



# II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

## A VALIDADE TEÓRICA DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA DA ADERÊNCIA DOS INDICADORES ETHOS A MODELOS ACADÊMICOS.

**Autoria:** Geceler Leandro Senefonte, Leandro Alves Patah

### RESUMO

A responsabilidade social corporativa reaviva a discussão a respeito da criação do valor compartilhado, onde as organizações devem buscar a geração de valor social, sem abrir mão da geração de valor econômico. Os projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, assim qualquer tipo de projeto possuem restrições de recursos, prazos e qualidade e precisam ser gerenciados e avaliados por meio de indicadores. A literatura descreve alguns modelos de indicadores para a avaliação de projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Este trabalho tem como objetivos discutir quatro modelos encontrados na literatura, analisar os indicadores propostos pelo Instituto Ethos e verificar se há aderência entre estes indicadores e os modelos discutidos. Trata-se de um artigo teórico baseado em pesquisa bibliográfica e que traz como resultados, além dos objetivos estabelecidos, este trabalho propõe a continuidade de novos estudos que possam verificar a aplicação dos indicadores Ethos, que não são considerados acadêmicos, sob a luz das dimensões de análise consolidadas neste artigo.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Corporativa, indicadores, avaliação de projetos sociais, indicadores Ethos.

### ABSTRACT

Corporate social responsibility starts discussion about the creation of shared value, where organizations should generate social value, without sacrificing economic value. The projects of corporate social responsibility and sustainability, so any type of project have time constraints, resources and quality and they need to be managed and assessed through indicators. The literature describes some models of indicators for the assessment of projects of corporate social responsibility and sustainability. This is a theoretical paper based on literature and brings as results, in addition to the established goals, this aims to discuss four models found in the literature, analyze indicators of Ethos Institute and check for adhesion between these indicators and the models discussed. As a result, beyond the established objectives, this paper proposes the continuation of new studies that can verify the application of Ethos indicators, which are considered non-academic, in light of the analysis dimensions consolidated in this article.

**Key-words:** Corporate Social Responsibility, indicators, evaluation of social projects, Ethos indicators.



# II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

## Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

### Introdução

A questão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Sustentabilidade está cada vez mais em pauta. A disciplina se consolidou nos últimos anos sinalizando para um real interesse das organizações por implementar ações que visam estreitar o relacionamento da organização com o mundo exterior, seja a comunidade, o meio-ambiente, clientes, fornecedores, acionistas e demais interessados, por meio da geração de valor compartilhado. Porter e Kramer (2011) destacam que o princípio da criação de valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a permitir também a criação de valor para a sociedade, reconectando o sucesso da empresa com o progresso social.

Os indicadores de desempenho têm um papel crucial como instrumental por meio do qual os resultados são interpretados em razão de eficácia e eficiência. Tais indicadores devem abranger tanto os aspectos relacionados à gestão do projeto com relação ao escopo, prazo e custo, mas também a questões relacionadas à abrangência e capacidade de cumprir com os objetivos estratégicos para os quais os projetos foram desenvolvidos.

Os indicadores propostos pelo Instituto Ethos, apesar de não serem considerados acadêmicos, são amplamente utilizados na prática adotada pelas empresas. Este artigo apresenta um estudo teórico que visa consolidar as dimensões de análise de modelos discutidos na literatura e confrontar com as dimensões propostas pelos indicadores Ethos.

Portanto, a questão de pesquisa que este trabalho busca responder é: existe aderência entre as dimensões de análise dos indicadores do Instituto Ethos e de modelos encontrados na literatura de gestão de projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade?

A questão de pesquisa é justificada pelo desejo de verificar se existe um consenso com relação a dimensões de análise dos modelos teóricos e, caso verificada a convergência, se existe aderência entre estas e as dimensões de análise dos indicadores do Ethos.

O artigo está estruturado de forma a apresentar inicialmente o referencial teórico que delimita o arcabouço teórico a respeito dos projetos de responsabilidade social, o papel dos indicadores e a problemática da avaliação de projetos desta natureza. Nesta seção também são descritos os quatro modelos selecionados para este trabalho e os indicadores do Instituto Ethos. Na seção destinada à metodologia, apresentada na sequência do referencial teórico, é feito o enquadramento metodológico deste artigo e a descrição dos procedimentos adotados. A seção seguinte apresenta a consolidação das dimensões dos indicadores acadêmicos e análise da aderência com as dimensões dos indicadores Ethos. As considerações finais, limitações e sugestões para trabalhos futuros encerram as discussões.

### Referencial teórico

A gestão de projetos sociais não se distancia do que caracteriza na gestão de qualquer outro tipo de projeto, pois os projetos sociais também envolvem ações concretas a serem desenvolvidas ao longo de um estabelecido e restrito intervalo de tempo e de recursos. Porém, algumas especificidades podem ser notadas em projetos sociais, no que diz respeito à



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

busca por ações integradas para obter resultados efetivos que possam modificar ou suprir necessidades ou alguma realidade social específica. (Nogueira, 1998).

Na literatura sobre avaliação de projetos sociais há certo consenso em articular e combinar a avaliação de processos, resultados e de impactos. Como a avaliação de projetos sociais guarda complexidade e especificidades, por se tratar de um campo permeado por embates e questões que influenciam processos e resultados, não se pode defender uma única abordagem de mensuração.

A respeito da tipologia dos indicadores, a literatura não apresenta consenso. Jannuzzi (2001) observa que a tipologia mais comumente utilizada é a temática, ou seja, a que divide os indicadores por temas da realidade social, como, por exemplo, os indicadores educacionais, indicadores demográficos, habitacionais, entre outros. O mesmo autor também descreve a classificação dos indicadores entre objetivos e subjetivos, onde os indicadores objetivos referem-se a ocorrências concretas como taxas e índices já apurados, enquanto que os indicadores subjetivos correspondem a medidas construídas a partir de percepções ou interpretações de diferentes aspectos da realidade.

Cohen e Franco (2000) propõem a diferenciação dos indicadores quanto à natureza operacional da medida a ser utilizada. Desta forma, têm-se os indicadores de insumo, isto é, aqueles que correspondem à qualificação e mensuração dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. Os indicadores de resultado são aqueles que visam dimensionar o impacto do produto ou serviço na realidade social. Os indicadores de processo são intermediários, pois traduzem o esforço operacional da alocação e utilização dos recursos para a obtenção dos produtos ou serviços a serem gerados pelo projeto.

Ainda a respeito da classificação dos indicadores, Jannuzzi (2001) relata que eles podem ser simples ou complexos e, mais recentemente empregado, em termos analíticos e sintéticos. Os indicadores complexos, compostos ou sintéticos referem-se à aglutinação de vários indicadores simples ou analíticos, isto é, são indicadores obtidos por meio da compilação de outros indicadores. Exemplos de indicadores sintéticos são os índices de desenvolvimento. A crítica que recai sobre estes tipo de indicadores é com relação a sua visibilidade na mídia e instrumentalização política que pode influenciar a seleção de projetos ou de público-alvo. (Guimarães; Jannuzzi, 2004).

Chianca *et al.* (2001) subdividem o processo de avaliação de projetos sociais em três etapas: a avaliação do marco zero, a de processo ou formativa e a avaliação somativa. A avaliação do marco zero é a avaliação a ser realizada antes da elaboração do projeto, ou seja, ela tem por objetivo orientar a sua definição de escopo e planejamento. A professora Maria do Carmo Brant de Carvalho (in Ávila, 2001) relata que Michael Scriven, em 1967, introduz a diferenciação entre avaliação somativa e formativa. A avaliação somativa ou de processo e eficácia preocupa-se em acompanhar as ações e implicações do projeto, visando o aprimoramento da prática da gestão. A avaliação somativa tem por propósito verificar a relevância dos objetivos e sua contribuição para a consecução dos mesmos em outras implementações.

Em qualquer tipo de avaliação, três conceitos ganham importância: eficiência, eficácia e efetividade. O conceito de eficiência está relacionado, no contexto da avaliação de projetos, à relação entre a aplicação dos recursos e os benefícios obtidos como resultados de forma. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos propostos. Já a efetividade, diz respeito à capacidade de promover os resultados. Marinho (2001) destaca que a dimensão da efetividade



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

em projetos sociais, diz respeito à implementação e ao aprimoramento de objetivos, independentemente das insuficiências de orientação e das falhas de especificação dos objetivos iniciais declarados.

Valarelli (1999) afirma que em projetos sociais, os indicadores devem ser parâmetros qualitativos e/ou quantitativos que tenham por objetivo detalhar em que medida os objetivos são alcançados dentro de uma medida de tempo e localidade e que tal esforço deve ocorrer desde o planejamento inicial das atividades para que se identifique e desenvolva indicadores de resultado do projeto.

Devido à diversidade das ações sociais, cenários e conjunturas, Ávila (2001) descarta a possibilidade de definição de indicadores-padrão para projetos sociais, propondo uma análise e compreensão ampla dos possíveis impactos e das variáveis envolvidas para verificar tais impactos, que pode ser o impacto tangível, facilmente mensurável, ou o impacto intangível, que pode ser constatado pela observação e mais propenso a contaminação por variáveis subjetivas.

Segundo Zamcopé *et al.* (2012), os termos sustentabilidade corporativa e responsabilidade social muitas vezes se fundem, pois não existe um conceito bem definido que forneça uma base teórica única e induz muitas vezes a uma diversidade e sobreposição conceitual que dificulta o debate acadêmico. Carroll (1979) afirma que normalmente a prática da responsabilidade social corporativa é realizada com a intenção de melhorar um aspecto da sociedade ou o relacionamento da empresa com a comunidade, governos ou organizações não governamentais e sem fins lucrativos.

Fischer (2004) amplia o conceito de responsabilidade social corporativa englobando a relação ética e transparente com clientes, fornecedores, público interno, governo, sociedade e demais *stakeholders* do contexto empresarial. A autora também afirma que o processo de globalização da economia incrementou a concorrência tornando as ações das empresas mais visíveis ao consumidor e à sociedade. Como reação, as empresas passaram a dar mais atenção ao nível de comprometimento empresarial com os objetivos do desenvolvimento social.

Em linhas gerais, sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa referem-se a atividades voluntárias motivadas por preocupações sociais e ambientais e que devem estar enraizadas nas operações de negócios e nas interações com os grupos de interesse.

A dificuldade em definir indicadores está relacionada à baixa precisão e clareza dos objetivos e escopos definidos. A literatura dispõe de diversos modelos conceituais de indicadores sugeridos para projetos sociais que podem ser norteadores na definição e implementação de indicadores na prática. Esses modelos encontrados na literatura são direcionados para a construção de indicadores para projetos de sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa.

### **Modelo da IAF:**

A Fundação Interamericana (IAF – *Inter-American Foundation*), uma agência americana de fomento de projetos sociais, desenvolveu em 1997 um *framework* que tem por objetivo permitir a visualização dos impactos dos projetos sob três dimensões e dois polos. O modelo é indicado tanto na construção dos indicadores, quanto na definição do escopo do projeto. Ou seja, por meio da potencialidade do impacto de um projeto, o modelo pode ser

# II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

usado para a definição do seu escopo e objetivos a serem alcançados e também para a decisão a respeito da sua aprovação e desenvolvimento, além de servir como avaliador de seus resultados.

O modelo pode ser visualizado graficamente (figura 1) na forma de um cone invertido permitindo compreender cada uma das dimensões tanto sob o foco do polo dos resultados tangíveis quanto dos intangíveis.

Este modelo se propõe a abranger a avaliação desde o nível macro, na dimensão sociedade, ao impacto do projeto no indivíduo e família, tanto com medidas qualitativas quanto quantitativas, além de fatores tangíveis e intangíveis. Questões como o impacto dos projetos nas políticas públicas ou focadas na capacidade de gestão dos projetos e nas organizações parceiras, além de resultado do impacto na percepção de autoestima, na mudança organizacional ou habilidades pessoais específicas, que são medidas do polo dos intangíveis.

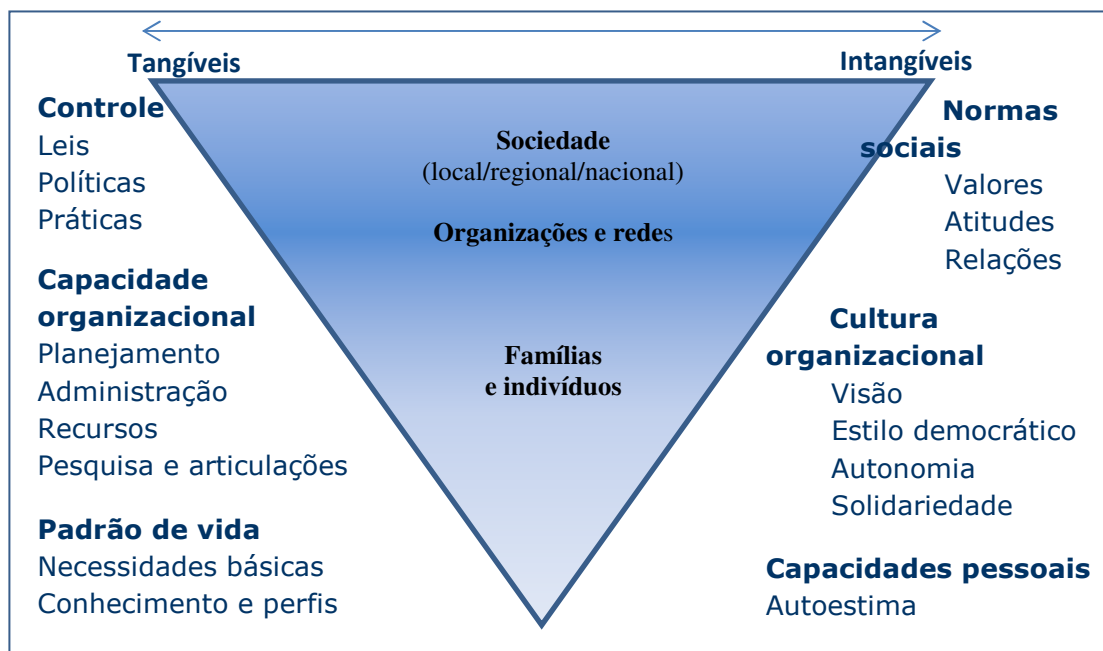


Figura 1. Modelo do IAF. Fonte: elaborada pelos autores baseada em IAF (1997).

## **Modelo da CSD:**

O modelo da Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (CSD) proposto em 1995 baseando-se na proposta da Agenda 21 tem por objetivo tornar os indicadores acessíveis aos tomadores de decisão por meio da sua definição e explicação de suas metodologias (CSD, 2012). O modelo baseia-se no conceito de desenvolvimento sustentável e abrange quatro dimensões: social, econômica, ambiental e institucional. Cada uma das dimensões possui uma pauta que objetiva a avaliação de fatores como: diminuição da pobreza, transferência de tecnologia, fortalecimento institucional de grupos locais, proteção e promoção da condição humana, entre outros.

Também conhecido como Livro Azul, o modelo de indicadores da CSD, na versão inicial propunha um conjunto de 143 indicadores e na edição de 2000 foram reduzidos para



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

57. Por meio das dimensões de análise, o modelo se propõe a auxiliar na compreensão dos fenômenos do desenvolvimento sustentável e das interações entre tais dimensões.

### **Modelo GRI:**

O modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI) foi elaborado em parceria entre o *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) e a *United Nations Environment Programme* e tem como objetivo orientar as organizações no entendimento e reporte de suas contribuições no alcance do desenvolvimento sustentável, ou seja, fornece subsídios para que as organizações consigam estabelecer resultados que possam gerar o melhor entendimento a respeito da eficácia de suas ações sustentáveis (GRI, 2012). Este modelo tem foco nas necessidades econômicas, ambientais e sociais. Estas dimensões são subdivididas em categorias. A dimensão social, por exemplo, é dividida em categorias que avaliam aspectos das práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e comunidade e responsabilidade sobre produtos e serviços.

Proposto em 1997, o modelo da GRI busca considerar em suas dimensões de análise todas as partes interessadas por meio de uma estrutura de conceitos globalmente partilhada. Os relatórios gerados com base no modelo permitem o benchmarking que auxiliam as organizações a se contextualizarem frente a outras organizações do mesmo segmento.

### **Modelo de Armani:**

O modelo proposto por Armani (2001) é uma iniciativa também do segmento da sustentabilidade que propõe a análise sob quatro dimensões. A primeira delas é a dimensão sócio-política que tem por objetivo mensurar questões como o grau de enraizamento social e político das práticas na organização, a capacidade organizacional para influenciar processos sociais e políticas públicas e a capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas. A dimensão técnico-gerencial preocupa-se com a avaliação da capacidade de gestão, produção e sistematização dos processos bem como a adequação dos recursos humanos no desenvolvimento dessas ações. A dimensão financeira avalia a capacidade para geração e/ou capacitação de recursos e a diversificação das fontes de apoio ou suporte financeiro. A última dimensão refere-se ao controle governamental e social e avalia questões como o grau de controle que a organização tem sobre os órgãos de política pública e a relação de dependência financeira.

### **Indicadores Ethos:**

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos em 2000 pelo Instituto Ethos que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (Ethos, 2012). Mais do que uma ferramenta de autodiagnóstico, este modelo auxilia na incorporação das iniciativas de responsabilidade social ao negócio das empresas.

O modelo prevê a análise por meio de sete dimensões:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e Clientes;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

A avaliação também leva em consideração quatro estágios de profundidade em cada uma das dimensões descritas acima. Da mesma forma que a auto-avaliação tem caráter diagnóstico, ela também permite à organização analisar as possibilidades para inserção de parâmetros para políticas e ações a serem desenvolvidas. Este modelo ainda permite a comparação com o *benchmark* de outras empresas do mesmo setor.

O Instituto Ethos está promovendo uma reformulação de seus indicadores, que está sendo chamada a terceira geração e que levam em consideração as discussões do Rio+20, realizado em 2012 e que apresentará, segundo o próprio instituto, uma completa sinergia com os indicadores da *Global Reporting Initiative* (GRI).

### Metodologia

Com relação ao método de pesquisa, este trabalho é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa.

Acerca dos meios de pesquisa, este trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2006) é o estudo sistematizado desenvolvido baseando-se em material publicado e acessível ao público em geral.

Segundo Triviños (2008), a pesquisa qualitativa é caracterizada como a técnica onde o pesquisador preocupa-se não apenas com os resultados, mas também com o processo, tendo o pesquisador como instrumento-chave, utilizando-se da forma descritiva e sem estabelecer separações entre a coleta de dados e sua interpretação. Figueiredo (2007) relata que pesquisas qualitativas coletam e analisam materiais e insumos pouco estruturados, gerando quantidade significativa de dados narrativos ao invés de números, requerendo maior envolvimento do pesquisador.

Com relação à análise de dados qualitativos, Gil (2007) afirma que a consolidação dos dados consiste na sua organização de forma que o pesquisador consiga decidir e concluir a partir deles. A interpretação deve ser a descrição dos dados, buscando acrescentar algo ao questionamento vigente sobre o assunto.

### Apresentação e Análise dos Dados

Como resultado principal deste trabalho, foi possível consolidar em cinco as dimensões de análise dos modelos analisados. São elas a dimensão externa, a interna, a dimensão econômico-financeira, ambiental e dimensão governamental e de políticas públicas.

A dimensão externa refere-se a questões de público externo, isto é, sociedade, comunidade e relacionamento com fornecedores e consumidores. Nesta dimensão estão os principais objetivos de qualquer projeto social, pois estão relacionados aos aspectos de desenvolvimento social. Na dimensão interna, estão relacionados os aspectos que envolvem a engajamento da organização como um todo com seus projetos sociais. Nesta dimensão estão



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

os aspectos de gestão e de alinhamento estratégico. A dimensão econômico-financeira engloba os aspectos relacionados ao investimento e controle financeiro. Os aspectos relacionados ao meio-ambiente são considerados na dimensão ambiental. Por fim, a dimensão governamental e de políticas públicas tange questões de relacionamento e articulação dos projetos desenvolvidos com as políticas públicas.

Na tabela 1, a seguir, é feito o enquadramento das dimensões de análise dos modelos estudados com as cinco dimensões consolidadas no estudo.

Dimensões	Externa	Interna	Ambiental	Econômico-financeira	Governamental e de políticas públicas
<b>IAF</b>	Sociedade, Indivíduo	Organização			
<b>CSD</b>	Social	Institucional	Ambiental	Econômica	
<b>GRI</b>	Social		Ambiental	Econômica	
<b>Armani (2001)</b>	Sócio-política	Técnico-gerencial		Financeira	Controle governamental

Tabela 1. Consolidação das dimensões dos modelos analisados acadêmicos. Fonte: Elaborada pelos autores.

Todos os quatro modelos analisados consideram a dimensão externa, que pode ser justificada pelo fato dos modelos serem voltados para a questão social.

O modelo GRI (*Global Reporting Initiative*) é o único que não apresenta indicadores na dimensão interna que trata das questões relacionadas à cultura da empresa e seus colaboradores tangendo o seu engajamento nos projetos de responsabilidade social.

Indicadores da dimensão ambiental não foram encontrados no estudo dos modelos de Armani e o IAF (*Inter-American Foundation*). Embora o modelo de Armani seja uma iniciativa enunciada pertencente ao campo da sustentabilidade, seus indicadores não abordam diretamente tal dimensão. O modelo IAF, além de não apresentar indicadores na dimensão ambiental, também não apresentam indicadores na dimensão econômico-financeira. Porém, a dimensão das capacidades organizacionais de tal modelo podem indiretamente relacionar indicadores relacionados à gestão financeira dos projetos de RSC.

O modelo de Armani é o único que apresenta indicadores na dimensão governamental e de políticas públicas. Esta dimensão está diretamente relacionada à natureza dos projetos de RSC, pois geralmente as metas de tais projetos estão relacionadas a intervenções em questões de políticas públicas e envolvem ações governamentais.

Comparando as dimensões dos indicadores propostos pelo Instituto Ethos com os quatro modelos deste artigo, embora esse modelo apresente número maior de dimensões – totalizando sete, foi possível enquadrá-lo nas cinco dimensões aqui consolidadas. Ou seja, este modelo apresenta basicamente as mesmas dimensões dos demais. Embora não tenha formalizada neste modelo uma abordagem exclusivamente financeira, vários indicadores tangem questões desta natureza, da mesma forma como ocorre com o enquadramento do modelo IAF.

Dimensões	Externa	Interna	Ambiental	Econômico-financeira	Governamental e de políticas públicas
<b>Ethos</b>	Fornecedores,	Valores,	Meio-		Governo e





# II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

## Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

	Consumidores e Clientes, Comunidades	Transparência e Governança, Público interno	ambiente		sociedade
--	--------------------------------------	---	----------	--	-----------

Tabela 2. Enquadramento das dimensões dos indicadores Ethos nas cinco dimensões consolidadas. Fonte: Elaborada pelos autores.

Como o objetivo do artigo não é analisar isoladamente o grau de profundidade de cada indicador, não será descrito detalhadamente cada um deles e também não será apresentada uma análise da sua amplitude de medida. Também não é objetivo deste trabalho prescrever o modelo de indicadores ideal.

### Considerações finais

Diante da impossibilidade do estabelecimento de um conjunto de indicadores-padrão, conforme afirma Ávila (2001), este artigo buscou contribuir para a melhor compreensão operacional por meio da apresentação de modelos encontrados na literatura aplicáveis a projetos sociais, de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Tais modelos podem servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema de indicadores adaptado à realidade organizacional ou a tipologia dos projetos sociais desenvolvidos.

Por se tratar de uma análise teórica, este artigo não pode ser considerado uma generalização a respeito da situação da mensuração de projetos de responsabilidade social, tampouco prescrever a adoção de algum dos modelos, seja os de cunho acadêmico ou de uso prático, como é o caso do conjunto de indicadores do Instituto Ethos. Porém, os resultados apresentados sinalizam para a possibilidade de uma organização desenvolver seus indicadores considerando em suas análises empíricas as dimensões aqui consolidadas como instrumento de mensuração de desempenho de seus projetos de responsabilidade social.

Com base nos enquadramentos realizados, a questão de pesquisa foi respondida, ou seja, podemos afirmar que foi possível consolidar as dimensões de análise dos modelos estudados em cinco. A partir deste resultado, foi verificada a aderência das dimensões dos indicadores do Instituto Ethos às dimensões consolidadas. São elas: a dimensão externa, interna, ambiental, econômico-financeiro e governamental e de políticas públicas.

Tais considerações criam oportunidades para que novas pesquisas possam ser desenvolvidas em organizações que gerenciam projetos de responsabilidade social corporativa, na busca por elaborar um panorama a respeito dos indicadores utilizados para avaliação de projetos desta natureza e ainda, discutir se os modelos adotados possuem relação com modelos encontrados na literatura. Também é destacada a oportunidades de estudos que possam verificar se há um conjunto de indicadores que poderia ser adotado de forma massificada por setor ou tipo de projetos.

Em continuidade a este estudo, destaca-se a oportunidade de novo estudo que proponha a revisão dos indicadores existentes nas organizações sob a ótica das dimensões consolidadas como forma de verificar se há aderência à somente essas dimensões ou se alguma nova dimensão precise ser considerada. Por se tratar de projetos que visam minimizar



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

problemas sociais ou atuar em problemas locais das comunidades onde são desenvolvidos, este artigo sugere a construção de indicadores que visem medir a eficácia dos resultados com base na análise comparativa com índices oficiais, como taxas de analfabetismo, evasão escolar, gravidez na adolescência, envolvimento com drogas, taxas de desemprego, etc. Ou seja, adicionar indicadores baseados em índices sociais oficiais ao modelo de indicadores a ser utilizado nas organizações.

Dentre as cinco dimensões propostas neste trabalho, a dimensão externa, por conter os principais indicadores de impacto e eficácia dos projetos sociais, é a que este trabalho destaca como merecedora de maior atenção na concepção de um conjunto de indicadores a ser adotado pelas organizações. A dimensão que tange as questões das políticas públicas também merece destaque, pois ela traz implicitamente questões de sustentabilidade das ações sociais, ou seja, o grau de relacionamento com as políticas públicas como forma de promover a transformação social e oferecer mecanismos para que tais ações sejam incorporadas às políticas públicas. A dimensão ambiental, embora figure nos principais modelos de indicadores, pode ser condicionada a existência de impacto dos projetos sociais relacionáveis a esta dimensão.

Para as organizações, este trabalho pode auxiliar na construção de seu conjunto de indicadores apoiado nas dimensões sugeridas, independentemente da adoção de algum modelo acadêmico ou prático. Desta oportunidade, ressalta-se a possibilidade de estudos a respeito de iniciativas de organizações na construção e adoção de indicadores que visem mensurar o desempenho de projetos de responsabilidade social corporativa em projetos de naturezas diversas e em organizações de diferentes setores de atuação.

A maior limitação com a qual se deparou este estudo foi a escassez de material que aborde a questão dos indicadores em projetos sociais em empresas do setor privado. Questões como a Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade são muito discutidas, porém a literatura a respeito dos indicadores como instrumentos de avaliação de projetos sociais focam o setor governamental ou o terceiro setor, o que evidencia a relevância de estudos direcionados ao setor privado e aos projetos de responsabilidade social corporativa.



## II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

### REFERENCIAL TEÓRICO

Armani, D. Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

Ávila, C.M. Gestão de Projetos Sociais. São Paulo: AAPCS, 3ª ed. rev., 2001.

Caroll, Archie B. A three dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review. V. 4, 1979.

Chianca, T.; Marino, E.; Schiesari, L. Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil. Coleção Gestão e Sustentabilidade. São Paulo: I. Fonte/Editora Global; 2001.

Cohen, E; Franco, R. Avaliação de projetos sociais. Petrópolis: Vozes, 2000.

CSD - Comission on Sustainable Development. Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies. Disponível em: <http://sustainabledevelopment.un.org/csd.html>. Acessado entre outubro e novembro/2012.

Figueiredo, N. M. A. Método e metodologia na pesquisa científica. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

Fischer, Rosa Maria. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

Gil, A. C. Título: Métodos e técnicas de pesquisa social / Methods and techniques of social research. Fonte: São Paulo; Atlas; 2007.

GRI – Global Reporting Initiative. Sustainability reporting guidelines. Disponível em: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Acessado entre outubro e novembro/2012.

Guimarães, J.R.S.; Jannuzzi, P.M. IDH, indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 14. Anais. Caxambu, 2004.

IAF – Inter-american Foundation. The grassroot devolpment framework. Revista da Fundação Interamericana, v.17, n. 1, 1997.

Ethos - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acessado entre março e novembro/2012.

Jannuzzi, P.M. Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações. Campinas: Alínea, 2001.



## II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Marinho, Alexandre; Façanha, Luiz Otávio. Programas Sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. Texto para Discussão – IPEA - TD787. Rio de Janeiro: 2001. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acessado em 12/11/2012.

Martins, G., Theóphilo, C. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

Nogueira, Roberto Martínez. Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Santiago: Cepal, 1998. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/4652/lc11113e.pdf>. Acessado em: 12/11/2012.

Porter, M.E; Kramer, M.R. Creating shared value. Harvard Business Review, Jan-Feb, 2011. Disponível em português em: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>. Acessado entre agosto e novembro/2012.

Triviños, A. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

Valarelli, L. Indicadores de resultados de projetos sociais. Rio de Janeiro: RITS, 1999.

Vergara, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Zamcopé, F.C.; Ensslin, L.; Ensslin S. R. Construção e um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. Revista Gestão & Produção, v.19, n. 2, p. 303-321, 2012.