

Os fatores críticos de sucesso como condição para o alcance dos 3 e's dos projetos sociais: uma contribuição para o êxito das ações de responsabilidade social.

Itamar Barbosa Pereira (UFF) itamarmsg@hotmail.com

Luiz Perez Zotes (UFF) lpzotes@aol.com

Resumo

*O presente estudo insere-se no esforço de produção de conhecimento organizado sobre a gestão de projetos sociais e, como tal, pretende contribuir para a sistematização das ações sociais a serem implementadas no âmbito dos programas de responsabilidade social corporativo. O trabalho buscará mostrar, ainda que de forma sucinta, os principais Fatores Críticos de Sucesso fundamentais para se alcançar os três elementos norteadores da Gestão: a **eficiência**, a **eficácia** e a **efetividade**. Para isso, o estudo baseou-se em pesquisa exploratória de cunho qualitativo desenvolvida a partir do estudo de caso de um projeto sócia, da pesquisa bibliográfica sobre o tema e da experiência do autor na gestão de projetos sociais em instituições do terceiro setor. Há que se destacar, contudo, que embora possam nortear o gerenciamento desse tipo de empreendimento, as características intrínsecas dessas ações requerem uma gestão profissionalizada e um processo constante de monitoramento e avaliação dos projetos implementados.*

Palavras-chave: Gestão de projetos sociais; Fatores críticos de sucesso; Avaliação de projetos sociais; Responsabilidade social.

1. Introdução

É senso comum entre os estudiosos da gestão corporativa, a importância da implementação de ações de responsabilidade social como diferencial competitivo para as organizações empresariais nos dias de hoje. Contudo, o crescimento do número de ações, o direcionamento descompromissado de recursos para o desenvolvimento dos projetos, bem como o surgimento de um sem número de organizações no terceiro setor num curto período de tempo, propiciou a realização de projetos sociais que, por falta de gerenciamento profissional ou de metodologias de avaliação em todas as suas fases, não atenderam aos três princípios básicos da gestão, quais sejam: **eficiência**, **eficácia** e, principalmente, **efetividade**. Neste último, enquadram-se a maioria dos empreendimentos; a falta de implementação de um sistema que avalie os impactos causados por uma determinada ação social no âmbito de uma determinada comunidade ou clientela, por vezes, a torna ineficaz em relação aos seus objetivos. Ademais, a busca por uma gestão competente não poderá prescindir de um diagnóstico pré-implantação que investigue as reais necessidades de um determinado grupo ou comunidade a ser atendido.

Constatou-se, a partir de pesquisa bibliográfica, a existência de um pequeno número de obras voltadas para o gerenciamento de projetos sociais; além disso, por ser uma área recente e pouco explorada das ciências sociais, a gestão de empreendimentos sociais ainda carece de maiores contribuições de outras áreas do conhecimento.

Diante disso, o presente estudo pretende contribuir apontando, com base na literatura pesquisada, na experiência do autor na gestão de projetos sociais em instituições do terceiro setor e na pesquisa exploratória de um estudo de caso, os fatores críticos de sucesso que poderão contribuir para que ações sociais tenham êxito. Cabe ressaltar, que a pesquisa mencionada objetivou avaliar os níveis de eficiência, eficácia e efetividade de um projeto social denominado “Inclusão & Ação”, desenvolvido em três municípios do Estado do Rio de Janeiro, no ano de 2003, cujo objetivo foi sensibilizar e qualificar profissionais de educação para a metodologia da educação inclusiva. O referido projeto enquadra-se na categoria das ações oriundas de programas de responsabilidade social desenvolvidos por corporações empresariais atualmente, isto é, a alocação de recursos financeiros em projetos sociais coordenados por suas fundações ou institutos e executados por organizações não-governamentais parceiras.

2. O terceiro setor no Brasil

Ao desenvolvermos um estudo sobre as ações sociais no Brasil, torna-se necessário traçar um panorama sobre este setor da economia responsável pela implementação da maioria das iniciativas do campo social. Conforme afirma Landim (1999), “o termo terceiro setor não é um termo neutro”, ele tem nacionalidade clara. É de procedência norte-americana, contexto onde associativismo e voluntariado fazem parte de uma cultura política e cívica baseada no individualismo liberal “. Segundo Montañó (2003), “[...] o termo tem, também, e fundamentalmente, procedência e funcionalidade com os interesses de classe. Surge como conceito cunhado, nos EUA, em 1978, por John Rockefeller III, como parte do que o banqueiro americano chamou de “*Three sector system*”.

No Brasil, o movimento iniciado pelo terceiro setor ganhou forma nos inícios dos anos 70, através dos movimentos populares ligados à educação de base. Chamadas de organizações não governamentais, sem fins lucrativos, instituições filantrópicas, fundações empresariais as instituições que compõem esse setor ganharam força na década de 90, amparadas nas garantias previstas na constituição recém promulgada. Segundo Landim (2002), “o termo ONG, tem origem e trânsito internacionais. O termo surge em documentos das Nações unidas, nos finais dos anos 1940, designando um universo bastante amplo e vago de organizações com as quais esse Organismo poderia estabelecer consultorias”.

Vários estudos sobre o tema têm sido realizados no âmbito da academia e das organizações da sociedade civil decerto, fruto da visibilidade que adquiriu as ações de responsabilidade social nos últimos anos. Entre esses trabalhos destaca-se aquele desenvolvido pelo Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS), ligado a Universidade de São Paulo (USP), financiado pela *Ford Foundation* e coordenado pela professora Rosa Maria Fisher, no período de 1999 a 2002.

O estudo denominado “Alianças Estratégias Intersetoriais”, procurou traçar um perfil dessas alianças no contexto do desenvolvimento das ações de responsabilidade social empreendido por organizações brasileiras de todos os setores.

A primeira constatação foi de que a maioria das empresas pesquisadas mantinha alianças com entidades do terceiro setor – 80,2%. O levantamento foi realizado junto a 385 instituições e, dentre outras questões, buscou responder a indagações como:

Numa análise qualitativa do estudo, foi possível destacar vários pontos importantes, dentre os quais podemos destacar:

- Os benefícios gerados pelas parcerias, em geral, beneficiavam os parceiros de formas diferentes, como já era esperado;

- Ficou evidente a importância dos papéis desempenhados pelos chamados “facilitadores” e “dificultadores” no processo de alianças estratégicas intersetoriais;
- Além disso, constatou-se que as alianças não são precedidas por um processo prévio de planejamento; o que gera um baixo desempenho na implementação das ações;
- Outra constatação, diz respeito à dificuldade na elaboração de indicadores de resultados e monitoramento dos projetos; o que dificulta o processo de avaliação e, como consequência, a formação de futuras parcerias para desenvolvimento de novas ações.

Críticos do fortalecimento do terceiro setor afirmam que, na verdade, houve o esvaziamento de um modelo que ganhou força após a democratização do país, na década de 80, com a retirada do Estado da responsabilidade de intervenção na “questão social” e a transferência dessas atribuições para o terceiro setor. Montañó (2003), chamou essa manobra de “*desresponsabilização*” (grifo nosso) do aparelho social estatal.

Para Beghin (2005), na década de 90, a descrença nas instituições públicas e os recorrentes escândalos na esfera pública começaram a consolidar a idéia da “desnecessidade do público” (grifo nosso) para enfrentar a questão social. Além disso, segundo a autora, um novo Estado surgiu a partir do segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso; nessa nova concepção a lógica da intervenção governamental no campo social tratava de transformar o “Estado social”. Nesse contexto, complementarmente à ação governamental, as organizações da sociedade eram chamadas a contribuir para amenizar os efeitos das múltiplas carências que o jogo do mercado capitalista não sabe evitar.

Por outro lado, defensores de um terceiro setor mais atuante, buscam respaldo na eficiência e na profissionalização das organizações integrantes do terceiro setor, numa participação maior da sociedade civil nas ações sociais estatais e na diminuição do tamanho do Estado. São defensores históricos desse modelo, intelectuais como, Ruth Cardoso, Fernando Henrique Cardoso, José Gianotti, entre outros.

Para Cury (2001), é preciso fazer uma clara distinção entre Estado, Empresas e Sociedade Civil quanto aos interesses e fundamentação. Para a autora, as duas primeiras, embora defendam interesses institucionais, possuem fundamentos bastante diferenciados: a lógica do Estado baseia-se no poder; as empresas no lucro e a sociedade civil, em valores comuns como, direitos, solidariedade, justiça, etc. Contudo, em dado momento, possuem objetivos comuns, quais sejam: a diminuição da miséria e o resgate social dos excluídos. Para Cury, é preciso aproveitar as potencialidades de cada partícipe e construir sólidas parcerias baseadas no respeito mútuo e na busca incessante pelo bem comum.

Com intuito de evidenciar esse processo de parcerias firmadas no país, torna-se necessário apresentar alguns números sobre o terceiro setor no Brasil. Segundo informações obtidas no sítio da ABONG – Associação Brasileira de ONGs, na internet, embora não seja possível afirmar com exatidão o número de organizações no Brasil, em 2002, existiam aproximadamente 276 mil organizações sem fins lucrativos – Fasfil. No entanto, dada a pluralidade de instituições enquadradas nesse perfil, torna-se impossível definir com precisão tal número. Já Montañó (2003), afirma, com base em dados publicados pela revista Exame a partir de informações da FGV-SP, que existiam naquele ano (2000), cerca de 400.000 organizações não-governamentais e aproximadamente 4 mil fundações no país; o que denota uma certa imprecisão ou, até mesmo, inexistência de números atualizados e confiáveis sobre o setor.

A propósito dessa ausência, há no legislativo federal – senado e câmara dos deputados-, três projetos de lei tratando, fundamentalmente, da criação de um cadastro geral de ONGs a ser subordinado ao executivo federal

Muito embora os números sobre as organizações que atuam no terceiro setor sejam escassos, é possível afirmar, baseado nas fontes hoje existentes, que o setor tem apresentado um crescimento significativo, a exemplo do que vem ocorrendo em outros países. Ao analisar os números do terceiro setor, Landim (1998), afirma que, em 1995, o setor movimentava cerca de 10 bilhões de reais ou o equivalente à época, a 1,5% do PIB brasileiro; e possuíam nos seus quadros, aproximadamente, 1.120.000 trabalhadores.

3. Justificativa

Objetivo maior de todo projeto que busque aplicar os requisitos da Qualidade Total aos seus processos, a busca pelos 3 E's da Qualidade – eficiência, eficácia e efetividade – na gestão de projetos sociais, igualmente, deve ser uma meta a ser perseguida pelos gestores sociais. Para Carvalho (2001), “a avaliação de eficiência de um projeto verifica e analisa a relação entre a aplicação de recursos (financeiros, materiais, humanos) e os benefícios derivados de seus resultados”. Nesse caso, avalia-se se os processos internos e externos do empreendimento atendem satisfatoriamente aos requisitos da qualidade. A eficácia de uma ação social está ligada diretamente ao alcance dos objetivos traçados inicialmente. Por exemplo, verifica-se se num projeto de capacitação de professores, o número de profissionais qualificados ao final da ação, é igual ou próximo ao quantitativo inicialmente previsto. Carvalho afirma que os objetivos perseguidos pela eficácia e efetividade são objetivos “éticos”, por que se referem a valores a serem perseguidos, como equidade e justiça social.

A efetividade de um projeto social está relacionada ao alcance efetivo de suas ações no tocante às mudanças promovidas na qualidade de vida de um determinado grupo ou comunidade atendida por um projeto. Armani (2004), salienta: “os indicadores de efetividade indicam os efeitos que o uso dos resultados pelos beneficiários geraram. Usualmente, indicam mudanças na qualidade de vida, no comportamento e em atitudes e/ou na forma de funcionamento de organizações”. A maioria dos autores da área recomenda que o nível de efetividade de uma ação social seja avaliado 12 meses após do término do projeto.

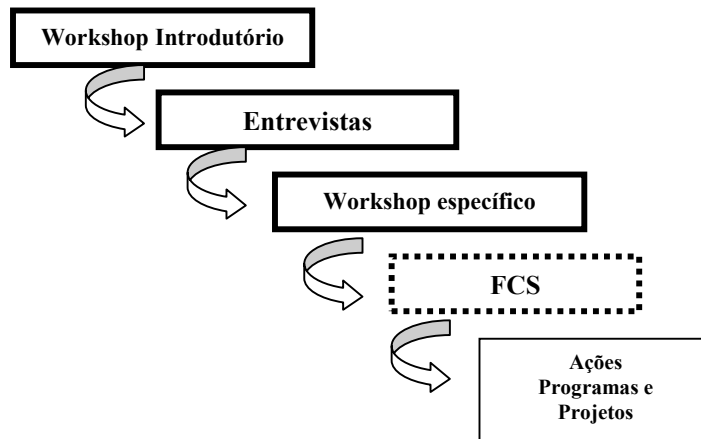
4. Fatores críticos de sucesso – FCS

Apresentados aos meios acadêmico e empresarial pela primeira vez em 1979, através da publicação de um artigo no periódico *Harvard Business Review*, denominado “Executivos definem suas próprias necessidades de informações”, o professor John F. Rockart, da MIT - *Sloan School of Management*, introduziu um novo conceito no sentido de auxiliar os gestores das organizações a estabelecerem e priorizarem suas próprias metas a partir de informações reunidas por eles. O objetivo principal do método era ensinar aos executivos como estabelecer prioridades e definir os principais focos das empresas de modo que elas atingissem seus resultados com eficiência e eficácia. Na época, Rockart (1979) definiu, assim, os fatores críticos de sucesso: “[...] áreas específicas de uma organização em que seus resultados, quando satisfatórios, ajudarão a melhorar o desempenho da organização tornando-a competitiva. Existem poucas áreas chaves na empresa ”onde as coisas devem ir bem” para que os negócios deslanchem”.

Em 2002, ao fazer uma retrospectiva dos FCS, Rockart reviu as etapas apontadas anteriormente por ele para se obter vantagem competitiva e apresentou o que ele chamou de “processo dos três passos”; fundamentais, segundo o autor, para alcançar tal diferencial (figura 1). No artigo, o autor afirma que embora pareça fácil envolver toda a organização na

busca pelo que “realmente é crítico para o futuro da organização”, tal missão, na prática, é trabalhosa.

O primeiro passo, segundo Rockart, é desenvolver um *workshop* introdutório sobre gestão com conceitos e exemplos. O segundo passo, trata-se de promover entrevistas com gerentes e outros empregados chaves. A partir dessas entrevistas, elabora-se um conjunto de FCS que servirão como ponto de partida para o facilitador do processo. Por fim, elabora-se um *workshop* específico, normalmente durante um dia inteiro, cujo objetivo é estimular o corpo de gestores a debaterem acerca dos fatores-chave da organização. Após a discussão, um conjunto de indicadores surge na forma de programas de ação.



Fonte: Rockart, 2002.

Figura 1 – Processo de elaboração dos FCS

Ao abordar a natureza dos fatores críticos de sucesso Bullen e Rockart (1981), afirmaram: “termos como metas e estratégia têm uma longa tradição na literatura sobre gerenciamento. Suas definições são relativamente precisas e os conceitos bem entendidos. O mesmo não acontece com os FCS: o que é ou não é um FCS para algum gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão. Não existem algoritmos definidos para ajudar os gerentes a encontrar seus FCS”.

Segundo Rockart (1981 *apud* Rocha, 2005), os FCS não são um conjunto de indicadores, mas variáveis que podem influenciar o sucesso ou fracasso de uma organização no atingimento de suas metas.

Para Bullen e Rockart (1981), os FCS se originam de cinco fontes: A indústria; Posição da Indústria e Estratégia Competitiva; Fatores Ambientais; Fatores Temporais; e Posição Gerencial.

5. Fatores Críticos de Sucesso na gestão de projetos sociais

Buscou-se destacar objetivamente no quadro a seguir, os principais fatores considerados chaves para se alcançar o sucesso de um empreendimento social (quadro 1). No entanto, julga-se relevante observar, que, por ocasião do desenvolvimento do projeto, todas as suas fases tornam-se dinâmicas e, em função disso, sofrem influências de fatores internos e externos que, quase sempre, causam impactos no seu desenvolvimento.

Algumas questões que consideramos relevantes deverão merecer a atenção dos gestores sociais no tocante à operacionalização de uma ação social. Estar atento ao macro-

ambiente do país e às influências que os acontecimentos políticos e sócio-econômicos podem causar no cotidiano de um empreendimento social e atualizar-se quanto à legislação que regula o setor tornam-se competências e habilidades intrínsecas do condutor de projetos sociais.

Além disso, o gestor de projetos sociais deve voltar sua atenção, também, para os chamados fatores de risco que envolvem uma ação social. O aprendizado gerado a partir do sucesso ou fracassos de uma ação social torna-se, cada vez mais, na sociedade do conhecimento, um diferencial na gestão social.

Fatores Críticos de Sucesso	Justificativa
O estabelecimento de um processo de avaliação baseadas em indicadores	A adoção de um conjunto de indicadores torna-se necessário nas diversas fases de avaliação do projeto. Mesmo na fase de diagnóstico, deve-se aplicar tais instrumentos como forma de analisar a viabilidade da ação, sob todos os aspectos.
Gestão profissionalizada do projeto	Gerenciar recursos e pessoas e motivá-las na direção dos objetivos comuns e estar atento às regulamentações impostas ao setor, tornam-se condições necessárias para o êxito de um projeto. Em função disso, torna-se necessário a alocação de um Coordenador de Projetos cujas habilidades e competências já tenham sido postas à prova.
Constituição e consolidação de parcerias	A Consolidação das parcerias existentes e constituição de novas alianças baseadas em relações transparentes e éticas constituem um fator-chave para promover a efetividade das ações sociais.
Atenção voltada para os fatores de risco	O processo de gestão de um projeto social em face de seus aspectos políticos, sociais e de gerenciamento, requer o estudo prévio e o monitoramento constante dos seus potenciais fatores de riscos internos ou externos.
Gestão do conhecimento e do aprendizado	O aprendizado acumulado através dos erros e acertos durante a fase de execução do projeto, devidamente registrados de forma sistematizada, permitirá ao gestor melhorar a qualidade das ações empreendidas em etapas futuras.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 – Fatores Críticos de Sucesso na gestão de um projeto social

6. Metodologia

Como dissemos, o presente artigo é resultado de pesquisa realizada com fins de subsidiar o trabalho de conclusão de curso (mestrado profissional), cujo objetivo central era contribuir para a gestão de projetos sociais desenvolvidos por organizações do terceiro setor apontando os Fatores Críticos de Sucesso na execução dessas ações. Assim, procedeu-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e uma pesquisa de campo onde se buscou avaliar a efetividade de um projeto social desenvolvido por uma organização-não-governamental com financiamento de uma instituição financeira privada de grande porte. Utilizou-se para tal fim, uma amostra de 27 profissionais de educação atendidos pelo projeto, num universo de 95 indivíduos.

7. Conclusão

Como afirmado no início do trabalho, não pretendemos com este artigo esgotar todas as possibilidades de colaboração sobre o tema em questão, dada a particularidade inerente a cada ação implementada. Suas características quanto à elaboração, gerenciamento, financiamento e avaliação torna a gestão de projetos um desafio considerável quanto aos objetivos a serem alcançados. Procurou-se demonstrar ao longo do trabalho, que um processo de discussão deve sempre preceder a fase de definição dos Fatores Críticos de Sucesso de um empreendimento social; sua escolha somente se dará de forma acertada, caso os diversos atores envolvidos no projeto se manifestem e definam as áreas/setores chaves de todo o processo. Além disso, como preceitua um dos mentores da administração moderna, “o que não se mede, não pode ser gerenciado”. Assim, a necessidade de implantação de um processo efetivo de avaliação em todas as fases da ação, juntamente com a adoção de práticas de gestão baseadas na ética e na transparência, tornam-se condições indispensáveis para que os empreendimentos sociais galguem êxito. Em comum, em qualquer modelo de gestão a ser adotado, deve haver a busca pela otimização dos recursos disponíveis, de modo a proporcionar melhores condições de vida para os menos favorecidos diminuindo, assim, o grande abismo social existente em nosso país. Essa deve ser a principal contribuição dos gestores do século XXI.

8. Referências

- BULLEN, Christine; ROCKART, John. **A Primer on Critical Success Factors**. Working Paper, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, no. 69, 1981.281 p.
- CARVALHO, B. C. do Maria de: Avaliação de projetos sociais In: ÁVILA, C.M. (org.). **Gestão de projetos sociais**. – 3ª ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. p. 59-88 – (Coleção gestores sociais). 212 p.
- Drucker, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. São Paulo: LTC, 1987. 253 p.
- FISHER, M. Rosa. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 5-18, jan./fev./mar. 1998. 87 p.
- GARCIA, Joana. **O negócio do Social**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. 46 p.
- MARINO, Eduardo. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2 ed., São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2003. 112 p.
- MONTAÑO, Carlos. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2 ed. São Paulo: Cortez. 2003 282 p.
- NOVAMERICA, **Projetos sociais**: como elaborar?, São Paulo: Paulinas, 1998. 36 p.
- RAPOSO, Rebecca: Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica In: ÁVILA, C.M. (org.). **Gestão de projetos sociais**. – 3ª ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. p. 90-101 – (Coleção gestores sociais) 212 p.
- ROCHA, M. Henrique. **Fatores críticos de sucesso de start up de veículos e a qualidade (CMMI) no desenvolvimento de produtos no sul fluminense**, 2005. 354 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de gestão) – Centro tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. 357 p.
- ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs**: aprendendo a valorizar as mudanças, 2 ed. São Paulo: Cortez, 2002. 289 p.

ROCKART, John. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, vol 57, Mar.-Apr., p 81-83, 1979. 98 p.

_____. **Critical success factors: A 2002 Retrospective**. Reseach Briefing, enter for information Systems research: Massachusetts Institute of Technology, vol 2, Mar.-Apr., p. 1-3, 2003. 16 p.

SOUZA, de R. Maria: **Gestão Administrativa e Financeira de Projetos Sociais** In: ÁVILA, C.M. (org.). **Gestão de projetos sociais**. – 3^a ed. rev. – São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001. p. 102-138 – (Coleção gestores sociais) 212 p.