

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo, é apresentada a estrutura teórica do trabalho com o objetivo de definir os principais conceitos que servem de base para a pesquisa. Inicia-se com a revisão dos conceitos que permeiam os projetos, detalhando os projetos de cunho social e a sua relevância em instituições sociais. Em seguida, é apresentada a importância no processo de planejamento estratégico nas organizações do terceiro setor, mostrando-se como se dá a gestão estratégica nessas organizações. Finalmente, são apresentadas as ferramentas de seleção e avaliação de projetos. Pretende-se mostrar apenas os elementos que apoiam a compreensão e definição dos objetivos deste estudo, sem apresentar uma discussão extensa, muito menos definitiva sobre tais assuntos.

### 2.1. Gestão estratégica no serviço social

Queiroz (2004) diz que todas as organizações tomam decisões e fazem escolhas o dia todo, pelos seus colaboradores, por meio de processos individuais ou em grupos.

Qualquer tipo de organização, independentemente do setor de atuação, precisa de gestão estratégica, sem a qual haveria um mau dimensionamento dos cenários interno e externo em relação às características atuais ou futuras, o que poderia gerar ações mal estruturadas e em desacordo com a Visão, Missão e Valores da organização, enfatiza Ribeiro (2011). Portanto, a inexistência da gestão estratégica pode resultar em ações que afastam a organização de sua identidade ou até mesmo comprometer sua sobrevivência.

No passado, o processo de administração estratégica era liderado, em grande parte, pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes desse departamento eram os responsáveis em implantar os processos e sistemas nas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento

perderam um pouco de sua influência e a administração estratégica tornou-se um processo participativo, envolvendo funcionários de qualquer área da organização (CERTO, 1993).

Para Certo (1993), a Administração Estratégica constitui-se em um processo que inclui: Análise do ambiente; Estabelecimento de uma diretriz organizacional; Formulação de uma estratégia organizacional; Implantação da estratégia organizacional e Controle estratégico. O autor destaca a necessidade de integração de todas as áreas da instituição no processo.

Embora os princípios da administração possam ser aplicados em qualquer tipo de organização, segundo Ribeiro (2011), deve-se evitar a aplicação pura e simples, no terceiro setor, de tecnologias gerenciais adequadas ao primeiro e segundo setor, pois pode-se gerar uma gestão vazia, sem embasamento e sem alinhamento com a estratégia organizacional. A gestão estratégica em organizações sociais deve priorizar um processo dialógico, privilegiando a integração da organização e a adaptação de conceitos de mercado à realidade da organização de forma participativa, uma vez que esse é o cerne dessas organizações.

### **2.1.1. Planejamento estratégico**

O planejamento pode ser entendido, segundo Queiroz (2004), como um processo pelo qual as pessoas que atuam na organização acordam o que pretendem realizar e com que meios.

O mesmo autor diz ainda que o termo estratégico procura definir os processos que tratam as questões de alto nível e de longo prazo, que necessitam de um empenho e reflexão da equipe interna, pois exigem escolhas que irão direcionar a organização. Para Coutinho e Macedo Soares (2002), a estratégia é uma relação que une, traz coerência e direcionamento para as ações e decisões da organização, com o objetivo de maximizar seu desempenho diante das interações com o ambiente interno e externo. Já as questões táticas são aquelas que requerem decisões setoriais e de curto e médio prazo. Queiroz (2004) destaca que a estratégia bem definida, pode orientar a tomada de decisão nos dois níveis,

estratégico e tático, contribuindo assim para um processo de gestão ágil, coerente e eficaz.

Ackoff (1966) esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com cada área que compõe a organização. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

A definição da Estratégia da empresa é realizada a partir de dois grandes processos estruturados. Ansoff (1993) diz que o primeiro processo é o Planejamento, que parte de uma análise das perspectivas da empresa para identificar os aspectos que podem alterar as tendências históricas e novas áreas de negócio compatíveis com suas capacidades. O segundo é a Administração Estratégica, que incorpora ao processo de Planejamento, as potencialidades da organização de qualificação e capacidade intelectual dos principais administradores, de cultura, de estrutura interna de poder e, por fim, de sistemas e estrutura gerencial e capacidade de gestão.

Perry (1993) e Mintzberg (2000) informam que as opções estratégicas (para onde as empresas deverão ir) não surgirão apenas de ações intencionais, mas também de ações que não foram planejadas, isso é, das ações decorrentes da interação cotidiana com o meio ambiente. Segundo esses autores, são essas ações, principalmente em períodos de grandes mudanças, que possibilitarão a realização de estratégias emergentes e diferenciadas.

Diante da interação das organizações com o ambiente, Melo (1997) destaca a necessidade de se desenvolver uma nova forma de planejar, saindo de um processo centralizado na alta direção e partindo para uma proposta que envolva toda a organização e considere as mudanças e os movimentos do ambiente. Dessa maneira, a autora apresenta o Planejamento Adaptativo, que é caracterizado pela flexibilidade e alto grau de participação dos membros da organização. Pode-se considerar que é uma ferramenta capaz de aproximar a instituição do meio em que ela está inserida, possibilitando a construção de novas estratégias.

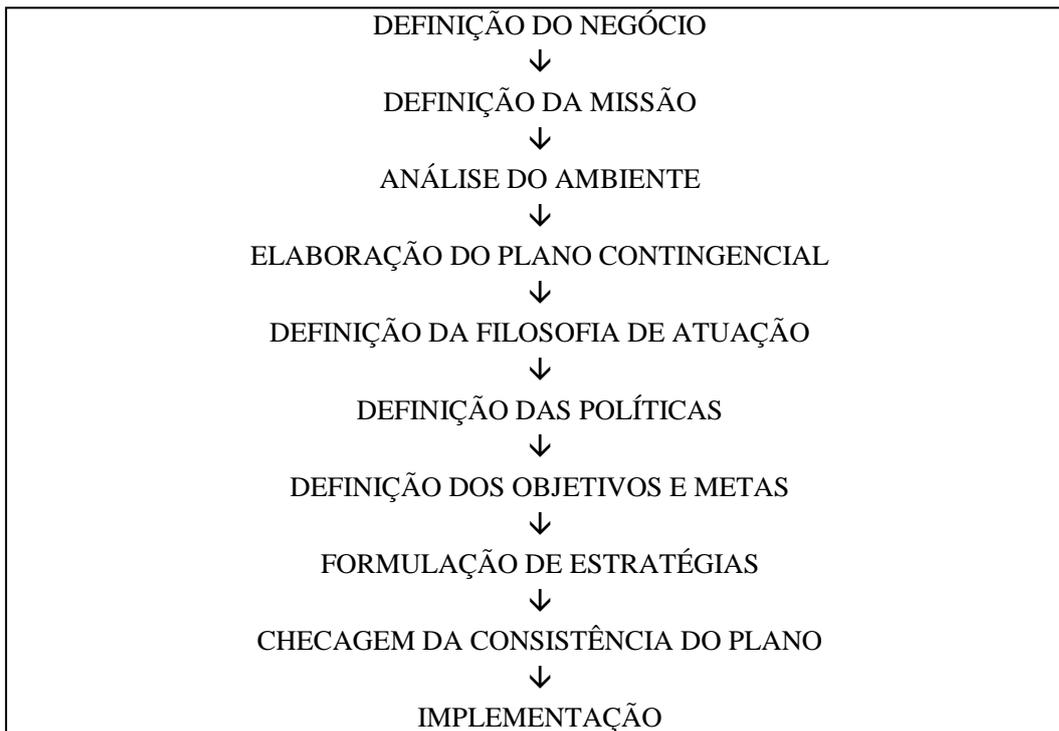
*“A abordagem de planejamento adaptativo (TRIST, 1976) enfatiza a percepção do planejamento como um processo contínuo de aprendizado, exigindo a participação e o envolvimento efetivo dos membros da organização que o adota e que, a partir de uma visão holística, requer coordenação das ações e integração dos diferentes níveis organizacionais (ACKOFF, 1970). Caracteriza-se por um contínuo monitoramento das ações implementadas e pela permanente avaliação dessas ações, resultando na constante redefinição de objetivos e metas. Tem-se verificado, recentemente, que o processo de planejamento adaptativo, para ser efetivo, também requer uma mudança de foco para o nível interorganizacional (MELO, 1987), com a redefinição do papel do planejador como reticulista (FRIEND e JESSOP, 1969), ou seja, agente de formação de redes de planejamento organizacional” (MELO, 1997, p.160).*

O planejamento estratégico é o ponto inicial para uma administração estratégica organizacional, independentemente do tamanho da organização ou do seu segmento de atuação. Mintzberg (1994) diz que tal planejamento segue com o propósito de definir medidas decisivas e resultados que se deseja alcançar para a gestão pró-ativa.

Kotler (1975) afirma que o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Essa interação, que pode ser classificada como Negativa, Neutra ou Positiva, é alterada de acordo com o nível de relacionamento da organização com o ambiente em que está inserida.

O planejamento estratégico torna-se fundamental, segundo Campos (2002), na medida em que se incentiva uma reflexão sobre a missão, os objetivos, as políticas organizacionais, as estratégias, as diretrizes e os mecanismos de controle e a avaliação de resultados.

Vasconcelos Filho (1984) propõe uma metodologia que deve ser avaliada de forma a se adaptar à cultura e à realidade organizacional da instituição da qual se pretende realizar. Caso tal adaptação não seja realizada, existe um risco de se encontrar resistência do pessoal interno em colaborar com o processo. O modelo proposto pelo mesmo autor é composto por 10 etapas, conforme apresentado na Figura 1.



**Figura 1 Etapas para formular o plano estratégico**

Fonte: Vasconcelos Filho (1984, p. 36)

De uma maneira genérica, o planejamento tende a auxiliar o processo de melhoria organizacional, bem como o entendimento de questões essenciais à organização, e também a responder sabiamente às pressões e demandas do ambiente. Para Lima *et al.* (2004), à medida que se definem as questões e os desafios cruciais, o planejamento estratégico auxilia as organizações a formular e socializar suas intenções estratégicas. Em virtude disso, o planejamento faz com que os gestores cumpram melhor os seus papéis e fortalece o trabalho em equipe, aumentando a capacidade organizacional e mobilizando os esforços na consecução dos objetivos compartilhados.

Gomes e Braga (2004) destacam que 60% das decisões fracassam quando tomadas apenas com base em intuições, conselhos, experiência pessoal e informações recebidas assistematicamente. Por outro lado, os executivos e gerentes, mais habituados à condução de ações cotidianas, focados apenas na eficiência operacional no curto prazo, têm dificuldades na realização de ações com foco em longo prazo. Resultado: dificuldades de operacionalizar a estratégia.

### 2.1.2. **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* – BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), propõe-se a ser uma ferramenta de gestão estratégica organizacional, com indicadores desenhados de forma estruturada e sistêmica, derivados da estratégia corporativa. Constitui, portanto, uma forma de operacionalizar a estratégia e colocá-la em ação, por meio de objetivos, indicadores, ações e *feedback*.

Para Lobato *et al.* (2006), o BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que faz uso de indicadores financeiros e não financeiros, com o objetivo de alinhamento e controle da implementação da estratégia em todos os níveis da organização, permitindo o desdobramento das estratégias a serem implementadas e gerando um processo constante de aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que, como grande ganho da adoção da metodologia do BSC, pode-se citar ampliação da visão, antes orientada apenas por conteúdo técnico e custo total do projeto. Ou seja, de uma visão puramente técnica e financeira, passa-se a analisar também outras dimensões institucionais, integradas por relações de causa e efeito. Essas dimensões buscam o equilíbrio entre ações e medidas de curto, médio e longo prazo, financeiras e não financeiras, tangíveis e intangíveis. São divididas em quatro áreas - aprendizagem e crescimento, processos internos, clientes e financeira. Como principais benefícios para o uso do BSC, Kaplan e Norton (1997) destacam:

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- Dar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta gestão;
- Educar a organização
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e investimentos;
- Promover o aperfeiçoamento.
- Alinhar a visão de clientes e suas necessidades com os objetivos da organização;

- Trabalhar de forma integrada, de modo que cada um se sinta incluído no todo, contribuindo para o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente, para o atingimento das metas.
- Quantificar por meio do orçamento e metas os objetivos estratégicos;
- Possibilitar as revisões estratégicas e operacionais;
- Obter *feedback* acerca da efetividade do desdobramento da política estratégica e da implementação, para avaliar o progresso obtido ao longo do tempo e facilitar a revisão estratégica.

O BSC deve refletir os objetivos e os indicadores para o gerenciamento de estratégia, permitindo que cada indicador selecionado seja um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa, afirmam Lobato *et al.* (2006). A Figura 2 apresenta as quatro perspectivas consideradas no modelo. Lourenço (2007) complementa essa visão, observando que esse conjunto de indicadores previamente estabelecidos é responsável por realizar a medição do desempenho e o alcance de determinados objetivos organizacionais.



**Figura 2** As quatro perspectivas do BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (1996)

O BSC pode ser caracterizado como um condutor da estratégia e da visão organizacional definidos na alta gestão para as ações do cotidiano dos níveis operacionais, por meio da tradução da estratégia global em objetivos específicos e de resultados tangíveis, enfatiza Lourenço (2007). De uma forma geral, o BSC é capaz de conectar o mapeamento estratégico da organização com um conjunto de medidores de desempenho, capazes de retratar as nuances e as interligações entre as diversas áreas das organizações.

Rampersad (2004) esclarece que, para a implantação de um BSC na organização, é necessário considerar seis fatores, de forma a permitir o acompanhamento e a gestão de desempenho de forma organizada e estruturada.

1. **objetivos estratégicos** - são os resultados esperados da Organização. Consistem em alvos perseguidos por intermédio da canalização de esforços e recursos, ou, como diz Ansoff (1983), são padrões de desempenho presente e futuro que devem ser medidos e que a organização deseja alcançar.
2. **fatores críticos de sucesso** – refere-se as áreas em que a empresa deve ser excelente para sobreviver no seu relacionamento com o meio em que está inserida, alcançando dessa forma, uma vantagem competitiva e destaque no mercado. Estes fatores também orientam e podem ser fundamentais para o sucesso ou fracasso da empresa.
3. **relações de causa e efeito** – o BSC não apresenta um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, mas sim constituídos de um sistema integrado com um objetivo afetando o outro.
4. **indicadores de desempenho** - critérios de mensuração capazes de monitorar a taxa de sucesso dos objetivos e processos organizacionais. Devem ser eleitos como indicadores de desempenho apenas aqueles cujo atingimento seja capaz de alinhar a empresa com a sua visão e objetivos estratégicos.
5. **metas** - alvos quantitativos dos indicadores de desempenho. Mostram o valor a ser alcançado. Podem basear-se nas expectativas da gerência, nas necessidades dos clientes e nos resultados dos estudos de *benchmarking*;

6. **iniciativas estratégicas** - são providências para a realização dos objetivos estratégicos. Dentre essas iniciativas, escolhem-se aquelas que mais contribuem para os fatores críticos de sucesso. As iniciativas são escolhas estratégicas orientadas para os níveis estratégico, tático, operacional e individual. Elas devem ser específicas, cativantes, sensatas, factíveis.

## 2.2. Gestão de projetos sócio-culturais

Vargas (2007, p.5) define projetos como:

*“um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade”.*

Para Campos *et al.* (2002), é necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para a elaboração, o monitoramento e a avaliação de projetos, partindo-se do pressuposto de são apenas etapas destinadas à definição das metas, acompanhamento do cronograma e do fluxo de caixa e verificação dos resultados. Essa necessidade torna-se evidente, principalmente, em um contexto em que os recursos para realização de projetos se tornam cada vez mais escassos, contrastando com o aumento da quantidade de propostas de novos projetos e o aparecimento crescente de projetos que buscam a inovação. É necessário considerar que, segundo Schumpeter (1957), as inovações podem ocorrer de diferentes maneiras, seja pela introdução de um novo produto, ainda não conhecido para o consumidor, ou com a evolução nos padrões de qualidade, nos modos de produção, ou na matéria prima empregada na produção, até mesmo na exploração de novos mercados.

Nesse cenário, fica cada vez mais necessário o desenvolvimento de práticas e metodologias adequadas para auxiliar aos gestores de recursos na tomada decisão para realização de projetos e na sua gestão.

Uma gestão que prioriza um maior controle tende a construir um sistema de indicadores complexos, detalhados, apoiado em planilhas e em dados quantitativos. Por outro lado, uma gestão voltada para o aprendizado e o aperfeiçoamento poderá estar apoiada em um sistema mais simples, com poucos,

porém relevantes, indicadores. Os limites dos indicadores podem ser plenamente compensados por discussões envolvendo as várias pessoas e organizações e pela utilização de outras fontes de informação e análise da realidade que permitam ampliar a compreensão sobre outros fatores e processos a considerar (VALARELLI, 1999).

Nesse sentido, complementam Campos *et al.* (2002), a atenção das instituições sociais para seleção de projetos sociais tem se voltado para a efetividade (capacidade de produzir uma diferença positiva em um dado contexto, de forma permanente) das ações e não apenas para a eficiência e eficácia no cumprimento das metas. É necessário entender se, para além de uma boa utilização dos recursos, as ações contribuíram para uma mudança positiva na situação-problema enfocada pelo projeto e para atingir o seu objetivo principal. Além disso, é necessário levar em consideração, ao analisar as propostas, se elas apresentam indicativos claros de que o proponente conhece o contexto no qual pretende atuar, tem condições de criar alternativas para reverter ou amenizar a situação-problema enfocada e tem uma noção realista de qual é o esforço necessário e de quanto será o custo total do projeto.

### **2.2.1. Estrutura dos projetos**

Marino e Cancellier (2010) dividem o ciclo de vida de um projeto em sete fases: análise situacional, planejamento/plano e negociação, marco zero, implementação, avaliação de processo, avaliação de resultados, utilização (comunicação, replicação, institucionalização).

Contudo, Ruggeri (2010) introduz uma modificação nesse ciclo a partir de um entendimento das necessidades das organizações do Terceiro Setor, agregando conceitos mais rigorosos, derivados da metodologia de gerenciamento de projetos do *Project Management Institute* - PMI, sobre o entendimento e diferenciação entre fase e etapa, identificando, dessa maneira, quatro grandes fases. Em cada fase, pode-se especificar suas respectivas etapas. Com isso, é proposto o seguinte ciclo de vida para projetos sociais do Terceiro Setor:

- 1- **Início:** o foco é gerar uma proposta aderente com a missão da organização e com o diagnóstico das demandas dos beneficiários.

- a. Análise do problema;
  - b. Concepção do projeto.
- 2- **Negociações e planejamento:** o foco é viabilizar o projeto.
- a. Levantamento das necessidades de recursos financeiros e captação;
  - b. Planejamento.
- 3- **Execução:** o foco é atingir os objetivos.
- a. Implementação do projeto;
  - b. Verificação de resultados
- 4- **Encerramento:** o foco é transparência.
- a. Comunicação e Publicidade;
  - b. Avaliação de replicabilidade.

Entre as fases um e dois, evidencia-se o uso de critérios de seleção de propostas. Já na etapa de planejamento, começa-se a utilizar técnicas e ferramentas avançadas de gestão de projetos, o que condiciona a fase seguinte, na qual esses instrumentos têm papel fundamental no gerenciamento dos trabalhos. Enfim, da fase três para a fase quatro, os mecanismos de avaliação social voltam a ser fundamentais na transição, assim como são no diagnóstico inicial (RUGGERI, 2010).

Campos *et al.* (2002) afirmam que a experiência dos avaliadores de programas e projetos sociais mostra que uma grande deficiência é a debilidade na definição e estruturação do problema alvo. É bastante comum encontrar-se projetos bem redigidos e lastreados pelas melhores intenções, mas que não deixam claro qual a situação-problema que está sendo enfrentada. Em decorrência disso, existe uma grande dificuldade em se estabelecer um único objetivo consistente. Os autores citados observam que, muitas vezes, encontra-se uma multiplicidade de projetos geralmente concorrentes entre si. A precária definição do problema e a discrepância entre os objetivos deixam margem a um alto grau de arbitrariedade no estabelecimento das metas e, por consequência, uma grande dificuldade na avaliação e gestão do projeto.

Esse fator dificulta a análise do projeto em relação à estratégia organizacional. Segundo Hofer e Schendel (1978), o *strategic fit* ou adequação

estratégica, reflete o alinhamento do projeto em relação à estratégia organizacional, levando-se em conta todos os fatores estrategicamente importantes, tais como, a aderência dos objetivos dos projetos à Missão, à Visão e aos Valores da organização e, como consequência, aos seus objetivos estratégicos. Barney (1996) complementa a visão de alinhamento estratégico com a definição de uma estratégia adequada, que deve neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou corrige fraquezas. Considerando que o ambiente corporativo e o mercado são extremamente voláteis, Coutinho e Macedo-Soares (2002) argumentam que, embora seja difícil, é preciso ter uma adequação estratégica dinâmica, ou seja, o *fit* deve ser quase aderente, mas não apresentar uma aderência perfeita, para explorar proativamente oportunidades e neutralizar ameaças potenciais com a mesma velocidade de mudança dos cenários. Essa flexibilidade, porém, não deve afetar os resultados esperados para o projeto, bem como não deve interferir na definição precisa dos objetivos de cada projeto.

### **2.2.2. Procedimento de avaliação de projetos**

Conforme o entendimento de Reis (1999), a avaliação de projetos, principalmente quando se trata de projetos sociais, é tema vasto, existindo diversas formas de abordagens. Pode-se dizer que, de maneira implícita ou explícita, sempre é realizado algum tipo de avaliação, ou algum julgamento de valor sobre um determinado projeto. A partir de tal avaliação é que é realizada a definição de continuar, modificar ou até mesmo encerrar o projeto. A forma como isso é realizado é que faz diferença quando se trata de tomar decisões a respeito de projetos existentes.

Reis (1999) complementa dizendo que o melhor sentido da avaliação é que seja utilizada como meio de selecionar os projetos a serem desenvolvidos, melhorar os existentes, aprimorar o conhecimento sobre sua execução e contribuir para seu planejamento futuro, tendo como pano de fundo sua contribuição aos objetivos institucionais.

Dessa forma, Reis (1999) afirma que, basicamente, a avaliação dos projetos deve estar atenta as três grandes etapas: planejamento, processo e resultados. Cada

etapa deve ser objeto de julgamento por parte da organização ainda no momento de planejamento. Essa abordagem também esclarece que a avaliação não se resume a mensurar resultados; a mensuração permite coletar dados que serão importantes para compor a avaliação. Portanto, quando se fala de avaliar projeto na fase de planejamento, avalia-se o modelo de intervenção proposto para a situação colocada: suas estratégias, atividades, métodos, técnicas e procedimentos a utilizar.

Brandão (2009) propõe um procedimento geral para avaliação de projetos, em que a primeira etapa deve ser iniciada pela formação do avaliador na ferramenta de avaliação de projetos. Esse treinamento é de suma importância, pois estabelece bases conceituais uniformes para avaliação e promove diálogos e trocas qualificadas durante o processo. Após essa etapa, inicia-se o processo de avaliação propriamente dito.

A argumentação de Brandão segue reforçando a necessidade de se estabelecer um roteiro para avaliação dos projetos, seguindo essas etapas:

- 1) treinamento do avaliador na ferramenta de avaliação;
- 2) formulação dos objetivos do projeto;
- 3) coleta de dados e informações por meio da definição das metodologias, instrumentos e treinamento da equipe responsável por fazer este trabalho;
- 4) análise dos dados colhidos por meio de métodos, ferramentas e técnicas de análise compartilhadas por todos os avaliadores;
- 5) avaliação propriamente dita do projeto em questão. Esta análise será conduzida a partir da comparação dos critérios ou normas de referência pré-estabelecidas com os dados quantitativos e qualitativos obtidos, segundo o modelo de avaliação;
- 6) comunicação dos resultados da avaliação. Este processo deve ser realizado de modo a garantir a imparcialidade dos avaliadores, bem como divulgar os critérios que foram avaliados e a classificação dos projetos em cada um dos indicadores analisados.

Dessa forma, entende-se que se inicia um processo de aprendizado organizacional. A Figura 3 resume as fases para uma correta avaliação dos projetos.



**Figura 3** Resumo do processo de avaliação de projetos

Fonte: Brandão (2009)

### 2.2.3. Modelo de avaliação orientada ao participante

Para Brandão (2009), um modelo de avaliação orientada ao participante enfatiza a experiência e a participação de todos os envolvidos no processo. A avaliação considera as diversas culturas e valores dos indivíduos, buscando equilibrar as distorções nos julgamentos e critérios de análise.

A avaliação seguindo essa abordagem, segundo Brandão (2009 p.26),

*“cumpre uma função educativa, pois possibilita aos integrantes se manterem sempre informados e utilizarem os relatos descritivos dos contextos para efetuarem suas avaliações. Em geral, a avaliação orientada ao participante depende de uma análise indutiva sobre o que está sendo avaliado, utilizando-se de dados para representações subjetivas e objetivas, qualitativas e quantitativas”.*

Além disso, o desenvolvimento dessa ferramenta acontece juntamente com o desenvolvimento dos avaliadores.

Os avaliadores consideram as necessidades, valores e perspectivas das pessoas interessadas no projeto para realizar suas análises, partindo de fonte de dados variados e de múltiplas realidades encontradas (Brandão, 2009, p. 26).

Como principal benefício desse tipo de modelo de avaliação, Brandão destaca o entendimento rico sobre as influências contextuais, variações de processos e histórias de vida que relatam realidades múltiplas na medida em que as pessoas vêem as coisas e as interpretam de maneiras diferentes. As perspectivas são aceitas como corretas e a tarefa principal do avaliador é a de capturar essas realidades e representá-las sem sacrificar a complexidade do projeto.

Portanto, pode-se descrever que essa metodologia privilegia a formação individual e a realidade cultural e intelectual de cada avaliador, bem como possui um olhar para as preocupações dos *stakeholders* que serão influenciados pela realização dos projetos, permitindo, dessa forma, uma avaliação por todas as partes interessadas na realização do projeto.

#### **2.2.4. Procedimento de seleção de projetos**

Atualmente, começa a ser estimulado pelas organizações um processo de seleção de projetos sociais. Portanto, tornou-se necessário desenvolver um sistema de indicadores que permita aos gestores realizar a seleção, a avaliação e a gestão dos projetos, visando melhorar sua atuação. Esse processo ocorre cada vez menos como imposição e mais como diálogo entre diversas visões e interesses dos vários sujeitos envolvidos (VALARELLI, 1999).

Ruggeri (2011) ressalta que decidir pela execução de um projeto é tarefa de altíssima responsabilidade. Considerando a relação existente entre os projetos e a imagem da instituição perante o ambiente e a sociedade, essa seleção fica ainda mais crítica por afetar seu Posicionamento de Marca. Esse conceito baseia-se na percepção da marca, do produto e do posicionamento organizacional, voltado para a definição do lugar a ser ocupado pela empresa no cenário competitivo global Serralvo e Furrier (2004). Embora a diferenciação e o posicionamento estejam

relacionados, esse último agrega um conjunto de atividades com intuito de induzir um público-alvo a diferenciar uma oferta da outra, destacando seu valor quando comparada a dos seus concorrentes. O posicionamento implica diferenciação, ofertando valor ao seu público, combinando os elementos do composto de *marketing* (OLIVEIRA & CAMPOMAR, 2007).

Com isso um projeto social tende a ter uma relação direta com a imagem das instituições, e a escolha correta de um projeto que esteja alinhado com a estratégia organizacional tende a reforçar a imagem da instituição perante seu público e o ambiente de atuação.

### **2.2.5. Definição de indicadores de avaliação de projetos**

Lourenço (2007) afirma que todo sistema de seleção, avaliação e medição de desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais.

Segundo Valarelli (1999), os indicadores são parâmetros qualificados ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto social serão alcançados, em um prazo delimitado de tempo e em uma localidade específica. A primeira decorrência dessa afirmação é que eles apenas indicam, não sendo a própria realidade e baseiam-se na identificação de variáveis. São caracterizados, também, como marcas ou sinalizadores que buscam expressar e demonstrar a realidade sob uma forma que seja possível observar, obtendo-se dados mais concretos para melhorar a avaliação.

Para Ruggeri, (2011), a preferência de se desenvolver métodos não numéricos é justificada pela dificuldade de traduzir certos resultados em termos monetários nas instituições sociais. Além disso, os métodos não numéricos facilitam a participação de grupos maiores nas decisões, o que é bastante atrativo.

Entretanto, os modelos não numéricos, como necessidade operacional/competitiva, expansão/adequação à linha de produtos e comparação de benefícios, segundo Ruggeri (2011), são passíveis de uso nas organizações sociais com suas devidas adaptações.

Ruggeri (2011) afirma ainda que os modelos de pontuação também podem ser bastante úteis, sobretudo porque permitem a inclusão, em um mesmo modelo de seleção, de diversos aspectos da decisão (não financeiros). Os modelos construídos, entretanto, devem adequar-se às possibilidades técnicas de análise das instituições.

Um bom sistema de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados apresenta as seguintes características definidas por Valarelli (1999):

- É coerente com os objetivos estratégicos das organizações;
- Toma como base as particularidades do contexto, tendo sido desenvolvido a partir de um bom conhecimento da realidade na qual se vai atuar;
- Elenca indicadores bem definidos, precisos e representativos, capazes de captar os efeitos das ações, serviços e produtos gerados pelo próprio projeto sem ter pretensão de dar conta da totalidade;
- Está orientado para o aprendizado;
- Prevê e especifica os meios de verificação que serão utilizados, bem como os responsáveis pela coleta de informação, pela análise e tomada de decisões;
- Combina de modo adequado à natureza do projeto, indicadores relativos à eficiência, eficácia e efetividade;
- É simples, capaz de ser compreendido por todos;
- Fornece informações relevantes e em quantidade que permite a análise e a tomada de decisão;
- Aproveita as fontes confiáveis de informação existentes, poupando recursos, tempo e energia do projeto.

Portanto, um bom conjunto de indicadores pode valer muito pouco caso não se defina o que realmente será analisado em cada um deles e as responsabilidades de cada participante dentro do ciclo de avaliação de cada projeto, ou seja, quem será responsável pela produção e coleta das informações, pela sua análise e pela tomada de decisões. É comum produzirem-se montanhas de informação, que ninguém consegue aproveitar ou são analisadas por pessoas sem poder de decisão (VALARELLI, 1999).