

Suporte à Tomada de Decisão para as Atividades Sociais do Terceiro Setor

(A Support Tool for to Private Sector Companies Decision that Acts on Projects related to Third Sector, on the Social Responsibility Ambit)

Miguel Arantes Normanha Filho¹; Marise de Barros Miranda²

¹UNINOVE-SP
mig.arantes@hotmail.com

²DIS-UNIFESP; UNINOVE-SP
miranda@uninove.br

Abstract. *The third sector has been an alternative for many private companies, in relation to its social responsibility actions on several segments such as socio-cultural area on communities, environmental and sustainable development. Social projects related to these segments promote socio-economical impact actions. The discussed question gives a north to entities capacities: private sector companies and NGOs which objective is social, to manage and create politics strategies, on organizational ambit, middle and long term to sustain the social actions continuity evaluating its efficiency and aims reach by performance mensuration system on valor creation. This proposition associate Projects Management according to PMBOD - Project Management Body of Knowledge procedures and the BSC - Balanced scorecard methodology on the creation of information system tool used on activity which objective is social and specific, the social gerontology, dealing with management and mensuration of services related to the attention process of population ageing in São Paulo City and of organizations that acts to third age. Configuring too on a support tool for to private sector companies decision that acts on projects related to third sector, on the social responsibility ambit.*

Keywords: *Third sector; project management; BSC - Balanced scorecard; social gerontology.*

Resumo. *O terceiro setor tem sido a alternativa para muitas empresas do setor privado, no que tange as suas ações de responsabilidade social, em diversos segmentos como no campo sócio-cultural em comunidades, ambiental e desenvolvimento sustentável. Projetos sociais relacionados a esses segmentos promovem ações de impacto sócio-econômico. A questão discutida norteia a capacidade dessas entidades: empresas do setor privado e organizações sem fins de lucro, cujo objetivo é social, gerenciar e criar políticas estratégicas, no âmbito organizacional, de médio e longo prazo, para sustentar a continuidade de ações sociais avaliando sua eficácia e alcance das metas, através de sistema de mensuração de desempenho na criação de valor. Esta proposta associa a gestão de projetos seguindo os procedimentos do PMBOK- Project Management Body of Knowledge e a metodologia do BSC - Balanced scorecard na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade, cujo objetivo é*

social e específico, a gerontologia social, tratando a gestão e mensuração de serviços relativos ao processo de atenção do envelhecimento da população da cidade de São Paulo e das organizações que atuam com a terceira idade. Configurando também, em uma ferramenta de apoio à tomada de decisão para empresas do setor privado que atuam em projetos relacionados ao Terceiro Setor, no âmbito da responsabilidade social.

Palavras-chave. Terceiro-setor; gestão de projeto; BSC – *Balanced scorecard*; gerontologia social.

1. Introdução

A situação de hoje, e a que se projeta para o futuro, é a de um fenômeno relacionado, entre outros fatores, à queda no número de nascimentos e ao aumento da expectativa de vida. O Brasil, em ritmo crescente, tem-se destacado pela longevidade de sua população, deixando de ser, gradativamente, um país de jovens. Paralelamente, a exclusão do mercado dessa população ainda ativa constituirá um grave problema de contornos incalculáveis. No Brasil, a expectativa de vida é, hoje, de 68,6 anos, segundo o Censo de 2000, do IBGE, contra aproximadamente 74 anos previstos para 2025. Temos, portanto, um país que está deixando de ser de jovens para ser de idosos. Isso quer dizer que as pessoas que nasceram no pós-guerra estarão, em 2025, na faixa etária entre 65 e 80 anos. Os números brasileiros sobre envelhecimento são alarmantes. Segundo os dados do relatório *Síntese de indicadores sociais* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), em 25 anos a população de idosos poderá ser superior a 30 milhões de pessoas.

Como visualizamos a importância do terceiro setor e do setor privado na questão do processo de envelhecimento?

A questão discutida norteia a capacidade dessas entidades: empresas do setor privado e organizações sem fins de lucro cujo objetivo é social, gerenciar e criar políticas estratégicas, no âmbito organizacional, de médio e longo prazo para sustentar a continuidade de ações sociais avaliando a sua eficácia e o alcance dos objetivos e metas, por meio de um sistema de mensuração de desempenho, na criação de valor através da decisão de associar a gestão de projetos seguindo os procedimentos do *PMBOK - Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade cujo objetivo é social e específico, a gerontologia social.

2. Sistema de Informação como Ferramenta de Controle

De acordo com Laudon (1999, p.10), informação é definida como o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis; ela está relacionada a conhecimento. Segundo Laudon (1999, p.10), “conhecimento é um conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar informação”. Já os sistemas de informação, para Laudon (1999, p.10), são sistemas sociotécnicos que coordenam tecnologia da informação, empresas e indivíduos.

Os sistemas de informação devem ser criados de modo a descrever os processos específicos da organização do terceiro setor. De forma independente, do sistema de informação que usa, esse tipo de organização possui identidade própria, pessoas diferentes envolvidas na missão da organização e da maneira como participa do mercado.

As grandes questões encerram-se em como determinar a qualidade de um projeto social, ou ainda, como saber se um projeto social foi bem gerenciado e atingiu seus objetivos;

como foram mensurados esses resultados. A resposta para essas questões envolve a relação direta entre indicadores de desempenho e a gestão de projetos. Ou melhor, fazer uma junção da metodologia do *BSC – Balance ScoreCard* com o *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e representar um modelo eficaz para gerir uma empresa social e seus projetos sociais.

3. PMBOK- Project Management Body of Knowledge

Um projeto é um esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo específico. Eles são semelhantes às operações em função de serem executados por pessoas, em geral com limitações de recursos financeiros e precisam ser planejados, executados e controlados (PMI, 2000).

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, uma arma competitiva que apresenta níveis crescentes de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes, Kerzner (2002, p.15).

De acordo com o “*A Guide to the project management body of knowledge*” - 2000 Edition, [Project Management Institute (PMI®) December 2000], Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender os requisitos do projeto. Ele pode ser mais bem explicado através dos processos que o compõem, que podem ser reunidos em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento; e em nove Áreas de Conhecimento: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos humanos do projeto; gerenciamento da comunicação do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto e gerenciamento dos fornecimentos de bens e serviços do projeto.

4. BSC - Balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia, idealizada em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de prospectar elementos indicadores de desempenho das organizações por meio de ferramenta de software. A metodologia baseada em dados financeiros e não financeiros proporciona, aliada às diversas tecnologias da informação (TI), a perspectiva da visão estratégica nos diversos setores de uma organização, buscando a realização de metas estratégicas.

De acordo com Torres (1998, p. 21-23), Kaplan e Norton iniciaram um estudo, em 1992, “*Measuring performance in the organization of the future*”, para conhecer como seria o método de medição de desempenho no ano 2000, em doze organizações, e assim desenvolveram uma metodologia baseada em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. De acordo com Grahl (2002, p. 1-2), esta abordagem surgiu da necessidade de possuir medidas de desempenho muito bem definidas, que traduzissem a realidade precisa da organização vinculando o desempenho em seus diferentes níveis, contribuindo na medida certa para a tomada de decisões. Ainda segundo o mesmo autor, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, propicia a empresa visão atual e futura do negócio de maneira abrangente, organizada em quatro perspectivas dentro da dinâmica da visão e estratégia.

5. A Modelagem

A modelagem de uma ferramenta para o desenvolvimento de um sistema de informação requer a sistematização dos requisitos essenciais em um modelo básico. É a ordenação do contexto das idéias como interlocução entre o analista e as empresas de terceiro setor, lembrando que este modelo permite a flexibilização, adaptando-se outros requisitos que não foram contemplados nesta análise.

Em uma análise preliminar, desenham-se todos os aspectos envolvidos para o gerenciamento e controle dos projetos sociais, conforme figura 1.



Figura 1 – Modelo representando os requisitos essenciais da Gestão de Projetos do Terceiro Setor

Os requisitos essenciais relativos a projetos de terceira idade começam na caracterização do projeto, inserção de todos os dados relativos ao projeto na ferramenta de gestão, preparação dos relatórios para análise da viabilidade do projeto, determinação de formas de comunicação para alavancar o projeto, relacionamento de critérios de inserção do idoso na comunidade, estimar a necessidade de assistencialismo, estabelecimento de métricas para indicadores e controle, gerenciamento dos custos envolvidos com o projeto, busca de fontes de recurso e fomento, utilização da ferramenta como suporte à decisão, aproveitamento da base de informações para estudo e pesquisa.

Com base nas quatro perspectivas do BSC, o PMBOK é inserido nos processos, em que as metas serão estabelecidas, e podem ser alteradas de acordo com a evolução do projeto ou a quantidade de recursos financeiros. O importante é que o modelo é tão flexível que outras métricas podem ser incluídas ou substituídas, de acordo com o projeto e sua extensão.

6. Considerações Finais

O estudo não teve a pretensão de esgotar as alternativas, mas gerar reflexão que poderá determinar alternativas eficazes sobre a gestão de serviços para o processo de envelhecimento, pela área de responsabilidade social de empresa do setor privado via terceiro setor, associando a gestão de projetos, seguindo os procedimentos do *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard*, na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação aplicada a uma atividade cujo objetivo é social e específico, a gerontologia social. Já que ficou comprovada a necessidade de novas e amplas pesquisas e análises de vários outros fatores.

Trata-se da necessidade de lançarmos um novo olhar, um novo paradigma não-assistencialista, mas concreto e viável, no que se refere ao uso da área de responsabilidade social de empresa do setor privado e das organizações do terceiro setor como forma

complementar ao Estado, na gestão de serviços através de projetos e de controles unificados, para os complexos problemas do processo de envelhecimento, com foco na gerontologia social, de forma consistente para uma sociedade que se encaminha para ser uma sociedade de idosos.

Terceiro setor, gerontologia social e a futura sociedade de idosos são fatos novos, assustadores para serem pensados, sem dúvida alguma, mas que, em contrapartida, revelam um desafio sem precedente, que impactam nas diversas áreas de conhecimento, em uma nova visão de mundo, em uma nova sociedade com paradigmas e novos olhares, que deverá aplicar modelos atuais de gestão de serviços, errando, aprendendo e formatando modelos híbridos, sem dúvida, mas que, em um futuro próximo, impliquem novas disciplinas das diversas áreas de conhecimento, e, porque não, de novas profissões. Portanto, parece-nos ingênuo querer partir de novos modelos teóricos, sem aplicação prática, quando o tempo se esgota para a solução e gestão dos problemas oriundos de uma futura sociedade de velhos.

Tais ferramentas de gestão, e em tal contexto, inserem-se a gestão de projetos seguindo os procedimentos do *PMBOK- Project Management Body of Knowledge* e a metodologia do *BSC - Balanced scorecard* na modelagem de uma ferramenta de sistema de informação, em última análise são as que permitirão que os serviços sejam aplicados aos objetivos sociais e aos projetos (sociais) das áreas de responsabilidade social de empresas do setor privado e de organizações do terceiro setor. E, em tal situação, podemos afirmar que estamos falando de um conceito de gestão de serviços ainda em construção que deve considerar, obrigatoriamente, o suporte da área de conhecimento do serviço social, de forma a suprir e enriquecer. A definição de prestação de serviço, para atendimento do objetivo social, seja atendida e praticada através de empreendedores sociais, aqui definidos como aquelas pessoas que se dedicam às causas sociais, capacitadas para tal, nas quais o idealismo e o preparo para a ação se tornam forma única, com direcionamento de ações, cujo impacto social seja mensurável.

7. Referências

- ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- CAMARANO, Ana Amélia. Texto para discussão No.: 858: *Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica*. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- DOWBOR, Ladislau. *A gestão social em busca de paradigmas*. In: RAICHELIS, RAQUEL; RICO, Elizabeth de Mello. *Gestão social – uma questão em debate*. São Paulo, EDUC, 1999.
- DRUCKER, Peter. *A administração na próxima sociedade*. 1ª. ed. São Paulo: NOBEL, 2003.
- GARHL, E. *A Sistema de apoio a utilização do Balanced Scorecard (BSC) aplicado a uma organização de software*. Artigo. II Congresso Brasileiro de Computação – CBComp – 2002.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUDSON, Mike. *Administrando organizações do terceiro setor*. São Paulo: MAKRON Books, 2004.
- IBGE. *Síntese de indicadores sociais*. Rio de Janeiro: 2001.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- KARSCH, Ursula M. Simon. *O serviço social na era dos serviços*. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LAUDON, K.C & LAUDON, J.P. *Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro. Editora 1999.

- MINTEZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Marise de Barros; ALBUQUERQUE, Antonio Roberto P. L.. Artigo: *Uma abordagem para a visão estratégica empresarial – O BSC – Balanced Scorecard – traduza a visão estratégica da empresa?* São Paulo: 2003.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael, (Org.). *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PADOVEZE, L. C. *Controladoria – Estratégia e Operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*: Edição 2000.
- SILVEIRA, Aldery Júnior; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- TÉBOUL, James. *A era dos serviços*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- TORRES, M. C. S. *O uso da simulação em uma perspectiva do Balanced Scorecard*.. 146 folhas. Monografia (Instituto Militar de Engenharia). Rio de Janeiro. 1994.
- VALERIANO, Dalton L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VOTOLINI, Ricardo (Org.). *Terceiro setor – planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, 2003.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZIMERMAN, Guite L. *Velhice – aspectos biopsicossociais*. Porto Alegre: Artemed, 2000.