

4 Conclusão

Após a aplicação da ferramenta e a avaliação dos resultados encontrados no projeto piloto realizado em Novembro de 2011, que constituiu na a avaliação de 122 projetos, pode-se afirmar que a Matriz de Avaliação de Projetos se mostra aderente a proposta da organização de implantar um novo modelo de gestão aferido por indicadores de desempenho. A escolha de seguir um modelo de avaliação de projetos baseado no BSC, mostrou-se bem acertada, entendendo-se que a avaliação é realizada com uma visão estratégica da organização, permeando as dimensões que se mostram determinantes para o sucesso de um projeto dentro dela.

O processo de construção da ferramenta fez com que as pessoas reavaliassem as estratégias da organização, voltando a refletir sobre a razão e o motivo de sua criação. Portanto, esse processo trouxe uma nova visão para a instituição, fazendo-a repensar a forma de realização de seu planejamento estratégico, a rotina de seleção e avaliação de seus projetos, a definição clara de seu público alvo e uma nova forma de gerir, permeada por conceitos como eficácia, efetividade e eficiência.

No que se refere ao planejamento estratégico, seguindo os preceitos do Planejamento Adaptativo, deve-se recordar que, sendo um estudo que se constrói de maneira descentralizada e participativa, percebe-se a necessidade de um maior envolvimento de todos os níveis da instituição no seu desenvolvimento. Partindo-se do pressuposto de que o planejamento estratégico só se torna realidade pelas ações desenvolvidas pelos membros da organização, deve-se pensar em um processo de alinhamento dos planos desenvolvidos, minimizando eventuais distorções.

Constatou-se que, para que a organização estudada implante uma gestão estratégica apropriada, faz-se necessário que seja assegurada uma visão de gestão estratégica para os altos executivos, incluindo as gerências. A organização pode,

também, estabelecer um plano de treinamento para todos os funcionários visando sua formação nesse sentido.

Complementando, é necessário reforçar na instituição a cultura de gestão estratégica, principalmente na reafirmação e continuidade dos objetivos estratégicos, pois mudanças muito drásticas na direção tendem a gerar um desgaste com a equipe. Deve-se estabelecer uma estratégia de longo prazo e procurar, na medida do possível, segui-la até a revisão formal do planejamento estratégico. É importante deixar explícito que tais revisões são necessárias sempre que o ambiente de atuação da organização passe por grandes mudanças.

Alguns executivos afirmam que o uso do BSC possibilita a melhor compreensão da estratégia em todos os níveis da instituição. Além da simples compreensão, o BSC constrói os alicerces do sistema gerencial para a implantação da estratégia com eficácia e rapidez. Deve-se reforçar que tanto o BSC como a Matriz de Avaliação de Projetos não devem ser as únicas ferramentas para a tomada de decisão, pois necessitam de ajustes para melhor mensurar a transformação dos ativos intangíveis, uma vez que, em projetos sociais, o principal objetivo não é somente prestar um serviço, mas prestar um serviço que possa contribuir efetivamente no âmbito de ação, para o desenvolvimento econômico e social, participando do esforço coletivo para assegurar melhores condições de vida para todos. Portanto, deve-se agregar análises de impacto social das ações, além de visões financeiras e orçamentárias e viabilidade técnica de execução.

A escala de classificação de cada indicador é outro ponto que merece destaque. Propõe-se que seja realizado um estudo mais detalhado para entender o real impacto de se ter um modelo construído baseado em uma escala não linear, mapeando dessa forma as possíveis distorções que podem ocorrer quando se utiliza tal modelo. Além disso, cabe realizar uma nova análise dos projetos utilizados para avaliar a ferramenta, com base em uma escala linear, de maneira que possam ser mapeados de maneira direta os grandes desvios que podem ser gerados quando se adota a escala não linear aqui adotada.

Ainda como recomendação para futuros estudos e pesquisas, sugere-se avaliar a Matriz de Avaliação de Projetos sob a ótica estatística. O entendimento

da lógica da construção do conjunto de indicadores e a definição de seus pesos e notas possibilita uma avaliação mais adequada dos projetos e de seu alinhamento com a estratégia da instituição..

Também seria válido avaliar a construção deste modelo em uma plataforma de *software* de informática mais robusta que o *Excel*. Pode-se analisar a conveniência de construir um sistema em uma linguagem de programação capaz de realizar a seleção e a avaliação e, da mesma forma, extrair informações gerenciais de maneira automatizada.

Além disso, é considerado válido um maior aprofundamento de como é realizado esse mesmo processo em outras administrações regionais da instituição, o que permitirá obter mais subsídios para a construção de uma ferramenta capaz de realizar a seleção e avaliação de todos os projetos da instituição em âmbito nacional.

Propõe-se, ainda, a aplicação dessa ferramenta em outras instituições sociais, com o objetivo de avaliar sua aplicabilidade em diferentes ambientes e em organizações com objetivos estratégicos diferentes.