

---

## MENSURANDO VALOR E PERFORMANCE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS SOCIAIS

**Rubens da Costa Santos**  
FGV/EAESP

**Sumário:** 1. Introdução; 2. Definindo Valor e Performance da Ação Social; 3. Por que Avaliar Valor e Performance?; 4. Escala: Questão Recorrente na Ação Social; 5. Transformando Dados em Ação Social; 6. Gestão do Valor na Ação Social; 7. Qualidades do Dirigente Social; 8. Em busca do valor e performance na ação social: nota brasileira; 8. A Título de Conclusão.

---

## RESUMO

Este ensaio trata do valor contido na ação social e a **performance** da organização que a oferece, questões estas presentes na agenda dos dirigentes e dos seus patrocinadores. Para tanto são apresentados os conceitos de valor e **performance** e como avaliá-los e desenvolvidos indicadores que permitem avaliar o impacto social das ações. Os passos para criar e implementar a sistemática de avaliação para atender estas demandas serão apresentados e discutidos. Finalmente, serão indicadas as qualidades essenciais do dirigente social para utilizar os indicadores de valor e **performance** para avaliar o alcance de suas ações e da missão da organização social que dirige. Dois são os pressupostos norteadores deste ensaio: a) resultados inovadores são criados a partir de estratégias sociais bem concebidas e gestão competente dos recursos e b) só é possível gerenciar aquilo que se pode mensurar e não se pode medir aquilo que não se pode descrever.

**Palavras-chave:** Valor, Performance, Prestação de Serviços Sociais, Gestão Social.

## ABSTRACT

*This paper deals with the value inside social actions and what it can offer to the organizational performance, issues usually present on directors and sponsors agendas. This way, the concepts of value and performance, how to evaluate them, and measures that would permit approach the impact of social actions are presented. The steps to create and implement the evaluation process to fulfill these demands are then discussed. Finally, the core qualities of a social manager are discussed, in a way that leads to the achievement of its company mission. Two are the main foci of this study: a) innovative results are created based on well done social strategies and competent resource management, and b) it is only possible to manager what one can measure, and you can not measure what you can not describe.*

**Key-words:** Value, Performance, services rendered Beats, Social Administration.

## 1. INTRODUÇÃO

Preocupar-se com o valor contido nas ações sociais e a **performance** das

organizações que as realizam são questões presentes na agenda de preocupações tanto de dirigentes destas organizações como de organizações que contribuem recursos para a viabilização destes precisos serviços para as comunidades que deles necessitam.

De fato, ao mesmo tempo em que os dirigentes das organizações sociais estão sendo crescentemente indagados sobre os resultados detalhados das ações sociais que empreendem, também são desafiados a explicar os impactos sociais das ações que desenvolvem. Esta última tendência, complexa, não se reflete apenas de modo automático na saúde financeira das organizações sociais. Lança dúvidas sobre como deve se dar, hoje, a avaliação da ação social num contexto mais amplo. Os dirigentes sociais lidam com grandes e complexos desafios, ao mesmo tempo em que buscam aperfeiçoar-se no reconhecimento dos resultados específicos resultantes de uma determinada ação social. Enquanto isso, indagam continuamente quais os resultados maiores que provocam na comunidade e sociedade como um todo com suas ações. Em outras palavras, buscam mensurar o impacto social da ação social.

Neste ensaio será discutido como as organizações sociais poderão desenvolver indicadores para avaliar o impacto social de suas ações. Serão apresentados os conceitos de valor e performance e como avaliá-los. Os passos para criar e implementar uma sistemática de avaliação junto aos consumidores para atender estas demandas serão apresentados e discutidos. Finalmente, serão indicadas as qualidades essenciais do dirigente social para utilizar os indicadores de performance para avaliar o alcance de suas ações e da missão da organização social.

## 2. DEFININDO VALOR E PERFORMANCE DA AÇÃO SOCIAL

### 2.1 Valor da ação social

No mundo empresarial onde predomina a busca do lucro, o valor de um produto ou serviço e até mesmo da empresa é avaliado em termos financeiros resultantes dos investimentos feitos para sua produção. Nas empresas o valor pode ser apreciado pelo montante que as pessoas estão dispostas a pagar pelo serviço ou produto por ela produzido. Desta forma, no ambiente empresarial o valor de um produto, serviço ou da própria empresa é definido por alguém de fora seja ele um consumidor ou um investidor. Ou seja, como resumem Dees,

Emerson e Economy (2002), o valor é percebido externamente, sendo neste contexto que deve ser mensurado.

No setor das organizações sociais o valor das ações sociais também pode ser caracterizado por alguém que está fora da organização. De fato, em última instância o valor da ação social pode ser avaliado pelo montante que os investidores estão dispostos a compartilhar de seus recursos para que o serviço social seja prestado para quem necessita. Ou seja, os investidores ou voluntários, sejam eles públicos (ROCHE, 2000) ou privados (MARCONI, 2002; SAMLI, 1992), devem reconhecer e concordar o valor da ação social para justificar desta forma a alocação de seus preciosos recursos às causas sociais (MARCONI, 2002; SAMLI, 1992). Em geral estes colaboradores esperam que suas contribuições promovam o bem estar social gerando, com isso, retornos sociais a partir destes investimentos. Em outras palavras, esperam que tais investimentos fortaleçam a sociedade e contribuam para atenuar as disparidades sociais.

Todavia, como bem ressaltam vários pesquisadores (BORNSTEIN, 2004; DEES, EMERSON e ECONOMY, 2002; KAPLAN; NORTON, 2004), vem se intensificando a corrente que apóia a proposição de que a ação social deva ser analisada pelo impacto social que provoca. Isto é, o valor de uma ação social deve ser apreciado com o uso de medidas sociais para que se possa apreciar o impacto social que provoca. Os defensores desta corrente alegam que não é mais suficiente justificar as ações que financiam apenas a partir de relatos sobre números de pessoas atendidas e montantes investidos num determinado período de tempo. Chamam a atenção dos agentes sociais que relatos com estes indicadores são parciais e os alertam que se preocupem e forneçam evidências concretas considerando os efeitos sociais maiores das ações. Demandam desta forma que, para alcançar este complexo objetivo social maior, devem desenvolver e utilizar medidas que permitam conhecer o impacto social num contexto mais amplo que uma determinada ação social em particular pode provocar. E esta complexa demanda enseja, como afirmam Dees, Emerson e Economy (2002), a superação de desafios espetaculares e respostas a indagações que ainda permanecem abertas relacionadas ao impacto social num contexto ampliado de ações sociais isoladas.

A preocupação com o impacto de uma ação social é a preocupação central dos dirigentes sociais. O impacto, como opinou Roche (2000), deve ser entendido como “mudanças significativas ou permanentes nas vidas das pessoas, ocasionadas por

determinada ação ou série de ações” (p. 36). O referido autor explica que os programas podem provocar importantes diferenças para a vida das pessoas, devendo ser significativas, mesmo que estas diferenças não sejam mantidas eternamente. Este mesmo autor exemplifica com o fornecimento de água limpa que pode literalmente, como coloca, salvar a vida de alguém, caracterizando este impacto como significativo, senão permanente.

Nesse contexto no qual este ensaio está sendo desenvolvido, torna-se imperativo e questão de sobrevivência, que as organizações sociais desenvolvam medidas para avaliar o impacto social das ações sociais que empreendem, indo além de indicadores tradicionais de relatos isolados e atrelados à ação social propriamente dita. Por exemplo, Bornstein (2004) organizou um importante relato de uma série de esforços bem sucedidos realizados por empreendedores para enfrentar problemas sociais em várias áreas ao redor do mundo. O referido autor revela seu outro propósito, além de apresentar os casos selecionados, que é de difundir o papel das pessoas cidadãs para superar os desafios sociais.

Não se trata, todavia, de criar novos indicadores em detrimento daqueles existentes. Estes últimos os dirigentes sociais devem conhecer com a competência adequada suas responsabilidades, missão e iniciativas sociais. Ademais, devem utilizar com maestria e profundidade, é claro, indicadores relacionados com a ação social propriamente dita que faz para alcance dos objetivos propostos. Por exemplo, a ação para fornecer livros didáticos para alunos carentes requer que seus dirigentes forneçam um detalhado relato sobre o número de livros efetivamente doados aos alunos, escolas da rede pública em que estes alunos estudam, como estes livros estão sendo utilizados e o valor investido na operação num determinado período de tempo. Agora, espera-se que estes dirigentes pensem também num outro patamar onde ambições maiores estão presentes. Eles devem avaliar o impacto social provocado por esta ação. Devem sair em busca de evidências maiores para avaliar o impacto social provocado por esta importante realização. Eles deveriam buscar indicadores sociais maiores em que esta ação está inserida. Estão sendo desafiados para demonstrar o valor criado a partir desta ação com indicadores mensuráveis do impacto social sobre, por exemplo, o combate ao analfabetismo ou a educação de crianças na região beneficiada por esta ação.

## 2.2 Performance da ação social

Cabe à organização social e cada ação social que realiza, como afirmam Dees,

Emerson e Economy (2002) demonstram para as comunidades, interna e externa, dois aspectos fundamentais:

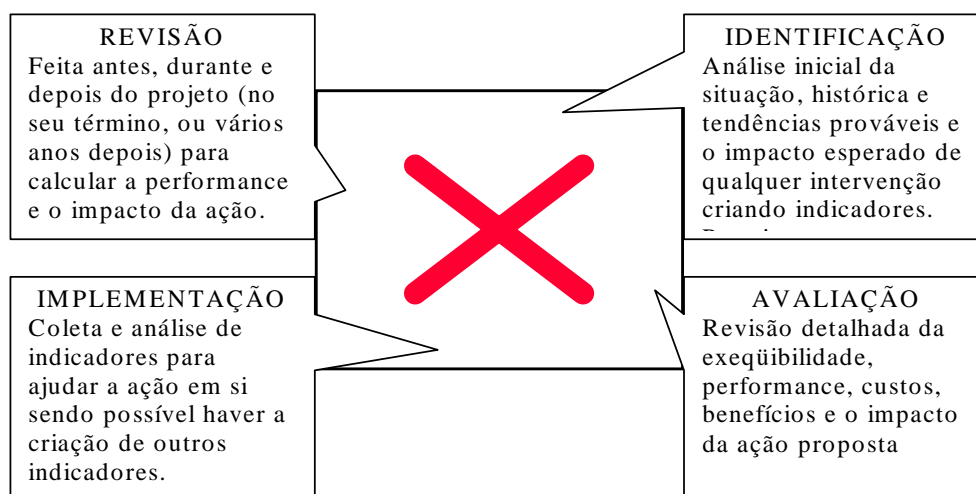
- a) Qual o impacto social que cada uma das ações sociais que obtém e;
- b) Como os recursos alocados nesta ação foram utilizados (eficiência no uso).

Para que estas demonstrações sobre as ações da organização possam ser feitas é necessário, como registram os referidos pesquisadores, que ela tenha clareza quanto à sua missão e objetivos pretendidos: quais são suas contribuições específicas e como a sociedade será diferente após ter se beneficiado da ação social proposta.

A esse respeito, Roche (2000) encontrou ao revisar a literatura sobre a

avaliação, que não será possível desenvolver as atividades de avaliação de impacto de maneira bem sucedida se a tarefa mais básica do processo não for feita de maneira apropriada. Refere-se o pesquisador social à necessidade de ser conduzido um estudo preliminar para a obtenção de indicadores que deverão orientar a ação e serem monitorados de modo eficiente, e definidos objetivos de forma clara, relativamente às atividades e indicadores selecionados. Ou seja, a avaliação deve ser feita durante as etapas típicas de um projeto: a preparatória, a de implementação e a avaliação posterior. A Figura 1 detalha a forma recomendável organizada conforme as etapas específicas de um projeto.

**Figura 1** - Elementos-chave da avaliação de impacto em etapas específicas do ciclo de projeto



Fonte: adaptado de Roche (2000).

Cabe ressaltar que esta proposta de Roche (2000) apresenta características conhecidas. De fato, segundo o referido autor, os projetos não repetem indefinidamente o mesmo ciclo à medida que se desenvolvem, podendo ser caracterizado como uma espiral ascendente com contínuas alterações e aprimoramentos. Outra característica apontada por ele é que a abordagem do projeto geralmente tende a ser rígida ignorando o contexto. Ressalta ainda o risco do projeto dominar a vida daqueles que o dirigem e apóiam podendo ser uma parte muito pequena das vidas daqueles que poderão se beneficiar da ação proposta.

Dessa forma, a organização deverá estar preparada para coletar dados sobre a realidade social e suas ações, sistematizando tais dados, analisando-os e difundindo-os

interna e externamente a partir de processos gerenciais competentes, ou seja, criar um banco de dados e saber como usá-los com competência e criatividade. Em outras palavras, precisa ser gerenciada de forma competente, como será analisado no tópico a seguir.

### 3. POR QUE AVALIAR VALOR E PERFORMANCE?

Dees, Emerson e Economy (2002) recordam que os dirigentes sociais utilizam dados sobre a performance das ações sociais de suas organizações atendendo os pedidos de seus interlocutores internos (corpo técnico, conselho e comunidades atendidas) e externos (investidores, meios de

comunicação, gestores públicos e sociedade). Historicamente apontam os referidos pesquisadores os dirigentes sociais alocavam prioridade maior às solicitações externas sem reconhecer o devido valor aos indicadores internos em busca da maximização da eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Nestes relatos é frequente que cada investidor solicite a preparação de relatórios contendo pontos específicos de interesse particular das instituições que representam sobre as ações sociais para as quais contribuem. É comum também que estes patrocinadores demandem relatos em formatos e datas específicas. Desta forma, um dilema recorrente do dirigente social é priorizar o atendimento a estas múltiplas demandas em formatos, datas e condições variadas. Estas pressões estimulam que a organização social desenvolva um sistema próprio de dados que contemplará de um lado os dados relevantes para a sua própria organização relacionados com a implementação de suas ações, planejamento operacional e de recursos e qualidade dos serviços prestados e, de outro para atender as demandas dos patrocinadores. Agindo desta maneira, o dirigente social poderá esclarecer aos públicos externos e internos com os quais lida, que tipo de dado possui, como podem ser apresentados e o que há de mais importante, lidando, assim, com as situações estressantes provocadas pelas pressões que recebe. Ele poderá evitar trabalhos redundantes, duplicados e até mesmo desnecessários!

A necessidade de se coletar dados relacionados com a ação social decorre de vários aspectos importantes de um empreendimento social associados com sua missão e sustentabilidade. A este respeito Dees, Emerson e Economy (2002) destacam entre eles:

- registrar detalhadamente aspectos operacionais;
- demonstrar sua responsabilidade (*accountability*) aos interessados;
- aprimorar seu planejamento;
- possibilitar a gestão de programas e ações;
- maximizar o impacto social de suas ações;
- atender requerimentos das organizações financiadoras;
- relatar à comunidade suas ações;
- demonstrar eficiência no controle de custos e alocação de recursos;
- estimular o conhecimento público despertando interesse pela causa social e;
- evidenciar o retorno social do investimento.

Ou seja, uma organização social ao se estabelecer, torna-se a maior interessada

em possuir dados relacionados com as ações que se propõe realizar e, conseqüentemente, com as repercussões que estas ações causam nos contextos locais e sociais em que atua.

#### 4. ESCALA: QUESTÃO RECORRENTE NA AÇÃO SOCIAL

Esta é uma questão natural, como aponta Bradach (1999), que normalmente surge após a organização ter superado os desafios iniciais para definir claramente seus objetivos, atrair os talentos, conseguir os recursos necessários e implementar de forma bem sucedida suas ações sociais. Neste estágio ela é reconhecida na comunidade tornando-se conhecida nos meios em que atua. Típico também é ela conseguir os recursos que necessita da sociedade. Este sucesso inicial enseja tipicamente uma outra importante questão: a organização deve ampliar seus esforços expandindo o raio de ação a outras áreas?

Como esclarecem Dees, Emerson e Economy (2002) o crescimento implica na criação de novos serviços, atuação em outras localidades geográficas demandando outros formatos organizacionais. Sabe-se que este desafio é complexo, grandioso e muito atraente para qualquer organização social. Além do apelo sedutor, registram os referidos autores, crescer envolve assumir esforços organizacionais e profissionais enormes e pode até mesmo não ser a estratégia mais adequada para a organização. Todavia, desafiador como é, o crescimento deve ser avaliado, pois proporciona benefícios potenciais que não podem ser desprezados por qualquer organização, ainda mais as sociais, onde predominam a escassez de recursos e enormes carências sociais.

Esses autores recomendam que a avaliação de crescimento seja feita em quatro passos:

- a) definição do que se pretende entregar em escala maior e a possibilidade de sua replicação;
- b) realização de uma avaliação competente e imparcial da oportunidade;
- c) avaliação da prontidão da organização para assimilar as vantagens potenciais; e
- d) desenvolvimento de uma estratégia adequada para ocupar o espaço identificado nos passos anteriores.

O primeiro passo, segundo os referidos autores, é buscar com clareza o que exatamente a organização oferece para ser transferido para a comunidade. Neste estágio

os referidos autores ressaltam que são cruciais as avaliações para esclarecer os temas constantes da Tabela 1.

Tabela 1 - **Tópicos e questões sobre o que se pretende entregar e potencial de replicação**

TÓPICO	QUESTÕES
Impacto na organização para a difusão da proposta social oferecida	Pode ser feito sem que a organização cresça?
Processos internos: centralização e autonomia	Quais atividades poderão permanecer no formato atual? Quais deverão ser alteradas para adequar-se às realidades locais?
Graus de dificuldade para realizar a ação	Até que ponto depende de profissionais específicos?
Influência de fatores operacionais externos: antes e depois	Até que ponto o sucesso depende de condições operacionais únicas?

Fonte: adaptado de Dees, Emerson e Economy (2002).

No segundo passo deve ser feita a avaliação imparcial da oportunidade. Este passo justifica-se, pois, nem sempre uma ação que possa ser realizada em outras localidades deve ser, de fato, replicada. Para tanto surgem duas questões principais, como destacam Dees, Emerson e Economy (2002),

deve ser avaliado o tamanho da oportunidade e explicar se o tamanho estimado justifica a expansão. Especificamente na visão destes pesquisadores, os tópicos e questões são os apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - **Tópicos e questões da avaliação da oportunidade de replicação da ação**

TÓPICO	QUESTÕES
Características locais da necessidade: situação atual e futura	Qual a demanda social atual? Como será num futuro próximo?
Atendimento às necessidades sociais escolhidas	O que está sendo oferecido para atender às necessidades sociais escolhidas?
Possibilidade de obtenção de apoio local	Quais os parceiros potenciais existentes no local?
Nível de prontidão e comprometimento dos parceiros potenciais	Até que os parceiros locais estão receptivos à proposta? Estarão dispostos a cooperar?

Fonte: adaptado de Dees, Emerson e Economy (2002).

A terceira etapa envolve basicamente a análise do nível de prontidão da organização para explorar a oportunidade identificada anteriormente. A questão chave nesta etapa é a capacidade da organização para lidar com o crescimento. Nesta avaliação, com alertam Dees, Emerson e Economy (2002), o processo de expansão pode ser iniciado sem que a organização tenha condições plenas para tanto. Ela poderá ter um mínimo necessário para

atendê-la na fase inicial e expandir progressivamente nas etapas seguintes. Todavia, a organização deve possuir uma base suficientemente competente e preparada para permitir e orientar o crescimento. Novamente os referidos pesquisadores apontam três temas e questões apresentados na Tabela 3, relevantes para serem enfrentados nesta etapa.

Tabela 3 - **Tópicos e questões associados com a avaliação da prontidão da organização**

TÓPICO	QUESTÕES
Processos operacionais e gerenciais	Os processos operacionais e gerenciais estão formalizados e sistematizados? Existem condições para o desenvolvimento de sistemas descentralizados de gestão e de conhecimento ?
Competências organizacionais e recursos humanos	Quais competências devem ser desenvolvidas? A organização está preparada para o desenvolvimento das competências necessárias
Graus de dificuldade para realizar a ação	Até que ponto depende de profissionais específicos?
Nível de prontidão da organização	Os profissionais técnicos e de apoio, membros da diretoria e conselho estão prontos para a mudança?

Fonte: adaptado de Dees, Emerson e Economy (2002).

Os pesquisadores Dees, Emerson e Economy (2002) chamam a atenção para um dilema comumente presente nesta etapa conhecido como o “dilema do fundador”. Nos processos de crescimento a organização deve analisar cuidadosamente o perfil do fundador para verificar se suas competências e habilidades ajustam-se aos desafios associados com um plano de crescimento. Isto se explica, pois algumas pessoas podem ser hábeis em lidar com os desafios de uma organização que se instala e inicia suas atividades. Outras habilidades são necessárias para uma organização que está crescendo e expandindo suas atividades. Neste caso, alertam os referidos pesquisadores, os desafios são complexos demandando competências profissionais particulares. Desta forma, existem casos em que novas lideranças deverão ser trazidas para a organização provocando mudanças e alterações no papel do fundador. E este é certamente um tema e um momento delicado tanto o fundador como para a organização.

No quarto e último passo é feito o desenvolvimento da estratégia mais adequada de acordo com os resultados obtidos nas etapas anteriores. Para alcançar este objetivo, Dees Emerson e Economy (2002), apontam a necessidade de se obter respostas para as quatro questões seguintes:

- Qual a velocidade prevista para a expansão e quais os indicadores e pontos para verificação?
- Como será a organização à medida que expande suas atividades? Como serão estruturadas a base central e as unidades operacionais?
- Em quais lugares a organização passará a atuar? e
- Como serão desenvolvidas as competências necessárias e buscados os recursos para viabilizar o crescimento?

Desta forma, concluem Dees, Emerson e Economy (2002), confirmando os resultados obtidos por Bradach (1999), a questão da escala da operação surge de forma inevitável na organização social. A lógica é simples: Está dando certo, por que não ampliar as atividades? De fato, num contexto em que predomina a carência social é imperativo propiciar melhores condições para os indivíduos carentes. As principais questões foram levantadas restando em comum a preocupação da organização em obter o maior impacto possível relativamente aos recursos necessários, ou seja, o maior retorno social do investimento a ser feito. Cabe ainda encaminhar questões igualmente relevantes a serem apresentadas a seguir.

## 5. TRANSFORMANDO DADOS EM AÇÃO SOCIAL

O conhecimento de uma organização não pode se limitar às suas capacidades de coleta e organização de dados de interesse para a execução de seus propósitos sociais. De fato, Dees, Emerson e Economy (2002), alertam que estas questões são importantes e necessárias para a organização, mas não são suficientes. Segundo eles, mesmo dispondo de muitos dados, isto não significa que o banco de dados terá impacto na vida da organização a menos que seja organizado e devidamente articulado. Ou seja, é preciso que eles sejam colocados à disposição dos profissionais da organização e utilizados e colocados em prática. São dois os desafios associados com os dados que uma organização deve buscar: dispor apenas daqueles que façam sentido para a organização e o que é feito a partir das bases de dados.

### 5.1 Tirando proveito dos dados contidos no banco

É comum que as pessoas e organizações saibam coletar dados de seu interesse e enfrentem dificuldades em analisá-los e disseminá-los da forma mais adequada (MCDANIEL; GATES, 1999). A este respeito e na área das organizações sociais Dees, Emerson e Economy (2002) esclarecem que as possíveis razões para estas situações é que a organização não forneceu as condições necessárias para a criação do banco de dados que necessita ou até mesmo que o responsável designado para realizar esta tarefa não possui os conhecimentos necessários para cumprir este objetivo.

Alertam ainda os pesquisadores citados, que as organizações sociais tradicionalmente recrutam profissionais com competências para prestar serviços sociais e não aquelas que possuem habilidades aprendidas nas ciências sociais. Para superar estas dificuldades, as organizações de um modo geral, como recomendam McDaniel e Gates (1999), precisam atrair profissionais especializados na montagem de banco de dados.

Tendo sido criado o banco de dados, McDaniel e Gates (1999) apontam a necessidade de se definir a regularidade em que os dados serão analisados e reportados. Alguns dados requerem monitoramento contínuo enquanto outras situações demandam análises periódicas como no caso da avaliação do impacto social. De fato, Dees, Emerson e Economy (2002) ressaltam

que a avaliação de impacto deve ser feita a cada semestre ou ano estando relacionadas com o tempo previsto para que ocorram mudanças sociais mais amplas. Por outro lado, Brinckerhoff (2000) chama a atenção para que as organizações sociais planejem solicitar a verificação externa dos dados envolvendo profissionais especializados, imparciais e contratados para este fim.

## 5.2 As reflexões e mudanças estimuladas pelos dados disponibilizados

Parte central da gestão social é estimular que os profissionais e dirigentes sociais possam refletir sobre os resultados e aprender a partir deste processo reflexivo. Espera-se que os esforços de reflexão permitam identificar oportunidades para o aprimoramento das práticas na organização.

Para muitas organizações, estas reflexões são realizadas em grupos com a presença de representantes dos vários níveis da organização - do técnico aos órgãos de apoio. Estes encontros podem ainda, como nos lembram Dees, Emerson e Economy (2002), ser aproveitados como mecanismos para estimular as mudanças culturais que a organização necessita para permitir o enfrentamento dos desafios que se aproximam. Estes encontros possibilitam que os profissionais expressem a necessidade e o valor que percebem em dados que precisam ser coletados ou aprimorados. Permitem ainda que os dirigentes da organização, membros do conselho e profissionais das áreas de apoio, participem e colaborem com maior desenvoltura dos debates e propostas formuladas nestes encontros.

Pela própria natureza da organização social, seus dirigentes abraçam o desafio da mudança social. Neste tópico foram evidenciados aspectos relacionados com a utilização de dados para possibilitar o alcance dos objetivos propostos. Será explorada a seguir, a temática da gestão do valor na ação social.

## 6. GESTÃO DO VALOR NA AÇÃO SOCIAL

Muitas evidências foram fornecidas nos tópicos anteriores evidenciando a importância de gerenciar o valor contido na ação social. Nesse sentido, são relevantes as recomendações feitas por Brinckerhoff (2000) de que é necessário garantir a viabilidade da organização desde a sua criação. A partir das considerações feitas pelo referido pesquisador, este autor identificou as seguintes questões a serem respondidas:

1. A prestação da ação social está alinhada com a missão da organização?
2. Podemos prestar a ação social desde o primeiro momento de vida da organização?
3. Existe o suporte necessário na comunidade para validar os custos iniciais a serem incorridos?
4. Qual o nosso compromisso de impacto social ao realizar a ação social?
5. Qual a viabilidade da organização (sustentabilidade)?

A questão principal não é apenas garantir os recursos financeiros para a realização da ação social. Esforços sociais quase sempre demandam um olhar mais amplo, acima da questão financeira. De fato, Kaplan e Norton (2004) apontam que se tornou essencial para as organizações, mais do que produzir bens e serviços, zelar pelos relacionamentos que estabelecem com seus apoiadores e consumidores na comunidade. Registre-se que estes autores se tornaram conhecidos internacionalmente com as proposições feitas do uso do *Balanced Scorecard* (1996), para orientar as atividades desenvolvidas pelas organizações e da correta escolha estratégica de um foco para dirigir os esforços da organização (2000). Esta obra de Kaplan e Norton (2004), de recente lançamento, contém um detalhamento aprofundado das proposições originais destes pesquisadores, decorrente dos resultados obtidos com a utilização destes conceitos em inúmeras organizações, inclusive, segundo esclarecem os autores, entre organizações sociais.

Segundo Kaplan e Norton (2004) são quatro os processos genéricos relevantes para cuidar das relações que as organizações estabelecem com seus consumidores. Registre-se que foi mantido o uso de consumidores respeitando as propostas de Kaplan e Norton (2004) muito embora nas organizações sociais, relações possam ser estabelecidas com uma série de outros públicos igualmente relevantes para ela: clientes, voluntários, patrocinadores, funcionários, aliados, usuários, beneficiários e parceiros. Não houve preocupação neste ensaio de diferenciar características entre uns e outros.

Assim, a organização deve dirigir seus esforços de relacionamento com seus consumidores em quatro processos genéricos:

- 1) Seleção;
- 2) Aquisição e conversão;
- 3) Retenção e;
- 4) Relacionamento.

Desta forma, as recomendações de Kaplan e Norton (2004) são para que a



estratégia de relacionamento da organização social com seus consumidores envolva atividades nestas quatro dimensões genéricas.

### 6.1 Seleção de consumidores

Neste importante grupamento inicial, a organização deve realizar esforços para identificar o consumidor, desenhar a proposição de valor que deve fazer para os segmentos escolhidos e criar uma imagem organizacional (sua marca) que possibilite atrair potenciais interessados na oferta social proposta.

Neste estágio, deve ser explorada a possibilidade de agrupar indivíduos que apresentem traços semelhantes entre si, podendo ser explorada a utilização da segmentação, ferramenta mercadológica útil para este fim. Kaplan e Norton (2004) esclarecem que existem várias possibilidades para agrupar os consumidores. Entre elas destacam-se duas comumente utilizadas:

1. Como os consumidores se relacionam com a organização:

- intensidade de uso: intenso, moderado, mínimo e nenhum,

- benefícios esperados: inclusão social, ascensão social, auto-estima, performance (resultante da ação proposta), relacionamento, identidade com a organização, entre outros.
- lealdade: nenhuma, moderada e forte.
- atitude: insatisfeito, satisfeito e encantado.

2. Características pessoais:

- variáveis sócio-demográficas: idade, renda, posses, sexo, ocupação e fatores culturais e étnicos.
- variáveis geográficas: local de moradia, comunidade e região.
- estilo de vida: tipo de moradia, lazer, orientação.

Kaplan e Norton (2004) ressaltam que a escolha das variáveis para agrupar os consumidores poderá envolver a utilização de determinadas ferramentas estatísticas para assegurar a escolha de segmentos homogêneos internamente e distintos entre si. Os referidos autores apresentam os objetivos e indicadores típicos empregados para avaliar o esforço de seleção de consumidores apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - **Objetivos e indicadores utilizados para agrupar os consumidores**

OBJETIVOS	INDICADORES
Compreensão do segmento de consumidores	Resultados obtidos por segmento Participação no público-alvo escolhido
Identificação de consumidores potencialmente problemáticos	% de consumidores que apresentam dificuldades ou problemas
Escolha dos consumidores mais atraentes	% no grupo escolhido
Gestão da imagem da organização e da ação social	Pesquisa junto ao público-alvo para identificar os níveis de conhecimento e preferência da ação social e da organização

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

### 6.2 Aquisição e conversão de consumidores

Os desafios associados a esta dimensão envolvem que a organização saiba como se comunicar com os consumidores escolhidos assegure o interesse dos que apresentarem potencial maior e os converta em consumidores próximos da organização e da causa social.

Esta aquisição é atividade essencial do processo envolvendo muitos esforços e

investimentos por parte da organização. As organizações, uma vez identificados os consumidores potenciais para sua proposta social, precisam apresentar a eles esta proposta realizando esforços específicos de comunicação.

Os pesquisadores Kaplan e Norton (2004) indicam que nesta fase as organizações tipicamente utilizam os objetivos e indicadores contidos na Tabela 5.

Tabela 5 - **Objetivos e indicadores associados com a aquisição e conversão de consumidores**

OBJETIVOS	INDICADORES
Comunicação da proposta de valor contida na ação social	Nível de conhecimento e compreensão dos consumidores da organização e ação social
Desenvolvimento de esforços de marketing para os segmentos escolhidos	Índice de reposta do consumidor potencial à oferta da organização Nível de interessados na ação social que procuram informações na organização
Aquisição de novos consumidores	% de conversão consumidores que se inscrevem para obter a ação social depois de terem feito contato inicial Custos incorridos para atração de novos consumidores % de indicações de novos consumidores por consumidores atuais ou ex-consumidores
Desenvolvimento de parcerias e relações com outras organizações	Avaliação do desempenho dos aliados e dos resultados obtidos através de outras organizações

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

### 6.3 Retenção de consumidores

Nesta dimensão os desafios incluem assegurar a qualidade na prestação de serviços sociais propostos, correção de eventuais desvios para garantir a relação com o consumidor para que crie entre eles, consumidores que sejam fãs ardorosos tanto do serviço social recebido como da organização como um todo. Em última instância, o ideal é transformar consumidores em defensores e promotores da causa social proposta. Como promotores poderão contribuir de forma vantajosa para a divulgação e disseminação da ação social junto a seus conhecidos na comunidade.

As organizações sociais sabem que custa menos reter consumidores do que continuamente buscar novos para repor aqueles que decidem não mais se beneficiar das ações sociais propostas. Como apontam Kaplan e Norton (2004), os consumidores leais à organização valorizam o que recebem e, muitas vezes, estão dispostos a realizar esforços adicionais para usufruir os serviços propostos.

De fato, os consumidores que estão muito satisfeitos com os serviços sociais que recebem da organização podem desenvolver esforços pessoais para incentivar outras pessoas e seu relacionamento, para conhecer a proposta social e eventualmente dela usufruir. Nestas condições eles alcançam um patamar ainda mais elevado no relacionamento com a organização: comprometimento com a organização e sua causa social.

Um consumidor altamente comprometido, tanto com a causa social como com a organização que lhe proporciona

o serviço, costuma comentar sobre sua satisfação com seus conhecidos. Com estes relatos, contribui de maneira importante para tornar a organização conhecida bem como a proposta que oferece para a comunidade. Kaplan e Norton (2004) apontam ainda uma outra faceta deste consumidor. Existem indícios que estes consumidores fornecem espontaneamente dicas e sugestões para a organização visando aprimorar os serviços prestados. Ademais, é grande a chance que ele não abandone a organização caso esteja insatisfeito, preferindo contribuir para que ela possa aprimorar seus processos ao invés de se dirigir a outra proposta para atender aquela mesma necessidade social.

Usualmente a retenção de consumidores resulta de dois fatores: a qualidade do serviço prestado e a entrega do valor contido na ação social. Ou seja, o consumidor obtém com qualidade aquilo que espera. Muitos consumidores desistem de obter o serviço quando identificam que a organização não consegue fornecer aquilo que havia prometido. Desta forma, cabe às organizações monitorar a satisfação dos consumidores que estão usufruindo seus serviços identificando suas percepções e reações ao serviço e a ela própria. Estes esforços fornecem os elementos para que a organização promova ajustes e alterações necessários em seus serviços e procedimentos. E, com isso, elevam o nível de satisfação dos consumidores reduzindo entre eles a ocorrência de desistências.

Kaplan e Norton (2004) apontam para esta fase os seguintes objetivos e indicadores contidos na Tabela 6.

Tabela 6 - **Objetivos e indicadores associados com a retenção de consumidores**

OBJETIVOS	INDICADORES
Prestação de serviços com qualidade	Avaliação da qualidade percebida entre os consumidores Tempo necessário para atendimento a reclamações e sugestões recebidas % de queixas recebidas e não atendidas
Realização parcerias e alianças que agreguem valor à proposta	Número de interessados em realizar parcerias e alianças % de alianças realizadas
Criação de consumidores leais (CL)	Nível de lealdade de CL Número de indicações feitas por CL Número de novos consumidores indicados por CL Número de testemunhos feitos por CL Número de sugestões e dicas para o aprimoramento de serviços feitos por CL

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

#### 6.4 Relacionamento da organização com consumidores

Este esforço organizacional procura estabelecer relações de proximidade com os consumidores que usufruem da ação social proposta. Estas relações possibilitam à organização e seus profissionais o desenvolvimento de importantíssimo conhecimento sobre a realidade do consumidor, suas atividades cotidianas e seus contextos familiar e social. Além disso, permite reconhecer suas reações e percepções sobre as questões sociais e, particularmente, da ação social proposta.

A finalidade básica de qualquer organização é criar valor para seus consumidores. Como apontado

anteriormente, e reforçado por Kaplan e Norton (2004), a atração de novos consumidores é um processo complexo e que demanda recursos da organização. Desta forma, a organização deve realizar esforços para atender adequadamente as expectativas dos consumidores existentes e estimular que estes, de acordo com a necessidade e com o ciclo de prestação do serviço proposto, ajudem na busca de novos.

Os referidos autores sugerem os objetivos e indicadores contidos na Tabela 7 para estabelecer e estimular o relacionamento da organização com seus consumidores.

Tabela 7 - **Objetivos e indicadores para estabelecer o relacionamento com os consumidores**

OBJETIVOS	INDICADORES
Ampliação das relações com os consumidores	Número de serviços sociais por consumidor % de consumidores de um determinado serviço interessados em outros oferecidos pela organização
Criação de soluções para os consumidores	Índice de parcerias e alianças estabelecidas a partir de indicações de consumidores Índice de serviços aprimorados a partir de sugestões recebidas dos consumidores
Estabelecimento de alianças e parcerias com consumidores	% de alianças e parcerias com consumidores Recursos obtidos de parcerias com consumidores Horas de atendimento a consumidores

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A atenção ao valor da ação social é ponto essencial na gestão das organizações sociais. Neste tópico centrado essencialmente nas proposições de Kaplan e Norton (2004) foram revelados a importância da segmentação de consumidores e os processos para o desenvolvimento das relações em quatro dimensões genéricas. O ponto seguinte abordará as qualidades desejáveis no dirigente social e sua

importância para a gestão das organizações sociais.

## 7. QUALIDADES DO DIRIGENTE SOCIAL

É recorrente a idéia de que os dirigentes de sucesso são aqueles que se distinguem dos demais pela persistência e confiança que têm de si mesmos. Bornstein (2004), todavia questionou em publicação

recente este pressuposto encontrando evidências de que ela pode não ser verdadeira. A pesquisa realizada pelo referido pesquisador revelou que, diferentemente das qualidades comumente pressupostas, os empreendedores sociais bem sucedidos possuem qualidades relacionadas à motivação. Segundo Bornstein (2004) os dirigentes que se sobressaem são determinados, preocupados com a qualidade e performance e devotados às pessoas que empregam e aos aliados da organização. Estes dirigentes valorizam conquistas no longo prazo em detrimento de considerações e ganhos no curto prazo.

No geral, Bornstein (2004) identificou a presença de seis qualidades nos dirigentes bem sucedidos. São as seguintes capacidades: autocrítica, compartilhar crédito, romper estruturas estabelecidas, interdisciplinaridade, trabalhar sem alarde e com ética. Estas competências serão a seguir comentadas.

Talvez devido à forte motivação, como explica o referido autor, os dirigentes bem sucedidos são capazes de exercer autocrítica. Isto é, aceitam críticas feitas por outros sobre eles ou às suas obras. Bornstein (2004) reconhece que esta qualidade combina uma série de outras como determinação, humildade e coragem de assumir que “algo não está bem” ou “nossas premissas estavam equivocadas” particularmente quando compromissos tiverem sido assumidos, ações planejadas e recursos alocados. Ou seja, o caso de uma ação em andamento que obedece a um plano aprovado. Esta qualidade, em suma, possibilita que erros sejam rapidamente reconhecidos e corrigidos.

A segunda qualidade identificada por Bornstein (2004) refere-se à capacidade do dirigente em realizar a ação sem se preocupar em receber os créditos que ela irá produzir. Os dirigentes centram seus esforços para provocar a mudança esperada e os créditos decorrem naturalmente do processo. Bornstein (2004) revela que encontrou ao final de suas buscas, inclusive nos casos brasileiros analisados, vários casos em que uma pessoa havia empreendido e iniciado todas as articulações necessárias para a realização da ação. Como coloca o referido autor, depois de ter analisado o caso chegou à conclusão que “uma pessoa tinha tido a capacidade de agregar as outras pessoas envolvidas na ação bem sucedida” (p. 235).

Desafiar e romper caminhos estabelecidos foi outra capacidade identificada por Bornstein (2004). Embora maior liberdade de ação seja uma característica associada com a área social, particularmente quando comparada com o setor empresarial em que predominam

processos e produtos estabelecidos, muitos dirigentes sociais procuram produzir valor para a sociedade a partir de suas iniciativas sociais. Sabe-se que estas ações não visam à obtenção de resultados financeiros e nem sempre acontecem nos prazos e condições desejadas pelos patrocinadores. Desta forma, as organizações sociais operam num ambiente em que predomina a liberdade. Mesmo assim, em muitas situações cabe ao dirigente questionar a situação atual e redirecionar os destinos ou a forma de atuar de uma organização. Segundo Bornstein (2004) esta é uma preocupação crítica para qualquer organização, pois toda inovação enseja a saudável habilidade de se romper com o passado.

Relacionada com a capacidade de romper caminhos estabelecidos está a quarta capacidade identificada por Bornstein (2004), a da interdisciplinaridade. Em outras palavras, é a capacidade de se combinar e utilizar recursos em novas maneiras. O que reflete o entendimento do referido autor de que a busca por soluções sociais deve ser feita a partir da combinação criativa de diferentes componentes e recursos ao se juntar e agregar diferentes pessoas e habilidades, recursos materiais, tecnológicos e financeiros. O que espera obter com a integração e combinação destes recursos é que apoiado na sua capacidade criativa, consiga obter uma solução adequada e específica para um determinado desafio social.

A quinta capacidade identificada por Bornstein (2004) refere-se a um ponto central e desafiador da ação social: disposição de trabalhar arduamente. Segundo ele, muitos dirigentes sociais trabalham diuturnamente em seus ideais, evoluindo paulatinamente, influenciando pessoas, muitas vezes contatando individualmente cada um e com frequência enfrentando dificuldades para avaliar o impacto de suas ações. Conclui Bornstein (2004), muitos se tornam conhecidos e alguns, até mesmo, reconhecidos pela comunidade depois de terem dedicado à questão social anos e anos. Sobre esta qualidade, o referido pesquisador comenta a experiência acumulada por Bill Drayton e equipe que realizaram em 25 anos elevado número de entrevistas com dirigentes sociais e vários outros profissionais ao redor, para desenvolver a rede internacional da Ashoka. Certamente este louvável esforço, em grande parte realizada pelo próprio Drayton, permitiu a disseminação de um conjunto de crenças e valores que preconizam a necessidade de trabalho árduo para o alcance dos objetivos sociais pretendidos.

A sexta e última capacidade identificada por Bornstein (2004), adesão

aos princípios éticos. Este pesquisador identificou que a presença de respeito a preceitos éticos é fator relevante nos casos analisados para mostrar como os empreendedores sociais podem mudar o mundo com seus projetos inovadores. De fato, como afirma o referido autor, é praticamente impossível discorrer sobre dirigentes sociais desconsiderando-se a questão ética. O empreendedor social Bill Drayton da Ashoka, mencionado anteriormente, avalia que em muitos casos onde a motivação ética identificada por ele durante as entrevistas com um dirigente social resultava da influência anterior e marcante de alguém (pai, avô ou parente próximo), que tinha firmeza nos valores e conduta.

Breinstein (2004) conclui esta parte reconhecendo a dificuldade que encontra para reconhecer as razões que levam uma pessoa a se dedicar para a causa social. Muitas vezes, ressalta o autor, elas sentem a necessidade de fazer algo para atenuar a disparidade social e elegem como prioritário em suas vidas contribuir para a área social. Entretanto, alerta que uma vez tomada esta decisão, esta pessoa apresenta características especiais permitindo sua identificação. Segundo ele, destacam-se marcadamente entre estas capacidades, as seis apresentadas neste tópico.

## **8. EM BUSCA DO VALOR E PERFORMANCE NA AÇÃO SOCIAL: NOTA BRASILEIRA**

Um exemplo destes desafios de avaliação de valor e performance em nosso contexto é a ação social bolsa-universidade do governo brasileiro que recebe a atenção do Ministro da Educação. As autoridades estão analisando a troca de isenções de impostos federais por vagas ociosas nas instituições particulares (com ou sem finalidade lucrativa). O programa batizado de Universidade para Todos, oferecerá vagas gratuitamente a alunos de baixa renda, negros, índios, portadores de deficiência e ex-presidiários em escolas que aderirem ao programa.

Este programa em troca prevê na prática, estender às instituições privadas que se interessarem na proposta o benefício que as filantrópicas têm atualmente, ou seja, isenção de impostos. Se aprovada, a proposta dará a isenção fiscal às instituições que participarem do programa. Em troca estas teriam que destinar vagas ao programa. As autoridades estimam com esta iniciativa chegar pelo menos a 400 mil vagas

nos primeiros cinco anos, sendo 100 mil em 2004. A idéia é que o governo não precisaria investir para a criação de novas e deixaria de arrecadar com a oferta de vagas já existentes e que se encontram ociosas na rede de ensino particular. A ação, segundo a proposta, seria gerenciada pelas universidades federais.

Como informa Constantino (2004) em matéria sobre este programa, embora a proposta venha despertando o interesse das autoridades, ela recebe três tipos de crítica de especialistas e da União Estadual de Estudantes: a) esses alunos vão para escolas de qualidade inferior, b) as regiões mais pobres continuarão sem vagas porque não há escolas particulares que possam aderir ao programa nessas áreas e c) os recursos previstos no programa poderiam estar sendo utilizados para ampliar a oferta de vagas nas universidades públicas.

Dimenstein (2004) destaca ao analisar a proposta, que ela deriva de esforços originalmente realizados em São Paulo e Goiás que vem despertando interesse pela simplicidade e eficiência encontradas nestes esforços. Em São Paulo, o programa paga a mensalidade do ensino ao aluno e ele é obrigado a prestar serviços comunitários. Como conclui o referido articulista interessado nas causas sociais, o aluno não recebe um favor, mas sim faz uma troca.

No caso de São Paulo, como destaca Dimenstein (2004) em sua coluna semanal, estão envolvidas organizações sociais locais e internacionais conhecidas e os custos da bolsa são compartilhados pelo governo estadual e as faculdades que aderem ao programa. O beneficiário da bolsa em contrapartida ao auxílio que recebe, trabalha como educador em escolas públicas nos finais de semana. O programa conta com o importante apoio da Unesco e do Instituto Senna. Este último realiza a capacitação dos estudantes para atuar nas escolas.

Para avaliar os resultados gerados pelo referido programa em São Paulo, foi realizada uma avaliação externa feita pela Unesp (Universidade Estadual Paulista) sobre a experiência de abrir as escolas públicas nos finais de semana onde estiveram presentes universitários assistidos pelo programa. Foram registradas quedas nos índices de violência, de furtos e diminuíram as pichações e depredações das escolas. Por outro lado, sob a ótica dos alunos, seus pais e professores, a iniciativa alcançou avaliação "ótima". Apesar destes importantes e estimulantes achados, a avaliação dos técnicos reconhece que há muito a ser feito no preparo dos universitários para torná-los agentes comunitários de educação.

Sob o ponto de vista dos universitários envolvidos no programa o

ganho proporcionado pelo é evidente. Afinal, como aponta Dimenstein (2004), já se sabe que estudantes que se envolvem em desafios como os associados com esta ação social são estimulados justamente a desenvolver habilidades profissionais particulares que estão sendo fortemente demandadas pelas empresas na busca de talentos: pessoas capazes de lidar com problemas concretos.

O referido jornalista aponta ainda que esta experiência demonstrou ter, pelo menos, quatro vantagens principais:

- a) o universitário sem recursos adquire condições de cursar uma faculdade;
- b) a vivência com um desafio concreto amplia as habilidades pessoais e profissionais;
- c) a escola pública ganha apoio de mão-de-obra qualificada e;
- d) o país produz mais profissionais com melhor qualificação profissional.

Outro caso prático foi o programa que ofereceu cursos práticos e de curta duração em temas escolhidos para profissionais desempregados residentes na zona leste da cidade de São Paulo. Em 1993, a proposta obteve o apoio financeiro e material didático de uma conhecida e tradicional escola de ensino particular localizada na área dos Jardins na cidade de São Paulo, tendo sido planejado e executado pela Fundação Instituto de Administração vinculado à Universidade de São Paulo.

Na fase preliminar desta iniciativa, os responsáveis pelo programa realizaram um diagnóstico na área em questão para identificar as necessidades da população bem como especialidades ou habilidades profissionais que eram demandadas pelas empresas daquela região. Foram identificados quatro temas de interesse para os quais foram desenvolvidos e preparados materiais didáticos: vendas por telefone, vendas internas, vendas externas e gestão de pequenos negócios. Com a ajuda de líderes da comunidade, foram identificados e contatados locais em que os cursos poderiam ser realizados. Este autor participou dos esforços de avaliação do programa junto aos profissionais treinados incluindo opiniões de professores que atuaram nos cursos, líderes comunitários e patrocinadores do programa.

Nos esforços de avaliação surgiu um aspecto inesperado e não tratado no caso bolsa-universidade apresentado anteriormente: um ganho adicional derivado de uma ação social. Era um projeto social realizado por professores especialmente treinados para transmitir conhecimentos básicos em temas associados com demandas de emprego na região. No referido esforço, os interessados podiam obter sem custos, conhecimentos básicos de *telemarketing*,

vendas internas, vendas externas e gestão do próprio negócio em cursos rápidos realizados em escolas públicas, igrejas e outros locais sempre disponibilizados sem custos para o projeto, pelas comunidades da zona leste da cidade. Os cursos eram oferecidos sempre em horários em que estes espaços estavam ociosos: geralmente, em uma parte do dia, às noites e finais de semana. Cabe registrar que, em muitas vezes, o espaço demandava reformas prévias e cuidados regulares de limpeza, arrumação, iluminação e instalação elétrica adequadas tendo em vista o uso pretendido. Os participantes, seus familiares e a comunidade começaram lentamente a perceber a possibilidade de novos usos para os locais em que os cursos eram oferecidos.

Lentamente, à medida que os cursos eram realizados e os participantes conseguiam obter emprego nas áreas oferecidas pelo treinamento gratuito, começaram a perceber que a escola podia trazer outros benefícios para a comunidade. O mesmo acontecia com a igreja e os outros locais utilizados: eles podiam gerar outros benefícios sociais para a comunidade local, além da vocação original e específica de cada um. E isto foi um ganho, não previsto inicialmente, que se tornou fundamental para animar os envolvidos no projeto particularmente para obter permissão de uso de espaços públicos que ficavam fechados nos horários pretendidos.

Além disso, muitos participantes do curso começaram a se oferecer para ajudar nas atividades preparatórias e posteriores que eram realizadas pelos envolvidos. Registre-se que o envolvimento de ex-participantes foi ponto destacado no tópico anterior sobre o relacionamento com os consumidores. Por exemplo, deixar a sala de aula em condições de uso limpando-a, arrumar as carteiras na disposição escolhida e distribuir material de apoio didático. E, em seguida, ao final do encontro, retornar tudo aos lugares de origem e limpar novamente o local. Nesta iniciativa foi comum, por exemplo, deixar o local muito mais limpo no final da atividade do que estava no início. Cabe registrar que o relato destes voluntários ex-alunos foi fundamental, pois a partir deles foi possível levar ao conhecimento dos interessados, as experiências e relatos concretos dos que haviam participado anteriormente do curso e obtido ganhos concretos a partir dos ensinamentos fornecidos no programa, muitas vezes relacionados a um emprego almejado.

Tanto no programa bolsa-universidade como neste relato pessoal, ficam evidentes os desafios da avaliação quanto à repercussão ou impacto social que estas ações provocam. Para conquistarem os

recursos, atenção e apoio que tanto necessitam, os dirigentes sociais deverão aprimorar suas propostas. Entre os desafios, talvez os menores sejam aqueles de ordem financeira. Não é esforço trivial capacitar jovens. É bem possível que as escolas estejam preparadas para recebê-los e por um tempo determinado. A comunidade nem sempre estará disposta a se envolver com o projeto e suas demandas. Delicado, como ressalta Dimenstein (2004), é o tema da escola privada que receber recursos do programa oferecer ensino de qualidade discutível e, com isso, ter acesso e usufruir recursos públicos, escassos por natureza.

## 9. A TÍTULO DE CONCLUSÃO

Kaplan e Duran (2004) apontam com propriedade que a execução bem sucedida de uma estratégia requer três componentes: a) resultados inovadores, b) estratégia bem concebida e c) gestão competente da estratégia. Segundo eles, o princípio filosófico que sustenta a proposição centra-se em dois pilares principais: 1º. Só se gerencia (o terceiro componente) aquilo que puder ser medido (o segundo componente) e 2º. Não se pode mensurar se não for possível descrever (o primeiro componente).

Neste ensaio procurou-se fornecer os elementos que possibilitam apreciar o valor e a performance de uma ação social. Partiu-se da premissa básica apontada por Breinstein (2004) que as organizações, sociais incluídas, precisam criar valor para a sociedade. No ensaio foram indicadas maneiras possíveis para se criar valor e avaliar o impacto social gerado neste processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORNSTEIN, David. **How to change the world**: social entrepreneurs and the power of new ideas. New York: Oxford University, 2004.

BRADACH, Jeffrey L. Going to scale. **Working Paper** (da) Harvard Business School, n. 9, feb. 1999. (Social Enterprise Series).

BRINCKERHOFF, Peter C. **Social entrepreneurship**: the art of mission-based venture development. New York: John Wiley, 2000.

CONSTANTINO, Luciana. MEC propõe estatizar vagas em universidades particulares. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 23 fev. 2004. Caderno Folhateen, p. 11.

DEES, J. Gregory; EMERSON, Jed; ECONOMY, Peter. **Strategic tools for social**

**entrepreneurs**: enhancing the performance of your enterprising nonprofit. New York: John Wiley, 2002.

DIMENSTEIN, Gilberto. Uma solução chamada bolsa-universidade. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 22 fev. 2004. Caderno Cotidiano, p. C10.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps**: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School, 2004.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Contemporary Marketing Research**. 4th ed. Cincinnati: South-Western, 1999.

MARCONI, Joe. **Cause marketing**: build your image and botton line through socially responsible partnerships, programs, and events. USA: Dearborn Trade, 2002.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**. São Paulo: Cortez, 2000.

### Rubens da Costa Santos

Ph.D. em Marketing pela University of Texas at Austin. Professor Adjunto da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

E-mail: [npp@fgvsp.br](mailto:npp@fgvsp.br)

Núcleo de Pesquisa e Publicação – FGV/EAESP.

Av. 9 de julho, 2029, 2º andar da Biblioteca - Bela Vista – Cep. 01313-902 - São Paulo/SP – Brasil.