

## Viajar é Preciso

TRAVEL IS A MUST

**Cíntia Becker\***

### RESUMO:

Este artigo apresenta um “porta retratos” com duas fotografia tiradas durante a viagem de Residência Social, realizada em setembro de 2010, no Canadá, onde visitei dez organizações e realizei vinte e cinco entrevistas. O primeiro é o retrato das organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos, que mostra o entendimento da avaliação no governo canadense, nos conceitos de avaliação de programas, metodologias, o uso das avaliações, os processos de aprendizagem e a posição dos avaliadores. O segundo é o retrato das organizações que atuam na área de responsabilidade social, que mostra o entendimento do contexto de Responsabilidade Social (RS) nas empresas canadenses, nas ações de RS realizadas pela empresa, nos projetos de investimento social corporativo, no monitoramento e avaliação destes projetos e nos relatórios publicados.

Palavras chave: Avaliação, Responsabilidade Social, Investimento Social Corporativo.

### ABSTRACT:

*This paper shows a “frame” with two pictures taken throughout my Social Residence journey to Canada, in September 2010. On this journey visited ten different organizations and did twenty five interviews. The first one is the picture of the organizations that work with program and project evaluation. It shows the understanding about evaluation in the Canadian Government, on project evaluation concepts, methodologies, the position of the evaluator, the use and the learning processes. The second one is the picture of the organizations and companies that work with Corporate Social Responsibility (CSR). It shows the understanding about the CSR context in Canadian companies, how they have been doing CSR, the community investments projects and how and if they report and evaluate these practices.*

*Keywords: Evaluation, Social Responsibility, corporate social investment.*

---

\*CÍNTIA BECKER - Gestora de Responsabilidade Social Empresarial, trabalho na implantação da área no SESI de Feira de Santana. Atuo há seis anos em gestão de projetos de desenvolvimento, com experiência no setor público, privado e terceiro setor. No exterior, trabalhei no Canadá com cooperação internacional bilateral durante dezoito meses.

## 1. O ESPÍRITO VIAJANTE E A PREPARAÇÃO PARA VIAGEM

“Um homem precisa viajar, por sua conta, não por meio de histórias, imagens, livros ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu, para um dia plantar as suas próprias árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar o calor, e o oposto, para sentir a distância e o desabrigo para estar bem sobre o próprio teto.

O homem precisa viajar para lugares que não conhece, para quebrar essa arrogância que os faz ver o mundo como imaginamos e não simplesmente como é. Que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos e simplesmente ir ver.”  
(KLINK, 2000)

Esta passagem do livro *Mar Sem Fim: 360º* ao redor da Antártica de Amyr Klink reflete a grande inspiração que tenho pelo novo, buscando conhecer novos lugares e pessoas para descobrir que o que está a nossa volta é tão maior do que imaginamos e para perceber que nada melhor do que entender os outros para compreender as diferenças. E foi nessa incessante busca pelo novo que no ano de 2006 me desliguei do meu emprego no Brasil, fiz minhas malas, preparei uma grande festa de despedida e embarquei rumo ao Canadá. Era 24 de junho de 2006 e enquanto todos os meus amigos na Bahia comemoravam mais um tradicional São João, eu partia para uma nova experiência que certamente fez uma grande diferença na minha vida.

Durante dezoito meses eu trabalhei como estudante internacional na *Canada School of Public Service (CSPS)*<sup>1</sup> em Ottawa, capital do Canadá. Por meio do Programa de Trainee da AIESEC<sup>2</sup>, eu ingressei nesse trabalho no Governo Federal Canadense, onde tive oportunidade de trabalhar em um projeto de transferência de conhecimento em cooperação com o Brasil, por meio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)<sup>3</sup>. Nesse período, além da indescritível experiência pessoal de viver em outro país, com uma cultura tão diferente, porém tão acolhedora, com estações do ano tão bem definidas e por vezes sofridas (durante o longo e intenso inverno), tive a possibilidade de fazer diversos contatos que posteriormente teriam grande influência na minha Residência Social (RS).

No final de 2007 retornei ao Brasil e para ajudar na cura do desafiador “choque cultural reverso”, o ingresso no Mestrado em Gestão Social era o meu objetivo. O choque cultural reverso é aquela fase que qualquer pessoa que mora por um período no exterior ou até mesmo em outro estado pode passar quando retorna a sua cidade de origem. Este período de tão complexo poderia ser escrito em um capítulo a parte, ou talvez a sua complexidade seja tanta, que só sentindo mesmo para saber do que estou tratando. Mas para minha felicidade, meus planos deram certo e em 2008 lá estava eu, iniciando minhas aulas de mestrado. É claro que com a minha ansiedade pela descoberta de novos mares, as aulas

1 A CSPS é a escola para servidores públicos do Governo do Canadá. [www.cspc-efpc.gc.ca](http://www.cspc-efpc.gc.ca)

2 A AIESEC é uma organização internacional que estimula os jovens a explorar e desenvolver o seu potencial para criar um impacto positivo na sociedade. O intercâmbio profissional é um dos meios utilizados pela organização. [www.aiesec.org.br](http://www.aiesec.org.br)

3 A ENAP é a escola para servidores públicos do Governo Federal do Brasil. [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

mal tinham começado e eu já pensava no que para mim seria o ápice do curso: a Residência Social.

A Residência Social é uma tecnologia de ensino voltada à formação de gestores sociais do desenvolvimento que prevê a imersão de alunos de graduação e pós graduação em realidades prático-organizacionais diferentes dos seus atuais contextos de ação. No caso do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, os alunos devem realizar esta imersão em organizações estrangeiras envolvidas em práticas de gestão social, cumprindo uma carga horária de 160 horas. (CIAGS, 2009)

A experiência de 2006 e 2007 no Canadá deixou muitas lembranças e saudades. Os contatos que fiz naquela época e o envolvimento profissional com a temática que escolhi para trabalhar no mestrado foram fundamentais para que a minha RS representasse um retorno à terra do gelo. Com um planejamento de cerca de seis meses que envolveu a pesquisa de instituições, o envio de cartas, a solicitação de recomendações de conhecidos, a negociação de datas de visitas, logística e estudo prévio. Logo que iniciei os contatos, tive algumas frustrações com respostas negativas. Nenhuma organização estava me aceitando pelo período necessário para cumprir as 160 horas. No entanto, fui conseguindo entrevistas em diferentes organizações que foram me disponibilizando de 1 a 40 horas. Ao todo, agendei visitas em 10 organizações.

O canadense de um modo geral é muito organizado e pragmático. Como eu já havia morado e trabalhado lá, para mim não foi nenhuma dificuldade, mas todas as organizações solicitaram que eu enviasse o roteiro de entrevistas antecipadamente. Isso é claro exigiu um grande esforço para que cada organização fosse previamente estudada, porém trouxe um conforto na hora das entrevistas e contato com cada uma delas.

No mês de setembro de 2010 embarquei novamente para o Canadá, mas agora como estudante de mestrado, para vivenciar um mês marcado novamente pela receptividade do povo canadense, pelo encontro com novas organizações pelo reencontro com lugares e pessoas muito queridas e que deixaram saudades.

## 2. OS “PONTOS TURÍSTICOS” VISITADOS

As 10 organizações visitadas estão localizadas nas cidades de Montreal, Ottawa e Toronto. Ao todo foram entrevistadas 25 pessoas dentre empresas privadas, centros de pesquisa e órgãos do governo federal.

O tema escolhido para minha Dissertação-Projeto<sup>4</sup> foi avaliação de projetos de investimento social corporativo<sup>5</sup>, portanto, o objetivo da RS foi visitar organizações

4 Dissertação-Projeto é um trabalho tecnocientífico que tem seu problema de pesquisa identificado em uma realidade social. (CIAGS, 2009) Este é o formato de dissertação que os alunos do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da UFBA devem entregar como conclusão de curso.

5 ISC é o investimento de recursos privados, realizado por empresas, de modo sistemático e estruturado, em prol de um interesse ou causa coletiva. (SCHOMMER, 2009)

públicas, privadas ou sem fins lucrativos que trabalham ou realizam pesquisas sobre monitoramento e avaliação de programas e projetos, e empresas que possuem destaque nacional em ações de Responsabilidade Social<sup>6</sup>.

As organizações foram classificadas em dois tipos para que os roteiros de entrevistas tivessem um foco específico:

- A. Organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos – entrevistas focadas no entendimento da avaliação no governo canadense, nos conceitos de avaliação de programas, metodologias, o uso das avaliações, os processos de aprendizagem, posição dos avaliadores.
- B. Organizações que atuam na área de responsabilidade social – entrevistas focadas no entendimento do contexto de RS nas empresas canadenses, nas ações de RS realizadas pela empresa, nos projetos de investimento social corporativo, no monitoramento e avaliação destes projetos, nos relatórios publicados.

As organizações visitadas e suas áreas de atuação estão listadas no quadro abaixo:

<b>A. Organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos</b>	
1. UNIVERSALIA MANAGEMENT GROUP	Endereço eletrônico: <a href="http://an.universalia.com">an.universalia.com</a> 5252 de Maisonneuve Ouest, anad 310 Montreal, Quebec, anadá – H4A 3S5 Email: <a href="mailto:universalia@universalia.com">universalia@universalia.com</a>
	Fundada em 1980, empresa de consultoria em gestão, especializada em avaliação, monitoramento e em gestão de programas para o desenvolvimento internacional e social. Seus maiores clientes são o governo federal do Canadá e agências de cooperação internacional.
	5 entrevistas: Presidente da empresa, 1 Gerente Sênior de Projetos, 3 Consultores

Tabela continua pág. 111

<sup>6</sup> De acordo com a Norma ISO 26000, Responsabilidade Social é o desejo e o propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

<b>A. Organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos</b>	
2. GOSS GILROY INC.	Endereço eletrônico: <a href="http://www.ggi.ca">www.ggi.ca</a>  150 Metcalfe, anad 900 Ottawa, ON – anadá - K2P 1P1 E-mail: <a href="mailto:ggi@ggi.ca">ggi@ggi.ca</a>
	Fundada em 1981, empresa de consultoria em gestão, especializada em avaliação, monitoramento e em gestão de programas para o desenvolvimento internacional e social. Seus maiores clientes são o governo federal do Canadá e agências de cooperação internacional.
	11 entrevistas: 3 Sócios e 8 Consultores
3. QUEENS UNIVERSITY	Endereço eletrônico: <a href="http://nt.queensu.ca">nt.queensu.ca</a> 99 University Avenue Kingston, ntário, ntári. K7L 3N6
	Estabelecida em 1841, antes mesmo do Canadá tornar-se uma confederação, a universidade está localizada em Kingston, na província de ntário. Atende a mais de 22 mil alunos provenientes de cerca de 85 países.
	1 entrevista: Professor Doutor
4. INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH GROUP (IDRC)	Endereço Eletrônico: <a href="http://an.idrc.ca">an.idrc.ca</a> 150 Kent Street Ottawa (anadá) anadá K1P 0B2 E-mail: <a href="mailto:info@idrc.ca">info@idrc.ca</a>
	Criada pelo Parlamento Canadense em 1970, o IDRC é uma organização sem fins lucrativos que trabalha em colaboração com pesquisadores de países em desenvolvimento, em prol de construir sociedades mais saudáveis, iguais e prósperas.
	1 entrevista: Diretor da Unidade de Avaliação
5. CANADA INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA)	Endereço eletrônico: <a href="http://www.acdi-cida.gc.ca">www.acdi-cida.gc.ca</a>
	200 Promenade du Portage Gatineau, Quebec – K1A 0G4
	Email : <a href="mailto:info@acdi-cida.gc.ca">info@acdi-cida.gc.ca</a>
	Agência Canadense de Cooperação Internacional. 1 entrevista: Consultor da Unidade de Avaliação
<b>B. Organizações que atuam na área de responsabilidade social</b>	
1. DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE OF CANADA (DFAIT)	Endereço Eletrônico: <a href="http://www.international.gc.ca">www.international.gc.ca</a>  125 Sussex Drive Ottawa, Ontario K1A 0G2125 – Canada
	Ministério das Relações e Comércio Exterior do Canadá. Contato com o setor ligado à Estratégia para Empresas Canadenses do Setor Extrativistas atando no exterior.
	1 entrevista: Comissário de exportações

Tabela continua pág. 112

<b>B. Organizações que atuam na área de responsabilidade social</b>	
2. IBM	Endereço eletrônico: <a href="http://an.ibm.com/ca/en/">an.ibm.com/ca/en/</a>  340 Albert St., 16 <sup>th</sup> floor, Constitution Square Tower III Ottawa, anadá, anadá
	Empresa americana, com cerca de 400 mil funcionários, sendo 26 mil no Canadá. Atua na área de serviços e consultoria em tecnologia da informação, ajudando indústrias a transformar suas operações. Anualmente publica relatório social global.
	1 entrevista: Gestora de RSE
3. GEORGE WESTON LIMITED	Endereço eletrônico: <a href="http://an.weston.ca">an.weston.ca</a>  22 St. Clair Avenue East, suite 1901 Toronto, anadá, anadá , M4T 2S7
	Fundada em 1882, é uma empresa publica do setor de alimentos processados e distribuição. Ligada a ela está a <i>Loblaw Companies Limited</i> , a <i>Weston Foods</i> e uma empresa de micro crédito. No Canadá foi considerada a 15 <sup>o</sup> empresa dentre as 50 melhores em RSE, pela <i>Corporate Knights Magazine</i> (2010, p. 30).
	1 entrevista: Diretora de Relações com a Comunidade

QUADRO 1: Organizações visitadas na RS

FONTE: Elaboração própria, 2010.

### 3. OS RETRATOS TIRADOS

O resultado das visitas será apresentado de acordo com a classificação dos tipos de organizações visitadas.

#### 3.1 O retrato das organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos

O Governo Canadense é referência em avaliação de programas públicos. Em 2001 foi publicada a Política de Avaliação<sup>7</sup>, sendo esta revisada e republicada no ano de 2009. A Política tem como objetivo criar uma base compreensiva de avaliação que é usada para implementação de melhorias em políticas públicas e programas, gerenciamento de recursos, tomada de decisões por parte do governo e prestação de contas à sociedade. De acordo com o documento, todos os programas realizados com recursos do governo devem ser avaliados a cada cinco anos.

<sup>7</sup> A *Evaluation Policy* está disponível no site do *Treasure Board* - [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15024](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15024)

Para o Governo do Canadá, avaliação é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizado no ciclo de vida de uma política, programa ou iniciativa. Ela pode ajudar gestores a desenhar e implementar sistemas de medição de resultados e pode periodicamente verificar a eficácia em atingir os objetivos, impactos esperados e não esperados, a relevância do objeto avaliado e meios alternativos para atingir os resultados esperados.

Ao passo em que a Política de Avaliação torna a prática da avaliação obrigatória, fazendo com que muitas avaliações sejam feitas somente pelo dever de fazer, ela traz também aos poucos, de uma forma claramente forçada, a cultura da avaliação para o Governo Canadense. Este sistema já é exemplo para outros países, inclusive para o Governo do Brasil.

Conforme prevê a Política, a avaliação realizada pelas organizações que atuam na área de avaliação de programas e projetos é muitas vezes realizada por ser mandatória. Este já é um fator crítico para que haja efetivamente um processo de aprendizagem atrelado ao processo avaliativo. Há uma percepção de que muitas dessas avaliações não retroalimentam o sistema. As recomendações são implementadas em programas de governo que terão continuidade, afinal, também é mandatório elaborar um plano de ação para implementação das recomendações. No entanto, naqueles projetos ou programas que estão sendo encerrados, pouco se sabe sobre o uso das avaliações, além da utilização para prestação de contas (*accountability*).

Além do desafio de tornar o processo avaliativo em processo de aprendizagem, para a Presidente da Universalia, outro grande desafio na avaliação de programas ou projetos é quanto à certeza de que se está fazendo a pergunta certa para responder ao objetivo da avaliação. Esta observação reflete a preocupação colocada por Boullosa (2009) acerca dos níveis do desenho de uma avaliação, onde o primeiro passo seria o nível epistemológico-metodológico, onde os objetivos da avaliação devem ser construídos coletivamente, através da reflexão acerca do objeto a ser avaliado, verificando as condições necessárias para o desenvolvimento e aceitação da avaliação. Muitas vezes este momento de “construção coletiva” é realizado em uma reunião inicial com o cliente demandante da avaliação, onde pode haver um espaço para negociações dos termos de referências das licitações<sup>8</sup>.

Outro desafio relatado por uma consultora da GGI é a dificuldade de encontrar dados de uma linha de base para comparar os resultados encontrados no programa ou projeto. Como a avaliação dos programas do governo devem ser feitas a cada cinco anos, muitas vezes não se encontram dados do início do projeto que possam servir de comparação.

Tanto a Universalia quanto a GGI trabalham como avaliadores independentes

<sup>8</sup> Como estamos tratando de avaliações para o Governo Canadense, estas também são por um processo licitatório por ter caráter público.

(externos) e seu maior cliente é o Governo Canadense. Consultores de ambas organizações colocaram que em alguns casos (minoria), os times dos projetos ou das unidades de avaliação dos departamentos do Governo participam das etapas de planejamento e monitoram o processo avaliativo. Aos poucos esta prática começa a formar equipes mistas de avaliação, envolvendo avaliadores externos (a exemplo dos consultores entrevistados) e internos (a exemplo dos gestores dos projetos). Esta prática traz pontos positivos e negativos. Na perspectiva dos consultores externos (público entrevistado na RS) os times internos passam a ter maior envolvimento com a avaliação, portanto se apropriam mais dos resultados, passam a construir competências avaliatórias com o intuito de aprimorar a construção e execução de seus projetos, incorporando a cultura de avaliação e gerando aprendizado. Por outro lado, também sob a perspectiva dos consultores, a participação dos gestores internos por vezes pode atrapalhar o trabalho planejado, pois mesmo sendo responsável pela avaliação, o consultor externo não tem controle sobre o interno, havendo assim um maior risco de impactar no escopo e prazos assumidos no contrato que rege o serviço prestado.

De acordo com o Diretor da Unidade de Avaliação do IDRC, para que o uso da avaliação seja com ênfase na aprendizagem, é importante que o avaliador tenha um perfil reflexivo, seja capaz de atuar como facilitador em processos de aprendizagem organizacional e possua alguma experiência em métodos quantitativos e qualitativos. Ele acredita que o avaliador interno geralmente possui um olhar muito mais crítico e profundo acerca das informações do projeto. No seu Guia de Avaliação (*Evaluation Guideline*, 2004), o IDRC apresenta algumas vantagens e desvantagens da participação de avaliadores internos nas equipes de avaliação:

PARTICIPAÇÃO DE AVALIADOR INTERNO NO TIME DE AVALIAÇÃO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>RAPIDEZ DA INFORMAÇÃO:</b> A equipe do projeto passa a ter as informações sobre os resultados na medida em que forem sendo verificados. Com isso, a tomada de decisão pode ser imediata.</p>	<p><b>TEMPO CONSUMIDO:</b> O tempo de dedicação da equipe do projeto pode ser limitado, dada a necessidade de envolvimento em outras atividades.</p>
<p><b>ENVOLVIMENTO:</b> A equipe do projeto tem a oportunidade de ser ouvida, estimulando-as a contribuírem com a avaliação.</p>	<p><b>OLHAR “MUITO PRÓXIMO”</b> Por estar muito envolvido com o projeto, o avaliador interno pode basear-se por fatores cognitivos em detrimento a evidências, podendo afetar a credibilidade da avaliação.</p>
<p><b>PERSPECTIVA “DE DENTRO”:</b> Um avaliador interno é mais familiar com a equipe do projeto, com a comunidade, questões e recursos associados ao objeto de avaliação.</p>	

QUADRO 2: Vantagens e desvantagens do avaliador interno

FONTE: Elaboração própria, adaptado do *Evaluation Guideline*, IDRC, 2004.

Quanto às metodologias de avaliação utilizadas, um consultor da Universalia destacou as avaliações de Programas de Aprendizagem, que quando solicitado pelos clientes, podem ser avaliados seguindo os quatro níveis de avaliação sugeridos por Kirkpatrick: Nível 1 – Avaliação de Reação, reações iniciais quanto à percepção de grau de satisfação; Nível 2 – Avaliação de Aprendizado, verifica se o aprendizado e conhecimento adquiridos estão de acordo com os objetivos do programa; Nível 3 – Avaliação de Comportamento, verifica possíveis mudanças de comportamento que podem ter acontecido em um período após a realização do curso; Nível 4 – Avaliação de Resultados, avalia a transferência do conhecimento ou o impacto na sociedade.

O IDRC desenvolveu o *Outcome Mapping* ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)) ou Mapeamento das Mudanças Alcançadas (tradução para o Português). O Mapeamento de Mudanças Alcançadas oferece uma metodologia que pode ser usada para gerar mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação, que permitam que as organizações documentem suas realizações, aprendam com elas e as relatem. A metodologia enfoca um tipo de resultado específico: mudança comportamental. Essas mudanças alcançadas podem estar logicamente ligadas às atividades do programa, apesar de não precisarem ser, necessariamente, diretamente causadas por ele. A metodologia não enfoca avaliação de impacto por acreditar que mudanças a longo prazo não fornecem necessariamente o tipo de informação e feedback que os programas necessitam para melhorar seu desempenho.

A originalidade da metodologia é a sua passagem da avaliação do impacto de um programa de desenvolvimento social para mudanças no comportamento, relacionamentos, ações ou atividades das pessoas, grupos e organizações com os quais um programa trabalha diretamente. Essa passagem altera significativamente a maneira como o programa entende suas metas e avalia seu desempenho e resultados.

A CIDA avalia seus projetos com base no *Results Based Management* (RBM). O RBM enfatiza a importância de definir resultados realísticos, identificando os beneficiários e desenvolvendo esforços para atender as suas necessidades; enfatiza o uso do monitoramento durante o processo, usando indicadores apropriados e gerenciando os riscos; o empoderamento dos gestores para medir resultados; a participação dos stakeholders (priorizando avaliações participativas); e a transparência na divulgação dos resultados.

Apesar de acreditarem na importância das avaliações participativas, os consultores relatam que elas são muito difíceis de acontecerem. De acordo com um consultor da Universalia, considerando a sua experiência, geralmente as avaliações são feitas diretamente com os gestores dos projetos e com os parceiros, que podem ser agências de cooperação, organizações executoras dos projetos e estas representam os beneficiários finais. Grandes programas envolvem amostragem

de beneficiários que geralmente respondem questionários enviados por e-mail ou realizados por entrevista via telefone. Também podem ser realizados grupos focais, mas nenhuma dessas ferramentas envolve os beneficiários na concepção e planejamento da avaliação.

Na Universalia eu conheci o site MY M&E ([www.mymande.org](http://www.mymande.org)). Lançado em julho de 2010 este é um site interativo dedicado ao monitoramento e avaliação (M&A) aberto ao público. Construído com a participação de diversas organizações, inclusive da Agência Brasileira de Avaliação, o site possui comunidades de práticas, livros, artigos, ferramentas de M&A, vídeos, estudos de caso, cursos online, ofertas de emprego, etc.

A avaliação no Governo do Canadá foi pesquisada pela instituição legal da prática e pelo período que esta vem acontecendo no país. As mudanças de cultura são perceptíveis e com o passar dos anos as avaliações transitam de uma abordagem mais auditiva para construtiva. Um fator impulsionador para a instituição das avaliações é a verificação do valor do dinheiro investido. Em se tratando de recursos públicos, é importante que os resultados sejam transparentes e mostrados para a população, até mesmo como forma de justificar os investimentos. Este fator também começa a pesar no setor privado, onde empresas que investem em projetos de desenvolvimento comunitário também querem verificar os resultados dos seus investimentos. A avaliação em Responsabilidade Social ainda é um mercado pequeno no Canadá, mas certamente emergente. Nesse sentido, a prática que já vem sendo feita, pode contribuir para práticas de avaliação no setor privado.

### **3.2 O retrato das organizações que atuam na área de responsabilidade social**

O Departamento de Relações Exteriores do Canadá (DFAIT) desenvolveu a Estratégia para o Setor Extrativo Canadense (*Strategy for the Canadian Extractive Sector*), onde empresas canadenses do setor extrativista que atuam no exterior recebem recomendações para uma atuação socialmente responsável. A implementação das recomendações por parte das empresas é voluntária. O DFAIT não monitora nem avalia possíveis mudanças no setor das indústrias extrativistas em relação às suas práticas sociais, porém, percebe que mais e mais empresas estão cientes da necessidade em investir em responsabilidade social e têm implementado novas práticas. A Estratégia assim como outros padrões e recomendações internacionais também contribui para as pressões do mercado para esta conduta das empresas.

Desde janeiro de 2010 o DFAIT também opera o *The Investment Cooperation Program* (INC) que tem como objetivo financiar ações de desenvolvimento social de empresas privadas canadenses que atuam em países em desenvolvimento. O Programa financia ações de estudos de viabilidade de investimentos privados,

demonstração e adaptação de tecnologias apropriadas e atividades que visem o crescimento econômico, ambiental e social. Este Programa foi reformulado a partir de uma avaliação feita no *CIDA's Industrial Cooperation Program* (CIDA-INC). Criado em 1978 o CIDA-INC até 2005 tinha registrado cerca de 14 mil propostas de 5.712 empresas canadenses. Dessas propostas, 3.963 projetos foram aprovados para financiamento e apenas 24% deles foram efetivamente implementados.

O Departamento da Indústria do Canadá (*Industry Canada*) possui um Programa de Responsabilidade Social Corporativa. A principal função do Programa é incentivar as indústrias canadenses a serem socialmente responsáveis, no entanto foi pleiteado um contato com a gestora do programa, mas não foi possível realizar uma entrevista. Nessa tentativa de contato, verifiquei que apesar do governo possuir um programa específico, este não é priorizado, visto que o programa só possui uma gestora, que também coordena outros três programas.

O Canadá possui o *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) ([www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca)) que corresponderia ao Instituto Ehtos no Brasil. O CBSR é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1995 e que tem o propósito de mobilizar empresas canadenses a realizarem ações e gestões social e ambientalmente responsáveis. Atualmente possui 120 empresas membro. De acordo com o consultor entrevistado, a maioria das grandes empresas canadenses realizam algum tipo de ação socioambiental, porém muitas ainda estão ligadas à doações e programas de voluntariado.

Em junho de 2010, a pedido das empresas que querem avaliar os impactos de seus investimentos realizados em comunidades, a CBSR publicou o *Measuring Community Impact Framework* que é uma metodologia que quantifica financeiramente os resultados e impactos dos projetos realizados. O framework não deve ser utilizado para comparar projetos de uma empresa com os de outra, mas sim entre projetos da mesma empresa, colaborando para tomada de decisão. Cada projeto terá um framework específico, construído de acordo com sua realidade.

A metodologia possui três fases para determinar o impacto dos investimentos em projetos com comunidades, ou investimento social corporativo: Fase 1: Definir os objetivos do projeto; Fase 2: Identificar e quantificar financeiramente os impactos do projeto e determinar o valor dos recursos necessários para o projeto, bem como os produtos finais deste; Fase 3: Calcular o custo benefício ou eficácia do projeto (comparando os custos do projeto com os impactos).

Esta metodologia, focada no custo benefício de um projeto, pode ser complementada por outras ferramentas de avaliação que verifiquem as mudanças promovidas ou não pelo projeto.

Durante esta fantástica experiência tive a oportunidade de visitar três grandes e

reconhecidas empresas no cenário da responsabilidade social: A IBM, o Weston Group e a Loblaw.

A IBM é uma empresa multinacional com mais de 400 mil funcionários em mais de 140 países. Somente no Canadá são 26 mil funcionários. No Canadá a empresa tem uma equipe de três pessoas que tratam de responsabilidade social, reportando-se à matriz nos Estados Unidos. Para a IBM, responsabilidade social é um dos seus valores, por isso, esta prática faz parte do dia a dia da empresa desde o começo da sua história. De acordo com a gestora entrevistada, a importância em investir em RS está no reconhecimento da marca, na motivação dos funcionários e na retenção de talentos. De acordo com a gestora, os resultados das suas ações são percebidos pelo retorno dado pelas próprias comunidades. A empresa procura estabelecer parcerias com a comunidade, criando relacionamentos que possibilitam observar os resultados de médio e longo prazo.

Para eles, o maior desafio do trabalho realizado é fazer o direcionamento correto dos recursos, dada a imensa demanda e necessidade social frente aos poucos recursos disponíveis. Outro desafio é disseminar as práticas de RS para os milhares de funcionários. Para isso, a equipe de RS trabalha de forma bem próxima à equipe de comunicação, que sempre envia informativos e anuncia as oportunidades de trabalhos voluntários ou projetos especiais. Desde 2003, mais de 145 mil funcionários e aposentados registraram mais de 10 milhões de horas de voluntariado em todos os países onde a empresa atua.

O Grupo George Weston é uma empresa pública, fundada em 1882, atua nas áreas de processamento e distribuição de alimentos e é formada pela Weston Bakery e pelo Loblaw Companies Limited. Ligado à família fundadora do Grupo também está a Fundação Privada W Garfield Weston Foundation. Somente na George Weston são 15 mil funcionários. Durante a entrevista realizada, verificou-se que as principais motivações da empresa para realização de ações sociais são: seus funcionários moram nas comunidades próximas às lojas, portando o investimento em comunidades faz com que o funcionário sinta-se melhor em relação à empresa; o mercado e os consumidores exigem cada vez mais a realização desses investimentos; e pelo fato de ser uma grande empresa canadense, com muito tempo de mercado.

Os investimentos comunitários realizados focam crianças de 5 a 14 anos, através de projetos de esportes e educação alimentar, com o intuito de diminuir os altos índices de obesidade infantil. A empresa financia projetos de organizações não governamentais e os monitora por meio de relatórios que refletem a quantidade de pessoas atendidas, o valor utilizado e as lições aprendidas. Os valores repassados giram em torno de 5 mil dólares e projetos que recebem valores mais significativos são periodicamente visitados. Não há uma avaliação estruturada e de acordo com a gestora entrevistada, não há interesse em investir em avaliação dado o valor que é investido nos projetos. Para a empresa o mais importante é

que as comunidades ajudadas e seus funcionários reconheçam os esforços da empresa.

A última empresa visitada foi a Loblaw que é a maior rede de supermercados do país, com cerca de 138 mil funcionários. Um dado interessante e que certamente faz diferença na implantação de práticas de gestão socialmente responsáveis é que o dono da empresa é o líder nas iniciativas sócio ambientais. Ele é que lidera e apóia todos os processos. Consciente da importância e da influência que a empresa tem na vida dos residentes do Canadá, por ser o maior distribuidor de alimentos, a empresa tem implementado novas linhas de produtos, a exemplo da *Green Products line* que possui 44 produtos e da *Blue Menu line* com mais de 400 produtos mais saudáveis. Dentre outras ações estão a redução em 55% da utilização de sacolas plásticas, o Programa *Grown Close to Home* que vende produtos produzidos no Canadá de acordo com cada região e o comprometimento de até 2013 vender somente frutos do mar oriundos de criadouros. Através de suas lojas, pequenas doações que somam 1.45 milhão de dólares canadenses já foram feitas.

Os investimentos comunitários são feitos por meio da President Choice Children's Charity, porém não há uma avaliação dos resultados dessas ações feita por parte da Loblaw. A President Choice Charity monitora o número de pessoas atendidas em seus projetos e realiza pesquisas anuais com seus consumidores para saber como eles percebem o trabalho social da instituição.

Uma informação interessante é que por mais que os consumidores estejam cada vez mais exigentes quanto às práticas sócio e ambientalmente responsáveis, por vezes eles rejeitam algumas ações, como a exemplo da vez em que a Loblaw deixou de vender produtos em caixas de plástico que não eram recicláveis e passou a usar sacos de papel. Porém, os consumidores deixaram de comprar os produtos. Outros produtos também tiveram queda nas vendas quando tiveram suas caixas de embalagem reduzidas. Mesmo não tendo seu conteúdo alterado, os consumidores tinham a impressão de estar comprando uma quantidade menor do que anteriormente.

Para a gestora entrevistada estas iniciativas são cada vez mais discutidas, porém muitas empresas estão recém começando a incorporar práticas sócio ambientais.

#### **4. A BAGAGEM DA VOLTA DA VIAGEM**

Na mala da volta do Canadá para o Brasil, muitas informações e novos conhecimentos voltaram. Nos retratos tirados, é possível perceber que no campo da responsabilidade social das empresas o retrato brasileiro não é tão diferente. Aqui também há uma predominância de ações ligadas a grandes empresas que muitas vezes as realizam por pressões de mercado. O Brasil inclusive para o

Canadá é considerado como um dos grandes países em RS.

Considerando as avaliações, desde a época em que eu trabalhei no Canadá verifiquei que nossos servidores públicos têm ido “tirar fotos” dos cenários canadenses. Como a prática de avaliação de ISC no setor privado ainda é muito incipiente, o contato com as práticas de avaliação do governo foi muito interessante para ver como a cultura de avaliação está sendo incorporada e como tem sido a evolução dessas práticas.

Além dessas fotografias, trouxe fotos dos reencontros com lugares e pessoas queridas, além dos novos conhecidos e amigos que lá deixei. E assim, a saudade continua e a vontade de viajar é cada vez maior.

Agradeço a todos que me receberam em suas organizações e aos queridos amigos que me receberam em suas casas.



## REFERÊNCIAS

**BOULLOSA**, R. F. e **ARAÚJO**, E.T., Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais, 1 ed. Curitiba: IESDE, 2009.

**CBSR** – Canadian Business for Social Responsibility, Measure Community Impact Framework, Toronto, Canada, 2010. Disponível em [www.cbsr.ca/sites/default/files/file/Measuring%20Community%20Impact%20-%20Executive%20briefing.pdf](http://www.cbsr.ca/sites/default/files/file/Measuring%20Community%20Impact%20-%20Executive%20briefing.pdf)

**CIAGS** - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social –, Manual do Estudante –Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social, CIAGS, 2009.

**CIDA** – Canadian International Development Agency, CIDA Evaluation Guide, Evaluation Division Performance & Knowledge Management Branch. Ottawa, Canada, 2004.

**CIDA** - Executive Report on the Evaluation of the CIDA Industrial Cooperation (CIDA-INC) Program – Evaluation Division, Performance and Knowledge Management Branch at CIDA – December 2007. Disponível em <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/eng/NAT-2792834-JYW>

**DFAIT** – Department of Foreign Affairs and International Trade of Canada, Investment Cooperation Program (INC), Canada 2010. Disponível em <http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/funding/investment-cooperation-program/home.jsp>

**EARL**, Sara; **CARDEN**, Fred; **SMUTYLO**, Terry; Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs – IDRC – Ottawa, Canada, 2001.

**IBM** Corporate Responsibility Report 2009. Disponível em [http://www.ibm.com/ibm/responsibility/report\\_downloads.shtml](http://www.ibm.com/ibm/responsibility/report_downloads.shtml) -

**IDRC** – International Development Research Centre, Evaluation Guideline, Ottawa, Canada, March 2004.

**KLINK** , Amyr, Mar Sem Fim: 360º ao redor da Antártica, Cia das Letras, 2000.

**LOBLAW**, 2009 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORT. Disponível em [www.loblaw.ca/csr](http://www.loblaw.ca/csr)

**TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT**, Policy on Evaluation, Canada, 2009. Disponível em [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=15024](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=15024)

\_\_\_\_\_ Standard on Evaluation for the Government of Canada, Canada, 2009. Disponível em: [www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15688](http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=15688)

\_\_\_\_\_ Evaluation of Executive Training, Canada, 2007.