



Victor da Silva Tardin Figueiredo

**Modelo para seleção e avaliação de projetos em uma
organização de serviço social.**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro
Abril de 2012



Victor da Silva Tardin Figueiredo

**Modelo para seleção e avaliação de projetos em uma
organização de serviço social**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Paulo Sérgio de Souza Coelho

FGV

Prof^a. Renata Gomes Nunes

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Victor da Silva Tardin Figueiredo

Formado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ em 2004, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em 2006. Atualmente é Gerente de Inteligência de Mercado do Sesc Rio e professor colaborador no curso de Administração de Empresas da Unigranrio. Em âmbito organizacional, atuou nos cargos de Gerente de Inteligência de Mercado, Gerente de Trade Marketing e Gerente de Informações Gerenciais. Possui sólida experiência nas áreas de Pesquisa e Inteligência de Mercado, Negócios, Comercial, Marketing e Trade Marketing.

Ficha Catalográfica

Figueiredo, Victor da Silva Tardin

Modelo para seleção e avaliação de projetos em uma organização de serviço social / Victor da Silva Tardin Figueiredo; orientador: Maria Angela Campelo de Melo. – 2012

81 f. : il. (color.); 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Modelo para seleção e avaliação de projetos sociais. 3. Projetos de serviço social. 4. Indicadores de desempenho para projetos sociais. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a Jesus e todos os amigos espirituais,
que sempre souberam me guiar e me intuir de maneira correta.

Para minha família,
em especial à minha esposa Débora Duarte,
e minha filha querida Júlia.

Para meus amigos e companheiros de jornada,
que de uma forma ou de outra sempre me deram força e me apoiaram.

À Profa. Maria Angela,
pela grande ajuda e companheirismo nesta difícil tarefa,
e pelo seu impecável profissionalismo com que conduziu o trabalho.

Resumo

Figueiredo, Victor da Silva Tardin; Melo, Maria Angela Campelo de. **Modelo para seleção e avaliação de projetos em uma organização de serviço social**. Rio de Janeiro, 2012, 81p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação propõe uma ferramenta de apoio aos tomadores de decisão das instituições sociais, no processo de seleção e avaliação de seus projetos. O modelo foi construído a partir da necessidade mapeada, no processo de planejamento estratégico de uma organização de cunho social, de se obter indicadores de avaliação objetivos, alinhados com sua Missão e Visão, com vistas a iniciar um processo de gestão estratégica institucional. O modelo proposto, inspirado no *Balanced Scorecard*, respeita as características de uma instituição de cunho social, que não visa lucro e apresenta outras especificidades se comparada às empresas privadas. Foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos para mapear os principais indicadores de avaliação dos projetos da organização, obtendo-se um modelo aderente às necessidades da instituição estudada. Como resultado, foi criada a Matriz de Avaliação de Projetos, que busca alinhar os projetos desenvolvidos à estratégia do negócio, possibilitando a priorização de projetos e o descarte daqueles não alinhados com os objetivos estratégicos da organização. O modelo propicia a padronização da análise de projetos, viabilizando a avaliação dos projetos realizados ou propostos em função do seu desempenho em relação aos indicadores estabelecidos, a realocação de investimentos e a remodelagem dos projetos de acordo com as estratégias corporativas. Os resultados preliminares sugerem que a Matriz proposta se configura útil como instrumento de seleção e avaliação de projetos sócio-culturais, bem como se mostra uma ferramenta apropriada de *feedback*, de aprendizado organizacional e de alinhamento estratégico.

Palavras-chave

Modelo para seleção e avaliação de projetos sociais; projetos de serviço social; indicadores de desempenho para Projetos Sociais.

Abstract

Figueiredo, Victor da Silva Tardin; Melo, Maria Angela Campelo de (Advisor). **A Model for project selection and evaluation in a social service organization.** Rio de Janeiro, 2012, 81p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper proposes a tool to support decision-makers of social institutions in the process of selection and evaluation of their projects. The proposed model was created out of necessity mapped in the organization's strategic planning process, to obtain indicators for evaluating objectives aligned with its mission and vision and with aims of starting a institutional strategic management process. The proposed model, inspired by the Balanced Scorecard, respects the characteristics of a social institution, is not-profit and presents other special features when compared to private companies. Qualitative and quantitative methods were used to map the key indicators for evaluating the organization's projects, thereby obtaining a model adhering to the needs of the institution studied. As a result, the Matrix Assessment Project was created, which seeks to align developed projects to the business strategy, enabling the prioritization of projects and discarding those not aligned with the organization's strategic goals. The model provides standardization of project analysis, enabling the assessment of projects carried out or proposed on the basis of their performance in relation to the established indicators, the reallocation of investments and redevelopment of projects in accordance with corporate strategies. Preliminary results suggest that the proposed matrix is configured as a useful tool for selection and evaluation of socio-cultural projects, as well as an appropriate feedback tool, organizational learning and strategic alignment.

Keywords

Model for selection and evaluation of social projects; social service projects; social projects performance indicators.

Sumário

1 Introdução	12
1.1. Objetivo	14
1.2. Relevância	14
1.3. Metodologia do estudo	15
1.4. Organização do trabalho	17
2 Referencial teórico	19
2.1. Gestão estratégica no serviço social	19
2.1.1. Planejamento estratégico	20
2.1.2. <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2. Gestão de projetos sócio-culturais	27
2.2.1. Estrutura dos projetos	28
2.2.2. Procedimento de avaliação de projetos	30
2.2.3. Modelo de avaliação orientada ao participante	32
2.2.4. Procedimento de seleção de projetos	33
2.2.5. Definição de indicadores de avaliação de projetos	34
3 Modelo de Avaliação de Projetos	36
3.1. O serviço social no Brasil e o terceiro setor	36
3.2. Caracterização da organização	38
3.2.1. Diretrizes gerais do quinquênio 2011 a 2015	41
3.2.2. Definição da estratégia organizacional	43
3.3. Matriz de avaliação de projetos	45
3.3.1. Instituição do processo de avaliação	46
3.3.2. Modelo de avaliação por indicadores	47
3.3.3. Descrição dos indicadores	48
3.3.3.1. Dimensão institucional	50

3.3.3.2. Dimensão mercado e clientes	52
3.3.3.3. Dimensão financeira	54
3.3.4. Critério de priorização dos indicadores	56
3.3.5. Utilização dos indicadores	58
3.3.6. Aplicação da matriz de avaliação de projetos	61
3.3.6.1. Avaliação da Matriz de Avaliação de Projetos	62
4 Conclusão	67
5 Referência bibliográfica	70
Apêndices	74
Apêndice A	74
Anexos	79
Anexo A	79

Lista de figuras

Figura 1 Etapas para formular o plano estratégico	23
Figura 2 As quatro perspectivas do BSC	25
Figura 3 Resumo do processo de avaliação de projetos	32
Figura 4 Organograma Administração Regional do Rio de Janeiro	41
Figura 5 Interdependência entre as dimensões organizacionais	49
Figura 6 Dispersão dos projetos em relação à pontuação total.	63
Figura 7 Variação dos pesos entre indicadores da Matriz de Avaliação	65

Lista de tabelas

Tabela 1 Escala de valores dos indicadores da Dimensão Institucional	50
Tabela 2 Escala de valores do indicador de Enquadramento no Programa de Gratuidade da Organização	52
Tabela 3 Escala de valores do indicador de Nível de Visibilidade	53
Tabela 4 Escala de valores do indicador de Novas Matrículas	53
Tabela 5 Escala de valores do indicador de Abrangência	53
Tabela 6 Escala de valores do indicador de Resultado por Pessoa	54
Tabela 7 Peso dos indicadores de avaliação	57
Tabela 8 Matriz de Avaliação de Projetos	60
Tabela 9 Comparativo de pesos dos indicadores	64
Tabela 10 Avaliação do atingimento de cada indicador	66

Lista de quadros

Quadro 1 Indicadores de avaliação de projetos	55
Quadro 2 Detalhamento de classificação dos indicadores	59