

**BALANÇO SOCIAL COMO INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO
DAS AÇÕES SOCIAIS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS:
UMA PROPOSTA À FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO.**

**SOCIAL BALANCE AS INSTRUMENT FOR EVALUATION
OF SOCIAL ACTION FOR PUBLIC INSTITUTIONS:
A PROPOSAL TO THE FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO.**

ZARAH BARBOSA LIRA¹
UMBELINA CRAVO TEIXEIRA LAGIOIA²
JERONYMO JOSÉ LIBONATI³
JOSÉ FRANCISCO RIBEIRO FILHO⁴

RESUMO

Esta pesquisa, realizada em 2008, objetivou verificar até que ponto a adoção do Balanço Social (BS), pode auxiliar o processo de avaliação de desempenho institucional na área social da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj), por intermédio de uma melhor qualidade das informações divulgadas aos seus *stakeholders* internos. Optando por desenvolver estudo de caso, a pesquisa realizada pode ser classificada como quantitativa, e o método foi o dedutivo. A coleta dos dados se deu mediante aplicação de questionário em dois momentos: inicialmente, os respondentes foram solicitados a ler o Relatório de Gestão (RG) da instituição referente ao exercício de 2006 e a responder o questionário com perguntas que buscaram avaliar o grau de percepção dos servidores quanto à evidenciação das ações sociais desenvolvidas pela Fundaj, descritas no referido Relatório. Posteriormente, foi elaborado o BS, o qual foi enviado conjuntamente com um

Artigo recebido em 12/06/2009, aprovado em 23/02/2011

¹ Mestre em Gestão Pública – UFPE - E-mail: zarah.lira@fundaj.gov.br. Fundação Joaquim Nabuco. Av. Dezanete de Agosto, 2187, Casa Forte - Recife – PE. Telefone: +55 813073-6363.

² Doutora em Administração – UFPE – e-mail: umbelina@ufpe.br. Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Contábeis. Avenida dos Funcionários s/n - 1º andar - Sala E07 - Cidade Universitária, Recife – Fone/Fax: +55 81 2126.8874

³ Doutor em Contabilidade e Controladoria – USP – e-mail: jeronymolibonati@yahoo.com.br Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Contábeis. Avenida dos Funcionários s/n - 1º andar - Sala E07 - Cidade Universitária, Recife – Fone/Fax: +55 81 2126.8874

⁴ Doutor em Contabilidade e Controladoria – USP – e-mail: ribeiro.filho@ufpe.br Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Contábeis Avenida dos Funcionários s/n - 1º andar - Sala E07 - Cidade Universitária, Recife – Fone/Fax: +55 81 2126.8874

segundo questionário aos respondentes que participaram da primeira fase da pesquisa. Os dados dos questionários referentes ao RG e ao BS foram analisados separadamente e de forma conjunta, por meio de estudo comparativo. Tendo em vista a natureza dos dados coletados, utilizamos as estatísticas descritivas e não paramétricas para proceder a análise. No que concerne aos métodos não paramétricos, aplicamos os testes estatísticos *U* de *Mann-Whitney*, tabulação cruzada (*crosstab*) e qui-quadrado (*chi-square*). Com a pesquisa realizada e diante da comparação das respostas percebeu-se que houve melhora de percepção da qualidade das informações referentes às ações sociais desenvolvidas pela Fundaj. Outro dado importante verificado na pesquisa refere-se ao fato de que 100% dos respondentes afirmaram que a instituição deve adotar o BS como mais um instrumento de prestação de contas à sociedade.

Palavras-chave: Balanço Social. Responsabilidade Social. *Stakeholders* Internos.

ABSTRACT

This research was conducted in 2008 aimed to determine to what extent the adoption of the Social Balance Sheet (BS) can assist the process of evaluation of institutional performance in the social area of Joaquim Nabuco Foundation (Fundaj), through a better quality of information disclosed to their internal stakeholders. It used the deductive method. In regard of the type, this research can be considered quantitative, being carried through the use of a case study. Data collection took place through application of a questionnaire at two points: first, the respondents were asked to read the Management Report (RG) of the institution for fiscal year 2006 and answer the questionnaire with questions that sought to evaluate the degree of perception of the servers on the disclosure of social actions undertaken by Fundaj, described in that report. Subsequently, the BS was prepared, which was sent together with a second questionnaire to respondents who participated in the first phase of research. The data from questionnaires for the RG and BS were analyzed separately and in combination, through comparative study. In regard of nature of the collected data, the descriptive and non parametric statistics tests were used: Mann-Whitney U, Crosstab and Chi-square. Given the comparison of the responses found that there was an improvement in perception of the quality of information regarding social actions undertaken by Fundaj. Another important factor found in research refers to the fact that 100% of respondents said that the institution should take the BS as a tool of accountability to society.

Key words: Social Report. Social Responsibility. Internal Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas têm como imperioso objetivo promover a satisfação das necessidades fundamentais da maioria da população. Para tanto, conta com recursos públicos destinados ao desenvolvimento de suas ações. Por sua vez, a população está cada vez mais atenta à boa utilização e aproveitamento máximo desses recursos. Entretanto, como exatamente avaliar se tais recursos são bem utilizados? E, se são bem aplicados do ponto de vista da economicidade, será que atendem aos anseios da sociedade? E quanto aos impactos das ações junto à comunidade?

Com essa preocupação, não há de se pensar em uma avaliação cuja única finalidade seja aferir legalidade de execução orçamentária e financeira. Necessita-se, igualmente, conhecer em que medida as instituições estão utilizando seus recursos, sabidamente escassos, para atender às necessidades do conjunto da população.

Questiona-se, pois, se os relatórios de gestão e balanços financeiros atendem de forma eficaz as necessidades informacionais de todos os usuários envolvidos no contexto da instituição. Em *O Controle Social no âmbito da Administração Pública: a vez do cidadão*, Ribeiro Filho e demais autores (2007) destacam como um dos desafios da gestão pública as mudanças relativas aos instrumentos que compõem as prestações de contas dos entes públicos que, segundo eles, deverão assumir um caráter mais social e possuir uma linguagem mais acessível ao cidadão, com destaque direto nos interesses da sociedade.

O Balanço Social se propõe a ser um modelo de relatório que divulga ações de entidades públicas e privadas, estruturado com linguagem acessível a todos os seus usuários. Para Slomski (2005), o BS presta conta da aplicabilidade dos recursos disponibilizados e, principalmente, demonstra os efeitos das ações que recaem sobre a vida de todos os agentes envolvidos com a instituição, oferecendo uma gama de informações sobre os projetos executados. Ainda segundo o mesmo autor, o Balanço Social destina-se também a evidenciar as ações dirigidas aos servidores, constituindo-se um moderno instrumento de avaliação do desempenho

da instituição. Com esse relatório, pode-se aferir o alcance dos objetivos e metas institucionais, sendo ao final importante recurso de apoio à gestão.

Não seria demais acrescentar que o Balanço Social realiza uma avaliação gerencial do custo/benefício das ações governamentais, visto que traduz de forma mais abrangente o cenário trabalhado, indo além dos aspectos meramente orçamentários e financeiros. Nele incluem-se também realizações físicas, além do comparativo entre gasto governamental e benefícios oferecidos aos servidores e público alvo das ações.

Num foco específico, esta pesquisa buscou verificar até que ponto a adoção do Balanço Social, no modelo proposto, pode auxiliar o processo de avaliação de desempenho das ações sociais das entidades públicas, por meio de uma melhor qualidade das informações a serem disponibilizadas.

Entendemos que, apenas a utilização do modelo tradicional de prestação de contas, apresentada nos relatórios contábeis e de gestão, não mais atende integralmente as necessidades de informação e de acompanhamento da sociedade. Pois ela é considerada, ao final, a nova usuária da contabilidade. O modelo tradicional, por outro lado, também não possibilita ampla publicidade dos atos, nem traduz o esforço da administração pública em atingir as metas sociais.

Desse modo, perseguiu-se propor a adoção do modelo lbase para a Fundação Joaquim Nabuco - Fundaj, uma vez que, desde 1979, o sociólogo Herbert de Souza já dava conta da necessidade da realização do BS num modelo único e simples, desenvolvido em parceria com representantes de empresas públicas e privadas e que prestasse contas de forma direta, das informações necessárias à avaliação da função social de cada uma. Destaque-se o fato de que o lbase conta com um modelo de BS próprio para instituições de ensino, fundações e organizações sociais, o qual servirá de proposta para elaboração do BS da Fundaj.

1.1 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa possui como delimitação o fato de que foi investigado se houve melhora na qualidade das informações, no que concerne às ações sociais,

divulgadas com a elaboração do BS, no modelo do Ibase, apenas para os *stakeholders* internos da Fundaj, como audiência primeira. A intenção é de que o resultado apurado nessa fase possa servir de aprendizado e desafio de superação para a gestão e seus servidores

Outra motivação para a referida limitação, diz respeito à possibilidade de evidenciação de demandas específicas, reservadas aos *stakeholders* internos, que podem ser identificadas através dos indicadores presentes no Balanço Social, a exemplo de condições adequadas de trabalho, segurança, assistência médica e reconhecimento profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A responsabilidade social no âmbito dos setores privados e públicos

É do conhecimento de todos que a sociedade passa por amplas transformações, tanto em razão do processo de globalização, em todos os seus aspectos, como em função dos ambientes de democracia que se instalaram em alguns países nas últimas décadas. Nesses ambientes é percebido um aprofundamento das demandas sociais, visto que neles se elevam os graus de cidadania e de educação da população. Na visão de Matias-Pereira (2008), a sociedade fica mais exigente com o setor privado e menos inclinada a aceitar a inflexibilidade burocrática do serviço público.

De fato, num contexto de democracia e de globalização, com um maior fluxo de informações percorrendo o mundo e as mentes, o terreno torna-se fértil para uma expressiva conscientização da sociedade com relação aos seus direitos. Há, por conseguinte, elevação das exigências de qualidade e eficiência dos serviços e produtos ofertados, sejam eles produzidos pela iniciativa privada ou pelo poder público. É crescente, portanto, as responsabilidades dessas duas esferas. Assim, os mercados e instituições tendem a promover profundas transformações para enfrentar os acelerados desafios de hoje.

Nesse mesmo contexto, conforme o economista indiano Amartya Sen (2000), prêmio Nobel de Economia de 1998, a resposta do governo às demandas sociais vai

depende da pressão exercida sobre esse governo, e isso só pode ocorrer num ambiente de democracia e de liberdade política. Não seria de todo estranho afirmar que o mercado e a democracia constituem bases nas quais se estruturam novas sociedades.

No aspecto salientado, as empresas privadas já estão mais inteiradas da necessidade de cada vez mais se adequarem às exigências da sociedade para a sua própria sobrevivência. E tanto isso é verdade que se amplia no mundo, transcendendo os modelos tradicionais de administração, uma tendência de agregar novas obrigações empresariais, nas quais são incluídos compromissos sociais, éticos e ambientais, conforme lembram Karkotli e Aragão (2004).

Para Délano (1980) trata-se de uma mudança de paradigma, visto que durante anos se considerou que os índices financeiros fossem suficientes para medir o grau de saúde de uma empresa. Havia inclusive o entendimento de que as empresas não deveriam invadir campos que eram de responsabilidade de outros segmentos da sociedade. No entanto, cada vez mais, os empresários entendem que “a empresa não é apenas um punhado de recursos, que produz ou transforma bens e os coloca no mercado”. (DÉLANO. *op. cit.* p.1)

Assim, é nessa perspectiva e a partir da base conceitual de responsabilidade social destacada por autores como (BOWEM, 1943; PETIT, 1976; FRIDMAN, 1970; KUGEL, 1973; ZENISEK, 1979; apud KARKOTLI; ARAGÃO, *op. cit.*), que as empresas são aconselhadas a utilizar seus recursos humanos, materiais e econômicos, não somente para fins de lucro, mas, também, para fins sociais mais amplos, como relação com o meio ambiente, relação ética e justa com seus trabalhadores e busca contínua por qualidade de seus produtos.

Por seu turno, as empresas públicas, que têm como função precípua o atendimento às demandas sociais, estão sendo instadas pela sociedade por melhores padrões de qualidade nos serviços a ela prestados, exigindo eficiência e racionalidade na aplicação dos recursos. Nesse sentido, segundo Matias-Pereira (*op.cit.*), a função social do Estado deverá ser alcançada com qualidade e eficiência na sua prestação de serviços.

Observa-se assim, que a responsabilidade social, inicialmente cobrada ao setor privado, é igualmente exigida ao setor público. Vale ainda destacar que para Karkotli e Aragão (op. cit.) as organizações que internalizam a responsabilidade social em suas estratégias passam a ter uma gestão socialmente responsável e estabelecem padrões éticos no relacionamento para com seus diferentes públicos, os *stakeholders*, criando com isso valor para a sociedade.

Na visão dos autores citados, um dos aspectos que identificam uma empresa como responsável socialmente é, dentre outros, a prestação de informações confiáveis e a comunicação eficaz e transparente com colaboradores e agentes externos. Daí a importância de poder observar as novas práticas nas prestações de contas dessas instituições. Corroborando com a tese, Slomski (op. cit., p.119) acrescenta: “Destarte, essa conscientização da sociedade tem provocado, também, mudanças comportamentais na política, exigindo dos governantes, maior controle e transparência dos recursos públicos”.

Ainda segundo Slomski, o Estado desde os primórdios tenta dar transparência de seus atos à sociedade através de prestações de contas oriundas dos livros contábeis. No entanto, apesar dessas serem perfeitas do ponto de vista legal, elas possuem uma linguagem técnica que resulta numa assimetria informacional entre o Estado e a sociedade. O autor enfatiza que “a sociedade está ávida por informações que minimizem a assimetria informacional entre ela e o Estado. Evidenciar a eficiência na gestão dos recursos públicos é algo que deve ser perseguido [...]” (SLOMSKI, op. cit, p. 18).

Trosa argumenta que “[...] o Estado em todos os países é pressionado pela opinião pública a prestar contas” (2001, p. 19). Contudo, volta-se a advertir que não se trata das prestações de contas tradicionais, feitas em extensos relatórios, e, sim, da demonstração de contas dos serviços prestados aos cidadãos, com explicitação do custo e revelação da eficácia das ações. Nesse sentido, Karkotli e Aragão (op. cit.) afirmam que a tendência mais recente aponta como exemplo de realização desse propósito, o estabelecimento do conceito de Balanço Social das empresas.

2.2 O Balanço Social: características e funções

Medeiros e Reis (2007) reconhecem a Responsabilidade Social traduzida no Balanço Social da instituição como um importante instrumento de divulgação das informações econômicas e sociais, base para a construção do planejamento institucional, além dos demonstrativos contábeis.

Como enfatizado anteriormente, num cenário marcado por cidadãos mais conscientes do papel que o Estado deve desempenhar, existe pressão popular para que as instituições públicas atuem com mais qualidade e transparência. Isso significa que as mesmas, em seus relatórios de prestação de contas, não devem se preocupar tão-somente em evidenciar os aspectos de modificação patrimonial e execução orçamentária exigidos por lei, mas também em destacar as ações praticadas na busca do bem-estar social dos cidadãos por ela atendidos. Dessa maneira, faz-se necessário que os gestores públicos produzam prestações de contas que possam ser compreendidas pelo contribuinte e dialogue sempre com a maioria.

Comunga dessa opinião Lima (2002, p. 13), quando afirma:

A maturidade doutrinária e metodológica da contabilidade depende do seu aprimoramento em benefício de seus usuários. O Balanço Social encaixa-se nessa linha de aprimoramento, uma vez que enseja uma visão mais ampliada do espaço social da entidade. O seu conceito evoluirá, na medida em que a comunidade acadêmica e a entidade procurarem ajustar-se às tendências verificadas no campo prático, buscando aperfeiçoar as bases que fundamentam tal área de conhecimento.

As organizações comprometidas com a melhoria contínua dos seus serviços e produtos buscam a satisfação de seus clientes e usuários, sejam eles internos ou externos, exigindo mudanças significativas nos padrões de desempenho, como caminho para sobreviverem e se firmarem. Nesse cenário, busca-se um gerenciamento cada vez mais eficiente dos recursos públicos e um crescente comprometimento com os resultados das ações governamentais.

Os relatórios contábeis, da forma como são elaborados, não atendem às necessidades do público leigo, de não-contadores e, muitas vezes, até, dificulta a avaliação do desempenho das instituições. Isso se deve ao difícil entendimento desses relatórios que, ao invés de promover a ampliação do conhecimento, oferecem empecilhos à sociedade para avaliação das ações que estão ao seu serviço. Reafirmando esse entendimento, Tinoco (2001, p. 13) ressalta:

A divulgação de informação na forma como é feita no Brasil não atende ao preceito básico de evidenciação da situação das organizações; elas registram basicamente seus eventos operacionais, sem, no entanto, revelar sua inserção na vida social, a forma como se relacionam com seus colaboradores, seus fornecedores, os usuários de seus serviços, o Governo, enfim, os parceiros de suas atividades, seus *stakeholders*.

Dentro dessa perspectiva é que se justifica a elaboração de relatórios que atendam a essas necessidades, como acrescenta Slomski (*op. cit.*, p. 120):

[...] surge a necessidade da criação de relatórios sociais que venham expressar, de forma simplificada, as origens e as aplicações dos recursos públicos. A partir daí, utilizar-se-á uma proposta de relatório para evidenciar gastos públicos que possibilitará a prestação de contas para órgãos governamentais e comunidade, além de propiciar o suporte e apoio ao gestor público na avaliação de desempenho, a fim de melhorar a imagem do poder público perante a sociedade.

Mas o que vem a ser exatamente um Balanço Social? Segundo Tinoco (*op. cit.*, p. 14), o Balanço Social “é um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais do desempenho das entidades, aos mais diferenciados usuários, entre estes os funcionários”.

Sucupira (2001, p. 124) conceitua o Balanço Social como “um documento publicado anualmente, reunindo um conjunto de informações sobre atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade na qual está inserida”. Com compreensão semelhante, o Ibase expõe a seguinte definição:

O Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa, reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, os benefícios e as ações sociais dirigidos aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

Tendo como base esses conceitos, pode-se depreender que a elaboração do BS é um forte instrumento para que a sociedade possa bem avaliar o desempenho das instituições, inclusive as públicas, sendo também um importante instrumento gerencial, na medida em que fornece informações úteis para tomadas de decisões.

No contexto, há de se levar em conta que não se pode pensar em uma boa prestação de serviços sem investir na boa qualidade dos recursos humanos, uma vez que estes são os que desenvolvem as ações institucionais. Nesse sentido, Silveira (2005) destaca: “[...] Nesta era de incertezas e mudanças, nenhuma organização conseguirá sobreviver se não tiver, por detrás dos profissionais preparados e dos técnicos qualificados, gente, pessoas, seres humanos, cidadãos”.

Assim é que o Balanço Social, por também conter informações sobre a qualificação do corpo funcional, transforma-se num importante instrumento de aferição da *performance* dos servidores, podendo ser utilizado para o planejamento dos futuros planos de capacitação.

No modelo proposto pelo Ibase, além dos indicadores do corpo funcional, constam ainda do BS, informações quanto à origem e aplicação dos recursos financeiros, indicadores sociais internos, projetos, ações, além de informações relevantes sobre ética, transparência e responsabilidade social. Assim, com indicadores de aferição periódica, o instrumento permite o controle e o acompanhamento das ações desenvolvidas pela instituição, podendo vir a orientar e regular o seu planejamento estratégico.

Taylor (1980) alerta, entretanto, que o Balanço Social não deve ser utilizado como meio para dar publicidade à boa atuação da empresa nos aspectos sociais. Ele deve, sim, ser um instrumento de aferição do que a empresa vem obtendo no campo social.

Nesse sentido, ressalta o autor, qualquer empresa que queira elaborar seu Balanço Social deve, a princípio, utilizá-lo como um instrumento interno. E esse procedimento se justifica porque os primeiros resultados podem não ser favoráveis, o que deverá ser aceito como aprendizado pelos que fazem à empresa, porém para aqueles que não fazem parte dela, esses resultados podem arranhar a imagem da organização.

Assim, o autor lembra que a motivação primária para se elaborar um Balanço Social deve ser a de melhorar a atuação social. Dessa forma, “Qualquer outra possibilidade de uso que se apresente será complementar e nunca um substituto” (TAYLOR, op., cit. p. 33).

Defendendo o entendimento de que o Balanço Social, num primeiro momento, deve ser utilizado como instrumento interno, Subiabre (1980) apresenta alguns argumentos para o uso dessa demonstração em empresas privadas. Todavia, como o foco desta pesquisa prende-se a uma instituição pública, os referidos argumentos foram adaptados e são apresentados a seguir:

1. Conhecer os êxitos e malogros em matéria social, no interior da organização, possibilitando identificar os problemas, enfrentar os pontos fracos e definir as ações a serem seguidas pela instituição. Esse conhecimento permite detectar a evolução do clima organizacional social interno;
2. Determinar a escala de prioridades dos servidores, referente aos indicadores sociais, com o fim de orientar as políticas de pessoal, ação social e bem-estar. É possível conhecer essas prioridades por meio de pesquisa de opinião;
3. Otimizar os investimentos sociais, de forma que estes se desenvolvam nas áreas que tragam maior satisfação das necessidades dos servidores;
4. Definir políticas da instituição de forma a melhorar as condições de trabalho e as relações humanas, particularmente nos níveis hierárquicos mais importantes para os servidores da instituição;
5. Ajudar a organização a definir o seu objetivo geral e social;

Essas ações contribuirão, a médio e longo prazo, para que os servidores sintam-se parte importante da instituição. São medidas que poderão influenciar para o aumento da produtividade e para o alcance da missão institucional.

Nesse sentido, o trabalho será delineado pelo estudo da percepção da qualidade das informações de cunho social para os *stakeholders* internos da Fundaj. Aliado a todos os argumentos aqui apresentados, cabe ainda ressaltar que a elaboração do BS pode promover um ato de auto-reflexão da instituição, que deixa de registrar ano a ano análise comparativa de seus indicadores e de considerar o que está ou não sendo aperfeiçoado em sua própria estrutura. O fato de adotá-lo demonstra a constante intenção da instituição em aprimorar e atualizar suas ações, contribuindo com isso para elevação de sua credibilidade, tanto interna quanto externa.

Destacamos que o Balanço Social não deve ser percebido como um painel fechado em si mesmo, mas como um instrumento que pode desencadear um processo de gestão em que a conscientização da responsabilidade social da instituição seja vivenciada e buscada por todos a cada exercício.

Que igualmente possa servir de estímulo à superação de obstáculos por parte do corpo dirigente. Almejamos ainda contribuir com o avanço científico e acadêmico na área de Ciências Sociais Aplicadas, aprofundando investigações e análises. Pois, segundo Bonatto, *et al.* (2007, p. 1), “esta é uma área em ascendência, requerendo maior divulgação dos estudos por parte dos pesquisadores e profissionais para conscientizar os gestores da importância social e aprimorar a imagem das organizações”.

No Brasil o movimento de publicação de Balanço Social em empresas públicas ainda se encontra em processo de construção. Sua discussão é recente e há carência de maiores referências bibliográficas. A pesquisa em causa tem a expectativa de poder contribuir com a academia e empresas públicas no sentido de agregar mais uma experiência e ampliar o debate sobre o tema.

Para tanto, além de juntar a fundamentação teórica disponível, a pesquisa desenvolveu estudo de caso numa instituição pública federal, com o propósito de

testar a contribuição que o Balanço Social, adotado no modelo Ibase, pode trazer no aperfeiçoamento da prestação de contas de suas ações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia a ser utilizada para a consecução dos objetivos propostos repousa em estudo de caso, que representa um “processo de análise”. A proposta é tornar a análise sobre determinado tema mais compreensiva, sistemática e profunda, como aconselha (PATTON, 2002). Stake (1994) esclarece que estudo de caso não é escolha metodológica e sim opção do que deve ser estudado. Entende que o pesquisador escolhe o caso que vai estudar e pode estudá-lo de diferentes formas.

Para Yin (2001), os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco do estudo recai em fenômenos contemporâneos da vida real. Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa não é uma tática utilizada apenas para facilitar a coleta de dados, mas técnica aplicada ao aprofundamento de uma observação específica, que se pretende avaliar.

A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário estruturado, que foi enviado a todos os servidores da Instituição, via intranet. O texto de encaminhamento do questionário informa se tratar de pesquisa dividida em dois momentos distintos, assim distribuídos:

- 1) No primeiro momento, os servidores foram solicitados a ler o Relatório de Gestão e a responder o questionário, remetidos como anexos. O questionário contém perguntas que busca avaliar o grau de percepção dos servidores quanto à evidenciação das ações sociais desenvolvidas pela Fundaj, descritas no referido relatório. Essa atividade foi realizada no mês de outubro de 2008.
- 2) No segundo, foi elaborado o Balanço Social da Fundaj, no modelo Ibase, com os dados constantes no Relatório de Gestão. Esse Balanço Social é um

segundo questionário foram enviados aos servidores participantes da primeira fase da pesquisa, solicitando que os mesmos respondessem às questões baseados nas informações contidas no Balanço Social. Essa atividade ocorreu no mês de dezembro de 2008.

A propósito, quando do encaminhamento do questionário referente ao Balanço Social, foi solicitado aos servidores que apenas os respondentes do primeiro questionário preenchessem o segundo, tendo em vista a intenção de comparar o grau de entendimento dos servidores a respeito das informações de cunho social constantes nos dois instrumentos.

Ocorre que, mesmo com a prorrogação do prazo de devolução dos questionários, não obtivemos o mesmo número de 41 respondentes do questionário relativo ao Relatório de Gestão. Desta feita, somente 32 servidores responderam o questionário relativo ao Balanço Social. Como os questionários não foram identificados, não tivemos como cobrar as respostas daqueles que se abstiveram de responder ao segundo instrumento. Daí o motivo pelo qual tivemos de considerar as amostras independentes.

Os dados dos questionários referentes ao Relatório de Gestão e ao Balanço Social foram analisados, a princípio, separadamente. Posteriormente, foram verificados de forma conjunta, através de estudo comparativo entre os dois períodos, com o propósito de observar se após a introdução do Balanço Social houve melhora de percepção das ações sociais promovidas pela Fundaj.

Tendo em vista a natureza dos dados coletados, utilizou-se a estatística descritiva e a não paramétrica para proceder a análise. No que concerne aos métodos não paramétricos, aplicou-se os testes estatísticos *U de Mann-Whitney*, tabulação cruzada (*crosstab*) e qui-quadrado (*chi-square*). Foram consideradas relevantes as diferenças cujas *Asymp. Sig.* fossem menores que 5%.

4 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O Instituto Joaquim Nabuco nasceu da iniciativa do então deputado federal constituinte Gilberto Freyre. Instituída pela Lei nº 770 do presidente da República

Eurico Gaspar Dutra, sua criação data de 21 de julho de 1949, quando da homenagem do centenário de nascimento de seu patrono Joaquim Nabuco.

No ano de 1979, foi encaminhado ao Congresso Nacional, pelo Presidente João Batista de Figueiredo, Projeto de Lei que autorizou transformar o antigo Instituto em Fundação. Assim, em 15 de março de 1980, por força do Decreto Lei nº 84.561, foi criada a Fundação Joaquim Nabuco, entidade vinculada ao Ministério da Educação e Cultura.

A Fundação Joaquim Nabuco, por seu leque de interesses institucionais históricos, que a fez e a faz atuar com distinção nos campos da sociologia, economia, educação, cultura, antropologia, história, museologia e documentação, já registrou décadas atrás passagem pelo ministério da Cultura. Portanto, as interfaces e capilaridades de suas ações são absorvidas, ainda hoje, além do já citado MinC, pelos ministérios da Ciência e Tecnologia, Justiça, Integração Regional e Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, para nomear os mais constantes e recentes parceiros de sua programação. Nesse universo diversificado de atuação, quatro diretorias respondem pelas ações finalísticas da instituição, a saber: diretoria de Planejamento e Administração, de Documentação, de Pesquisas Sociais, e de Cultura (Relatório de Atividades 2003/2006).

A Fundaj, enquanto Instituto Joaquim Nabuco propunha-se “estudar as condições de vida, de habitação, de trabalho e de alimentação do homem da zona agrária, visando subsidiar o planejamento de medidas governamentais para o melhoramento dessas condições do homem das regiões Norte e Nordeste do Brasil”. Com essa vocação primordial foram realizadas inúmeras pesquisas, inclusive algumas com apoio de organismos internacionais, a exemplo da ONU e da Unesco.

Já em 1980, com a transformação do Instituto em Fundação se avizinhand, a instituição buscou ampliar seu escopo de atuação, vislumbrando assegurar recursos para a sua manutenção. Assim, passou a desenvolver atividades culturais, através da elaboração de projetos e da promoção de eventos nas artes cênicas, plásticas, na música, na dança e na literatura. Além disso, investiu em equipamentos culturais o que culminou com a sua transferência do ministério da Educação para o de Cultura, criado em 1985, por decreto do então presidente José Sarney.

Desse modo, ampliando seu campo de atuação, a missão da Fundaj também sofreu expansão, quer pela introdução de novas vocações, quer pelos ditames da política econômica inflacionária imposta ao País, no bojo do neoliberalismo aplicado aos países latino-americanos. Naquela conjuntura, fóruns internos de discussão foram realizados com o objetivo de modelar a missão institucional. Do esforço empreendido pela direção, resultou a afirmação do propósito de: “Produzir, acumular e difundir conhecimentos; resgatar e preservar a memória; e promover atividades científicas e culturais, visando à compreensão e o desenvolvimento da sociedade brasileira, prioritariamente a do Norte e do Nordeste do País”.

Bem adiante, com a aprovação do novo Regimento, instituído através do Decreto nº 6.318, de 20 de dezembro de 2007, a missão da Fundaj foi redesenhada e dentre seus compromissos se encontram (BRASIL, 2007):

Promover estudos e pesquisas no campo das ciências sociais; preservar e difundir bens patrimoniais representativos da realidade histórica, social e cultural brasileira; discutir e promover a produção cultural contemporânea, visando dar suporte aos criadores e possibilitar o acesso desse conteúdo à sociedade.

A Fundaj tem se mostrado disposta à inovação, atualização e avanço de suas práticas. É nesse sentido que o Balanço Social pode se mostrar como mais uma ferramenta eficaz de gestão e vir a integrar a Prestação de Contas da instituição.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo aborda os resultados coletados a partir de pesquisa realizada com os servidores da Fundaj, cujo objetivo geral foi o de verificar até que ponto a adoção do Balanço Social, modelo Ibase, pode auxiliar o processo de avaliação de desempenho institucional na área social, por meio de uma melhor qualidade das informações divulgadas aos seus *stakeholders* internos.

5.1 Análise Univariada: Dados do Questionário Relativo ao Relatório de Gestão

O questionário foi composto por 25 quesitos, sendo que os cinco primeiros referem-se a variáveis demográficas (q1=gênero, q2=idade, q3=grau de escolaridade e q4=possuir ou não cargo de direção de assessoramento superior - DAS e q5=nível de DAS) e os demais aos dados da pesquisa.

No que se refere ao quesito gênero, observou-se que há uma predominância de servidores do sexo feminino (56,1%) com relação aos do sexo masculino (43,9%). Quanto à idade, verificou-se um percentual maior (36,6%) de servidores com idade entre 41 a 50 anos, seguido de 31,7% com idade entre 51 e 60 anos. No quesito escolaridade, apenas 4,9% dos servidores possuem nível médio; 36,6% possuem nível superior; e 53,7% apresentam pós-graduação, mestrado ou doutorado. Do universo de servidores respondentes, 26 (63,4%), ocupam cargos de chefia, que na estrutura do Poder Executivo Federal são denominados DAS (Direção de Assessoramento Superior). Quanto ao nível de DAS, observou-se que, dos respondentes que possuem cargos de chefia, a maioria (29,3%) ocupa o nível 3, correspondentes aos cargos de coordenadores e, apenas 1 servidor, ocupa o nível 5, relativo ao cargo de Diretoria.

Com relação ao quesito “grau de conhecimento sobre a Missão da Fundaj”, foi verificado que a maioria (60%) tem razoável conhecimento ou muito conhecimento (37,5%).

Quando instados a responder se leram o Relatório na sua totalidade, a maioria dos respondentes (63,4%) declararam ter lido o Relatório de Gestão na sua totalidade. Quanto aos capítulos do Relatório que mais chamaram a atenção, a maioria dos respondentes (34,1%) apontaram o capítulo que aborda as realizações de cada Diretoria, seguido do capítulo que trata dos Programas e Ações (19,5%). No que concerne ao grau de entendimento das informações publicadas no Relatório de Gestão, foi verificado que está entre bom (41,5%) e ótimo (24,4%) na avaliação dos entrevistados. Quando foi perguntado se o Relatório de Gestão ajudou a entender melhor a instituição, a grande maioria (48,8%) afirmou que ajudou muito.

Foi também questionado se as informações contidas no Relatório de Gestão estão consistentes com dados de outras fontes, o que foi respondido por 39% que estão razoavelmente consistentes, seguida de 22% que afirmaram que estão muito consistentes. Vale salientar que 29,3% disseram que não conheciam dados de outras fontes e que portanto não podiam fazer essa avaliação.

Quanto à questão relativa a se o Relatório apresenta boa cobertura das ações sociais desenvolvidas na Instituição, foi verificado que a maioria (53,7%) entende que apresenta muito. No quesito sobre quais temas de cunho social estão cobertos mais efetivamente no Relatório havia a possibilidade de marcar uma ou mais opções naquelas que julgassem contempladas no relatório. Assim, 63,4% assinalaram a opção Capacitação de servidores; 43,9% a opção Benefícios aos servidores; 58,5% a opção Desenvolvimento de cursos para profissionais das áreas finalísticas da Fundação; 82,9% assinalaram a opção Apoio ao desenvolvimento de novos talentos; e 14,6% marcaram a opção outros.

Quanto arguimos aos servidores sobre quais temas de cunho social estavam faltando ou foram tratados com menor profundidade no relatório, observou-se maior percentual (17,2%) de respondentes que apontaram o tema de Apoio a novos talentos, como item que deveria ter maior destaque no relatório. No que concerne ao quesito relacionado a que temas de cunho social poderiam ser excluídos do relatório, observou-se que a grande maioria (68%) respondeu nenhum. Quanto ao questionamento relativo a se o Relatório de Gestão descreve claramente a visão da Fundação em termos de Responsabilidade Social, verificou-se que 35% acreditam que descreve razoavelmente; e, 32,5% entendem que descreve muito, em detrimento de 7,5% que dizem que não descreve. Dos números apurados, depreende-se que a grande maioria consegue identificar no Relatório de Gestão a visão da Fundação em termos de Responsabilidade Social.

Com relação à clareza dos indicadores de desempenho das ações sociais apresentados no Relatório, verificamos, que 41,5 % afirmam que estão razoavelmente claros e 29,3% afirmam que estão claros. Quando foi questionado se os respondentes sentiam falta de algum indicador que avaliasse ações sociais, a grande maioria (59%) afirmou que sim, sendo que os indicadores mais apontados

como não constantes do Relatório foram os de efetividade e de impacto. De fato, as ações desenvolvidas pela Fundaj, são descritas, no Relatório de Gestão, sem qualquer menção ao resultado dessas ações junto à sociedade. Os indicadores resumem-se a indicar a meta física prevista x realizada e de igual modo, os recursos previstos x realizados para o desenvolvimento da ação.

Quando questionados em que medida o Relatório permitiu que tivessem acesso ao desempenho da instituição em questões sociais, 43,9% afirmaram que possibilitou em boa medida. Ao serem questionados se o Relatório de Gestão é de fácil entendimento, 43,9% entendem que sim. No que concerne à confiabilidade da instituição quando relata ações sociais no Relatório de Gestão, 55% dos respondentes declararam que é muito confiável.

Quando instados a responder o que poderia tornar o Relatório de Gestão mais confiável e transparente em termos de ações sociais, 26,5% dos respondentes afirmaram que o mesmo deveria ser mais divulgado. Foi ainda questionado se os servidores já haviam lido relatórios de gestão de outras instituições, sendo que 65,9% responderam que não.

No entanto, apesar de apenas 14 servidores terem respondido que haviam lido outros relatórios de gestão, 17 opinaram sobre a qualidade do elaborado pela Fundaj. Sendo que destes, 52,9%, afirmaram ser o da Instituição de muita qualidade.

Por fim, quando instados a apresentar sugestões que pudessem melhorar o Relatório de Gestão da Instituição, 25% apresentaram como sugestões de melhoria o relatório ser mais sintético e possuir indicadores qualitativos.

5.2 Análise Univariada: dados do Questionário Relativo ao Balanço Social da Fundaj

No que se refere à variável gênero, aqui observou-se que houve uma predominância de servidores respondentes do sexo feminino (62,5%) com relação aos do sexo masculino (37,5%). Quanto à idade, verificou-se um percentual maior (43,8%) de servidores com idade entre 51 a 60 anos, seguido de 31,3%, com idade

entre 41 a 50 anos. No tocante à escolaridade, observou-se os mesmos dois servidores de nível médio e os mesmos 15 de nível superior que responderam ao primeiro instrumento. Do que se pode inferir: os que não se dispuseram a responder o segundo instrumento possuem nível de escolaridade de pós-graduação. Do universo de servidores respondentes, 62,5% ocupam cargos de DAS. Quanto aos níveis desses cargos, constatou-s, que, dos 20 servidores respondentes, detentores de DAS, a maioria (40%) ocupa o nível 3 e 30% ocupam o nível 4. Esses níveis são referentes aos cargos de coordenadores e coordenadores-gerais, respectivamente. Ressalte-se que o único respondente ocupante de cargo de Diretoria que respondeu ao primeiro instrumento, com relação ao segundo, deixou de participar.

Com relação ao quesito relacionado ao "grau de conhecimento sobre Balanço Social", verificou-se que a maioria possui pouco conhecimento (59,4%) sobre a temática, fato que não causou estranheza, considerando que a Instituição não adota o referido instrumento.

Quando provocados a responder se haviam lido o BS na sua totalidade, a maioria (87,5%) respondeu que sim, em que se pode inferir que os respondentes tiveram mais disposição para ler o Balanço Social do que o Relatório de Gestão visto que, dos 41 respondentes do primeiro instrumento, 26 responderam que leram o Relatório de Gestão na sua totalidade, o equivalente a (63,4%).

Com relação aos itens que chamaram mais a atenção, a maioria (20%) respondeu que é aquele que trata dos projetos, ações e contribuições para a sociedade; fato que denota preocupação dos respondentes com a efetividade das ações desenvolvidas na instituição e o seu efetivo caráter social. Igual tendência foi demonstrada pelos respondentes do primeiro instrumento que, na sua maioria (34,1%), apontou como capítulo de destaque no Relatório de Gestão aquele que trata das "Responsabilidades Institucionais – Realizações de cada Diretoria". Exatamente o item em que se encontram explicitadas as ações desenvolvidas pela instituição para atingimento de sua missão institucional.

No que concerne ao grau de entendimento das informações contidas no BS, foi verificado que o mesmo encontra-se entre razoável (50%) e bom (31,3%). Quando questionados se o BS ajudou a entender melhor a instituição, foi observado

igual percentual (37,5%) nas opções “ajudou razoavelmente” e “ajudou muito”. Quando instados a responder se as informações contidas no BS estavam consistentes com dados de outras fontes, 37,5% consideram que estão razoavelmente consistentes, e 31,3% entendem que estão muito consistentes. No tocante à questão se o BS apresenta boa cobertura das ações sociais desenvolvidas na instituição, foi verificado que a maioria (45,2%) concorda apresentar muita cobertura.

No quesito que aborda quais temas de cunho social estão mais efetivamente cobertos no BS havia a possibilidade de marcar uma ou mais opções das que julgassem contempladas no Balanço Social. Assim, 65,6% assinalaram a opção Capacitação de Servidores; 68,8% a opção Benefícios aos servidores; 31,3% a opção Desenvolvimento de cursos para profissionais das áreas finalísticas; 12,5% assinalaram a opção Apoio ao desenvolvimento de novos talentos; e 9,4% marcaram a opção Outros.

Quando perguntou-se sobre quais temas de cunho social estavam faltando ou foram tratados com menor profundidade no BS, verificou-se maior percentual (25%) de respondentes que apontaram o tema referente a “ações direcionadas ao público interno: educação, saúde e família”, o que sugere que os servidores gostariam que a instituição desenvolvesse mais ações voltadas para eles e seus familiares.

Já quando questionados sobre quais temas sociais consideram que podem ser excluídos do BS, observou-se que a grande maioria (73,3%) respondeu que nenhum tema merecia ser subtraído. Considerando, ainda, que 17 respondentes deixaram em branco esse quesito, interpretamos a ausência de resposta como não haver nenhum tema a ser excluído, igualmente.

Quando questionados se o BS descreve claramente a visão da Fundaj em termos de Responsabilidade Social, verificamos que 56,3% acredita que o instrumento descreve razoavelmente; e, 21,9%, crêem que descreve muito, em detrimento dos 9,4% que declaram não descrever. Desse resultado, depreende-se que a grande maioria consegue identificar no BS a visão da Fundaj em termos de Responsabilidade Social.

Com relação à clareza dos indicadores de desempenho das ações apresentados no BS, verifica-se, que 31,3%, afirmam que não estão claros ou que estão pouco claros. Por outro lado, 68,7% entendem que os indicadores estão claros em alguma medida. Quando questionados se sentem falta de algum indicador que avalie ações sociais, a grande maioria (53,1%) afirmou que sim. Os indicadores mais apontados como ausentes do BS são os referentes aos qualitativos das ações.

Ao serem questionados em que medida o BS permitiu que tivessem acesso ao desempenho da instituição em questões sociais, 22,6% afirmaram que o BS apresenta em pouca medida o desempenho social da instituição, ao passo que 77,4% concordam que o referido instrumento permite o acesso ao desempenho das ações sociais da instituição em alguma medida. Quando questionados se o BS é de fácil entendimento, a maioria (50%) entende que o mesmo é de muito ou de total entendimento.

Quanto à confiabilidade da instituição, no item em que a Fundaj relata as ações sociais, apenas 9,7% afirmaram que a mesma ocorre em pouca medida, enquanto 48,4% acreditam razoavelmente na confiabilidade, seguido de um percentual de 42% dos que confiam muito ou totalmente. Quando instados a responder o que poderia tornar o BS mais confiável e transparente em termos de ações sociais, 33,3% dos respondentes sugeriram que o Balanço deveria conter mais indicadores de efetividade, seguido de um percentual de 25% de respondentes que sugeriram a sua elaboração e divulgação.

Quando questionados se conhecem outros modelos de BS, a grande maioria (84,4%) respondeu que não. Situação que demonstra consonância com as respostas apresentadas no quesito relacionado “ao grau de conhecimento sobre Balanço Social”, no qual foi verificado que a maioria (59,4%) possui pouco conhecimento sobre a temática.

Dos cinco respondentes que afirmaram que conheciam outros modelos de BS, 80%, opinaram entre ser o modelo da Fundaj de razoável e de muita qualidade. Quando instados a apresentar sugestões de melhoria no BS da Instituição, 21,9% apresentaram como sugestões de melhoria a inclusão de indicadores de eficiência e

eficácia, seguido de um percentual de 15,6%, que sugeriu que fosse incorporado e divulgado o BS na instituição.

Por fim, neste questionário, foi acrescentada a pergunta que instava os servidores a opinarem se a Fundaj deveria adotar o BS, como mais um instrumento de prestação de contas à sociedade, o que todos (100%) responderam afirmativamente. Desse resultado, inferimos que os servidores estão desejosos de instrumentos que possam contribuir na avaliação das ações sociais desenvolvidas na instituição.

5.3 Análise Multivariada dos Dados Referentes ao Questionário sobre o Relatório de Gestão e do Balanço Social da Fundaj

A fim de se realizar uma comparação das respostas oriundas do Relatório de Gestão e do Balanço Social, utilizou-se o teste estatístico *U de Mann-Whitney*. Para aquelas respostas que se mostraram significativamente diferentes, dos que leram o Relatório de Gestão e o Balanço Social, aplicou-se o teste de tabulação cruzada (*crosstab*) e qui-quadrado (*chi-square*), com o intuito de verificar qual a tendência das respostas encontradas. Foram consideradas relevantes as diferenças cujos *Asymp. Sig. (2-tailed)* fossem menores que 5%. Os resultados se encontram dispostos na tabela a seguir:

Tabela1: Análise Comparativa entre o Relatório de Gestão e o Balanço Social

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Leu RG/BS	498,000	1359,000	-2,311	,021
Entendimento das informações Relatório Gestão/Balanço Social	494,000	1022,000	-1,907	,056
Publicação ajudou a entender a instituição	569,000	1097,000	-1,041	,298
Informações consistentes com outras fontes	565,000	1426,000	-1,060	,289
Cobertura de ações sociais	534,500	1030,500	-1,095	,274
Temas de cunho sociais mais cobertos Capacitação	641,500	1502,500	-,194	,846
Temas de cunho sociais mais cobertos Benefícios	493,000	1354,000	-2,102	,036
Temas de cunho sociais mais cobertos Desenvolvimento	477,000	1005,000	-2,303	,021
Temas de cunho sociais mais cobertos	626,000	1154,000	-,538	,590

apoio				
Temas de cunho sociais mais cobertos outros	621,500	1149,500	-,673	,501
Descreve Responsabilidade Social	617,000	1437,000	-,277	,782
Clareza dos indicadores sociais	618,000	1146,000	-,073	,942
Falta de indicador social	587,500	1115,500	-,491	,623
Desempenho questões sociais	577,000	1438,000	-,702	,482
Fácil entendimento	634,000	1495,000	-,263	,792
Confiabilidade dos dados	522,000	1018,000	-1,241	,214
Já leu outros RG/BS	534,500	1062,500	-1,777	,076
Opinião sobre a qualidade do relatório	33,000	48,000	-,841	,400

Fonte: Dados da pesquisa, dez. 2008.

De acordo com a tabela 1 acima, observou-se que apresentaram diferenças significativas no patamar de 5% aquelas respostas relacionadas com a) leitura do Relatório de Gestão/Balanço Social; b) com os temas de cunho sociais mais cobertos: benefícios aos servidores; c) com os temas de cunho sociais mais cobertos: desenvolvimento de cursos para os profissionais das áreas finalísticas da Fundaj.

A fim de entender como ocorreram as diferenças explicitadas, realizou-se testes de tabulação cruzada e qui-quadrado, em que observou-se o seguinte:

- a) Ao nível de significância de 5%, existe diferença de percepção entre os respondentes que leram o RG e os que leram o BS. Dos servidores que responderam os questionários, 63% informaram que leram na íntegra o Relatório de Gestão. Ao passo que 87% declararam que leram na íntegra o Balanço Social. Isso sugere que a leitura do BS ocorre mais facilmente que a do RG, talvez porque este último citado seja mais volumoso e complexo do que o primeiro.
- b) Outro ponto que mostrou-se significativamente diferente, num percentual de 5%, foi referente à percepção dos servidores quanto aos temas de cunho social mais cobertos, relacionados a benefícios aos servidores. Nesse sentido, 43% dos respondentes afirmaram que o ponto em questão se encontra contemplado no RG. Enquanto 68,8% dos servidores identificaram a presença desse tema no BS.
- c) No que se refere à percepção dos temas de cunho social mais cobertos,

relacionados ao desenvolvimento de cursos para profissionais das áreas finalísticas da Fundação, observou-se que os servidores identificaram com mais clareza esse item no RG (58,5%) do que no BS (31,3%). Tal fato pode se explicado por se constituir tema abordado de forma mais detalhada no Relatório de Gestão. Já no BS, o item cursos para profissionais das áreas finalísticas da Fundaj, resume-se a números percentuais, sem que haja detalhamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito da presente pesquisa foi o de se verificar até que ponto a adoção do Balanço Social, no modelo do lbase, pode auxiliar o processo de avaliação de desempenho institucional na área social da Fundaj, por meio de uma melhor qualidade das informações divulgadas aos seus *stakeholders* internos.

Com a pesquisa realizada e através da comparação das respostas obtidas nos dois questionários, identificou-se que houve melhora de percepção, por parte dos *stakeholders* internos, na qualidade das informações referentes às ações sociais desenvolvidas na Fundaj.

Embora os resultados apurados da análise multivariada dos dados, evidenciem que apenas três respostas apresentaram diferenças estatisticamente significativas no patamar de 5%, essas já sugerem a importância do BS para a melhora da percepção das informações de cunho social desenvolvidas na instituição.

Tal entendimento deve-se aos seguintes fatos: a) verificou-se que o BS possui uma adesão maior de servidores na sua leitura do que o RG, o que sugere que as informações sociais atingem um número maior de servidores; b) observou-se que os benefícios aos servidores foram mais evidenciados no BS do que no RG, e esse é um dado importante para que os servidores se sintam contemplados nas ações sociais desenvolvidas na instituição; c) apesar dos cursos para servidores das áreas finalísticas terem sido mais evidenciados no RG, isso pode ser corrigido quando do preenchimento do item dez, do modelo do lbase, espaço reservado à

colocação de informações que a instituição julgar importantes para uma melhor percepção das ações sociais desenvolvidas.

Outro ponto que deve ser considerado, refere-se ao fato de que se apenas três respostas apresentaram diferenças estatisticamente significantes, isto significa dizer que se tem acesso às informações de cunho social da instituição, em linhas gerais, no mesmo nível de percepção nos dois instrumentos, com o diferencial de que o BS, no modelo proposto, é apresentado em duas páginas, e por conseguinte, mais fácil da instituição dar ampla publicidade de suas ações, inclusive na mídia escrita.

Quanto à maioria das respostas não terem apresentado diferenças estatisticamente significativas no patamar de 5%, tal resultado pode ser entendido pelo fato de que, à exceção de dois servidores de nível médio, os demais respondentes possuem nível superior, sendo que destes, dez possuem mestrado ou doutorado. Resultado que nos leva a considerar que o nível intelectual dos entrevistados possibilitou maior grau de entendimento das informações mais complexas. No entanto, o BS é um instrumento que pode e deve ser utilizado por todos os servidores, tendo em vista que uma das suas principais características é exatamente a simplicidade na exposição das informações.

Aliado a esse dado, ressaltamos também que a maioria dos servidores que responderam os questionários possui cargos de chefia e estão acostumados, até mesmo por ofício, a lerem o Relatório de Gestão e a participar ativamente de sua concepção e elaboração.

Outro fator que pode ser agregado a esse resultado é o fato do Modelo Ibase apresentar indicadores não utilizados pela Fundação e grande parte dos projetos realizados pela Instituição não serem contemplados. Reflexão que nos inclina a pensar em na sua inadequação para a Fundaj. Contudo, o modelo testado pode servir de importante parâmetro para elaboração de um instrumento próprio para a instituição.

Como exemplo da inadequação do modelo, podemos citar alguns indicadores do Ibase sobre o corpo funcional, tais como: número de empregados acima de 45 anos, número de mulheres e de negros que trabalham na instituição. Tais itens não

podem ser aplicados no caso de instituições públicas, cujo preenchimento de cargos se dá por concurso público, em que as variáveis de gênero, idade e raça são irrelevantes.

Há de se considerar por fim, mas não em último lugar, que quando instados a opinarem se gostariam que a Fundaj adotasse o o BS, como mais um instrumento na sua prestação de contas, 100% dos servidores responderam afirmativamente.

Em resumo, consideramos que, se elaborado de forma adequada e utilizado indicadores apropriados à instituição, o Balanço Social poderá permitir aos seus usuários internos, em todos os níveis, hierárquico e intelectual, conhecerem melhor as ações sociais desenvolvida pela Instituição.

7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões para pesquisas futuras, apontamos dois caminhos: o primeiro, a realização de um estudo que contemple a criação de um modelo de Balanço Social adaptado às atividades das Fundações de Pesquisa, Cultura e Documentação, a exemplo da Fundaj, e o segundo diz respeito a um estudo mais amplo, em que possam ser avaliadas as percepções não apenas dos *stakeholders* internos mas também dos externos, haja vista que o objetivo maior do Balanço Social é a prestação de contas à sociedade de forma eficiente e transparente.

REFERÊNCIAS

BONATTO, et al. Ética e Responsabilidade Social: um estudo comparativo do Balanço Social da empresa Eletrocar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007. 1 CD-ROM

BRASIL. **Decreto Lei nº 6.318 de 20 de dezembro de 2007**. Brasília, 2007

DÉLANO, Afonso Silva. O Balanço Social, Utopia ou Realidade na Empresa Latino-Americana? In: GOLÇALVES, Ernesto Lima (org.). **Balanço Social da Empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 1.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO - Fundaj. **Relatório de Atividade – 2006**. Recife, 2003/2006. Recife, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE.

Balanco Social. Rio de Janeiro, [2008]. Disponível em:

<<http://www.balancosocial.org.br>> Acesso em: 03/12/2007.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade Social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

LIMA, Edinício de Oliveira. **Associação do Balanço Social e o Marketing Social:** implicações na comunicação da organização não governamental. 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública:** foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Luiz Edgar; REIS, Carlos Nelson dos. **Responsabilidade Social das Empresas e Balanço Social:** meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

PATTON, Michel Quinn. **Qualitative research & evaluation methods.** Sage Publications: London, 2002.

RIBEIRO FILHO, José Francisco, et al. O Controle Social no âmbito da Administração Pública: a vez do cidadão. In AGUIAR, Sylvana Maria Brandão de (Org). **Gestão Pública:** práticas e desafios. Recife: Bagaço, 2007.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

STAKE, Robert E. **Case Studies.** In: _____. Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publications, 1994.

SILVEIRA, Gerson Joner da. **Balanço Social, capital humano.** Disponível em: <<http://www.unisul.br>> Acesso em: 30 nov. 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2005.

SUBIABRE, Santiago Bruron. Auditoria Sócio-Econômica. In: GOLÇALVES, Ernesto Lima (Org.). **Balanço Social da Empresa na América Latina.** São Paulo: Pioneira, 1980. p. 25.

SUCUPIRA, João A. Ética nas Empresas e Balanço Social. In: SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza (Org.). **Balanço Social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 117-133.

TAYLOR, Robert. Balanço Social: instrumental de avaliação de desempenho e correção do planejamento social na vida da empresa. In: GONÇALVES, Ernesto Lima (Org.). **Balanço Social da Empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980. p. 25.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultado: quando o Estado se compromete**. Brasília, DF: Enap, 2001.

UNILEVER BRASIL. **Projeto Mais Vida**. São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.unilever.com.br/OurValues/EnvironmentandSociety/projetossociais/projeto_mais_vida.asp. Acesso em: 11 ago. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.