, em caráter embrionário, um cardápio de indicadores a serem compartilhados entre as organizações que atuam em áreas semelhantes.