

### 3 Modelo de Avaliação de Projetos

Neste capítulo é proposto um modelo de seleção e avaliação de projetos para uma organização de cunho social, com a descrição dos indicadores que compõem tal ferramenta e a metodologia de avaliação de projetos utilizada pela instituição estudada.

Introduz-se a instituição foco deste trabalho, a qual, devido a requisitos de confidencialidade, não é identificada. A manutenção desse sigilo, contudo, não compromete a fidelidade das informações oferecidas, bem como não obstrui as análises construídas nem diminui a relevância do estudo.

Descreve-se, inicialmente, de forma sucinta, o contexto em que a organização foi criada e seus mantenedores. Em seguida, caracteriza-se a entidade, sua estrutura organizacional, sua orientação estratégica e seu processo de planejamento, de modo a situar o modelo desenvolvido.

As informações citadas neste capítulo foram extraídas de documentos da organização, livros e revistas por ela produzidos, além de informações publicadas em seu endereço eletrônico.

#### **3.1. O serviço social no Brasil e o terceiro setor**

As organizações consideradas no primeiro setor, de acordo com Ribeiro (2011), são as de Estado com finalidade pública. Já o segundo setor abrange as organizações privadas com finalidades privadas, enquanto as organizações privadas com finalidade pública são classificadas no terceiro setor.

Pode-se dizer que as organizações que hoje fazem parte do terceiro setor no Brasil tiveram seus fundamentos na igreja, permeados pelos valores da caridade. Outro ponto que deve ser destacado é a tradição de generosidade e solidariedade assistencialista e paternalista na sociedade brasileira. Em contrapartida, como

coloca Salvatore (2004), no que se refere ao reconhecimento e legitimação da área assistencial como campo de conhecimento e formação profissional, o serviço social destaca-se como base desses conceitos.

O serviço social no Brasil foi institucionalizado a partir de 1946, quando as lideranças empresariais do comércio, da indústria e da agricultura reuniram-se em Teresópolis, para discutir as relações existentes entre o capital e o trabalho. Fruto dessa reunião foi a Carta de Paz Social, instrumento que demonstra os alicerces do serviço social custeado pelos empresários (CARTA DA PAZ SOCIAL, 1946).

No cenário da época, de democratização do Brasil, o pano de fundo era um país pobre, atrasado e com fortes conflitos sociais. Os mais lúcidos representantes do empresariado brasileiro perceberam que os novos tempos exigiam novos métodos nas relações com os seus empregados. Esses empresários entenderam que somente por meio de uma relação harmoniosa entre as forças produtivas haveria condições de superar os graves problemas nacionais (CARTA DA PAZ SOCIAL, 1946).

O Terceiro Setor, formado por organizações de natureza privada, mas com finalidade pública, portanto sem visar lucros, emerge, segundo Voltolini (2004), a partir da década de 90, com a mudança do conceito de organizações dedicadas à caridade e à filantropia para organizações voltadas para a prestação de serviços nas áreas de saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente e desenvolvimento das pessoas.

Segundo Collins (2006), as instituições sociais do Terceiro Setor precisam consolidar a disciplina no planejamento, na administração das pessoas e na alocação dos recursos, para realizar sua Missão. Com isso, tais organizações utilizam-se de métodos que são encontrados no âmbito de administração de empresas, necessitando sempre de adequações e ajustes, devido à particularidade do setor de atuação. Salvatore (2006) complementa afirmando que o terceiro setor surge na área de administração com foco na gestão, operando de forma sincronizada com o setor privado, que tem como objetivo o lucro.

### 3.2. Caracterização da organização

A instituição aqui objeto de estudo foi criada em 1946 e mantida pelos empresários do comércio de bens e serviços, é uma entidade voltada para o bem-estar social. Atua nas áreas da Educação, Turismo e Hotelaria, Saúde, Esporte e Lazer, Cultura.

Segundo o Relatório Anual de Gestão da organização em 2010, cerca de 4,1 milhões de trabalhadores do comércio de bens e serviços, seus familiares e seus dependentes beneficiaram-se diretamente de suas ações sociais em todo o Brasil. O público atendido, no entanto, é muito maior, pois também abrange as populações da periferia de cidades de pequeno, médio e grande porte, que são assistidas pela entidade por meio de parcerias com o poder público, empresas privadas, sindicatos e associações de moradores. Em muitas localidades, a instituição é o único meio de acesso dessas populações aos serviços oferecidos.

Segundo informações extraídas no *site* da organização, o seu objetivo é, dentre outros, democratizar a Cultura e formar o público para um desenvolvimento do senso crítico, fazendo-o refletir sobre o seu papel na sociedade. Busca, dessa forma, levar à população arte de qualidade, criativa e inovadora. As atividades realizadas para a Educação Social disseminam valores voltados para a Cultura de Paz com o foco em respeitar a vida, rejeitar a violência, preservar o planeta e redescobrir a solidariedade. A organização incentiva o esporte de participação e, por isso, oferece à população atividades de esporte e lazer como meio para a inserção social e estímulo ao crescimento pessoal, seja no desenvolvimento físico e mental, seja na manutenção da qualidade de vida ou da saúde. A promoção de hábitos saudáveis, a preservação da saúde e a prevenção de doenças têm sua atenção constante. Desenvolve ações educativas continuadas, voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população e o exercício da cidadania, por intermédio dos serviços e oficinas. Também atua no turismo social, oferecido pelas unidades, com o objetivo de educar, com visitas e passeios a roteiros culturais, valorizando o patrimônio da cidade, resgatando a história e a compreensão da realidade contemporânea ([www.XXX.org.br](http://www.XXX.org.br), acessado em 30/01/12 às 13h10min).

Uma das características marcantes da entidade é a sua abrangência. Ela está presente em todos os estados da federação com unidades nas capitais, em cidades de médio porte e até em pequenos municípios. Analisando o Relatório de Gestão (2010), verifica-se que a organização possui aproximadamente quatro milhões de associados matriculados em sua estrutura física, constituída de Centros de Atividades e de Unidades Operacionais especializadas, como Colônias de Férias, Hospedarias, Teatros, Cinemas, Balneários, Escolas e Áreas de Proteção Ambiental, Cultural e Histórico e realizou cerca de um bilhão de atendimentos em 2010.

A administração superior fica a cargo do Conselho Nacional, que tem a função de planejar, definir diretrizes, coordenar e controlar as atividades da instituição em todo o País. Esse Conselho tem estrutura tripartite e constitui a instância máxima de decisão da entidade. Comandado pelo Presidente da Confederação Nacional do Comércio – CNC é composto por um a três representantes de cada Conselho Regional, pelo Diretor Geral da Administração Nacional; e por representantes das Federações Nacionais de Comércio de Bens e Serviços, do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS; além de seis representantes dos trabalhadores, indicados pelas centrais sindicais.

Com o objetivo de atender às reais necessidades de seu público-alvo em cada estado, a instituição possui uma estrutura descentralizada e autônoma, tanto para a gestão, como para a criação e execução de projetos e atividades, orientadas por diretrizes propostas pela Administração Nacional e aprovadas pelo Conselho Nacional da instituição ([www.XXX.org.br](http://www.XXX.org.br), acessado em 30/01/12 às 13h10min).

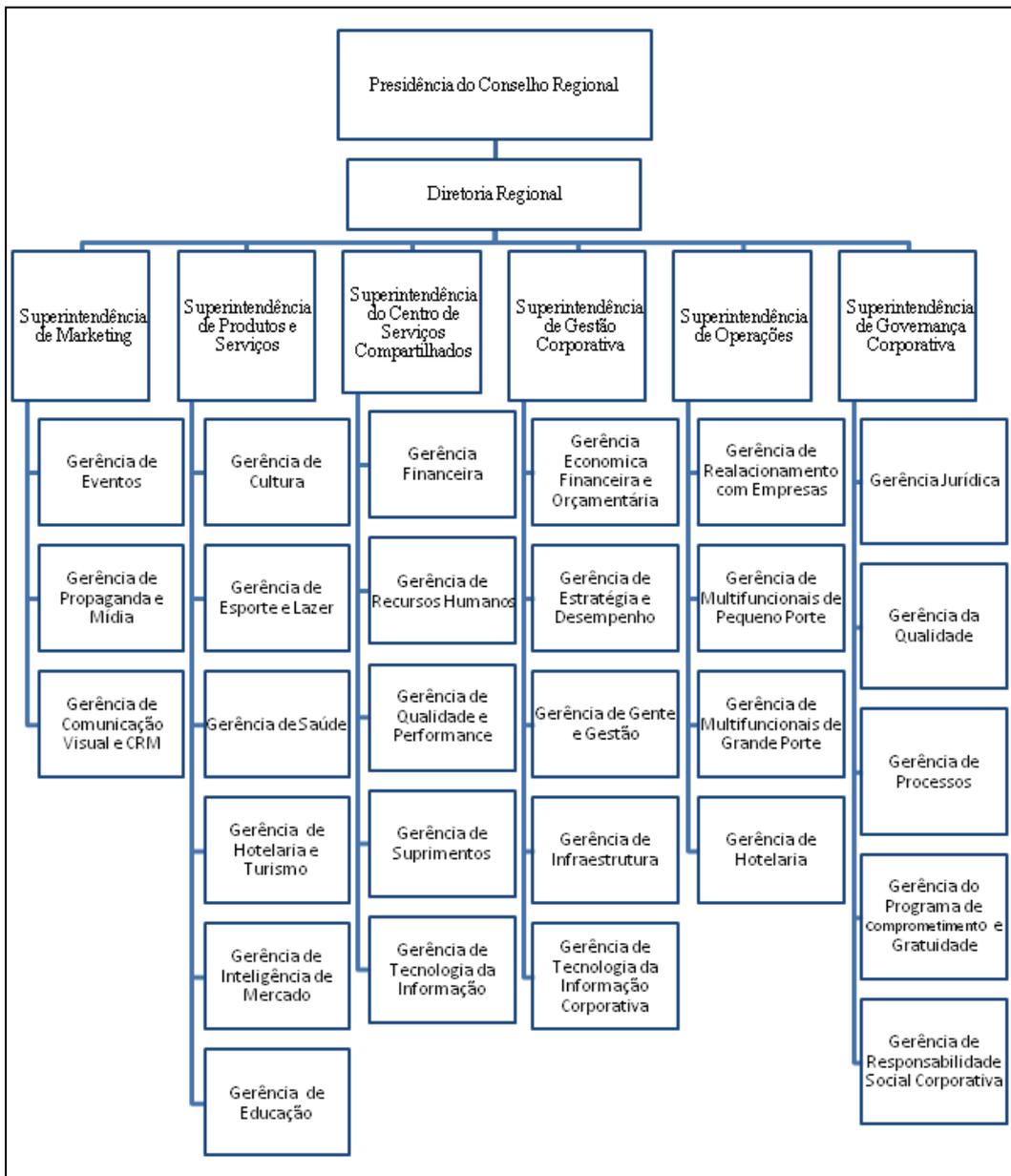
A Administração regional do Rio de Janeiro foi criada em 1946 e segue a mesma estrutura administrativa proposta pelo Conselho Nacional, com membros eleitos pelos sindicatos patronais do comércio de bens e prestação de serviços, representantes dos trabalhadores e representantes do Ministério do Trabalho e Emprego e do INSS.

No Rio de Janeiro, a instituição administra 22 unidades operacionais tanto na capital, como no interior. As unidades são reconhecidas por possuírem uma estrutura de hotéis, teatros, cinemas, consultórios odontológicos, restaurantes, lanchonetes, quadras poliesportivas, piscinas, academias, bibliotecas, salas de

exposições, salões de jogos, salas de Internet, churrasqueiras e outros equipamentos ligados à atividade fim da organização. Além dessas estruturas que estão disponíveis nas unidades operacionais, a organização possui unidades móveis que suprem as necessidades de atendimento nas localidades onde não há unidade operacional fixa, promovendo assim o acesso às atividades oferecidas em todo o estado do Rio de Janeiro, por meio de cinco carretas, equipadas com quatro consultórios odontológicos cada, duas carretas com biblioteca, cujo acervo é aproximadamente três mil títulos cada e uma carreta com cinema, para exibição de filmes em espaços públicos. Possui, ainda, uma rede de hospedagem, com hotéis localizados em Nova Friburgo, Teresópolis, Nogueira e Copacabana.

Emprega cerca de 1.500 funcionários focados em desenvolver projetos e programas de inclusão social e de acesso às atividades de Cultura, Saúde, Esporte e Lazer, Educação Social e Turismo para todos os empregados de comércio de bens e serviços do estado e seus dependentes. Segundo informações da instituição, o seu potencial é de atingir cerca de 40% da população total do estado, sendo que, até o final de ano de 2011, ela atendia a uma fatia de aproximadamente 16% desse mercado potencial.

A Figura 4 mostra como é estruturado o organograma até o nível gerencial da instituição no estado do Rio de Janeiro.



**Figura 4 Organograma Administração Regional do Rio de Janeiro**

Fonte: XXX, Planejamento Estratégico 2011-2015

### 3.2.1. Diretrizes gerais do quinquênio 2011 a 2015

A Administração Nacional, em conjunto com equipes de todas as Administrações Regionais no Brasil, desenvolveu as Diretrizes Gerais do Quinquênio 2011-2015 (XXX, 2010), que servem de base para cada Administração Regional formular seu plano de trabalho e o seu planejamento estratégico.

Para o Diretor Geral da Administração Nacional, as Diretrizes para o Quinquênio são o principal garantidor de unidade do sistema em âmbito nacional.

Tais orientações foram construídas para respeitar a autonomia de cada Departamento Regional, assegurando, contudo, que em todo o Brasil, a instituição caminhe de forma autônoma na mesma direção para o cumprimento de uma missão comum.

De acordo com o documento interno, denominado Diretrizes do Quinquênio 2011-2015 (XXX, 2010), foram formuladas 12 diretrizes, construídas para servirem de base para a instituição. São elas:

- 1) Crescimento Equilibrado - ampliar a oferta de serviços com controle orçamentário a partir dos recursos disponíveis.
- 2) Foco na Clientela Preferencial - centrar os esforços das ações desenvolvidas no trabalhador do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes.
- 3) Estabelecimento de critérios para terceirização de serviços - terceirização apenas das atividades acessórias, desde que não conflite com a primeira diretriz.
- 4) Ênfase nos processos de gestão - acompanhar os novos métodos, processos e tecnologias que facilitem e modernizem a gestão institucional.
- 5) Valorização do planejamento - transformar o planejamento em uma ferramenta orientadora do cotidiano dos gestores. Sem rigidez, com flexibilidade, mas com determinação.
- 6) Priorização do desenvolvimento profissional - enfatizar a importância do desenvolvimento profissional, por meio da ampliação do sistema de educação corporativa, garantindo assim a qualidade dos serviços prestados.
- 7) Valorização dos recursos humanos - desenvolver uma política adequada de recursos humanos alinhada com o mercado e com a qualificação de cada profissional.
- 8) Intensificação das ações de afirmação e divulgação institucional - a instituição precisa ser mais reconhecida em setores importantes da sociedade.

- 9) Ênfase nos programas cultura e lazer - focar em ações de cultura e lazer devido à constatação da importância no desenvolvimento pessoal e social da clientela.
- 10) Ação modelar nos programas educação, saúde e assistência - trabalhar de forma propositiva em ações de prevenção e promoção de saúde.
- 11) Intensificação das ações de turismo social - desenvolver ações que permitam a interação entre povos, principalmente no que diz respeito ao entendimento de novas culturas.
- 12) Responsabilidade ambiental - desenvolver na clientela uma consciência crítica em relação às questões ambientais.

### **3.2.2. Definição da estratégia organizacional**

Em 2009, a organização passou por um processo de planejamento estratégico para o período de 2011 a 2015, conduzido por uma consultoria externa contratada pela Gerência de Estratégia e Desempenho, que envolveu as demais gerências da instituição. Esse processo foi estruturado por meio de reuniões de *brainstorming* com os gerentes, entendimento do *core business* com base em entrevistas com os gerentes das áreas fim e leitura de regulamentos e normas internas, reuniões com a alta direção organizacional, além da análise do planejamento estratégico de outra instituição social voltada para a capacitação e aprendizagem do mesmo público alvo.

O processo culminou com a definição da nova Missão, da Visão, dos Valores da instituição, do modelo de negócio para cada área e, conseqüentemente, com a reestruturação do quadro de colaboradores de acordo com a nova orientação estratégica.

A Missão da organização foi definida como: Contribuir para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos empregados do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e, por extensão, da sociedade, promovendo acesso com qualidade a experiências, informações e ações nas áreas de cultura, saúde, esporte, turismo e educação (XXX, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015).

Sua Visão é ser reconhecida pela sociedade como a principal referência de acesso nas áreas de cultura, saúde, esporte, turismo, educação e meio ambiente, por meio da oferta de experiências, conteúdos e infraestrutura de qualidade (XXX, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015).

Os Valores organizacionais definidos no Planejamento Estratégico 2011-2015 foram construídos com base em ética, cultura de dono, meritocracia, foco no cliente, gente, orientação para o resultado, inovação, senso de urgência. Esses valores são internalizados pelos funcionários com o auxílio de lemas ou comportamentos estimulados pela organização, tais como:

- Ética – integridade, transparência, respeito, profissionalismo no trabalho;
- Cultura de dono - a empresa é sua. Empreenda e crie novas oportunidades;
- Meritocracia - talento e comprometimento merecem e devem ser valorizados;
- Foco no cliente - conheça o cliente e suas demandas;
- Gente - as pessoas são o maior capital de uma empresa, valorize-as;
- Orientação para o resultado - surpreenda, supere positivamente as metas;
- Inovação - antecipe as expectativas dos clientes e do mercado;
- Senso de urgência - pense e implemente, use o tempo de modo produtivo.

A organização implantou no ano 2011 o sistema de remuneração variável baseado em metas, que foram desdobradas no planejamento estratégico realizado, partindo do nível da diretoria para todos os funcionários da organização. Baseado no Planejamento Estratégico 2011-2015, as metas corporativas são:

- realizar 10% a menos do orçado em despesas administrativas;
- alocar no mínimo 50% da receita auferida com a programação em novas programações, ou seja, reinvestir no mínimo 50% da receita na geração de novas programações;
- aumentar o quadro de novos associados em, no mínimo, 33%;

- reposicionar a marca junto à sociedade; criar um portfólio de produtos e serviços padronizados para comunicação e oferecimento aos clientes;
- promover a oxigenação de 15% da grade de recursos humanos internos, com novas contratações de profissionais com reconhecimento no mercado em que atua;
- implantar um novo modelo de gestão aferido por indicadores de desempenho.

Para atender a última meta corporativa citada, verificou-se a necessidade de criação de uma ferramenta de seleção de projetos que avaliasse, por meio de indicadores, e apoiasse em nível gerencial, a tomada de decisão em relação a realizar, ou não, um determinado projeto. Essa avaliação deveria seguir as premissas básicas do Planejamento Estratégico Corporativo e avaliaria o projeto antes de sua realização, ou seja, seria uma ferramenta de apoio ao plano tático da instituição (XXX, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2011-2015).

### **3.3. Matriz de avaliação de projetos**

Antes da implantação do planejamento estratégico, o processo de aprovação e avaliação de projetos era desenvolvido a partir de um documento oficial da organização com numeração sequencial, consistindo em um memorando que propunha a realização do projeto, que era submetido a um fluxo de aprovação de acordo com a política estabelecida. Contudo, esse documento apresentava limitações para auxiliar a alta gestão na decisão de executar ou não um determinado projeto, pois seu conteúdo refletia a opinião do técnico que propunha o projeto, com alta dependência de fatores subjetivos e intangíveis, falta de padrão nas análises e nos documentos, dificuldade de mensurar os resultados concretos do projeto e sua adesão à estratégia organizacional.

Uma avaliação de projetos com critérios mais objetivos foi proposta como etapa de implantação do novo modelo de negócios, que visa apoiar a gestão da instituição com base em informações mensuráveis e comparáveis. A partir dessa demanda, criou-se a Matriz de Avaliação de Projetos, que segue orientações

institucionais conjugadas com modelos aplicados em outras instituições e descritos na literatura.

Nesta seção, serão apresentados o cenário anterior, a construção da Matriz de Avaliação de Projetos, a descrição de cada indicador de avaliação e os critérios de avaliação dos projetos.

### **3.3.1. Instituição do processo de avaliação**

Até o ano de 2010, a instituição não possuía qualquer tipo de informação ou estudo em relação às suas unidades operacionais e aos associados, seja perfil, hábitos, opiniões, avaliação de serviços, imagem ou expectativas. Depois de mapeada essa lacuna, entendeu-se que seria estratégica a criação de uma Gerência de Inteligência de Mercado para uma melhor definição da programação das atividades desenvolvidas e dos projetos propostos pela instituição e para um melhor entendimento das reais necessidades de sua clientela preferencial.

O Gerente da área de Inteligência de Mercado, autor desse trabalho, teve como desafio implantar na instituição uma área que, tradicionalmente, existe apenas em empresas privadas, visando prover a organização com recomendações fundamentadas nas informações e análises internas e externas. O objetivo era aumentar o valor percebido dos projetos realizados, buscando a ampliação da oferta de serviços e a melhor adequação das atividades desenvolvidas às necessidades da clientela preferencial.

O processo de Inteligência de Mercado é definido por Gomes e Braga (2004) como um processo sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas e internas que podem afetar os planos, decisões e operações da organização. Complementando essa visão, Jacobiak (1996) afirma que a inteligência de mercado é a ferramenta ou processo de captação e tratamento de informações, capaz de realizar a aproximação da empresa com o meio que ela está inserida, subsidiando o processo decisório e permitindo uma gestão estratégica da organização.

A atuação da Gerência de Inteligência de Mercado na instituição vem de encontro a essas definições, buscando informações internas e externas para

subsidiar a tomada de decisão e o planejamento e programação das atividades e projetos da instituição.

### **3.3.2. Modelo de avaliação por indicadores**

Para Collins (2006), as organizações sociais devem procurar processos de gestão que reflitam a essência de suas propostas de atuação, adaptando assim, os indicadores clássicos da administração para a sua realidade. Além disso, as organizações enfrentam o desafio de fazer com que esses indicadores de gestão sejam consistentes ao longo do tempo.

O novo modelo da avaliação de projetos foi desenvolvido a partir do *Balanced Scorecard* - BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), descrito na seção 2.1.2.

O trabalho de montar e estruturar a matriz de avaliação de projetos foi conduzido pela Área de Inteligência de Mercado, gerenciada por este autor. Inicialmente, buscou-se resgatar o histórico e os principais documentos da organização a respeito do tema, buscando a informação por meio de entrevistas em profundidade realizadas de forma semiestruturada com diversos profissionais da organização e pesquisar no mercado de atuação da instituição modelos de avaliação similares e de melhores práticas. Além disso, essa área fez um estudo detalhado da estratégia corporativa, de forma a entender os caminhos que a organização está se propondo a trilhar e seus objetivos de curto, médio e longo prazo, bem como qual é o seu ambiente de negócio, seus principais clientes e fontes de recursos e regulamentos internos.

Após a conclusão dessa fase de estudos e pesquisas, a Área de Inteligência de Mercado propôs a criação de uma ferramenta de pré-avaliação dos projetos para auxiliar na tomada de decisão. Essa ferramenta propiciaria o alinhamento dos projetos desenvolvidos com a estratégia do negócio, a realocação dos investimentos, a remodelagem dos projetos segundo as estratégias corporativas, a padronização da análise e a avaliação e priorização dos projetos realizados ou propostos em função do seu desempenho em relação aos indicadores, com o descarte daqueles que não estivessem alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

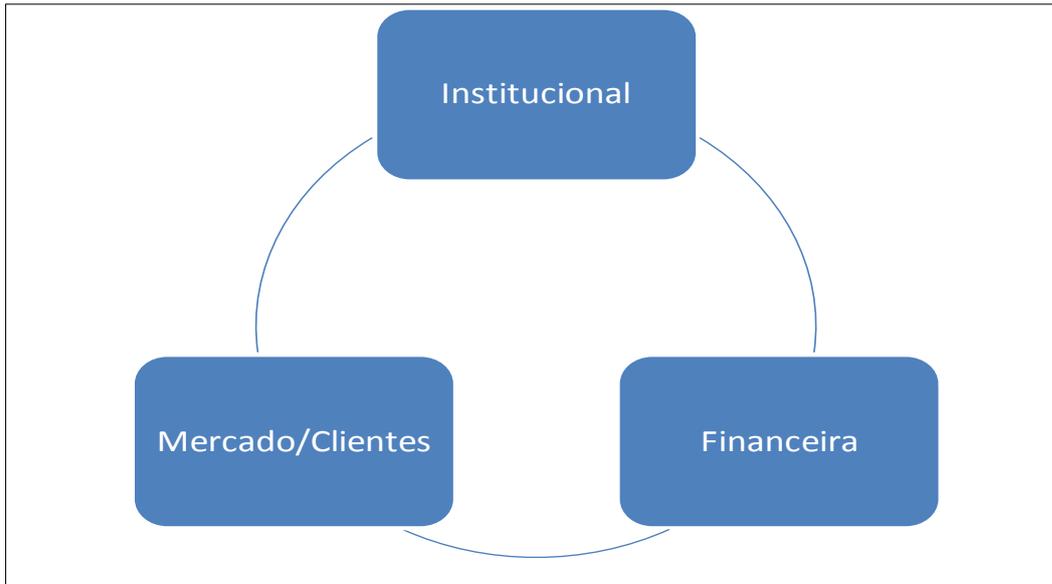
O modelo foi proposto segundo uma abordagem ampliada da avaliação orientada ao participante proposta por Brandão (2009), descrita na seção 2.2.3. Nela, os princípios políticos e metodológicos são adaptados aos métodos tradicionais de mensuração quantitativa, aplicados às análises multidimensionais e qualitativas, incentivando o diálogo e troca de informações baseadas em um método e em indicadores, por meio da participação ativa de todos os avaliadores.

Como principais benefícios apresentados com a criação da Matriz de Avaliação de Projetos, podem-se destacar:

1. Facilidade de alinhamento entre as Gerências e Superintendências organizacionais;
2. Maximização da visibilidade dos projetos, gerando maior oportunidade de realização de projetos estratégicos;
3. Minimização do risco na tomada de decisão e no direcionamento do investimento;
4. Coordenação de ações, evitando investimentos desnecessários ou duplicados, bem como redução da iniciativa isolada;
5. Formação de uma base concreta de parâmetros e indicadores para comparação e avaliação dos projetos;
6. Definição de um padrão para análise de todos os projetos;
7. Padronização na documentação;
8. Revisão de decisões anteriores para *feedback*.

### **3.3.3. Descrição dos indicadores**

O modelo de avaliação de projetos, inspirado no BSC, propõe fazer uma análise à luz de três dimensões organizacionais, a institucional, a de mercado/clientes e a financeira, de acordo com a Figura 5. Para cada dimensão, foi construído um grupo de indicadores, gerados como resultado de entrevistas e discussões com profissionais da instituição. A função desses indicadores é auxiliar na caracterização, avaliação e análise de cada dimensão.



**Figura 5 Interdependência entre as dimensões organizacionais**

Fonte: Própria

Para cada projeto analisado, o valor de cada indicador é atribuído de forma independente por meio de uma escala de classificação com notas pré-definidas. Além disso, cada indicador recebe um peso, com a finalidade de destacar os mais importantes e estratégicos. O valor atribuído a cada indicador, multiplicado pelo seu peso e somado às notas dos demais, gera a pontuação global do projeto.

Para a definição dos valores a serem atribuídos a cada indicador, foi preparada uma escala baseada na análise do histórico de uma amostra contendo 17 projetos das diversas áreas de atuação, com diversos perfis de público, preço e objetivo, realizados pela instituição desde 2009. Essa escala de classificação é a mesma para cada indicador, tendo sido inicialmente proposta a atribuição de valor de forma gradual, seguindo uma pontuação de 0 a 4 pontos. Contudo, após avaliação da diretoria da instituição, optou-se em utilizar uma escala não linear, com os seguintes valores: 0 ponto, 1 ponto, 2 pontos, 3 pontos e 6 pontos. A diferença entre as notas 3 e 6 foi estabelecida visando destacar o projeto que deveria ser considerado como melhor prática.

Cabe alertar que a utilização dessa nova escala, no entanto, pode introduzir um viés nas avaliações dos projetos e, conseqüentemente, na sua classificação. Contudo, diante da opção da instituição de adotar a escala não linear na construção do Modelo de Avaliação de Projetos, o estudo aqui apresentado foi

construído levando em consideração possíveis desvios de avaliação e de análises que podem ser gerados com tal prática, evidenciando, dessa maneira, a necessidade de se realizar um novo estudo utilizando uma escala de avaliação linear e comparar os resultados obtidos com os apresentados neste trabalho.

Os indicadores são interdependentes e, conseqüentemente, podem ser correlacionados para auxiliar a tomada de decisão e subsidiar a elaboração de novas proposições. Servem, ainda, como instrumento formal na comunicação dos resultados da avaliação.

A seguir, são discutidos os indicadores selecionados para cada uma das dimensões do modelo.

### **3.3.3.1. Dimensão institucional**

Para a dimensão institucional, foi sugerida à alta gestão da instituição uma lista inicial com os seguintes indicadores: Alinhamento Estratégico, Relacionamento com Entidades e Governos, Inovação, Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural, Acessibilidade, Sustentabilidade, Posicionamento da Marca.

A partir desses sete indicadores inicialmente propostos, a alta direção da organização considerou que seria suficiente avaliar os projetos com os indicadores de Alinhamento Estratégico; Inovação; Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural e Posicionamento da Marca.

O Alinhamento Estratégico é avaliado seguindo os critérios de aderência do projeto às estratégias da organização, ou seja, avalia-se se o projeto é capaz de contribuir para a realização da Missão e da Visão e se está alinhado com os Valores institucionais. Pode ser caracterizado seguindo a classificação da Tabela 1.

**Tabela 1 Escala de valores dos indicadores da Dimensão Institucional**

Escala de Medida	Sem alinhamento	Baixo alinhamento	Médio alinhamento	Bom alinhamento	Alto alinhamento
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

O indicador Inovação refere-se ao grau de originalidade do projeto, buscando diferenças em relação às propostas anteriormente implementadas, e é avaliado historicamente em contraste com o contexto atual da área. Contribui para novas tendências, vanguarda, singularidade, renovação de pensamento e práticas. A avaliação desse indicador é realizada por meio da análise de quatro sub-indicadores que retratam as formas pelas quais a inovação pode ser identificada segundo critérios estabelecidos por Schumpeter (1957).

- ✓ **Novo Público:** quando a iniciativa promove a inclusão e participação, em vários aspectos, de um grupo da sociedade que anteriormente não teve acesso.
- ✓ **Novas Relações:** quando a iniciativa cria novos atores sociais ou aproxima grupos por meio de mudanças de hábitos, perspectivas e atitudes, estabelecendo novas formas de relação entre atores da sociedade inseridos no processo de mudança.
- ✓ **Novos Processos:** quando a iniciativa inventa ou reinventa processos que mudam práticas de instituições, definindo novos objetivos, metodologias e políticas em benefício da instituição e da sociedade.
- ✓ **Novo Campo de Atuação:** quando a iniciativa cria um novo campo de conhecimento e atuação que beneficia a sociedade.

Portanto, para cada um dos quatro sub-indicadores detalhados anteriormente, faz-se necessária a análise com base nos critérios de valoração da escala apresentados na Tabela 1.

Quando o projeto é avaliado pelo indicador Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural, deve-se analisar se ele abrange uma proposta de desenvolvimento social e cultural do seu público, pela história ou relevância para o tema e se contribui para a formação de conceitos, hábitos e atitudes culturais. Os critérios de valoração desse indicador são os mesmos já apresentados na Tabela 1.

A Tabela 1 também é usada para apresentar a classificação do indicador de Posicionamento da Marca, descrito como a capacidade do projeto de mostrar os benefícios da organização, levar a marca para as áreas ainda não exploradas pela instituição e expandir a sua boa imagem na sociedade em geral.

### 3.3.3.2. Dimensão mercado e clientes

Com o objetivo de entender a aderência do projeto em relação aos objetivos da instituição relacionados ao seu público-alvo, buscou-se um conjunto de indicadores capazes de traduzir uma avaliação da dimensão de Mercado e Clientes. Foi proposta uma lista inicial com os indicadores de Enquadramento no Programa de Gratuidade da Organização, Nível de Visibilidade, Quantidade de Novas Matrículas, Abrangência, Ação de Formação de Público, Nível de Popularidade, Quantidade de Atendimento.

Após avaliação da alta gestão da organização, essa dimensão ficou caracterizada pelo desempenho dos indicadores de Enquadramento no Programa de Gratuidade da Organização, Nível de Visibilidade, Quantidade de Novas Matrículas e Abrangência.

Quando se avalia o indicador Enquadramento no Programa de Comprometimento e Gratuidade da Organização (PCG), é necessário levar em consideração o Decreto de Lei Nº. 6632/2008 que estabelece que, até 2014, no mínimo 33,33% dos recursos recebidos pela instituição deverá ser aplicado em projetos de gratuidade, voltados para a educação, podendo o projeto ser financiado parcialmente ou na sua totalidade com esses recursos. Portanto, quando se avalia o projeto sob esse prisma, procura-se verificar se ele poderá ser realizado por meio de recursos designados para programas sociais com cunho educacional, para famílias com renda mensal de até três salários mínimos. A Tabela 2 mostra a escala de valoração estabelecida para esse indicador.

**Tabela 2 Escala de valores do indicador de Enquadramento no Programa de Gratuidade da Organização**

Escola de Medida	O Projeto não se enquadra nas premissas PCG	20% do Projeto será enquadrado no PCG	40% do Projeto será enquadrado no PCG	60% do Projeto será enquadrado no PCG	100% do Projeto será enquadrado no PCG
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

O indicador do Nível de Visibilidade identifica a presença espontânea do projeto ou da marca nas mídias impressa, televisiva, radiofônica e eletrônicas (incluindo redes sociais), com o objetivo de verificar o quão representativo ele

será nessas mídias e de aferir sua capacidade para gerar espontaneamente menções positivas sobre a instituição ou o projeto, podendo ser valorado seguindo os critérios na Tabela 3.

**Tabela 3 Escala de valores do indicador de Nível de Visibilidade**

Escala de Medida	Sem visibilidade	Visibilidade dentro da unidade	Visibilidade dentro da unidade e região	Visibilidade dentro da unidade, região e estado	Visibilidade Nacional
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

A organização possui um indicador de desempenho baseado na quantidade de novos associados em um determinado período. Portanto, deve-se verificar se o projeto possui a capacidade de atrair novos associados para a organização. A avaliação deve ser feita de forma quantitativa e em uma escala gradual, estabelecida com base nas melhores práticas realizadas em projetos anteriores, nos quais foram estabelecidos os critérios de agrupamentos por quartil para a definição de escala de gradação como apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4 Escala de valores do indicador de Novas Matrículas**

Escala de Medida	Sem novas matrículas	de 1 a 50 novas matrículas	de 51 a 200 novas matrículas	de 201 a 400 novas matrículas	Acima de 401 novas matrículas
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

A avaliação de abrangência do projeto segue o escopo de análise com relação à quantidade de unidades, comunidades, bairros e municípios que o projeto poderá impactar, bem como a capacidade que o projeto possui de ser replicado de forma rápida e fácil em diferentes localidades e segue os critérios da Tabela 5.

**Tabela 5 Escala de valores do indicador de Abrangência**

Escala de Medida	Não se Aplica	Abrangência dentro da unidade	Abrangência dentro da unidade e região	Abrangência dentro da unidade, região e estado	Abrangência Nacional
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

### 3.3.3.3. Dimensão financeira

Para avaliação da dimensão financeira, foram propostos inicialmente os indicadores de Nível de Subsídio, Valor do Projeto, Valor da Receita. Após análise da direção decidiu-se que essa dimensão seria representada por um único indicador que relaciona de forma objetiva o quanto se pretende gastar com o projeto, a receita que poderá ser arrecadada com sua realização e a quantidade prevista de pessoas que dele participarão. O indicador escolhido para essa análise é denominado como Resultado por Pessoa.

O indicador Resultado por Pessoa é calculado pela seguinte fórmula:

$$\frac{CT-RT}{P}$$

Onde:

**CT** é o custo total do projeto

**RT** a receita total do projeto

**P** a quantidade de pessoas atendidas.

Dessa forma, chega-se ao resultado do indicador que será valorado seguindo os critérios da Tabela 6.

**Tabela 6 Escala de valores do indicador de Resultado por Pessoa**

Escala de Medida	Não se Aplica	Relação acima de R\$ 71,00 por pessoa	Relação entre R\$ 41,00 e R\$ 70,00 por pessoa	Relação entre R\$ 16,00 e R\$ 40,00 por pessoa	Relação inferior a R\$ 15,00 por pessoa
Pontos	0	1	2	3	6

Fonte: Própria

O Quadro 1 apresenta um resumo dos indicadores apresentados, com o objetivo de organizar o conteúdo apresentado até o momento.

DIMENSÃO	INDICADOR	SIGLA	Descrição do Indicador	Sub- indicador
INSTITUCIONAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	AE	Avalia se o projeto está em acordo com as premissas estratégicas da Organização (Missão, Visão e Valores).	
	INOVAÇÃO	IN	Avalia o projeto com base em 4 sub-indicadores que retratam as formas que a inovação pode ser identificada.	<p><b>Novo Público:</b> avalia se o projeto promove a inclusão e participação, em vários aspectos, de um grupo da sociedade que anteriormente não teve acesso.</p> <p><b>Novas Relações:</b> verifica se o projeto cria novos atores sociais e/ou aproxima grupos por meio de mudanças de hábitos, perspectivas e atitudes, estabelecendo novas formas de relação entre atores da sociedade inseridos no processo de mudança.</p> <p><b>Novos Processos:</b> avalia se o projeto se propoe a inventar ou reinventar processos que mudam práticas de instituições, definindo novos objetivos, metodologias e políticas em benefício da instituição e da sociedade.</p> <p><b>Novo Campo:</b> verifica se o projeto cria um novo campo de conhecimento e atuação que beneficia a sociedade.</p>
	VALOR CONCEITUAL e RELEVÂNCIA SOCIAL/CULTURAL	VC	Verifica se o projeto apresenta uma proposta de desenvolvimento social e cultural do seu público com: história/relevância para o tema/contribui para a formação de conceitos, hábitos e atitudes culturais .	
	POSICIONAMENTO DA MARCA	PM	Mostra a capacidade que o projeto possui em apresentar os benefícios da organização, levar a marca para as áreas brancas e expandir a boa imagem da empresa na sociedade.	
MERCADO/CLIENTES	ENQUADRAMENTO NO PROGRAMA DE GRATUIDADE	PG	Mede o nível de enquadramento do projeto nas normas do programa de gratuidade da empresa.	
	NÍVEL DE VISIBILIDADE	VS	Analisa a presença espontânea do projeto ou da instituição nas mídias impressa, televisiva, radiofônica e eletrônicas (incluindo redes sociais).	
	NOVAS MATRÍCULAS	MA	Quantifica o número de novas matrículas previstas com a realização da ação/projeto.	
	ABRANGÊNCIA	AB	Avalia a quantidade de unidades, comunidades, bairros, municípios que a ação/projeto poderá impactar.	
FINANCEIRA	RESULTADO POR PESSOA	RP	Mensura o projeto por meio do resultado da equação (Custo-Receita)/Número de pessoas.	
<b>TOTAL</b>				

### Quadro 1 Indicadores de avaliação de projetos

Fonte: Própria

### **3.3.4. Critério de priorização dos indicadores**

Para cada indicador desenvolvido, foi estabelecido um peso seguindo o critério de priorização dos indicadores a partir de sua aderência ao Planejamento Estratégico institucional.

A definição dos pesos para ponderação de cada indicador foi realizada pela alta gestão da instituição, obedecendo assim a critérios subjetivos de análise quanto ao grau de importância de cada um, fundamentados na experiência de cada gestor.

A Tabela 7 mostra a pontuação de cada indicador, respeitando uma soma total de 100, garantindo assim a ponderação entre eles e propiciando uma avaliação no nível agregado de cada projeto.

Tabela 7 Peso dos indicadores de avaliação

DIMENSÃO	INDICADOR	Sub- indicador	Peso do Indicador
INSTITUCIONAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		10
	INOVAÇÃO	<b>Novo Público:</b> avalia se o projeto promove a inclusão e participação, em vários aspectos, de um grupo da sociedade que anteriormente não teve acesso.	2
		<b>Novas Relações:</b> verifica se o projeto cria novos atores sociais e/ou aproxima grupos por meio de mudanças de hábitos, perspectivas e atitudes, estabelecendo novas formas de relação entre atores da sociedade inseridos no processo de mudança.	2
		<b>Novos Processos:</b> avalia se o projeto se propoe a inventar ou reinventar processos que mudam práticas de instituições, definindo novos objetivos, metodologias e políticas em benefício da instituição e da sociedade.	5
		<b>Novo Campo:</b> verifica se o projeto cria um novo campo de conhecimento e atuação que beneficia a sociedade.	5
	VALOR CONCEITUAL e RELEVÂNCIA SOCIAL/CULTURAL		15
POSICIONAMENTO DA MARCA		14	
MERCADO/ CLIENTES	ENQUADRAMENTO NO PROGRAMA DE GRATUIDADE		8
	NIVEL DE VISIBILIDADE		10
	NOVAS MATRICULAS		8
	ABRANGÊNCIA		6
FINANCEIRA	RESULTADO POR PESSOA		15
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fonte: Própria

### 3.3.5. Utilização dos indicadores

Para a avaliação de cada projeto, é necessário realizar uma análise em relação a cada indicador, estabelecendo, dessa forma, o enquadramento com relação à escala de qualificação definida. Cada indicador deve ser valorado de forma individual, não se estabelecendo um roteiro básico para a avaliação de um projeto, uma vez que o processo de avaliação é baseado em uma abordagem orientada ao participante (BRANDÃO, 2009).

De acordo com o enquadramento, é gerada uma nota, a ser multiplicada pelo peso de cada indicador. Esses resultados são somados, gerando assim, a pontuação total de cada projeto.

A valoração dos indicadores requer a experiência de cada avaliador, tanto dos especialistas como dos avaliadores em geral, podendo ser reconhecida como um processo de aprendizagem organizacional de desenvolvimento da autonomia, e exige o envolvimento de cada participante nesse processo. Brandão (2009) observa que o avaliador pode ser considerado como um educador, que fomenta e direciona nos proponentes, o reconhecimento com relação aos seus interesses e necessidades e, dessa forma, direciona a ação de cada projeto.

No Quadro 3, são detalhados os critérios para o enquadramento e qualificação dos indicadores. Para cada projeto é atribuído um valor para cada indicador. Portanto, a classificação deve ser realizada de forma individual.

Por fim, a Tabela 8 mostra a Matriz de Avaliação de Projetos propriamente dita, ilustrando a ficha de avaliação distribuída para cada avaliador realizar a análise dos projetos. A parte superior da ficha é destinada ao preenchimento das informações de identificação do projeto. Logo em seguida, são apresentados os indicadores e as células para atribuição dos valores de cada um deles. Ilustra-se, com isso, a ferramenta descrita nesta seção, consolidando-se as informações apresentadas.

DIMENSÃO	INDICADOR	Sub- indicador	Peso do Indicador	Classificação	Valor da Classificação	
INSTITUCIONAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		10	Sem alinhamento	0	
				Baixo alinhamento	1	
				Médio alinhamento	2	
				Bom alinhamento	3	
				Alto alinhamento	6	
	INOVAÇÃO	Novo Público		2	Sem alinhamento	0
					Baixo alinhamento	1
					Médio alinhamento	2
					Bom alinhamento	3
					Alto alinhamento	6
Novas Relações			2	Sem alinhamento	0	
				Baixo alinhamento	1	
				Médio alinhamento	2	
				Bom alinhamento	3	
				Alto alinhamento	6	
Novos Processos		5	Sem alinhamento	0		
			Baixo alinhamento	1		
			Médio alinhamento	2		
			Bom alinhamento	3		
			Alto alinhamento	6		
Novo Campo		5	Sem alinhamento	0		
			Baixo alinhamento	1		
			Médio alinhamento	2		
			Bom alinhamento	3		
			Alto alinhamento	6		
VALOR CONCEITUAL e RELEVÂNCIA SOCIAL/CULTURAL			15	Sem Valor Conceitual e Relevância	0	
				Baixo alinhamento	1	
				Médio alinhamento	2	
				Bom alinhamento	3	
				Alto alinhamento	6	
				POSICIONAMENTO DA MARCA		
Baixo alinhamento	1					
Médio alinhamento	2					
Bom alinhamento	3					
Alto alinhamento	6					
MERCADO/ CLIENTES	ENQUADRAMENTO NO PROGRAMA DE GRATUIDADE		8	O Projeto não se enquadra nas premissas PCG	0	
				20% do Projeto será enquadrado no PCG	1	
				40% do Projeto será enquadrado no PCG	2	
				60% do Projeto será enquadrado no PCG	3	
				100% do Projeto será enquadrado no PCG	6	
	NIVEL DE VISIBILIDADE			10	Sem visibilidade	0
					Visibilidade dentro da unidade	1
					Visibilidade dentro da unidade e região	2
					Visibilidade dentro da unidade, região e estado	3
					Visibilidade Nacional	6
NOVAS MATRICULAS			8	Sem novas matrículas	0	
				de 1 a 50 novas matrículas	1	
				de 51 a 200 novas matrículas	2	
				de 201 a 400 novas matrículas	3	
				Acima de 401 novas matrículas	6	
ABRANGÊNCIA			6	Não se aplica	0	
				Abrangência dentro da unidade	1	
				Abrangência dentro da unidade e região	2	
				Abrangência dentro da unidade, região e estado	3	
				Abrangência Nacional	6	
FINANCEIRA	RESULTADO POR PESSOA		15	Não se aplica	0	
				Relação acima de R\$ 71,00 por pessoa	1	
				Relação entre R\$ 41,00 e R\$ 70,00 por pessoa	2	
				Relação entre R\$ 16,00 e R\$ 40,00 por pessoa	3	
				Relação inferior a R\$ 15,00 por pessoa	6	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>			

**Quadro 2 Detalhamento de classificação dos indicadores**

Fonte: Própria

Tabela 8 Matriz de Avaliação de Projetos

Matriz de Avaliação de Projetos										
Nome do Projeto:										
Elaborado Por:					Nome Avaliador:					
Custo do Projeto:					Preço Cobrado:					
% Repasse:					Local Realização:					
Público Estimado:					Indicadores					
Nº de Eventos:					Receita do projeto			R\$ 0,00		
Período de Realização:					Resultado do Projeto:			R\$ 0,00		
Gerência Responsável:					Resultado por Pessoa:			R\$ 0,00		
DIMENSÃO	INDICADOR	Sub-Indicador	0 Ponto	1 Ponto	2 Pontos	3 Pontos	6 Pontos	PESO DO INDICADOR	PONTUAÇÃO DO PROJETO	PONTUAÇÃO REFERÊNCIA
INSTITUCIONAL	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO							10	0	60
	INOVAÇÃO	Novo Público						2	0	12
		Novas Relações						2	0	12
		Novos Processos						5	0	30
		Novo Campo						5	0	30
	VALOR CONCEITUAL e RELEVÂNCIA SOCIAL E CULTURAL							15	0	90
ALINHAMENTO COM REPOSICIONAMENTO DA MARCA SESC							14	0	84	
								53	0	318
MERCADO/CLIENTES	ENQUADRAMENTO NO PCG							8	0	48
	NIVEL DE VISIBILIDADE							10	0	60
	NOVAS MATRICULAS							8	0	48
	ABRANGÊNCIA							6	0	36
									32	0
FINANCEIRA	RESULTADO POR PESSOA							15	0	90
								15	0	90
TOTAL								100	0	600

Fonte: Própria

### **3.3.6. Aplicação da matriz de avaliação de projetos**

Em novembro de 2011, os funcionários responsáveis pela execução de projetos da Superintendência de Operações, foram estimulados a propor projetos para o ano de 2012. Com o objetivo de avaliar a aderência do modelo proposta à realidade institucional, foi divulgado um edital interno, apresentado no Anexo A, com o intuito de padronizar a metodologia e a forma de proposição desses projetos, além de alinhar os critérios de avaliação e estimular que todos propusessem projetos com uma visão inovadora.

Os proponentes receberam um breve treinamento inicial sobre como se constrói um projeto, com base nas melhores práticas de mercado, e tiveram um prazo de 30 dias para trabalhar na preparação de tais propostas. Após essa fase, os projetos foram submetidos à triagem administrativa, realizada pelos Gerentes diretos dos proponentes e, em seguida, encaminhados para a equipe da Superintendência de Produtos e Serviços para a avaliação técnica.

Os projetos propostos foram avaliados tecnicamente utilizando a Matriz de Avaliação de Projetos, por dois funcionários da Superintendência de Produtos e Serviços, sendo um deles o Gerente da área de impacto/atuação do projeto. Essa medida foi tomada de forma a estimular uma avaliação baseada nos princípios da imparcialidade e impessoalidade, uma vez que, para classificar um determinado projeto, é usada a média das duas avaliações.

Para dar suporte à avaliação na etapa técnica, os funcionários foram treinados para utilizarem a Matriz de Avaliação de Projetos. Cada avaliador passou por um treinamento específico, sobre a funcionalidade da ferramenta, o que se entende por cada indicador proposto e o procedimento de avaliação de cada projeto. O objetivo foi evitar interpretações diferentes para cada indicador, gerando assim um possível desvio nas avaliações.

Após o treinamento, os avaliadores tiveram um prazo de 30 dias para a análise técnica dos projetos propostos. Por se tratar de um teste, a avaliação foi monitorada pela Gerência de Inteligência de Mercado com o objetivo de acompanhar a aplicação da Matriz de Avaliação de Projetos e relacionar as possíveis adequações e melhorias necessárias para tornar a ferramenta mais

aderente à realidade organizacional, além de prover suporte operacional para os avaliadores.

### **3.3.6.1. Avaliação da Matriz de Avaliação de Projetos**

Com o projeto piloto foi possível analisar a aderência da Matriz de Avaliação de projetos com as necessidades institucionais e, conseqüentemente, com as necessidades da Gerência de Inteligência de Mercado. Além disso, também foi possível avaliar o nível de maturidade organizacional para proposição de projetos.

Dessa forma, após avaliação realizada pela equipe técnica dos 122 projetos, detalhados no Apêndice A, foi necessário consolidar todas as informações em um único banco de dados para a definição do *ranking* dos projetos avaliados. O *ranking* foi preparado classificando os projetos a partir da maior nota na soma de todos os indicadores. Com isso, foi possível identificar, os projetos mais aderentes à estratégia corporativa e os menos aderentes. Além dessa informação, também foi possível mensurar os *gaps* existentes entre a estratégia organizacional e a orientação dos funcionários, partindo-se da análise das distorções de cada indicador. Também foi possível avaliar a dificuldade dos funcionários para construir um projeto, mesmo quando se estabelece um roteiro básico para ser seguido. Foram encontrados muitos projetos com falta de informações, dificultando a execução da tarefa do avaliador, o que retrata, de certa forma, a necessidade de um processo de aculturação organizacional para a prática de avaliar e selecionar projetos utilizando-se indicadores de avaliação.

A Figura 6 mostra a concentração dos projetos em relação à sua pontuação total, de acordo com a avaliação realizada pela Matriz de Avaliação de Projetos. Podem-se destacar os projetos com maior possibilidade de realização e avaliar as distorções entre os projetos, com o intuito de gerar aprendizado e a troca de melhores práticas entre os funcionários. Constata-se, também, que, o projeto que conseguiu a maior pontuação alcançou um total de 442 pontos, ou seja, apenas 74% de aproveitamento em relação à pontuação máxima, o que mostra a baixa sinergia existente entre o planejamento estratégico e o planejamento tático e operacional. Percebe-se também que 75% dos projetos avaliados possuem nota

igual ou inferior a 50% da pontuação máxima, ou seja, inferior a 300 pontos, confirmando mais uma vez a necessidade de se realizar um melhor alinhamento das diretrizes institucionais com a equipe de profissionais responsáveis pelos projetos.



**Figura 6 Dispersão dos projetos em relação à pontuação total.**

Fonte: Própria

Após a consolidação de todas as avaliações, detectou-se que um dos fatores que contribuíram para o baixo desempenho dos projetos em relação à pontuação total foi a falta de alinhamento entre o grau de importância de cada indicador definido institucionalmente (Peso Referência) e o que foi considerado no momento de proposição dos projetos, atribuído pelos funcionários (Peso Avaliação). A Tabela 9 mostra, de forma resumida, como se conseguiu realizar tal análise.

**Tabela 9 Comparativo de pesos dos indicadores**

Dimensão	Indicador	Nota Referência	Nota da Avaliação	Peso Referência	Peso Avaliação
Institucional	Alinhamento Estratégico	7.320	3.683	10%	12%
	Inovação	10.248	3.908	14%	13%
	Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural	10.980	5.761	15%	19%
	Alinhamento Com Reposicionamento Da Marca	10.248	4.613	14%	15%
Mercado/Clientes	Enquadramento No Pcg	5.856	3.384	8%	11%
	Nível De Visibilidade	7.320	2.858	10%	9%
	Novas Matrículas	5.856	1.669	8%	5%
	Abrangência	4.392	1.679	6%	5%
Financeiro	Resultado Por Pessoa	10.980	3.165	15%	10%
<b>Total</b>		<b>73.200</b>	<b>30.719</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Própria

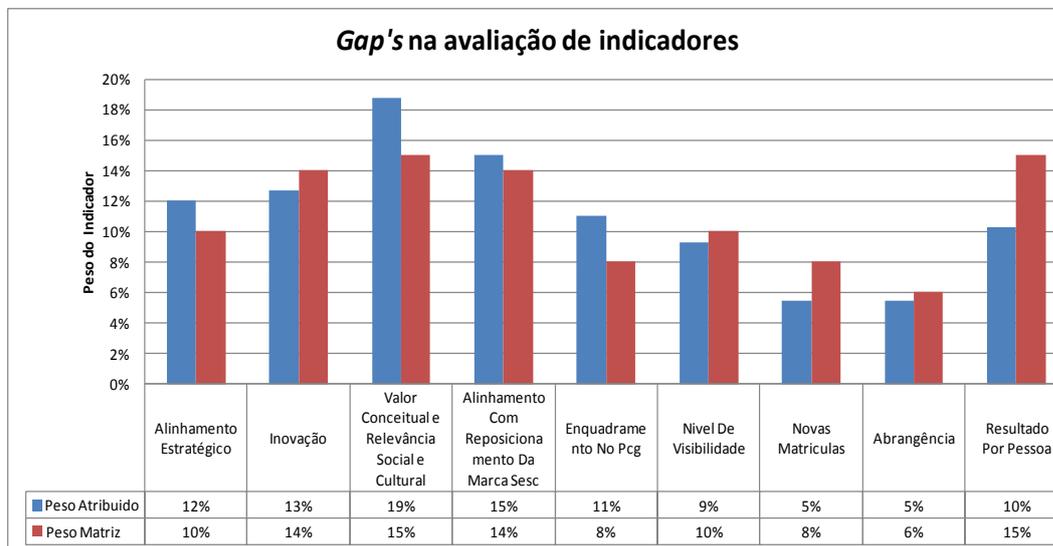
Destacaram-se, dessa forma, as divergências de prioridades definidas para cada indicador, principalmente no momento de proposição de cada projeto, evidenciando-se quais indicadores são considerados prioritários para os funcionários da instituição no momento de escrever um projeto, e em comparação com os objetivos institucionais. Assim, inicia-se um processo de alinhamento dos projetos à estratégia organizacional, em um trabalho realizado junto com a equipe responsável em propor e realizar projetos.

Cabe ressaltar que o processo de avaliação dos indicadores foi muito comprometido, em função da dificuldade encontrada pelos técnicos proponentes em escrever projetos com informações suficientes para a perfeita análise. Pode-se comprovar essa afirmação quando se analisa o indicador de resultado por pessoa: verificou-se que, para 30% dos projetos, não constavam as informações suficientes para realizar a análise do indicador, direcionando a análise para a pontuação zero ou um.

Além disso, percebe-se uma grande tendência em supervalorizar os indicadores de valor conceitual e relevância social e cultural e o enquadramento no PCG. Isso mostra uma predominância de projetos bem fundamentados, com alta qualidade e com acesso gratuito financiado pelo programa de comprometimento e gratuidade da instituição. Contudo, avalia-se a deficiência dos proponentes em relação à precariedade da visão direcionada para os indicadores de resultado por pessoa e de novas matrículas.

Dessa forma, conclui-se que, embora os projetos estejam bem fundamentados e apresentem uma excelente qualidade técnica, existe uma postura

receptiva, por parte dos proponentes, no que tange à sensibilização do público-alvo para a participação dos projetos, mesmo gratuitos. Fica claro, dessa forma, que o foco dos proponentes está voltado para a eficiência e eficácia, negligenciando, porém a efetividade dos projetos.



**Figura 7** Variação dos pesos entre indicadores da Matriz de Avaliação

Fonte: Própria

Observaram-se também, durante o processo de acompanhamento das avaliações junto às equipes técnicas, a fragilidade e a deficiência dos profissionais para escreverem projetos. Muitos projetos eram de difícil entendimento, pois o escritor não expressava suas ideias com clareza. Além disso, os projetos não apresentavam um caráter inovador, condição indispensável no edital.

A Tabela 10 mostra o desempenho de cada indicador, quando se avalia o percentual de atingimento individual. Pode-se observar que os indicadores de PCG e Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural foram mais bem classificados. Já os indicadores de Novas Matrículas, Resultado por pessoa e Inovação foram os que apresentaram a pior *performance*. Deve-se ressaltar que, de uma maneira geral, os resultados foram muito inferiores ao que se esperava, pois o indicador de melhor *performance* alcançou apenas 58% da nota máxima.

**Tabela 10 Avaliação do atingimento de cada indicador**

<b>Indicador</b>	<b>% Atingimento</b>
Enquadramento No Pcg	58%
Valor Conceitual e Relevância Social e Cultural	52%
Alinhamento Estratégico	50%
Alinhamento Com Reposicionamento Da Marca	45%
Nível De Visibilidade	39%
Abrangência	38%
Inovação	38%
Resultado Por Pessoa	29%
Novas Matrículas	28%

Fonte: Própria

Após a análise dos projetos, convocou-se uma reunião com todos os envolvidos no piloto para compartilhar os aprendizados adquiridos na utilização da ferramenta. Nessa reunião foi apresentada a metodologia de avaliação dos projetos, o *ranking* após a avaliação, e as análises discutidas anteriormente nesta seção. Foi possível apresentar os resultados concretos alcançados pela instituição a partir da utilização sistemática da ferramenta proposta neste trabalho e iniciar o processo de *feedback*.