

Aplicabilidade do Marco Lógico ao planejamento de projetos de Investimento Social Privado de indústrias brasileiras

ALESSANDRA DE SANT'ANNA

Universidade Federal Fluminense
alessandradesantanna@gmail.com

ANTONIO C A MAXIMIANO

Universidade de São Paulo
maximin@usp.br



APLICABILIDADE DO MARCO LÓGICO AO PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO DE INDÚSTRIAS BRASILEIRAS

Resumo

O estudo trata da aplicação do Marco Lógico a projetos de Investimento Social Privado no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa de indústrias brasileiras. A partir do estudo de caso de dois projetos sociais sob a gestão de uma equipe de responsabilidade social corporativa de uma Federação de Indústrias Brasileiras verificou-se como principais desafios gerar um valor social que possa ser compartilhado pelas diferentes partes interessadas e adotar um modelo de negócios integrado com a participação de setores internos e externos da organização. O Pacto Global e os objetivos do Desenvolvimento Sustentável são o pano de fundo para a nova relação estabelecida entre os diferentes entes sociais que confere um sentido cada vez mais público ao Investimento Social Privado. A revisão da literatura aponta para a importância do tema e sinaliza para sua incipiência tanto no campo da teoria quanto no campo da prática. A partir da análise e dos resultados foi proposto o Marco Lógico como ferramenta de planejamento para os projetos sociais capaz de clarificar inúmeros processos internos e externos presentes a área social, aumentar o potencial de identificação e mitigação de riscos e, principalmente, elevar o impacto social gerado por esses projetos.

Palavras-chave: Planejamento; Projetos Sociais; Federação de Indústrias Brasileiras; Responsabilidade Social Corporativa; Investimento Social Privado; Marco Lógico.

Abstract

The study deals with the application of the Logical Framework to Private Social Investment projects within the scope of Corporate Social Responsibility of Brazilian industries. Based on the case study of two projects for development under the management of a corporate social responsibility team of a Federation of Brazilian Industries, the main challenges were to generate a social value that can be shared by different stakeholders and adopt a business model integrated with the internal and external sectors of the organization. The Global Compact and the Objectives of Sustainable Development are the background to the new relationship established between the different social entities that give an ever more public sense to Private Social Investment. The literature review points to the importance of the theme and points to its incipience both in the field of theory and in the field of practice. Based on the analysis and results, the Logical Framework was proposed as a planning tool for social projects capable of clarifying innumerable internal and external processes present in the social area, increasing the potential of identification and mitigation of risks and, above all, raising social impact generated by these projects.

Keywords: Planning; Projects for Development; Federation of Brazilian Industries; Corporate Social Responsibility; Private Social Investment; Logical Framework



1. Introdução

O presente estudo tem como objetivo a aplicação do Marco Lógico a projetos de Investimento Social Privado (ISP) no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) de indústrias brasileiras. Ele tem sua origem no seguinte problema: com diagnóstico bem estruturado do(s) problema(s) a enfrentar é possível planejar objetivos e avaliar melhor os resultados garantindo a qualidade dos projetos sociais?

A reflexão sobre o papel do investimento social privado está em ebulição pelo valor que agrega ao negócio, seu impacto potencial em articulação às políticas públicas e também pela (re) definição dos papéis entre os entes sociais e seu compromisso com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). A partir do Pacto Global, a diluição das fronteiras entre o público e o privado é acentuada na medida em que ocorre um estreitamento entre as esferas pública e a privada e que o ISP se aproxima das políticas públicas (Oliva, 2016). Como consequência, é preciso repensar o instrumental metodológico dos projetos sociais e as melhores formas de se gerar valor para as partes envolvidas visando o impacto social.

O estudo parte de uma pesquisa exploratória, seguida da análise de dois projetos sociais realizados no âmbito da RSC de uma Federação de Indústrias Brasileiras cujas atribuições são a geração, ampliação e consolidação da consciência empresarial para a adoção de um modelo de negócio sustentável. Esse papel demanda da equipe de projetos o uso de um instrumental que permita a fácil apropriação de conceitos e valores, sobretudo tangíveis, o que é um desafio pela natureza da área social, dada sua tradicional característica subjetiva. Sugere-se como instrumental o Marco Lógico, uma ferramenta de planejamento utilizada por agências internacionais cujo surgimento data da década de 1960/1970 com a função de trazer precisão ao gerenciamento de projetos visto que não havia “clara relação entre os objetivos, as atividades e os resultados esperados” (Bracagioli Neto et al., 2010, p. 33).

Os resultados apontaram que a inserção de um novo nível à estrutura do Marco Lógico permite clareza na identificação dos problemas, a melhor definição do objeto de intervenção, dos objetivos e metas dos projetos bem como dos indicadores de avaliação e monitoramento. O aumento da racionalidade permitiu agregar ainda, à estrutura do Marco Lógico, um novo eixo capaz de elevar o seu potencial de identificar os elementos de risco nos projetos sociais. A aplicação do Marco Lógico resulta em uma entrega de melhor qualidade e geração de valor pelos projetos de ISP, desenvolvidos pela RSC das indústrias brasileiras.

2. Referencial Teórico

O impacto é o resultado esperado das ações empreendidas na área social sendo determinado pelos resultados obtidos em um território, por meio de uma avaliação *ex-post* (Brandão et al, 2014). Cabe à fase de planejamento, identificar os problemas que definem a natureza dos esforços a serem empreendidos, considerando o território, sua população, as métricas e indicadores de impacto. O planejamento, na área social, é composto por quatro operações, que Baptista (1981) classifica como complexas e interligadas: de reflexão, de decisão, de ação e de retomada de reflexão.

Na etapa de reflexão, identifica-se o objeto tornando visíveis os componentes do problema observado (ou demanda inicial pelo projeto). O PMD Pro[®] (2012) indica que o processo de identificação das necessidades do projeto na área social ocorre por meio das quatro categorias de necessidades normativas, comparativas, sentidas e expressas (Bradshaw, 1972), as quais são submetidas à análise de seus determinantes, possibilidades e limites. Além disso, existe um esforço em identificar e compreender a reação e as estratégias adotadas pela população afetada, quais as suas percepções e a carga de valor inicialmente atribuída ao problema. A partir disso, é estabelecida uma hierarquização ou priorização das questões



presentes percebendo de forma clara o que tem sentido para o campo de atuação do investidor social, qual e até onde vai o seu papel em relação ao problema. O produto final desta reflexão é o diagnóstico social cujas informações subsidiarão as linhas de ação e anteprojetos.

A etapa de decisão considera os pressupostos de validação, são verificados os critérios, métodos e a abordagem da questão, sua pertinência às necessidades da população impactada e seus principais produtos são os planos (prioridade de intervenção), programas (alternativas de tratamento do problema) e projetos (no âmbito dos objetivos e metas a que estiverem vinculadas).

O plano é composto por ações de caráter mais geral sobre uma temática, tornando-se uma referência que, para operacionalização, deverá levar em conta a territorialidade, seus objetivos e metas de longo prazo, pois o resultado esperado é o desenvolvimento local em relação à matéria de que trata. Em organizações cujas ações de RSC se desenvolvem em vertentes diferentes, porém vinculadas a um único órgão de gestão, a perspectiva de plano permite que se tenha uma melhor clareza dos limites e possibilidades institucionais bem como um processo de planejamento, controle e avaliação mais claros e conseqüentemente uma melhor percepção de valor para a instituição e seus diferentes stakeholders.

A abordagem por programas é antes de tudo estratégica (PgMD Pro[®], 2017) porque permitem duas ações inviáveis no âmbito do projeto: o alcance de economias em escala e realização de mudanças incrementais. O programa estabelece as referências para os projetos, detalhando, por setor, quais serão suas premissas, metas bem como o instrumental técnico (mínimo) a ser utilizado. O PMD Pro[®] (2012) que é uma metodologia de projetos para o desenvolvimento, a exemplo do Guia do PMBOK[®] (2013), considera que o programa confere maior qualidade não apenas em relação ao impacto gerado em um determinado território, mas quanto à própria distribuição de recursos e análise do Retorno Social do Investimento (SROI).

O projeto é uma estratégia de intervenção coletiva e descreve um processo composto por um conjunto de ações dentro de uma lógica, com um público alvo específico bem como metas e objetivos claramente definidos. É o menor documento recorrente no processo de tomada de decisão, com um alcance limitado. Um único projeto não consegue, por si só, garantir resultados de longo prazo para a organização ou para a comunidade porque ele está limitado por um espaço de tempo.

Um projeto social que se perpetua, não é considerado bem sucedido, pois para que o seja, ele deve dar lugar a novas ações e projetos em função da apropriação de capitais sociais por parte de seu público alvo. Cada vez mais se recorre às disciplinas da Administração como a Gestão de Projetos para buscar ferramentas que aperfeiçoem os processos de trabalho e a interlocução entre a área social e as demais áreas corporativas. A interação entre organizações e sociedade sofreu mudanças estabelecendo novos parâmetros para este pacto social não apenas em relação à natureza de suas relações, mas também à proposição de valor para as partes envolvidas.

O que se coloca como desafio para as equipes de projetos sociais é o estabelecimento de mecanismos capazes de responder aos interesses de curto, médio e longo prazo das diferentes partes interessadas, a inserção de novas tecnologias sociais e/ou a apropriação das ferramentas certas para a análise e proposição de valor e o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para o trabalho na área social. Este campo passa a ser orientado por um novo modelo de RSC que uma vez incorporado ao modelo de negócio apresenta uma nova perspectiva para as áreas internas da organização e gera um novo valor social em termos de eficácia, eficiência e efetividade (Cohen & Franco, 2010) e que implica em um novo relacionamento entre as partes interessadas. Valle et al. (2014) apontam que estes stakeholders são definidos a partir de três conceitos distintos: interesse, complexidade da realidade e partes interessadas como detentoras de direitos.



É preciso uma melhor leitura do contexto social permitindo um processo de tomada de decisão cuja origem é determinada pela análise dos problemas, causas, objetivos estratégicos, viabilidade e alinhamento de todos esses entes em uma perspectiva que permita o melhor desenho do projeto e em consequência o melhor monitoramento, controle e avaliação de seus resultados. Os projetos sociais são reiterativos, por isso é importante desenvolver uma cultura voltada para a elaboração, monitoramento e a avaliação onde estas não sejam tratadas como fases subsequentes, mas como “práticas adequadas ao aperfeiçoamento de tomada de decisão na gestão de projetos, em especial na área social” (Campos et al., 2002, p. 1).

Pereira et al. (2009) apontam o Marco Lógico como uma metodologia de formulação de programas e projetos em que, por meio de parâmetros científicos, é possível desenvolver atividades desde o seu planejamento até sua avaliação utilizando-se de ações voltadas para o desenvolvimento regional sustentável entendido como ampliação permanente da incorporação de valor sobre a produção e também do aumento na capacidade da região absorvê-lo.

O Marco Lógico foi elaborado com a finalidade de auxiliar na gestão dos projetos de cooperação entre organismos internacionais em função da dificuldade de avaliá-los, da não correspondência entre resultados e objetivos e também da difícil responsabilização pelo seu gerenciamento. Seus críticos apontam para a existência de três limitações à sua aplicação: ele não dá conta da complexidade do cenário em que se estabelecem esses investimentos; a ferramenta havia perdido a sua perspectiva política ao não contemplar análises participativas; e as análises referenciadas no Marco Lógico deixaram de realizar ponderações consistentes (Brandão et al., 2014).

O principal fator de sucesso do Marco Lógico está em cumprir dois requisitos básicos da análise de dados preconizados pelo PM4NGOS: a análise do estado atual e a análise do estado futuro. Assim, o modelo de critérios para a definição do escopo do projeto social deve atender aos dois critérios básicos que são “avaliação das necessidades e atividades”; e “critérios relacionados a considerações organizacionais” (Figura 1) que se apresentam como os dois principais componentes que direcionam o processo de planejamento de projetos na área social e acabam por intervir no processo de aplicação do Marco Lógico a problemas sociais.

CRITÉRIOS	CATEGORIA	PROPOSIÇÕES
Avaliação das necessidades e a atividades	Priorização das necessidades	Das necessidades identificadas, quais sofrerão intervenção e qual o impacto esperado?
	Consideração do Programa externo	Qual a aderência dessa área às ações que vem sendo desenvolvidas?
	Adequação	A proposta está alinhada aos interesses da população alvo?
	Capacidade Institucional	Se a organização tem capacidade institucional de realizar a ação, qual o retorno esperado?
Crítérios relacionados a considerações organizacionais	Disponibilidade de Recursos	É viável inserir recursos nesta ação?
	Viabilidade econômica financeira	Qual o retorno esperado para esse investimento social?
	Sustentabilidade e viabilidade técnica	A atividade proposta atende aos pressupostos de um projeto?
	Considerações internas do programa	Quais os fatores de alinhamento entre a atividade proposta e as prioridades estratégicas da organização?
	Considerações sobre	Há aderência entre esta ação e modelo de



	o portfólio	negócio adotado pela organização?
--	--------------------	-----------------------------------

Figura 1: Critérios para definição do escopo do projeto de RSC

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado do PMD Pro[®] (2012)

3. Metodologia

Esta análise utilizou o estudo de caso de dois projetos sociais desenvolvidos no âmbito da RSC de uma Federação de Indústrias Brasileiras. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Se por um lado, o estudo de caso apresentou como limitação uma amplitude reduzida porque se restringiu aos projetos analisados, ao mesmo tempo foi possível conhecê-los em profundidade, pois permitiu tomá-los como “marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação” (Chizzoti, 2009, p.102).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a análise documental junto ao arquivo técnico dos dois projetos sociais. Compreende-se por documentação “toda informação sistemática, comunicada de forma oral, escrita, visual ou gestual, fixada em um suporte material, como fonte durável de comunicação” (Chizzotti, 2009, p.109).

Foi realizada uma análise dos objetivos e resultados à luz dos pressupostos do planejamento de projetos e das recomendações da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) aplicáveis a projetos sociais desenvolvidos pela RSC de uma Federação de Indústrias por meio do seguinte roteiro analítico: a organização, seu modelo de negócio e estratégia organizacional, análise do grau de maturidade em RSC e a retomada da síntese da dinâmica do processo de planejamento social (reflexão, decisão, ação e retorno da ação).

Caso 1: Organização Alfa (EC1)

A organização, que possui um contrato de concessão com duração de 35 anos, interliga 08 bairros da cidade em um trânsito diário estimado em 55 mil veículos pela via e um transporte de 700 mil passageiros no primeiro ano de operação de um de seus meios de transporte. Existe a necessidade de observar legislações diversas (ambientais, sociais, saúde), trata-se de um modelo de negócio que demanda, em alguns casos, a aplicação de recursos em investimento social obrigatório também conhecido como licença social para operar.

As obras de mobilidade urbana afetaram a geografia das localidades por onde a via passa gerando um impacto ambiental e social significativo. Com isso, uma das condicionalidades para a concessão do licenciamento foi a oferta de ações que minimizassem os impactos causados ao meio ambiente e à comunidade local. A avaliação das necessidades locais indicou como estratégia de intervenção contribuir para a inclusão social por meio da capacitação técnica e profissionalizante para um público assistido composto, prioritariamente, pela força de trabalho desmobilizada em decorrência de suas atividades; pelas famílias em situação de vulnerabilidade socioambiental resultantes do negócio; familiares do consórcio construtor, residentes no entorno das áreas impactadas; e entidades representativas e sociais do território. O projeto contou com duas etapas “Qualificação 1” (Figura 2) e “Qualificação 2” (Figura 3), em relação à faixa etária, a idade mínima de 18 anos e foram incluídos pessoas com deficiência e idosos. O projeto teve duração de sete meses e custo de R\$697.428,45 (seiscentos e noventa e sete mil quatrocentos e vinte e oito reais e quarenta e cinco centavos).

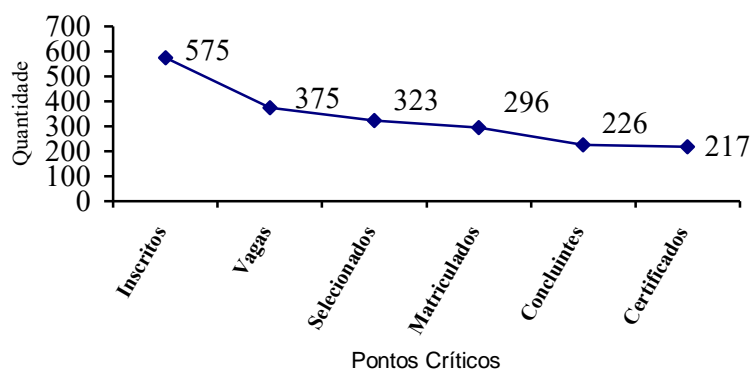


Figura 2. EC1 – Evolução dos participantes na Qualificação 1.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Qualificação 1, houve uma adesão inicial de 575 pessoas para ocupação de 375 vagas disponibilizadas. Atenderam aos requisitos para participar do projeto, 323 pessoas e, destas, 296 efetivaram a matrícula. Concluíram esta primeira etapa, 226 pessoas sendo 217 certificadas e 70 pessoas consideradas evadidas. Os óbices apresentados foram (i) as informações do edital; (ii) permanência da equipe responsável pela inscrição 04 dias além do previsto; (iii) um dos pólos escolhidos não atendia às necessidades de aprendizagem sendo necessário alterar o local com o curso em andamento; (iv) houve a necessidade de aumentar a carga horária de informática; (v) conflitos e desmobilização devido à imprecisão no processo de comunicação sobre as etapas do curso e a possibilidade de trabalhar na Organização.

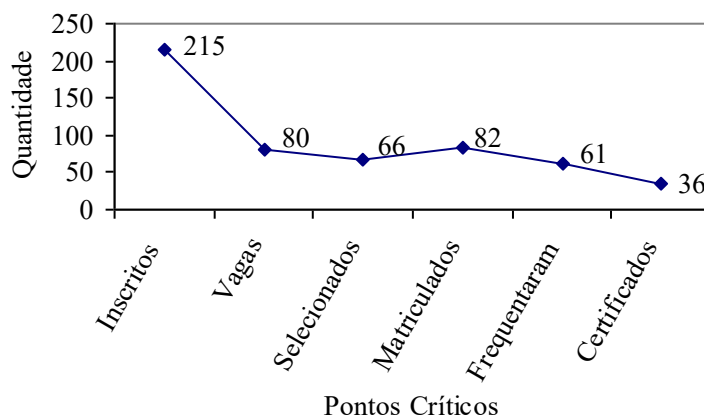


Figura 3. EC1 – Evolução dos participantes na Qualificação 2.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Qualificação 2, participaram do processo seletivo 215 pessoas, 66 foram aprovadas no processo seletivo realizado pela equipe de RH da Organização para preenchimento de 80 vagas para postos de trabalho ao longo da via. Foi realizada uma nova avaliação psicológica entre os participantes do projeto e 16 pessoas foram selecionadas, após o processo inicial de contratação, não puderam ser efetivados. Em processo seletivo externo foram contratadas 21 pessoas. A qualificação 2 contou com 82 pessoas matriculadas, entre participantes internos e externos ao projeto. Houve a evasão de 21 alunos, 36 foram certificados e outros 4 não obtiveram os índices necessários para aprovação. Os principais óbices relatados foram (i) a rotina dos participantes (em atividade das 08h às 22h); (ii) atrasos no cronograma do processo seletivo; (iii) atraso na aquisição de vales transporte; (iv) a dispensa dos 16 participantes; (v) a contratação de um curso com a mesma grade para na empresa sem que os da Qualificação 2



fossem dispensados; (vi) a Organização Alfa tem por política não contratar parentes - fato comunicado no processo seletivo; (vii) a equipe de RH não foi incluída na concepção do projeto; (viii) uma turma evadiu do curso para iniciar as atividades laborativas; e (ix) a comunicação entre as equipes de RSC estava comprometida.

Caso 2: Organização Beta (EC2)

É uma organização multinacional de grande porte, com aproximadamente 2.000 funcionários atuando onshore e offshore no setor de Petróleo e Gás que responde por 13% do PIB brasileiro. Está instalada em localidade produtora de 72% do petróleo nacional, 36% da produção bruta de gás natural e 77% das reservas do país. A cultura organizacional não é a de um modelo de negócio sustentável, porém cada filial tem autonomia para seguir as melhores práticas para o negócio considerando a cultura do país onde estiverem instaladas.

A atuação da Organização Beta na área de RSC é limitada, desenvolve ações pontuais em resposta às necessidades também pontuais do público alvo. Durante o processo de concepção do projeto o presidente, o diretor de recursos humanos e o gerente de comunicação e responsabilidade social participaram do processo uma vez que a demanda inicial da organização se referiu a uma consultoria “Focalização Estratégica do Investimento Social Privado”.

Foi adotada como linha de ação a promoção de inclusão social por meio da capacitação profissional e da abordagem de temas transversais relacionados à formação cidadã, de modo a aumentar o grau de empregabilidade dos participantes e contribuir para o seu desenvolvimento integral. O público alvo foi composto por jovens e adolescentes com idade a partir de 13 anos cursando entre o 9º ano do ensino fundamental e o 3º ano do ensino médio, moradores da região X do município Y. Os cursos foram realizados na Escola K, responsável pelo atendimento de cerca de 1.300 e está localizada em um ponto estratégico que permite atender aos bairros mais vulneráveis indicados pela consultoria. Os alunos da Escola K serão o público prioritário do projeto, podendo haver direcionamento de vagas para a comunidade. O projeto (Figura 4) teve duração de nove meses e custo de R\$ 484.889,75 (quatrocentos e oitenta e quatro mil oitocentos e oitenta e nove mil reais e setenta e cinco centavos).

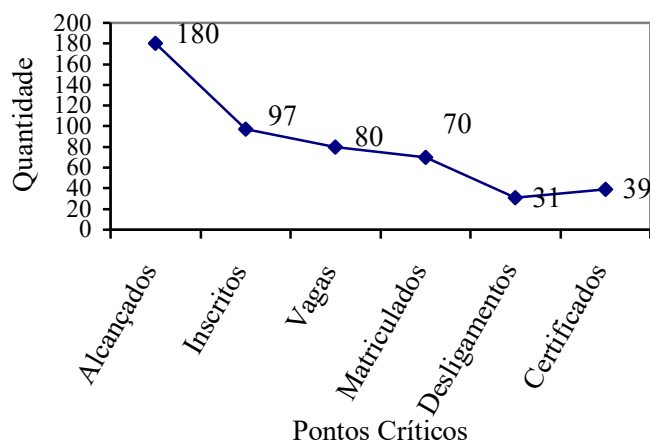


Figura 4 EC2 – Evolução dos participantes no projeto.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Após a realização de três palestras de sensibilização para as turmas do 9º ano do ensino fundamental ao 3º ano do ensino médio, o projeto alcançou 180 alunos e gerou 97



inscrições. Foram matriculados 54 alunos da Escola e 26 da comunidade, uma desistência de 31 participantes e certificação de 39.

Os representantes da Organização Beta visitaram o Projeto e, em contrapartida, os alunos quiseram conhecer a organização. Foi desenvolvido o Projeto Integrador - produção de um documentário sobre o contexto histórico cultural da região onde a Escola K está inserida. Na área de Desenvolvimento Humano e Social foram trabalhadas as seguintes temáticas além das previstas e o projeto foi prorrogado por mais um ciclo. Seus principais óbices foram: (i) suspensão da aula inaugural; (ii) atraso na entrega dos equipamentos; (iii) taxa de evasão em 44%; (iv) dificuldade na comunicação com o responsável pelo projeto pela Organização Beta que desenvolvia projetos, mas não de natureza social.

4. Análises e Resultados

Ambos os projetos tratam de ISP, no EC1 este investimento é tipificado como Licença Social para Operar (LSO) e o EC2 se refere a um investimento incentivado se for considerado a sua proximidade com o Programa de Apoio ao Desenvolvimento ao Áudio Visual Brasileiro (PRODAV). Em seu processo decisório, as duas organizações optaram por viabilizar inclusão por meio do aumento no grau de empregabilidade e de educação dos participantes. Por esse motivo, a aprendizagem deveria ser considerada como um de seus produtos/entregáveis, sendo compreendida como o espaço onde os participantes modificam suas atitudes, seus conhecimentos e/ou aumentam suas habilidades (técnicas, relacionais, individuais) como resultado de um estímulo provocado.

Kirkpatrick (2010) relata a existência de quatro níveis no processo de aprendizagem “Reação”, “Aprendizagem”, “Comportamento” e “Resultados” e aponta a necessidade de satisfazer quatro condições para gerar mudança: (1) a pessoa precisa querer mudar; (2) a pessoa precisa saber o que fazer e como fazê-lo; (3) a pessoa precisa trabalhar/se desenvolver no ambiente adequado; e (4) a pessoa precisa ser recompensada pela mudança.

O planejamento é a fase do projeto onde se define o norte das ações, os resultados que se pretende obter e o impacto a ser gerado. No EC 1, o processo de definição do público alvo não tem sua origem em um diagnóstico social, o que implica, em um primeiro nível, na inserção do estudo socioeconômico que não apareceu no processo decisório. Nota-se que há uma diferença clara em relação ao EC 2, onde o processo de construção do objeto de intervenção tem sua origem em uma demanda para “Focalização de ISP”, que comporta elementos de diagnóstico social em sua abordagem.

Segundo Baptista (2013), quanto maior o nível de racionalização e controle técnico de uma prática, maior será o seu raio de ação e de previsão. Em outras palavras, a maior racionalização nos critérios de elegibilidade dos participantes resulta em aumento da qualidade em relação à mobilização e ao estado de prontidão do participante selecionado considerando uma abordagem interdisciplinar como os projetos descrevem.

O diagnóstico social é um processo metodológico que fornece as bases para a abordagem e intervenção em relação aos problemas sociais. Segundo Ildañez & Ander-Egg (2007) a função do diagnóstico social é tanto fornecer as informações básicas para desenvolvimento de ações concretas quanto viabilizar a construção de um cenário situacional que subsidiará o processo decisório, essas informações se ampliam ou focalizam de acordo com a abordagem adotada (Plano, Programa ou Projeto).

Como fonte de obtenção de dados diagnósticos é possível considerar os índices e indicadores sociais, dados populacionais, Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS), áreas de alta incidência de violação de direitos humanos, região de fronteira, quilombos, território indígena. É importante destacar que um diagnóstico social pressupõe a referenciação territorial e a validação pela população local, dado o caráter dinâmico dos dados.



3 poss3vel estabelecer uma an3lise comparativa entre os 3ndices e indicadores presentes no diagn3stico e os avan3os dos projetos uma vez que se estabelece o perfil do grupo e realizar uma an3lise comparativa entre os dados de origem e os resultados alcan3ados ao longo do projeto e, a partir da3 analisar os impactos da evas3o, aprendizagem, trabalho, sa3de, n3o alcance dos 3ndices necess3rios para a aprova3o.

Al3m de identificar os porqu3s, como, para qu3, com quem em curto/m3dio e longo prazo, o diagn3stico social possibilita construir e/ou integrar uma rede de coopera3o m3tua o que implica na amplia3o da cobertura e qualidade das a3o3s propostas, al3m de alinhar as perspectivas de responsabilidade social e estabelecer um canal vi3vel e transparente entre os objetivos do investidor social, da Federa3o de 3nd3strias (mediador) e do p3blico e territ3rio impactado.

O Sistema 3nico da Assist3ncia Social (SUAS) aponta como atores sociais participantes do processo de valida3o do diagn3stico os usu3rios e trabalhadores da assist3ncia social e de outras pol3ticas locais, representantes de entidades prestadoras de servi3os (Organiza3o3es N3o Governamentais e outras redes), lideran3as e representantes de institui3o3es locais, representantes de instancias de controle social e gestores Considerando o sentido p3blico do ISP, caberia uma aproxima3o com esses atores sociais de modo a fortalecer e ampliar o seu potencial da interven3o e, ainda, apoiar na interpreta3o qualitativa dos dados levantados via indicadores sociais.

Blanes (2010) define indicador social como uma medida quantitativa com significado qualitativo. Existem diferentes indicadores, como, por exemplo, o 3ndice de Desenvolvimento Humano (IDH), do PNUD, que agrega em sua metodologia o c3lculo de tr3s vari3veis – renda, condi3o3es de sa3de e condi3o3es de educa3o, varia de 0 a 1 e est3 voltado para a supera3o da pobreza, que Amartya Sen entende como priva3o das capacidades b3sicas.

Outra possibilidade seria o 3ndice de Desenvolvimento da Fam3lia (IDF), do IPEA, um indicador sint3tico que considera 6 dimens3o3es, 26 componentes e 48 indicadores, sua unidade de an3lise 3 a fam3lia e permite agrega3o3es “n3o s3 de natureza especial geogr3fica, mas tamb3m de grupos sociais e demogr3ficos” (Carvalho et al., 2010, p. 249). Ele det3m as informa3o3es do Cadastro 3nico e isso representa um avan3o do ponto de vista do ISP desenvolvido de forma complementar 3s pol3ticas p3blicas.

No processo de constru3o do diagn3stico social, 3 importante identificar as poss3veis redes de coopera3o (Figura 5) com suas tipologias (Inojosa, 1999; Pakman, 1995; Loiola & Moura, 1996), dada sua alta capacidade de mobiliza3o da comunidade, sua contribui3o para os processos de capta3o, ader3ncia, acompanhamento e perman3ncia dos participantes nos projetos, uma vez que n3o se pode perder de vista os limites institucionais e o car3ter de complementaridade do ISP.

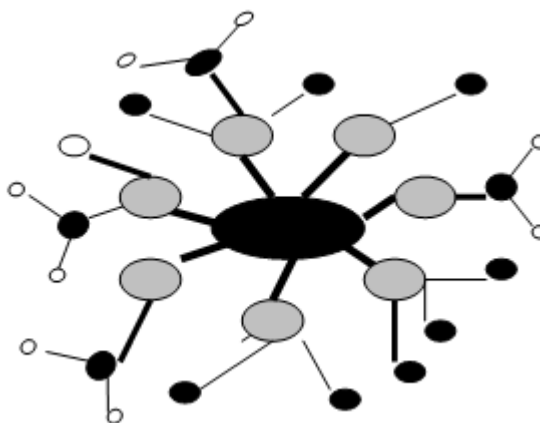


Figura 5: Elementos Morfol3gicos das Redes



Fonte: Sarcomano Neto, M. Análise das Redes: estruturas e relações. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). ABEPRO, Ouro Preto, MG, Brasil, 2003.

As redes de cooperação permitem identificar e conciliar os interesses das partes interessadas de modo a verificar se o que se pretende oferecer é reconhecido pela comunidade como uma necessidade, se o público alvo possui os meios necessários para acessar o serviço da forma com que ele está sendo proposto. Quais as adaptações, inserções ou cortes necessários para aumentar os índices de aderência ao território e à população local. Também permitiram à equipe de projeto solucionar eventuais problemas ou riscos para o projeto, pois alcançam espaços que são limitados e inviabilizam o trabalho técnico. O Diagrama de Venn (Figura 6) é uma das formas perceber o grau de influência dessas redes no território, estabelecer um cronograma de trabalho com essa rede e desenvolver as alianças mais estratégicas, quando a organização opta por uma metodologia de trabalho em rede, esses laços se mantêm e podem ser replicados nos projetos futuros ou programas, mas quando as ações são pontuais haverá a necessidade de priorizar e o Diagrama de Venn fornece os subsídios para seleção.

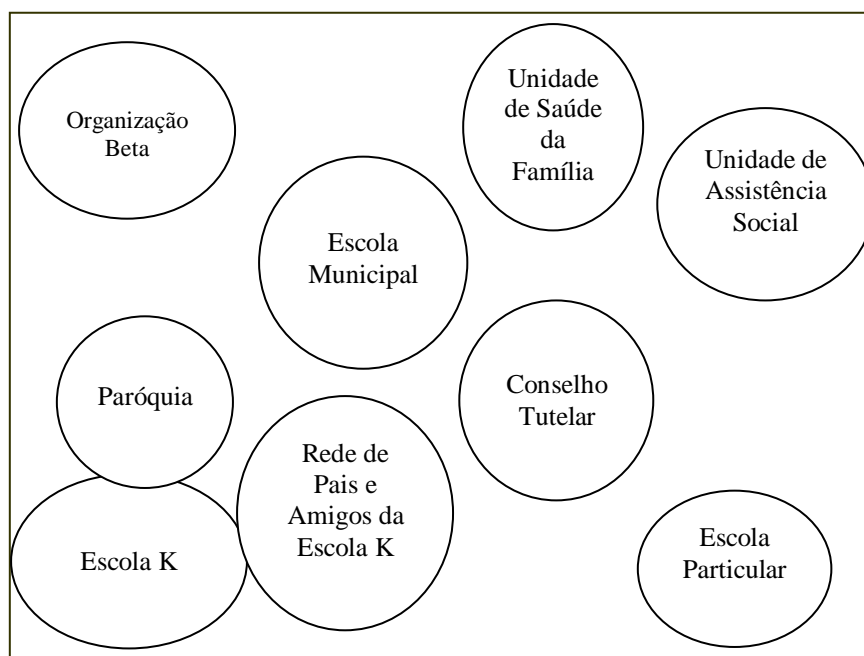


Figura 6: Modelo de Diagrama de Venn com referência no EC2

Fonte: Elaborado pelos autores

A adoção do trabalho em rede nos casos estudados contribuiria para os processos de gestão de mudanças e as portas de decisão como, por exemplo, a mudança de polo com o projeto em curso, o gerenciamento das comunicações (que para um projeto social é de grande importância porque todo o processo de autonomia e empoderamento do sujeito passa pela forma com que as informações são transmitidas, compreendidas e apreendidas) e, ainda, a análise do grau de autonomia dos participantes e fortalecimento do engajamento, sobretudo em relação aos jovens e adolescentes.

Sobre este tema, a quando o problema é percebido de forma clara, é possível contextualizá-lo e construir estratégias de enfrentamento que gerem os melhores resultados para todas as partes envolvidas, fato que se percebe com clareza em relação à evasão. Em ambos os projetos, existe uma janela de 25% de frequência, assim, durante esse período inicial é possível acordar com os participantes que aqueles que tiverem duas faltas seguidas sem a devida justificativa, terão suas vagas remanejadas para uma fila de espera ou



mobilização via rede. Ainda sobre este tema é possível perceber que alguns dos fatores que levaram à evasão dos alunos poderiam ser acompanhados por órgãos próprios o que aumentaria a possibilidade de manutenção do participante na ação.

Os dois estudos de caso tratam ainda de inclusão e diversidade e cabe a reflexão do que seria o ISP enquanto instrumento de inclusão e diversidade. Pádua & Nova (2007) apontam para a importância das organizações saberem diferenciar os conceitos de inclusão e integração, considerando a centralidade do trabalho no processo de desenvolvimento do ser humano, sendo ele definidor do sentido da existência humana e pano de fundo dos processos de socialização primária e secundária (Zanelli et al., 2010), quando se fala de incluir no mercado de trabalho segmentos que se encontram à margem, é importante se comprometer com as expectativas criadas e adaptar os seus processos (avaliações) às singularidades desse público e verificar nos indicadores se haverá percentual de vagas a serem preenchidas pelo grupo, convertendo-se em indicadores do projeto.

Os dados relacionados à evasão nos estudos de caso demonstram que a incerteza é inerente aos projetos sociais, existem condicionantes que fogem ao controle da equipe e do próprio participante por estarem ligadas às necessidades básicas (Blanes, 2010). Por esse motivo, no processo de planejamento do projeto social devem estabelecidos os indicadores objetivos e subjetivos que somados vão fornecer a base para a sua análise de valor e, ainda assim, trata-se de um ambiente de incerteza onde positiva ou negativamente ocorrerão situações não previstas e o trabalho articulado permite fortalecer os meios de manutenção dos participantes nas atividades.

Uma nova estrutura para o Marco Lógico proposto pela USAID (Figura 7) permite atender a essas necessidades inserindo-se em sua base uma categoria “Diagnóstico Social” como aquela que oferecerá os subsídios necessários para a análise e mensuração do estado atual bem como subsidiará as “Atividades” que comporão a estratégia de intervenção. Adicionalmente, inserindo-se perpendicular à base uma categoria “Elementos de Risco Identificados” é possível, ao menos, mitigar o impacto dos riscos e, conseqüentemente, minorar o grau de incerteza (Figura 4).

	Lógica da intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de comprovação	Suposições importantes ou pressupostos	Elementos de Risco Identificados
Objetivo Geral	Impacto que se quer causar	Os apontados pelos Objetivos Específicos	Cumprimento dos objetivos específicos	Condições necessárias que interfiram positiva ou negativamente para que os objetivos sejam alcançados (fatores internos e externos).	Objetivos Específicos + Resultados + Atividades + incerteza = riscos do objetivo geral
Objetivos Específicos	Cada um dos meios necessários para alcançar o Objetivo	Indicadores	Meios de comprovação dos indicadores quantitativos e/ou	Descritos nos resultados	Descritos nos resultados



	Geral		qualitativos		
Resultados	Resultados que se espera alcançar, ligação entre os objetivos específicos e as atividades	Índices e Indicadores	Meios de comprovação dos indicadores quantitativos e/ou qualitativos	Descritos nas atividades	Descrito nas atividades
Atividades	Cada uma das atividades que o projeto executará a fim de produzir resultados	Indicadores.	Meios de comprovação dos indicadores quantitativos e/ou qualitativos	Acontecimentos importantes, condições ou decisões que afetem as atividades	Situações que comprometam ou inviabilizem a realização das atividades
Diagnóstico social	Problemas Identificados e que foram considerados no processo decisório	Índices e Indicadores relacionados por ocasião do diagnóstico	Meios de comprovação dos índices e indicadores relacionados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões que afetem o diagnóstico (fatores internos e externos)	Situações que comprometam ou inviabilizem o diagnóstico social

Figura 7. Marco Lógico Aplicado a Projetos Sociais de ISP

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de USAID (1969).

Associar o diagnóstico social ao Marco Lógico em uma ferramenta única permite reunir valores tangíveis e intangíveis em função do duplo movimento que se estabelece. No primeiro, ao mapear o território e fazer o alinhamento com a organização é possível perceber os traços comuns entre as necessidades da população assistida e a cultura organizacional – que se alinham no estabelecimento dos objetivos do projeto social. Como resultado do primeiro, tem-se origem um segundo movimento que é a criação de uma identidade entre os entes e, conseqüentemente, um maior engajamento das partes que se convertem em resultados tangíveis, a depender da forma com que forem trabalhados.

O trabalho em redes de cooperação construído a partir do diagnóstico social e acompanhado ao longo dos demais níveis da ferramenta permite a geração de um valor para a população que se manifesta na ampliação da cobertura visto que se adota uma perspectiva de ser humano em sua integralidade, para o investidor social constrói-se uma identidade em torno da organização que se torna uma referência e um objetivo para futuros profissionais e para as Federações das Indústrias um aumento da sua capacidade de mobilizar e acessar as comunidades o que agrega valor a outros projetos que venham a ser desenvolvidos naquele território.

Nesta ferramenta, os setores internos (operacional, tático e estratégico) conseguem acessar quais foram os elementos presentes no processo de construção do projeto, o que se propôs como meta e, a cada feedback, compilação dos dados e reuniões de equipe é possível



fazer os ajustes. Uma vez atualizado (quinzenal, mensal, por ciclo de atividades), todos tem acesso às mesmas informações em uma única ferramenta e as portas de decisão terão fontes mais confiáveis.

Caso o projeto social, se vincule a um programa, o Marco Lógico (Figura 8) contempla no Diagnóstico Social os problemas sociais que referenciaram o desenvolvimento do programa e, ao longo de sua estrutura, os projetos sociais fornecem os elementos que permitirão a leitura e a análise do impacto social que se espera alcançar.

	Lógica da intervenção	Indicadores objetivamente comprováveis	Fontes de comprovação	Suposições importantes ou pressupostos	Elementos de Risco Identificados
Objetivo Geral	Impacto que se quer causar enquanto programa	Os apontados pelos Objetivos Específicos dos projetos	Cumprimento dos objetivos específicos dos projetos	Condições necessárias que interfiram positiva ou negativamente no desempenho dos projetos	Riscos do objetivo geral de cada um dos projetos
Objetivos Específicos	Objetivo Geral dos projetos que compõem o Programa	Indicadores descritos nos Projetos	Desempenho quantitativo e qualitativo dos projetos e fontes de comprovação adicionais	Descritos nos resultados de cada um dos projetos	Descritos nos resultados de cada um dos projetos
Resultados	Resultados dos projetos que o compõem.	Índices e Indicadores	Desempenho quantitativo e qualitativo dos projetos e fontes de comprovação adicionais	Descritos nos projetos	Descrito nos projetos
Atividades	Os projetos que compõe o Programa	Indicadores descritos nos projetos.	Desempenho quantitativo e qualitativo dos projetos e fontes de comprovação adicionais	Descritos nos projetos	Descritos nos projetos
Diagnóstico social	Problemas sociais abrangidos pelo Programa	Índices e Indicadores relacionados por ocasião do diagnóstico	Meios de comprovação dos índices e indicadores relacionados	Acontecimentos importantes, condições ou decisões que afetem o diagnóstico (fatores internos e externos)	Situações que comprometam ou inviabilizem o diagnóstico social

**Figura 8. Marco L3gico Aplicado a Programas Sociais de ISP**

Fonte: Elaborado pelos autores

Por 3ltimo, essa ferramenta carrega a possibilidade de analisar o investimento social n3o se limitando aos resultados do projeto, mas contextualizando-os na perspectiva dos programas e do plano que apresenta uma possibilidade de aplica3o estrat3gica do investimento social considerando qual a carga de valor para as partes e para o todo em curto, m3dio e longo prazo/ em uma pequena, m3dia e grande amplitude e, por esse motivo, 3 aplic3vel 3s a3o3es da RSC de uma Federa3o de Ind3strias Brasileiras.

5. Conclus3es

Este estudo apontou para a import3ncia de se identificar as necessidades do territ3rio impactado e buscar a aproxima3o entre o investidor social e a comunidade local de modo a alinhar as expectativas e os interesses envolvidos. Al3m disso, verificou-se a necessidade de promover melhora nos n3veis de comunica3o visando 3 qualidade das rela3o3es institucionais e governamentais da organiza3o que n3o se limitam ao territ3rio, mas se ampliam e aprofundam gerando impacto sobre outras zonas de valor para a organiza3o como identidade e marca. A ado3o de um trabalho em rede amplia a cobertura das a3o3es e resguarda o projeto que por ter um sentido p3blico, por vezes, se compromete com demandas que fogem 3 sua natureza privada.

O acesso a dados de alta qualidade e confi3veis melhora a percep3o das inst3ncias internas da organiza3o em rela3o ao status dos projetos e s3o determinantes para a sua extin3o, continuidade a amplia3o, inclusive no que se refere 3 ado3o de uma abordagem pautada em programas que amplia o impacto social no territ3rio e aumenta a perspectiva de valor e Desempenho Social Corporativo da organiza3o.

A aplica3o do Marco L3gico aos projetos sociais permite analisar o investimento social privado n3o se limitando apenas aos resultados do projeto, mas contextualizando-os na perspectiva dos programas, planos e pol3ticas p3blicas, o que apresenta uma possibilidade de aplica3o estrat3gica do ISP considerando sua carga de valor para as partes e para o todo em curto, m3dio e longo prazo/ em uma pequena, m3dia e grande amplitude e, por esse motivo, 3 aplic3vel 3s a3o3es da RSC de Ind3strias Brasileiras.

6. Refer3ncias

Ag3ncia Sueca de Coopera3o para o Desenvolvimento Internacional [ASDI]. (2003). *Um Resumo da Teoria por tr3s do M3todo do Quadro L3gico (MQL)*. Portugal: ASDI. Dispon3vel em: <<http://www.sida.se/>>.

Batista, M. V. (2013). *Planejamento Social: intencionalidade e instrumenta3o*. S3o Paulo: Veras Editora.

Batista, M. V. (1981). *Planejamento: introdu3o 3 metodologia do planejamento social*. (4a ed.) S3o Paulo: Moraes.

Blanes, D. (2010). Formula3o de indicadores de acompanhamento e avalia3o de pol3ticas socioassistenciais. In: Acosta, A. R. & Vitale, M. A. F. (4a ed.) *Fam3lia, Redes, La3os e Pol3ticas P3blicas*. (pp. 231-240) S3o Paulo: Cortez: IEE: PUC-SP.

Bracagioli Neto, A. (2010). *Planejamento e gest3o de projetos para o desenvolvimento rural*. Bracagioli Neto, A. Gehlen, I.; Oliveira, V. L. de: coordenado pela Universidade Aberta do



Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Gradua3o Tecnol3gica – Planejamento e Gest3o para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Bradshaw, J. (1972). A taxonomy of social need. In: Machlachlan, F. *Problems and progress in medical care*. (pp. 71-82). London, Oxford University Press.

Brand3o, D.; Cruz, C.; Arida, A. L. (2014). *M3tricas em Neg3cios de Impacto Social: fundamentos*. S3o Paulo: MOVE – Avalia3o e Estrat3gia em Desenvolvimento Social e ICE – Instituto da Cidadania Social.

Campos, A. E. M.; Abeg3o, L. H. R.; Delamaro, M. C. (2002). O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, t3cnicas e metodologias. In: *Oficina Social*. Rio de Janeiro: Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania. Dispon3vel em: <www.nescon.medicina.ufmg.br>.

Carvalho, M; Barros, R. P.; Franco, S. (2010). 3ndice de Desenvolvimento da Fam3lia. Acosta, A. R. & Vitale, M. A. F. (4a ed.) *Fam3lia, Redes, La3os e Pol3ticas P3blicas*. (pp.241-265). S3o Paulo: Cortez, IEE: PUC-SP.

Chizzotti, A. (2009). *Pesquisa em Ci3ncias Humanas e Sociais*. (10a ed.) S3o Paulo: Cortez.

Cohen E.; Franco, R.(2008). *Avalia3o de Projetos Sociais*. (8a ed.) Petr3polis: Vozes.

Ildan3ez, M. J. A. & Ander-Egg, E. (2007). *Diagn3stico Social: conceitos e metodologias*. Porto: Rede Europ3ia Anti Pobreza.

Inojosa, R. M. (1999). Redes de compromisso social. In: *Revista de Administra3o P3blica*. (pp.115-141) Rio de Janeiro: FGV.

Kirkpatrick, D. L. (2010). Como Avaliar Programas de Treinamento de Equipes: os quatro n3veis. Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D: *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. Rio de Janeiro: Editora SENAC.

Loiola; E. & Moura, S. (1996). An3lise das redes: uma contribui3o aos estudos organizacionais. In: Fischer, T. *Gest3o Contempor3nea: cidades estrat3gicas e organiza3es locais*. (pp. 53-68) Rio de Janeiro: FGV.

Oliva, R. (2016). Alinhamento entre o Investimento Social Privado e o Neg3cio. Oliva, R.; Degenszajn, A. L. S.; Rolnik, I. In: *Temas do Investimento*. S3o Paulo: GIFE.

P3dua, F. S. M. de; Nova, D. F. (2007). Responsabilidade Social Empresarial: a inclus3o de pessoas portadoras de defici3ncias no mercado de trabalho. In: *Interface Tecnol3gica*. 4. pp. 19-23. Dispon3vel em: <<http://www.fatectq.edu.br/>>.

Pakman, M. (1995). Redes: uma met3fora para pr3ctica de intervenci3o social. In: Dabas, E. & Najmanovich, D. *Redes El Lenguaje de Los Vinculos: hacia la reconstrucci3n y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires: Paid3s.

Pereira, E. C.; Concei3o, R. J. da; Caballero Nunes, B. E. (2009). *A Metodologia do Marco L3gico e a Gest3o da Informa3o: um estudo de caso para TUNAS – PR Transforma3o*. 21. Dispon3vel em: <<http://www.scielo.br/>>.



Project Management for Non-Governmental Organizations [PM4NGOs]. (2017). PgMD Pro: A Guide to the Program Management for the Development Professionals. Toronto: PM4NGOs.

Project Management for Non-Governmental Organizations [PM4NGOs]. (2012). PMD Pro 1: Um Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento. (3a ed.) Toronto: PM4NGOs.

Project Management Institute [PMI]. (2013). PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. (5a ed). Pennsylvania: PMI.

Sarcomano Neto, M.(2003). Análise das Redes: estruturas e relações. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Ouro Preto: ABEPRO.

Valle, J. A. S. do. (2014). Gerenciamento de Stakeholders em Projetos. In: Valle, J. A. S. do; Camargo, A. A. B.; Mota, E. B.& Zygielsyber, P. M. K. *Gerenciamento de Projetos (FGV Management): Gerenciamento de Stakeholders em Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2 aed.) Porto Alegre: Bookman.

Zanelli, J. C.; Silva, N.; Soares, D. H. P. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed.