

1 Introdução

Com a crescente complexidade do mundo dos negócios, a implantação de um sistema para obter e gerir informações de forma precisa mostra-se cada vez mais importante para apoiar as decisões de qualquer organização. Nesse contexto, o cenário corporativo depara-se com executivos e gerentes, mais habituados à condução de ações cotidianas enfocando apenas a eficiência operacional no curto prazo, com dificuldades na realização de ações com foco em longo prazo, tendo dificuldades para operacionalizar a estratégia.

Para Mintzberg (2000), a solução para esse problema seria o processo de Planejamento Estratégico permitir à alta gestão mergulhar no cotidiano para ficar mais próximo dos gerentes e da realidade e, ao mesmo tempo, permitir uma maior participação dos gerentes no estabelecimento e implementação da Estratégia, em um permanente processo de Aprendizagem Organizacional.

Complementando a visão de Mintzberg, Emery e Trist (1965) afirmam que o contexto em que as organizações estão inseridas tende a se alterar de forma dinâmica e rápida, sendo necessário reconhecer a interdependência entre atores que, muitas vezes, podem não ter uma relação direta com as organizações, o que gera uma necessidade constante de adaptação do planejamento estratégico construído.

As mudanças no ambiente têm se apresentado de forma tal que os fatores tradicionais de produção, como terra, capital e trabalho, deixam de ter um papel fundamental nas organizações para dar lugar à informação e ao conhecimento (TARAPANOFF, 2001). Aparece então a sociedade da informação, provocando uma mudança de cultura organizacional e de comportamento.

Ruggeri (2011) constata que as instituições no Terceiro Setor têm sido cada vez mais cobradas em relação à transparência e condução profissionalizada pelos seus financiadores de ações sociais, culturais e ambientais.

Nesse contexto, surge a necessidade para as instituições do terceiro setor de avaliar e priorizar os seus investimentos em projetos sociais capazes realmente de modificar a realidade do ambiente onde estão atuando e apoiar os projetos que estejam alinhados com suas premissas estratégicas. Para isso, torna-se necessário um modelo baseado em indicadores de seleção e avaliação de projetos, focados na gestão da informação, no aprendizado organizacional e no compartilhamento dos erros e acertos.

Deve-se ter cuidado ao importar tecnologias usuais de empresas privadas para gestão de projetos para organizações do Terceiro Setor pois, segundo Morais (2010), é necessário o desenvolvimento de uma cultura institucional voltada para a elaboração, análise e acompanhamento dos projetos, e não apenas um processo para definição de metas e objetivos, e de acompanhamento do cronograma e do fluxo de caixa. Dessa forma, gera-se uma ferramenta de aperfeiçoamento no processo de tomada de decisão.

A ideia da construção de um modelo baseado em indicadores para avaliação de projetos vem ganhando força entre dirigentes e técnicos dos vários tipos de organizações do Terceiro Setor, seus financiadores e doadores, assim como, junto ao público beneficiado, órgãos governamentais, parlamentares, imprensa etc, principalmente a partir da Conferência Rio 92, que deflagrou intenso debate sobre o impacto desse setor na sociedade (VALARELLI, 1999).

Por esses motivos, pretende-se propor aqui um modelo capaz de auxiliar na seleção e avaliação de projetos a serem desenvolvidos pelas instituições sociais, pela análise da contribuição de tais projetos para o alcance da estratégia corporativa, considerando os impactos do ambiente e suas alterações, alinhados com as expectativas de seus avaliadores. Busca-se, portanto, uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar os gestores das organizações no processo de tomada de decisão.

1.1. Objetivo

Diante do cenário em que há necessidade de se avaliar continuamente os impactos dos projetos sociais, e da alteração constante do ambiente de atuação das organizações, questiona-se: Como selecionar e avaliar projetos socioculturais realizados por organizações do terceiro setor?

Considerando essa questão, este estudo tem como objetivo principal apresentar uma ferramenta de avaliação para possibilitar a seleção e avaliação dos projetos socioculturais mais compatíveis com os objetivos estratégicos de uma instituição social com atuação nacional, focando na sua administração no Estado do Rio de Janeiro.

Cabe ressaltar que o foco deste trabalho é na seleção de projetos sociais, capaz de auxiliar na avaliação antecipada os projetos a serem executados, subsidiando os gestores na tomada de decisão antes da execução do projeto.

1.2. Relevância

De acordo com o exposto por Valarelli (1999), a reação de muitas organizações à demanda por avaliação de projetos surgiu como crítica à utilização das noções de eficiência e eficácia na mensuração de processos complexos, por expressar uma visão economicista e mecânica da realidade. Ou seja, essa lógica já trazia, de início, uma concepção discutível. Por exemplo, estabelecer indicadores e avaliar se um projeto de fato contribui para a democratização ou para a cidadania, para o fortalecimento da sociedade civil ou para o combate à miséria e à pobreza implica clarear a noção que cada um tem desses conceitos e estabelecer a relevância de aspectos econômicos, políticos, culturais que incidiriam e deveriam ser objeto da ação dos projetos. Na prática, o que se gerou foi a recusa ou resistência a construir um sistema de indicadores.

Reis (1999) complementa destacando que uma dificuldade sempre presente nesse processo é o próprio perfil dos projetos sociais, cujos aspectos qualitativos tendem a prevalecer sobre aspectos quantitativos. Em um campo que abrange temas amplos, como, qualidade de vida, conquista de direitos, formação de uma

nova cultura política, promoção da cidadania e, em última análise, um ambiente social mais justo e democrático, determinar parâmetros de julgamento adequados é um primeiro desafio. Enfrentar esse desafio, no entanto, pode se revelar um processo de aprendizagem sobre a organização, seus métodos e recursos.

Outro desafio citado pelo mesmo autor é a escolha de instrumentos de avaliação que, além de servirem como registros das conclusões a que a organização chegou sobre um projeto em um dado momento, também sejam utilizados para que essa informação seja socializada junto a outras áreas da organização, parceiros e públicos, direta ou indiretamente envolvidos (REIS, 1999).

Nesse debate estão presentes visões, às vezes, bastante distintas, sobre qual deveria ser o papel e, portanto, o impacto dos projetos das organizações do terceiro setor, afirma Valarelli (1999). A solução para essa questão, porém, não é continuar com um processo de tomada de decisão baseado em informações informais e de forma empírica. É possível, além de útil e necessário, construir um sistema com parâmetros e critérios de avaliação de projetos e organizações que expressem, de modo claro e compreensível, os pressupostos de cada um na escolha e priorização de um conjunto de indicadores.

Ultrapassando o nível inicial de resistência para o controle e acompanhamento desses projetos, encontra-se um rico processo, pelo qual muitas organizações admitem a necessidade e se percebem motivadas a desenvolver um sistema de indicadores de resultados que lhes seja adequado. Querem elas mesmas ter condições de avaliar até que ponto os objetivos a que se propõem estão sendo alcançados e porque isso acontece, visando melhorar sua atuação. E o que é mais importante, esse processo ocorre cada vez menos como imposição e mais como diálogo entre diversas visões e interesses dos vários sujeitos envolvidos (VALARELLI, 1999).

1.3. Metodologia do estudo

A metodologia utilizada nesta dissertação é um estudo de caso, com foco exploratório, em uma instituição social de âmbito nacional, focando em sua administração regional no Estado do Rio de Janeiro. O estudo de caso, segundo

Stake (1995, *apud* CRESWEEL, 2010) é de um método de pesquisa qualitativa, consistindo em uma estratégia de investigação na qual o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

Pode-se também considerar que o processo desenvolvido para a preparação desta dissertação segue os conceitos básicos da “pesquisa-ação”, que, conforme descrito por Melo (1982 p. 1029),

“combina o processo de descoberta das ciências sociais com a sua aplicação na solução de problemas sociais constituindo a ponte entre estes dois pontos. A manipulação experimental na pesquisa-ação é realizada conjuntamente pelo pesquisador e pelo indivíduo ou grupo pesquisado, visando resolver um problema por ambos compartilhado.”

Dessa forma, o autor deste estudo e também Gestor da área de Inteligência de Mercado da organização estudada, pode ser classificado, segundo a mesma autora, como ‘pesquisador’, isso é, o indivíduo que conduz o processo de pesquisa-ação atuando de forma a facilitar o atingimento do objetivo comum (MELO, 1982 p. 1030). Dessa forma, ele agrega novos conhecimentos sobre a cultura da organização e torna-se capaz de desenvolver planos e projetos mais aderentes à realidade organizacional.

O projeto de pesquisa teve como ponto inicial o levantamento bibliográfico sobre projetos sociais, planejamento estratégico e ferramentas de gestão e avaliação organizacional. Contudo, o principal foco foi direcionado para entender à realidade organizacional da instituição estudada, suas necessidades, sua cultura e sua forma de atuação junto ao ambiente externo, visando-se a construção de uma ferramenta capaz de atender especificamente às necessidades de gestão dessa instituição.

Após a definição do escopo de pesquisa, iniciou-se um processo de mapeamento do cenário organizacional utilizando métodos e técnicas da análise documental e descritiva da pesquisa qualitativa, abrangendo a observação sistemática, por meio de consultas a documentos institucionais e entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave que possuíam um histórico da instituição,

desde técnicos até ao diretor geral da administração regional do Rio de Janeiro, além de consultas aos *sites* da própria organização e de outras com perfil similar. O processo de planejamento estratégico institucional também foi um tópico estudado em detalhes, pois dele derivou a necessidade da ferramenta proposta.

Como esta dissertação possui um enfoque gerencial, embora todo o raciocínio esteja fundamentado em teorias e metodologias amplamente estudadas no meio acadêmico, ela trata somente dos aspectos qualitativos das ferramentas de seleção, avaliação e gestão de projetos. Portanto, este estudo deve ser tratado como um produto criado pela Gerência de Inteligência de Mercado para atender as suas necessidades e demandas internas, atendendo conseqüentemente, às necessidades da instituição estudada.

1.4. Organização do trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, incluindo esta parte introdutória. No Capítulo 2, é apresentado o referencial teórico com os conceitos básicos usados para a construção da Matriz de Avaliação de Projetos. Já os Capítulos 3 e 4 detalham o estudo de caso realizado e a análise conclusiva.

O Capítulo 2 dedica-se a uma análise dos principais elementos que foram usados para a construção do modelo estudado nesta dissertação. Nessa visão, são detalhados, de forma objetiva, os conceitos adotados na elaboração de um projeto social, bem como mostra-se a sua importância para as organizações sociais. Outra análise apresentada nesse capítulo é a ligação existente entre o planejamento estratégico e a construção de projetos, pois, considerando a exigência de que os projetos executados, estejam alinhados com as premissas estratégicas organizacionais. Além disso, foram estudadas as ferramentas de gestão estratégica para organizações sociais, com o intuito de entender as similaridades existentes entre as ferramentas de gestão usadas em organizações privadas com cunho lucrativo, e as que organizações do terceiro setor utilizam. É também apresentado o *Balanced Scorecard*, metodologia de gestão usada mundialmente e que serviu de inspiração para a construção do modelo de avaliação de projetos. Ao final do capítulo, são apresentadas as ferramentas e metodologias utilizadas para a avaliação de projetos sociais objetivando sua seleção para a realização.

No Capítulo 3, é realizado o estudo de caso propriamente dito. Para tanto, é apresentada uma caracterização inicial do terceiro setor no Brasil, o seu contexto histórico, as premissas básicas que permeiam sua gestão e das organizações sociais. Neste Capítulo, também é detalhada a organização social estudada, sua estrutura organizacional e de gestão, as atividades que ele realiza e o processo de planejamento estratégico, fato que culminou na necessidade de controle e avaliação de projetos a serem realizados.

Na sequência, é apresentado como a instituição realizava a avaliação de projetos anteriormente à construção da Matriz de Avaliação de Projetos e os aspectos metodológicos utilizados para a construção desta ferramenta de apoio à gestão da instituição, ressaltando-se a importância de se ter um modelo de avaliação por indicadores. Em seguida, descreve-se a Matriz de Avaliação de Projetos, detalhando os indicadores que compõem a avaliação de cada projeto, os critérios de escolha e priorização de cada um desses indicadores e a forma de avaliar cada projeto. Por fim, é apresentado o projeto piloto realizado na instituição, objetivando avaliar o desempenho da ferramenta para a gestão.

Finalmente, o Capítulo 4 traz as conclusões deste estudo, avaliando os aspectos positivos e negativos da aplicação do modelo proposto, ressaltando suas contribuições para a instituição estudada e para o conhecimento acadêmico. São feitas, ainda, considerações sobre a dissertação e algumas sugestões para futuros trabalhos e perspectivas de aperfeiçoamento do modelo.