

**RETHINKING CORPORATE SOCIAL PROJECTS EVALUATION CONSIDERING
CONTRIBUTIONS FROM THE THEORY OF STAKEHOLDERS AND CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY AREA**

**REFLEXÕES SOBRE AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS CORPORATIVOS A PARTIR DE
CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS E DA ÁREA DE RESPONSABILIDADE
SOCIAL CORPORATIVA**

José Alberto de Camargo¹

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo.
E-mail: josealcam@uol.com.br

Paulo Sérgio Miranda Mendonça²

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo.
E-mail: paulomiranda@usp.br

Jorge Henrique Caldeira de Oliveira³

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo⁴
E-mail: jorgecaldeira@usp.br

RESUMO

Este trabalho teórico-empírico refletiu sobre os métodos de avaliação de projetos sociais patrocinados por organizações privadas e a possibilidade de proposição de uma nova via de avaliação dos mesmos. Discutiu-se, qualitativamente, que variáveis deveriam estar presentes quando uma organização avalia projetos sociais que patrocina. Apresentou-se os atuais métodos de avaliação de projetos sociais, suas limitações e possíveis contribuições teóricas, advindas da Teoria dos Stakeholders, de Freeman (1984), e a de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, discutidos por Carrol (1979, 1991), Elkington (2001), Marrewijk (2003), Sachs (2004) e outros. Buscou-se assim pensar na proposição de um método alternativo para a avaliação de projetos sociais corporativos.

Palavras-chave: *Avaliação de projetos sociais corporativos, Teoria dos Stakeholders, Responsabilidade Social Corporativa*

ABSTRACT

This theoretical - empirical paper thought about the methods of evaluation of social projects sponsored by private organizations and considered propose a new way of evaluation. It has been argued qualitatively that variables should be present when an organization evaluates social projects it sponsors. Presented the current methods of evaluation of social projects, their limitations and possible theoretical contributions, arising from the Stakeholder Theory, Freeman (1984), and Corporate Social Responsibility and Sustainability, discussed by Carroll (1979, 1991), Elkington (2001) Marrewijk (2003), Sachs (2004) and others. We attempted to propose an alternative method for assessing corporate social projects.

Keywords: *Evaluation of corporate social projects, Stakeholder's theory, Corporate Social Responsibility*

INTRODUÇÃO

Muitas empresas privadas no mundo gastam uma expressiva quantidade de recursos para financiar projetos de responsabilidade social corporativa e, em muitos casos, o fazem como parte de sua estratégia.

¹ Doutorando em Administração de Organizações pela FEARP-USP.

² Professor doutor da FEARP-USP.

³ Professor livre docente da FEARP-USP.

⁴ Endereço para correspondências: Av. Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, CEP 14040-905, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

A questão inicial que se coloca é: as organizações privadas que patrocinam projetos sociais utilizam métodos adequados para avaliação de seus impactos?

Segundo Salazar, Husted e Biehl (2012) houve poucos avanços nos últimos anos em modelos destinados a avaliar projetos sociais corporativos. Todavia, houve relevantes avanços em trabalhos teóricos das áreas de gestão de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, além de importantes desdobramentos na Teoria dos Stakeholders: áreas que podem contribuir com conceitos e ideias a serem utilizadas na avaliação de projetos sociais corporativos. Tais áreas apresentam muitos pontos de contato com a área gestão de projetos sociais corporativos, embora ainda pouco exploradas para essa finalidade.

O que se verifica é que as abordagens utilizadas atualmente para avaliar a responsabilidade social corporativa e, mais especificamente, projetos sociais financiados por organizações privadas, são, muitas vezes, inadequadas. O nível de análise em que são avaliadas as ações sociais de uma empresa escondem as relações reais entre a atividade social e suas consequências para a organização, além de não revelar os verdadeiros impactos sociais advindos desses projetos sociais patrocinados (Salazar, Husted & Biehl, 2012). Esse baixo grau de interação, segundo os autores, ocorre de acordo com os interesses da organização como das comunidades envolvidas nessas ações sociais.

As inconsistências mencionadas por Salazar, Husted e Biehl (2012) na gestão de projetos sociais privados também são citadas em trabalhos como os de Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010). Eles argumentam que os métodos de gestão e avaliação de projetos sociais corporativos existentes são meramente uma adaptação dos métodos para avaliação de projetos empresariais comerciais. Nesse sentido, não são considerados aspectos relevantes tais como o conhecimento sobre o público beneficiário do projeto. Também não são analisadas as interações sociais entre o público beneficiário e a organização privada promotora do projeto. Dessa forma, a participação das partes interessadas e a opinião dos beneficiários dos projetos sociais corporativos parecem ser relevantes para a avaliação de resultados, o que pode trazer um ponto de contato entre as deficiências apresentadas por Salazar, Husted e Biehl (2012), Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010) e as soluções de gerenciamento oferecidas pela Teoria dos Stakeholders, de Freeman (1984), ou de trabalhos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, desenvolvidos por Carrol (1979, 1991), Elkington (2001), Marrewijk (2003) e Sachs (2004).

Como os atuais métodos de avaliação de projetos sociais corporativos desconsideram a principal contribuição verificada na área da Teoria dos Stakeholders, desenvolvida por Freeman (1984), abre-se a hipótese de que escutar a opinião das partes interessadas poderia ser incorporada como parte da avaliação de sucesso (ou de fracasso) do desempenho de projetos sociais, pois tal atitude se mostra relevante no processo. Essa ideia é apoiada, também, por Mainardes, Alves e Raposo (2011), ao defenderem que a melhor utilização da Teoria dos Stakeholders é sua aplicação na área de projetos sem fins lucrativos.

Contribuições das áreas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, previstas em Carrol (1979), Clarkson (1995), Carrol (1991), Elkington (2001) e Marrewijk (2003) e apresentadas nesse artigo, poderiam, também, ser utilizadas como variáveis, para que as organizações privadas avaliem projetos sociais, podendo ser incorporadas a um modelo alternativo de avaliação de projetos sociais corporativos.

Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e Teoria dos Stakeholders

A fim de refletir sobre a possibilidade de se propor uma nova via para a avaliação de projetos sociais corporativos a partir do desenvolvimento de um modelo alternativo de avaliação desses projetos, recorreu-se às áreas do conhecimento que auxiliam com conceitos, ideias e questionamentos sobre essa questão. As áreas apresentadas são as de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade e, posteriormente, a da Teoria dos Stakeholders. O objetivo é apresentar as principais contribuições de cada uma delas e os pontos de contato dessas com gestão e avaliação de projetos sociais corporativos. Na última seção, procurou-se refletir sobre sua utilização na avaliação de projetos sociais corporativos.

Partindo de uma perspectiva histórica, o termo responsabilidade social corporativa é exposto pela primeira vez por Carroll, em 1979, muito antes do surgimento do termo sustentabilidade empresarial, apresentado por Elkington (2001), que estabelece a partir do conceito do Triple Bottom Line que a dimensão social é apenas uma das três dimensões da sustentabilidade empresarial, sendo as dimensões econômica e ambiental as demais.

É Carrol (1979) que desenvolve um modelo conceitual que se tornou a base de muitos modelos de gestão de responsabilidade social hoje. Segundo ela, a Responsabilidade Social Corporativa compreende quatro expectativas, ou dimensões, que a sociedade possui em relação às organizações num dado período; as econômicas,

as legais, as éticas e as discricionárias. Essas são as quatro responsabilidades da empresa, apresentadas em forma de pirâmide. Cada uma ocupa um determinado nível da pirâmide.

Nesse modelo, a empresa deve ser, primeiramente, lucrativa (responsabilidade econômica). Depois, ela deve respeitar e obedecer as leis vigentes (responsabilidade legal) e fazer aquilo que é correto, minimizando os danos que podem impactar as pessoas (responsabilidade ética), mesmo que tais ações não estejam previstas na legislação.

Na última dimensão, caracterizada pela responsabilidade discricionária, substituída pelo termo responsabilidades filantrópica, Carroll (1991) altera seu trabalho de 1979 e afirma que essa dimensão da responsabilidade social inclui iniciativas que tornem a empresa comprometida com ações de cidadania, atendendo as expectativas que provêm da sociedade.

Já Schwartz e Carroll (2003) desenvolvem um novo modelo que aperfeiçoou o anterior, de quatro dimensões, de Carroll (1979). Neste novo modelo, denominado Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social Empresarial, os autores corrigem alguns problemas verificados no modelo anterior. Enquanto a representação das quatro responsabilidades, vista no modelo anterior, transmitia a ideia de hierarquia entre elas, Schwartz e Carroll (2003) decidem extinguir essa maneira enxergar as dimensões. Para eles, essa hierarquia, simplesmente, não existe. Nesse novo modelo, a filantropia é colocada como uma dimensão específica. Primeiro, porque é difícil fazer distinção entre atividades éticas e filantrópicas, tanto na teoria quanto na prática. Segundo, porque uma organização pode usar a filantropia apenas por interesses econômicos.

Sachs (2004) propõe outro modelo conceitual para abranger a sustentabilidade, com cinco dimensões: a sustentabilidade social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural. Na primeira, estão envolvidos os mecanismos necessários para se chegar a uma distribuição mais justa dos bens e da renda, a fim de proporcionar uma vida mais digna e com menos disparidades entre os padrões de vida dos indivíduos. A segunda, a sustentabilidade econômica, possibilita uma administração mais eficiente dos recursos produtivos e investimentos públicos e privados, dados de maneira constante e duradoura. A sustentabilidade ecológica é caracterizada por ações que preservem o meio ambiente, substituindo, por exemplo, o consumo de recursos não renováveis por renováveis, de modo a aumentar a capacidade de recarga do planeta. A sustentabilidade espacial busca um equilíbrio entre a vida rural e urbana e soluções inovadoras para a questão dos assentamentos humanos. Na última dimensão, apresentada pela sustentabilidade cultural, inclui-se o respeito e a valorização por soluções encontradas pelos diferentes tipos de pessoas e aplicadas dentro de um determinado local, cultura ou ecossistema.

Portanto, uma empresa sustentável seria aquela que, ao perseguir seus objetivos, atenda ao mesmo tempo os três critérios básicos da sustentabilidade, específicos à empresa: a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica (STRONG, 1993). O conceito de empresa sustentável é alcançado na união de dois movimentos, o da responsabilidade social e o do desenvolvimento sustentável, cada qual com suas especificidades e características próprias.

Para Marrewijk (2003), o objetivo da empresa sustentável é a de contribuir para o desenvolvimento e, para isso, se vale da responsabilidade social para que essa contribuição seja efetiva. O conceito de empresa sustentável, surgido a partir dos dois movimentos já citados, mostra uma gestão empresarial que, ao longo dos anos, foi adotando certos comprometimentos de acordo com as diversas expectativas vindas da sociedade.

O modelo de sustentabilidade empresarial conhecido pelo nome de Triple Bottom Line foi difundido no meio empresarial através de Elkington (2001) em seu livro “Canibais com garfo e faca” (do original *Cannibals with forks*, de 1997). Nesta obra, o autor se questiona se o capitalismo se tornaria mais civilizado se usasse as três dimensões propostas no desenvolvimento sustentável, da mesma forma se um canibal se tornaria mais civilizado se usasse garfo. As três linhas de resultados líquidos correspondem às três dimensões que são a sustentabilidade ambiental, social e econômica da empresa, já comentadas em Sachs (2004) a partir da ideia de desagregação do conceito de desenvolvimento sustentável. O que esse novo modelo traz de novo é a maneira como essas três dimensões são concebidas na esfera organizacional. Elkington (2001) critica o termo “resultados líquidos” que é familiar dentro dos negócios empresariais, uma vez que a própria Contabilidade já o utiliza para se referir ao lucro. De acordo com Elkington (2001), para a empresa, a busca pelo lucro e pela maximização do seu valor de mercado é reconhecida pela dimensão econômica, mas quando se trata de desenvolvimento sustentável, o conceito tradicional de lucro contábil não é suficiente. O capital físico, financeiro e humano, que formam o capital econômico, precisa ser incluído nessa discussão, juntamente com as questões sociais e ambientais.

Na Figura 1, é apresentado um resumo com os principais conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade empresarial discutidos nessa seção, em sequência cronológica.

Autores:	Contribuição para a área de conhecimento:
Carrol (1979)	Propõe um modelo de gestão da responsabilidade social empresarial que compreende quatro dimensões que a sociedade possui em relação às organizações: as econômicas, as legais, as éticas e as discricionárias.
Carrol (1991)	Altera o modelo proposto em 1979, trocando o termo responsabilidade discricionária pelo termo responsabilidade filantrópica. Define responsabilidade filantrópica como dimensão da responsabilidade social que inclui iniciativas que tornem a empresa comprometida com ações de cidadania, atendendo a expectativas que provém da sociedade.
Strong (1993)	Define como empresa sustentável aquela que, ao perseguir seus objetivos, atendam ao mesmo tempo os três critérios básicos da sustentabilidade específicos à empresa: a equidade social, a prudência ecológica e a eficiência econômica.
Elkington (2001)	O que esse novo modelo traz de novo é a maneira como as três dimensões (social, ambiental e econômica) são concebidas na esfera organizacional. O autor critica o termo “resultados líquidos” que é familiar dentro dos negócios empresariais, uma vez que a própria contabilidade já o utiliza para se referir ao lucro. Para a empresa, a busca pelo lucro e pela maximização do seu valor de mercado já é reconhecida pela dimensão econômica, mas quando se trata de desenvolvimento sustentável, o conceito tradicional de lucro contábil não é suficiente. O capital físico, financeiro e humano, que formam o capital econômico, precisa ser incluído nessa discussão, juntamente com as questões ambientais e sociais.
Schwartz e Carroll (2003)	Desenvolvem um novo modelo que aperfeiçoou ainda mais o de Carroll (1979). Esse modelo é denominado de Modelo dos Três Domínios da Responsabilidade Social e Empresarial. Nele, os autores corrigem alguns problemas verificados no modelo anterior. Enquanto no modelo antigo, a representação das quatro responsabilidades transmitia uma ideia de hierarquia entre elas, sendo que a responsabilidade filantrópica se encontrava no topo, em Schwartz e Carroll (2003), essa hierarquia não mais existe.
Marrewijk (2003)	Coloca que o objetivo da empresa sustentável é a de contribuir para o desenvolvimento e, para isso, se vale da responsabilidade social para que essa contribuição seja efetiva.
Sachs (2004)	O autor propõe outro modelo conceitual para abranger a sustentabilidade, afirmando que são cinco as dimensões que fazem parte do conceito de sustentabilidade: a social, a econômica, a ecológica, a espacial e a cultural.

Figura 1. Estudos realizados envolvendo Sustentabilidade e Responsabilidade Social Empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já com relação à teoria dos stakeholders é Freeman (1984) o primeiro a apresentar a teoria, defendendo o ponto de vista de que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas. Na definição de Freeman (1984), stakeholders é definido como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

O termo stakeholders, de acordo com Freeman e McVea (2000), aparece pela primeira vez em 1963, quando o instituto de pesquisas de Stanford o usou num memorando interno. A ideia era exatamente especificar todos os grupos ou partes interessadas sem os quais a empresa deixaria de existir, dentre os quais, estariam os acionistas, os empregados, os fornecedores, os clientes, os credores e a sociedade. Atualmente, a definição mais utilizada para o conceito de stakeholders, ou de partes interessadas, é a de Freeman (1984). A Figura 2 faz um resumo de alguns dos principais trabalhos que trazem o surgimento e a evolução da teoria dos stakeholders, em sequência cronológica.

Autores:	Contribuição para a área de conhecimento:
Friedman (1982)	Critica o conceito de responsabilidade social. Para ele, a responsabilidade social é atribuição do indivíduo e não da empresa e a firma deve ter como único objetivo maximizar seu valor para os acionistas (shareholders)

Freeman (1984)	Apresenta a teoria dos stakeholders. Define stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Defende que as responsabilidades das empresas devem estar voltadas para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas.
Evan e Freeman (1988)	Argumentam que a alta administração deve proteger, sobretudo, o bem estar da empresa, visando o interesse dos acionistas, já que esse grupo também é stakeholder da organização e poderia tentar se beneficiar dado sua posição privilegiada.
Brenner e Cochran (1991)	Comentam que a teoria dos stakeholders pode ser utilizada para descrever e explicar comportamentos específicos de grupos dentro das empresas. Dentro do aspecto instrumental, a teoria dos stakeholders identifica as ligações entre a administração e os demais stakeholders e o alcance de objetivos empresariais como lucratividade e crescimento. No aspecto normativo, a teoria dos stakeholders busca interpretar a função da empresa, abrangendo princípios morais e filosóficos que balizam as operações das mesmas.
Hill e Jones (1992)	Os autores relacionam a teoria dos stakeholders com a teoria de agência, resultando numa “teoria de agência dos stakeholders”. Essa visão pode ser conflitante uma vez que os administradores seriam os agentes de todos os stakeholders. Sendo assim, cada parte envolvida usaria de seu poder e grau de influência e interesse na empresa para legislar em seu favor.
Donaldson e Preston (1995)	Propõem três aspectos da teoria dos stakeholders, afirmando que esses se relacionam entre si. O aspecto descritivo explicaria os relacionamentos que ocorrem no mundo externo, atuando como “uma concha externa da teoria”. O aspecto instrumental, por realizar pesquisas empíricas que relacionam práticas e desempenho da empresa, acaba dando cobertura para o aspecto descritivo e o aspecto normativo se encontraria no núcleo da teoria.
Jones (1995)	Estabelece uma teoria instrumental de stakeholders, dentro de um comportamento racional e oportunista dos agentes envolvidos a partir da teoria da agência, onde as empresas que atuam em mercados competitivos buscam elaborar contratos eficientes. Entende-se por contratos eficientes aqueles que geram benefícios maiores do que os custos envolvidos na sua execução e monitoramento.
Freeman e Mcvea (2000)	Observam que a teoria dos stakeholders vem se desenvolvendo dentro de quatro linhas distintas de pesquisa dentro da Administração. Ambas as linhas mostram a necessidade que a empresa possui em se relacionar com os stakeholders para alcançarem seus objetivos.
Buchholz e Rosenthal (2005)	Verificam que o individualismo está embutido na maioria das definições da teoria dos stakeholders e, como resultado, as partes interessadas não são parte integrante da identidade básica da corporação, que é considerada como sendo independente de seus stakeholders.
Gilbert e Rasche (2008)	Explicam os problemas e oportunidades criados por normas de gestão de ética nas organizações muito padronizadas (por exemplo, o Pacto Global da ONU, o Global Reporting Initiative, e SA 8000). Argumenta-se que a partir da perspectiva da teoria dos stakeholders, deve-se, em primeiro lugar, destacar as diferenças e semelhanças entre as iniciativas existentes atualmente e, portanto, gerar uma base comum para essa discussão. Em segundo lugar, com base nessas observações, deve-se avaliar criticamente a padronização das iniciativas de ética inspiradas em um descritivo, instrumental e que não se aprofundem em aspectos qualitativos das relações entre stakeholders e organização.
Stieb (2009)	Resgata o trabalho de Freeman (1984), explicando que esse tem absorvido grande parte da literatura de ética empresarial. Argumenta que alguns defensores da teoria dos stakeholders mudaram rapidamente o argumento original apresentado por Freeman. Esses defensores têm ultrapassado as intenções de Freeman que são mais de livre mercado do que se pensava. O artigo foca as versões da teoria das partes interessadas diretamente de autoria de Freeman em um esforço para recuperar (1) as intenções de Freeman e (2) os argumentos e justificativas da teoria das partes interessadas.
Freeman et al. (2010)	Freeman et al. (2010) expõe que a inclusão requer um processo de envolvimento abrangente e equilibrado, que resulte em estratégias, planos, ações e resultados, a fim de responder aos problemas e impactos de uma forma responsável. Dessa forma, uma organização deve procurar compreender de forma abrangente quem são os seus stakeholders, suas necessidades e preocupações e, ainda, as formas de envolvimento a

	que recorrem, sendo que a forma pela qual uma organização engaja seus stakeholders dependerá das capacidades de ambos e, também, da maturidade do relacionamento existente entre eles.
Purnell e Freeman (2012)	Distinguem instituições abertas de núcleo fechado para mostrar, no caso do núcleo fechado, como a tomada de decisão ética é vista pela instituição como sendo um domínio separado do core business da instituição, resultando em poucas trocas significativas com as partes interessadas. É explicado o conceito de núcleo normativo da teoria dos stakeholders. A aplicação de gestão do núcleo normativo revela a natureza dicotômica do fato / valor. Os problemas surgem quando a dicotomia entre fato e valor contribui para uma instituição de núcleo fechado. A fim de avançar nessa questão, do pouco diálogo das partes interessadas, os autores sugerem na conclusão do trabalho que as considerações éticas são menos sobre o elenco de um juízo de valor e mais sobre a criação de um processo de conversa significativa em toda a instituição com seus stakeholders.
Harrison e Wicks (2013)	Apresentam um modelo baseado em valores tangíveis, mas também consideram o processo e distribuição de valores intangíveis (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Os quatro fatores são definidos em termos das partes interessadas e da utilidade percebida recebida da empresa, de acordo com a ideia que influencia a percepção de utilidade (Barney, 2011). O estudo também sugere variáveis a partir desse modelo que servem para avaliar o sucesso da gestão social da organização junto a pessoas da comunidade, considerado-as como partes interessadas da organização.

Figura 2. Estudos realizados sobre a Teoria dos Stakeholders

Fonte: Elaborado pelo autor.

Métodos de Avaliação de Projetos Sociais Corporativos e Suas Limitações

Um projeto social corporativo pode ser definido, segundo Rodrigues (2010), como sendo um conjunto de atividades inter-relacionadas entre si para alcançar objetivos específicos de transformação da realidade social, dentro dos limites de orçamento e cronograma que estabelece um início e término para que o projeto ocorra. Embora haja algumas semelhanças entre a definição de projetos comerciais e de projetos sociais, Rodrigues (2010) comenta a importância de se desenvolver um método de avaliação próprio para projetos sociais corporativos, diferenciando-os da gestão de outros projetos comerciais promovidos nas organizações.

O autor se apoia no argumento de Sulstrand (1994), de que a avaliação de projetos sociais deve compreender tanto uma análise de cima para baixo (gestores em relação a beneficiários do projeto), utilizando ferramentas de métodos de avaliação tradicionais, como uma análise de baixo para cima (opinião dos beneficiários em relação aos projetos sociais e percepção de impactos desses projetos advinda desses). E essa abordagem, segundo Sulstrand (1994), considera o comportamento real dos atores envolvidos nos processos pertinentes a esses projetos, o que, de certa forma, se aproxima da percepção de Freeman (1984), quando propõe a teoria dos stakeholders.

Os principais métodos e ferramentas utilizados na avaliação de projetos sociais corporativos encontram-se na Figura 3, que apresenta uma descrição geral dos quatro principais formatos utilizados na avaliação de projetos. Vale notar que alguns desses formatos não são métodos, mas somente ferramentas, como o Marco Lógico ou Norma de Auto Gestão Accountability (AA 1000).

Métodos de avaliação de projetos sociais	Criador	Descrição
Marco Lógico	United States Agency for International Development (USAID)	Criado como ferramenta de planejamento para sistematizar as intervenções sociais e não como método de avaliação. Sua função é tornar fácil o processo de concepção, de desenho e execução de um projeto, pois ele é uma ferramenta de planejamento. Esse método começou a ser criticado na década de 1980 por focar apenas no preenchimento das células da matriz, ignorando as possíveis relações que pudessem existir entre elas.
ZOPP	GTZ - uma agência alemã	É considerado um método que elabora e planeja a execução e a avaliação de projetos sociais. Surgiu como resposta à crítica feita ao Marco Lógico. Ele não ignora o marco lógico. Ele, simplesmente, o utiliza de modo mais abrangente. Diferentemente

		do marco lógico, o método ZOPP planeja os resultados, a execução e o monitoramento (avaliação) de um projeto, permitindo uma participação mais ativa de todas as partes envolvidas.
Teoria do Programa	Indeterminado	Criada com o foco na lógica do funcionamento do projeto, ela é um método de avaliação que nasceu para servir como uma ferramenta de planejamento. Ela propõe uma cadeia de hipóteses que explica como as atividades do programa vão levar as resultados que se deseja alcançar. A Teoria do Programa busca detalhar as principais questões-chave do planejamento e verificar se as hipóteses adotadas na formulação de um projeto são consistentes.
AA 1000	ISEA - Institute of Social and Ethical Accountability (ONG sediada no Reino Unido)	Não é propriamente um método de avaliação de projetos e sim uma norma de autogestão de práticas da organização. O AA1000 tem como foco assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. É composta por princípios de padrões de processo. O AA1000 objetiva apoiar a aprendizagem organizacional e o desempenho geral – social, ético e econômico – levando a organização em direção ao caminho do desenvolvimento sustentável. Possui importantes pontos de contato com a teoria dos stakeholders ao destacar a necessidade das organizações de manterem um diálogo e se preocuparem com a inclusão das partes interessadas.

Figura 3. Métodos para avaliação de programas ou projetos sociais

Fonte: Adaptado de Accountability (2008) e Rodrigues M. C. P. (2010)

Outros aspectos devem ser considerados na avaliação de projetos sociais corporativos, começando pela definição de avaliação de projetos. Para Rodrigues (2010), avaliar é comparar os resultados daquilo que efetivamente foi alcançado com aquilo que foi planejado. Seria julgar uma situação de acordo com determinados parâmetros já estabelecidos e tidos como ideais.

Rodrigues (2010) e Donaldson e Scriven (2003) expõem que o método de avaliação de programas ou projetos sociais da teoria do programa é um método que representa o estado da arte em avaliação social, pois resolve os cinco problemas encontrados em campo pelos autores: (1) a conceituação inadequada do programa, (2) a implementação pobre do programa, (3) a avaliação insensível do programa, (4) as relações precárias entre avaliador e stakeholders e (5) as barreiras, impedindo o conhecimento cumulativo no programa ou projeto.

A avaliação de programas sociais (ou projetos sociais) corporativos através da teoria do programa, de acordo com Rossi, Freeman e Lipsey (1999), possui cinco questões centrais: (1) a avaliação das necessidades (responde a condições sociais nas quais o projeto deve intervir), (2) a avaliação da teoria do programa (responde a questões relacionadas a elaboração do conceito e desenho do projeto ou programa social), (3) a avaliação do processo do programa (responde questões relativas à entrega do programa, ou projeto, e à entrega do serviço prometido por esse), (4) a avaliação do impacto, ou resultados, do programa (responde questões relacionadas ao resultado ou ao impacto do programa) e (5) a avaliação da eficiência (responde questões relacionadas ao custo do programa e seu custo efetividade).

Ainda segundo Rodrigues (2010), vale mencionar a impossibilidade de se estabelecer uma solução ótima de avaliação, isto porque os modelos de avaliação variam de acordo com o tipo de ação social a ser implantado, dos seus objetivos, bem como da sua formatação e formação acadêmica do avaliador. Portanto, a solução ótima de avaliação, provavelmente, dependerá dos acordos firmados e estes dependerão de cada situação específica do projeto social. Além de variar, o autor expõe que os métodos empregados na avaliação podem se basear em dados quantitativos e/ou qualitativos ou, ainda, se utilizar do conhecimento contido na Estatística, na Economia, na Antropologia, na Psicologia e outras áreas, assim como de seus instrumentos de análise. Entretanto, é difícil garantir que tais hipóteses se realizem da forma como foram elaboradas. São inúmeros os fatores que influenciam a vida das pessoas, fazendo com que os resultados não se apresentem como os previstos nas hipóteses.

O conceito de análise de impacto em projetos sociais corporativos surgiu pela primeira vez dentro da teoria do programa, sendo descrito inicialmente por Weiss (1998) como verificação, a fim de confirmar se as ações do projeto social avaliado causaram os efeitos esperados na população-alvo.

Porém, Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010) questionam a maneira como a análise de impacto é avaliada dentro da teoria do programa. Eles afirmam que os métodos de avaliação existentes são uma adaptação daqueles utilizados para avaliar projetos comerciais e empresariais e que, portanto, não consideram aspectos relevantes como o envolvimento das partes interessadas na avaliação desses projetos. Nesse sentido, eles argumentam ainda que os métodos de avaliação de projetos sociais não envolvem a percepção dos atores reais envolvidos nos processos, apenas a avaliação de cima para baixo. Assim, tais métodos são falhos, uma vez que aqueles que fazem parte da organização ou são impactados por suas ações durante e depois dos projetos sociais não são ouvidos.

Discussões sobre a avaliação de impacto em projetos sociais corporativos devem ser realizadas após a compreensão de que ela advém da teoria do programa, descrita por Weiss (1998). Rodrigues (2010) complementa afirmando que a expressão Teoria do Programa também pode ser entendida como Teoria do Projeto ou Teoria do Plano, mostrando que ela pode ser aplicada tanto para avaliação de programas quanto para avaliação de projetos sociais.

Ainda para atender as exigências de Sulbrandt (1994), Weiss (1998) e Rodrigues (2010), destaca-se a AA 1000 (diálogo com as partes interessadas), uma norma de auto gestão que auxilia a organização a auto avaliar seus projetos de responsabilidade social corporativa. Barbieri e Cajazeira (2010) colocam que ela vem ganhando crescente aceitação. Segundo o documento publicado pela AccountAbility (2008), que trata da segunda versão da norma AA1000, a AA1000AS Assurance Standard, ela foi desenvolvida para assegurar a qualidade e a credibilidade do desempenho em sustentabilidade, bem como na elaboração de relatórios de sustentabilidade. É resultante de um processo abrangente de pesquisa que considerou os diversos stakeholders, de diferentes setores, o que torna evolutivo esse aprendizado e, conseqüentemente, contínuo o processo de elaboração de normas.

Embora a AA1000 tenha trazido avanços na avaliação de projetos, não há instruções exatas de como ela deve ser utilizada dentro de cada organização, nem instrumentos ou indicadores que a tornem operacional. Ela também não é um modelo de avaliação para projetos sociais corporativos, mas um conjunto de regras de conduta para facilitar as operações de responsabilidade social corporativa nas empresas.

Avaliação de Projetos Sociais Corporativos: Possíveis Contribuições

A norma AA 1000 coloca que a organização deve, obrigatoriamente, envolver seus stakeholders na identificação, compreensão e capacidade de resposta aos assuntos e preocupações sobre sustentabilidade. Também torna obrigatório que a organização relate, explique e esteja disponível para responder aos stakeholders sobre suas decisões, suas ações e seu desempenho.

A norma AA 1000 não é um modelo e não disponibiliza ferramentas e indicadores para que as organizações possam se nortear no processo de avaliação de seus projetos sociais. Assim, elas não podem responder aos anseios colocados por Sulbrandt (1994), Weiss (1998), Rodrigues (2010) e Salazar, Husted e Biehl (2012).

Corroborando com essas limitações, O'Connor e Spangenberg (2008) propõem uma metodologia geral mais qualitativa ao tratar de avaliação de projetos sociais corporativos, abordando quatro aspectos: identificação de problemas, diálogo das partes interessadas, seleção de indicadores e a construção de relatórios. Tal proposta não é atendida pela norma AA 1000 e nenhum outro método de avaliação de projetos sociais corporativos foi capaz de atingi-la.

Nessa mesma linha, Salazar, Husted e Biehl (2012) apontam que as ações sociais de uma empresa escondem as relações reais entre sua atividade social e as conseqüências para ela. E também não revelam os verdadeiros impactos sociais advindos de projetos sociais patrocinados por organizações privadas, nem do ponto de vista dos interesses da organização nem do das comunidades envolvidas nessas ações sociais.

Por isso, a importância de facilitar a compreensão de contribuições que possibilitem delimitar variáveis que possam contribuir para a formação de um possível método de avaliação de projetos sociais corporativos. Essas variáveis são organizadas e apresentadas na Figura 4. Ele sintetiza as contribuições das áreas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade e da teoria dos stakeholders que podem ser incorporadas em um possível desenho de um modelo de avaliação de projetos sociais corporativos.

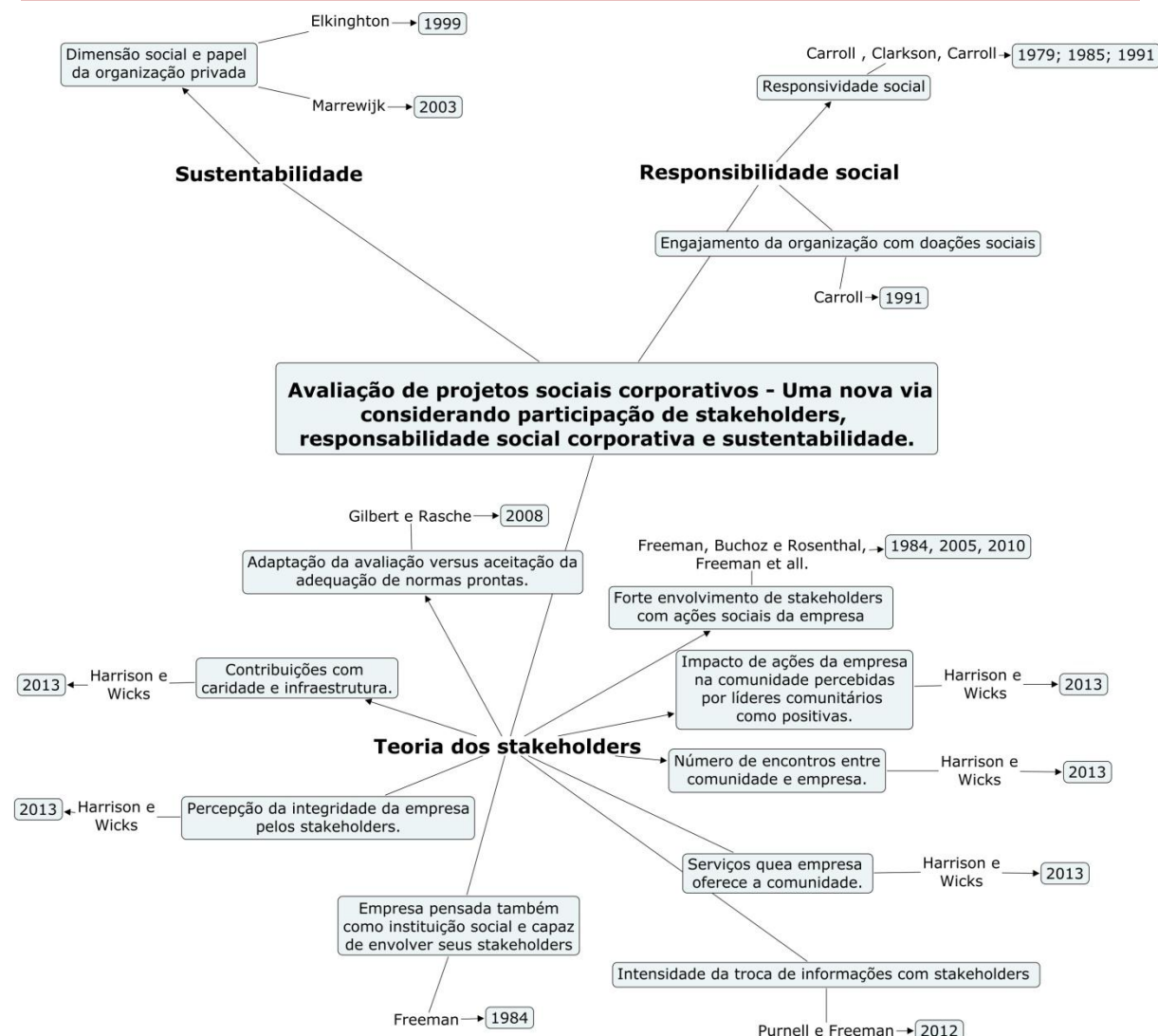


Figura 4. Variáveis para um novo meio de avaliação de projetos sociais corporativos

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 5, por sua vez, indica as contribuições das áreas de sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e teoria dos stakeholders que poderiam ser incorporadas no desenvolvimento de um modelo de avaliação de projetos sociais corporativos.

Autor	Área	Variável	Definição / Contribuição/ Adaptação para a gestão de projetos sociais
Elkington (2001)	Sustentabilidade empresarial	Avaliação em profundidade de todas as dimensões sustentáveis (inclusive a social)	Em sua gestão de projetos sociais, a empresa avalia em profundidade as etapas dos projetos que promove? A empresa utiliza instrumentos de avaliação e conhece os resultados de seus projetos e de sua gestão?
Marrewijk (2003)	Sustentabilidade empresarial	Contribuição da empresa nas três dimensões sustentáveis.	A empresa conhece quais contribuições ela traz à sociedade quando financia projetos sociais? Em caso positivo, que instrumentos de gestão são utilizados para que ela conheça essas contribuições? E quais são essas contribuições?

Carrol (1979), Clarkson (1995) e Carrol (1991)	Responsabilidade Social Corporativa	Comportamento da organização em relação à responsabilidade social	<p>Segundo Carrol (1979), cada empresa pode ser classificada como aquela que não faz até a que faz muito, reconhecendo que é possível acompanhar a gestão de problemas sociais classificando a organização por níveis de responsabilidade social. Clarkson (1985) propõe uma escala a qual chamou de reativa-defensiva-acomodativa proativa (RADAP), que classifica a postura da organização em relação a seu desempenho estratégico. A escala possui as seguintes gradações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reativa - Negar a responsabilidade. Fazer menos do que o necessário; 2. Defensiva - Admite responsabilidade social, mas faz o mínimo que é exigido; 3. Acomodativa - Aceita a responsabilidade. Faz tudo o que é necessário e não mais do que isso; 4. Proativa – Antecipa a responsabilidade. Faz mais do que o necessário.
Carrol (1991)		A empresa se compromete com ações de cidadania	A empresa financia e dá continuidade a essas iniciativas, se responsabilizando por elas no longo prazo.
Freeman (1984)	Teoria dos Stakeholders	Organização como instituição social envolvendo suas partes interessadas.	<p>As organizações devem deixar de se comportar somente como operadoras de um conjunto de dispositivos legais e transações privadas, devendo evoluir para um sistema corporativo, que o capacite para também ser uma instituição social, envolvendo suas partes interessadas no processo.</p> <p>Para isso, busca-se entender como a organização pode garantir a evolução da gestão de projetos sociais que patrocina?</p> <p>E como os projetos sociais podem envolver suas partes interessadas em seus processos de gestão?</p>
Freeman (1984); Buchholz e Rosenthal (2005) e Freeman et al. (2010)	Teoria dos Stakeholders	Envolvimento abrangente das partes interessadas com a organização, de forma que os stakeholders sejam parte integrante de sua identidade básica.	As partes interessadas (gerentes, funcionários e beneficiários) percebem o esforço da organização para engajá-los em projetos sociais corporativos, sentindo-se partes integrantes da identidade básica da corporação ou sendo independentes delas.
Gilbert e Rasche (2008)	Teoria dos Stakeholders	Padronização versus adequação das normas de avaliação.	Verificar problemas e oportunidades criadas por normas de gestão de ética nas organizações muito padronizadas (o Pacto Global da ONU, o Global Reporting Initiative, e a SA 8000, por exemplo). O objetivo é avaliar, criticamente, a padronização das iniciativas de ética inspiradas em um descritivo, instrumental padronizado.
Purnell e Freeman (2012)	Teoria dos Stakeholders	Frequência com que são realizadas as interações com as partes interessadas	Analisar se a organização que promove projetos sociais é de núcleo aberto ou fechado. Em empresas de núcleo fechado, a tomada de decisão ética é vista pela instituição como um domínio separado de seu core business. Isso resulta em poucas trocas significativas com as partes interessadas, ao contrário de organizações de núcleo aberto.

Harrison e Wicks (2013)	Teoria dos Stakeholders	Impacto em ações da empresa, notados por líderes comunitários ou pessoas da comunidade.	A organização analisa em sua gestão de projetos sociais qual a percepção das partes interessadas (beneficiários, participantes ou líderes da comunidade) em relação aos impactos proporcionados por ela. Houve melhoria de vida, aumento de renda, melhoria de emprego ou de desempenho escolar dos beneficiários?
Harrison e Wicks (2013)	Teoria dos Stakeholders	Número de encontros entre comunidade e empresa.	A organização visa um número de encontros mínimo que permite escutar a comunidade para qual realiza serviços sociais?
Harrison e Wicks (2013)	Teoria dos Stakeholders	Serviços que a empresa oferece à comunidade.	A organização tem controle da qualidade e procura sempre expandir à comunidade os serviços que oferece?
Harrison e Wicks (2013)	Teoria dos Stakeholders	Contribuições da organização para a caridade e infraestrutura.	A organização realiza, de forma constante, contribuições para a caridade e infraestrutura da comunidade?
Harrison e Wicks (2013)	Teoria dos Stakeholders	Percepção de integridade da empresa pelas partes interessadas.	Como os stakeholders percebem a integridade e comprometimento da organização a qual estão envolvidas em relação a projetos sociais?

Figura 5. Variáveis possíveis de serem incorporadas a um modelo de avaliação de projetos sociais corporativos

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, discutiu-se sobre as limitações da avaliação de projetos sociais corporativos, buscando refletir sobre as variáveis que devem estar presentes quando uma organização privada avalia qualitativamente seus projetos sociais. Do ponto de vista empírico, percebeu-se que pouco ou nada são utilizados dos avanços das áreas da Teoria dos Stakeholders, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa na avaliação de resultados ou impactos de projetos sociais patrocinados por organizações privadas. A proposta foi trazer algumas ideias sobre essa possibilidade e instigar uma discussão profunda sobre a validade dos métodos de avaliação de projetos sociais, embora ainda não exista um modelo de avaliação ou de gestão de projetos sociais que considere a participação dos stakeholders em seus processos.

Essas ideias e discussões são consequências da percepção de que as áreas de Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria dos Stakeholders têm sofrido grandes avanços, enquanto a de avaliação de projetos sociais, que têm inúmeros pontos de contato com esses, houve pouco progresso.

Assim, a principal contribuição deste trabalho é instigar outros pesquisadores a pensar sobre os pontos de contato entre essas áreas de pesquisa, a fim de propor um novo método para avaliar projetos sociais corporativos e rever a participação das partes interessadas e de seus beneficiários. Essas variáveis poderiam, também, contribuir com a gestão de projetos sociais.

REFERÊNCIAS

- AA1000 AccountAbility Principles Standard (2008). Retrieved January 24, 2014 from http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000APS_VersãoBrasileira.pdf
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2010). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Brenner, S.N., & Cochran, P. L. (1991). A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *Proceedings of the International Society for Business and Society*, 449-467.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2005). Toward a Contemporary Conceptual Framework for Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3): 137.
- Carroll, A. B. (1979, October). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Retrieved January 24, 2014 from <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z119.pdf>
- Carroll, A. B. (1991, July/August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizont*, 34, 39-48.

- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995, January). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65-91. Retrieved January 24, 2011 from <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf>
- Donaldson, S. I., & Scriven, M. (2003). *Evaluating social programs and problems: visions for the new millennium*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Evan, W., & Freeman, R. (1988), A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp, & N. Bowie, (Eds). *Ethical Theory and Business* (2nd ed., p.p. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Freeman R. E., Parmar, B. L., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle, S. de., & Purnell, L. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1982). *Capitalismo e Liberdade*. São Paulo, SP: Abril Cultural.
- Gilbert, D.U. & Rasche, A. (2008). Discourse Ethics and Social Accounting – The Case of the Global Eight. In A. G. Scherer, & M. Patzer, (Eds.). *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik* (p.p. 291-313). Wiesbaden: Gabler.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013 forthcoming). Stakeholder theory, value and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hill, C. W. L., Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. Retrieved January 24, 2014, from http://www.ensp.unl.pt/saboga/incentivos/texto_02.pdf
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44.
- O'Connor, M., & Spangenberg, J. H. (2008). A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1399-1415.
- Purnell, L. S., & Freeman, R. E. (2012, July). Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: How Wall Street Stops the Ethics Conversation. *Journal Business Ethics*, 109, 109-116.
- Rodrigues, M. C. P. (2010). *Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz*. São Paulo, SP: Atlas.
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (1999). *Evaluation: A systematic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente*. Prefácio de Maurice F. Strong. São Paulo, SP: Stúdio Nobel/Fundap.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento Includente, Sustentável e Sustentado*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Garamond.
- Salazar, J., Husted, B. W., & Biehl, M. (2012, July). Thoughts on the Evaluation of Corporate Social Performance Through Projects. *Journal Business Ethics*, 105, 175-186.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4).
- Stieb, J. A. (2009). Assessing Freeman's Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 401-414.
- Sulbrandt, J. (1994). A avaliação de programas sociais: uma perspectiva crítica dos modelos usuais. In: B. Kliksberg (comp.). *Pobreza, uma questão inadiável* (p.p. 365-410). Brasília: Enap.
- Weiss, C. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall.