

Alianças estratégicas para gestão de projetos sociais

WANDERSON MAGALHÃES FARIAS

Introdução

Nos últimos anos, temas como gerenciamento de projetos e estratégias de atuação que propiciem vantagem competitiva estão cada vez mais presentes nas organizações orientadas por projetos. Por outro lado, encontrar uma estratégia eficiente que permita as organizações, dos mais variados setores, anteciparem e responderem adequadamente às demandas do mercado, não é tarefa fácil, e se tornou um dos grandes desafios dos gerentes e gestores de projetos. Neste contexto, é crescente o envolvimento do setor corporativo em alianças para atuação em projetos sociais.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente estudo teve sua origem no interesse de se verificar os impactos e resultados das relações mantidas entre as organizações da sociedade civil e a iniciativa privada, com atuação social consistente. Para alcançar o objetivo, foi estabelecida como delimitação geográfica a região que compreende o município de Várzea Grande, no estado de Mato Grosso, apesar da iniciativa analisada, possuir os mesmos trabalhos em outros municípios e estados do Brasil.

Fundamentação Teórica

Apesar da atualidade do tema, as alianças entre as OSCs, o mercado e o Estado, já ocorrem há certo tempo, porém, segundo Fischer (2002), somente nas décadas iniciais do século XXI, a colaboração emergiu como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social sustentado. Além dos desafios e restrições, os problemas sociais, econômicos e ambientais da atualidade, deixam evidente a necessidade de se buscar estratégias e políticas públicas eficazes para solução dos desafios, o que passa pela articulação entre diferentes setores, organizações e atores sociais (Jalil, 2008).

Metodologia

O método escolhido foi o estudo de caso, que conforme aponta Gil (2002) caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo conhecimento. O objeto de estudo foi a Rede de Territórios Educativos [RTE-VG], aliança entre as organizações da sociedade civil de Várzea Grande-MT com o Itaú Social. Para coleta de dados, utilizou-se o instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais, já validado por diversas outras pesquisas e desenvolvido pela equipe do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor [CEATS-USP].

Análise dos Resultados

Os resultados levantados nos permitiram verificar diversas características em consonância com a literatura sobre o gerenciamento de projetos e diversos fatores relevantes relacionados à realidade de atuação das duas organizações estudadas. Os resultados da pesquisa demonstraram a aderência ao tema central desta pesquisa e restou evidenciada a viabilidade de aplicação do instrumento de monitoramento e avaliação de alianças. Por fim, como preconiza o Guia PMBOK, projetos envolvem mudanças e a relação de aliança evidenciada neste estudo, mostrou-se, bem-sucedida.

Conclusão

A avaliação de projetos é um tema extenso e complexo, prestando-se a várias abordagens, principalmente quando se trata da área social. A partir da pesquisa, foi possível identificar potencialidades e desafios da constituição de alianças estratégicas. No cenário analisado, ainda que não seja possível a generalização, indica que as organizações estudadas, possuem aderências e convergências de percepções em suas relações. O estudo levou em consideração a longa relação de aliança, que foi construída a muitas mãos e que ainda hoje agrega valor, novos atores e ressignifica papéis.

Referências Bibliográficas

Fischer, R.M. 2002. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. 4ed. Gente, São Paulo, SP, Brasil. Jalil, M.S. 2008. Desafios complexos, soluções compartilhadas: um caso de parceria intersetorial em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho. Dissertação. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil. Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Project Management Institute, 6ed. Project Management Institute, Pensilvânia, EUA.

Palavras Chave

Gestão de Projetos, Estratégia de Atuação, Avaliação

Alianças estratégicas para gestão de projetos sociais

Resumo

Os estudos sobre o gerenciamento de projetos vêm ganhando terreno nas últimas duas décadas, impulsionada pelas transformações nas relações entre os negócios e a sociedade. O ambiente no qual operam as organizações da sociedade civil, as empresas e o poder público se mostra cada vez mais complexo e isso têm favorecido a formação de alianças estratégicas para atuação em projetos sociais, lidando assim com os desafios e problemas contemporâneos. Apesar da atualidade do tema, as alianças entre as organizações da sociedade civil, o mercado e o Estado, já ocorrem há certo tempo. Projetos promovem mudanças e são importantes instrumentos para gerar impactos sociais e desenvolvimento local sustentável. O presente estudo teve sua origem no interesse de se verificar os impactos e resultados das relações mantidas entre as organizações da sociedade civil e a iniciativa privada, com atuação social consistente. A partir dessas reflexões, a pesquisa destacou os exitosos resultados da atuação da Rede de Territórios Educativos [RTE-VG], tecnologia social implementada pelo Itaú Social na cidade de Várzea Grande-MT. Especificamente, por meio de um estudo de caso e de um instrumento de pesquisa validado, buscou-se avaliar os resultados da atuação da aliança sob a ótica de indicadores de monitoramento e avaliação de alianças estratégicas. Os temas e resultados da pesquisa foram analisados com base em um consistente referencial teórico. Os resultados demonstraram a aplicabilidade do instrumento na avaliação e monitoramento de aliança e permitiu verificar que de modo geral há alto grau de aderência entre as organizações estudadas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Estratégia de Atuação; Monitoramento; Avaliação.

Strategic alliances for social project management

Abstract

Studies on project management have been gaining ground in the last two decades, driven by changes in the relationship between business and society. The environment in which civil society organizations, companies and public authorities operate is proving to be increasingly complex and this has favored the formation of strategic alliances to act in social projects, thus dealing with contemporary challenges and problems. Despite the topicality of the topic, alliances between civil society organizations, the market and the State, have been going on for some time. Projects promote change and are important instruments to generate social impacts and sustainable local development. This study had its origin in the interest of verifying the impacts and results of the relations maintained between the organizations of the civil society and the private initiative, with consistent social action. Based on these reflections, the research highlighted the successful results of the work of the Educational Territories Network [RTE-VG], a social technology implemented by Itaú Social in the city of Várzea Grande-MT. Specifically, through a case study and a validated research instrument, we sought to evaluate the results of the alliance's performance from the perspective of indicators for monitoring and evaluating strategic alliances. The research themes and results were analyzed based on a consistent theoretical framework. The results demonstrated the applicability of the instrument in the assessment and monitoring of alliance and allowed to verify that, in general, there is a high degree of adherence among the organizations studied.

Keywords: Project Management; Performance Strategy; Monitoring; Assessment.

Introdução

Nos últimos anos, temas como gerenciamento de projetos e estratégias de atuação que propiciem vantagem competitiva estão cada vez mais presentes nas organizações orientadas por projetos. Por outro lado, encontrar uma estratégia eficiente que permita as organizações, dos mais variados setores, anteciparem e responderem adequadamente às demandas do mercado, não é tarefa fácil, e se tornou um dos grandes desafios dos gerentes e gestores de projetos.

Com as mudanças ocorridas nas décadas iniciais do século XXI, a transformação na relação entre a sociedade e os negócios ficaram mais evidentes e as empresas passaram a compreender que era preciso assumir responsabilidades a fim de atender às novas exigências e expectativas da sociedade e, desta forma, começam a questionar seu posicionamento estratégico e com isso assumem um papel mais amplo perante a sociedade, que não somente o de geração de lucro e criação de riquezas.

Nesse contexto, muitas dessas organizações apresentam uma capacidade limitada quanto à ampliação de sua cadeia de valor e por isso, considerar a implementação de atividades de colaboração são uma maneira delas não somente sobreviverem ao mercado, mas também elevarem a competitividade (Klotzle, 2002).

Na última década houve uma evolução na dimensão estratégica que passa a ser agregada aos projetos sociais, abrindo caminhos para a consolidação do conceito de investimento social privado, sobretudo em função das oportunidades que adoção dessa estratégia representa na agregação de valor e retorno de ativos para as empresas (Queiroz et al., 2011).

Portanto, é crescente o envolvimento do setor corporativo em alianças para atuação em projetos sociais, anteriormente atribuídos apenas às Organizações da Sociedade Civil [OSC] e ao Estado. Sobre isso, Fischer (1999) destaca que é inevitável que as empresas procurem tratar este investimento com a mesma lógica e seriedade com que tratam suas estratégias negociais. Ainda segundo a autora, o investimento social privado se caracteriza, principalmente no Brasil, por projetos sociais levados executados a partir de parcerias ou alianças entre o segundo (empresas) e o terceiro setor (Organizações Sociais).

O chamado terceiro setor, que tem as OSC como principal componente, assim como suas relações, têm sido objeto de estudo de pesquisadores em várias partes do mundo, especialmente no Brasil. No mundo corporativo, temas como atuação social de mercado, responsabilidade social corporativa e investimento social privado, também têm tido atenção especial, sendo objeto de estudo e evidência científica. No mesmo sentido, a postura do

Estado diante dos problemas sociais e econômicos existentes no mundo contemporâneo também é discutida por pesquisadores, gestores públicos e atores sociais.

Apesar da atualidade do tema, as alianças entre as OSCs, o mercado e o Estado, já ocorrem há certo tempo, porém, segundo Fischer (2002), somente nas décadas iniciais do século XXI, a colaboração emergiu como uma das mais fortes estratégias para promover o desenvolvimento social sustentado. Além dos desafios e restrições, os problemas sociais, econômicos e ambientais da atualidade, deixam evidente a necessidade de se buscar estratégias e políticas públicas eficazes para solução dos desafios, o que passa pela articulação entre diferentes setores, organizações, atores sociais, competências e parceiros (Jalil, 2008).

Complementarmente, Fischer e colaboradores (2005) destacam que a crescente relevância desta atuação, gera demanda por ferramentas de apoio à gestão das iniciativas sociais, envolvendo temas como a tomada de decisões, o monitoramento e a avaliação das ações. Ainda segundo os autores, métodos de avaliação de projetos e programas sociais se caracterizam como uma importante ferramenta de apoio às iniciativas. Para Fischer (2002), as parcerias têm se demonstrado como uma das mais fortes estratégias para o desenvolvimento social sustentado. A autora reforça que as parcerias ganham força na medida em que os problemas sociais se tornam mais complexos.

O monitoramento e avaliação é um dos processos chaves do gerenciamento de projetos que se integram a todas as áreas do conhecimento, propostas pelo “Project Management Body of Knowledge [PMBOK]”. O fato da integração, revela a importância dos temas e seus indicadores, para o eficiente gerenciamento de todas as atividades, desde a iniciação ao encerramento do projeto. Raposo (1996) destaca a necessidade de a avaliação ser uma das atividades na rotina de gestão das OSC e, em particular, dos projetos sociais. A autora destaca que, nesse novo paradigma, a avaliação é um investimento e deve ser operacionalizada de forma participativa, envolvendo todos as partes interessadas.

Raposo (1996) ressalta que a avaliação é também um instrumento que pode contribuir para assegurar os recursos necessários à sobrevivência dos programas e projetos, além de permitir às empresas responderem a pressões crescentes por transparência e “accountability”.

Neste contexto, este trabalho volta-se à discussão dos resultados e impactos dos projetos sociais desenvolvidos em forma de alianças, voltados prioritariamente ao enfrentamento das diversas desigualdades existentes no país, com enfoque especial no papel desenvolvido pelos atores sociais no território em análise. O estudo analisa os exitosos resultados da atuação da Rede de Territórios Educativos [RTE-VG], tecnologia social implementada pelo Itaú Social na cidade de Várzea Grande-MT. Especificamente, por meio de um estudo de caso e de um

instrumento de pesquisa estruturado e já validado, o objetivo deste estudo é avaliar os resultados da atuação da aliança sob a ótica de indicadores de monitoramento e avaliação de alianças estratégicas.

Material e Métodos

O presente estudo teve sua origem no interesse de se verificar os impactos e resultados das relações mantidas entre as organizações da sociedade civil e a iniciativa privada, com atuação social consistente. Para alcançar o objetivo, foi estabelecida como delimitação geográfica a região que compreende o município de Várzea Grande, no estado de Mato Grosso, apesar da iniciativa analisada, possuir os mesmos trabalhos em outros municípios e estados do Brasil.

Dessa forma, o método escolhido foi o estudo de caso que conforme aponta Gil (2002) caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo conhecimento. Nesse sentido, Yin (2001) salienta que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fato contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre os fatos e o contexto não estão claramente definidos.

O objeto de estudo foi a Rede de Territórios Educativos [RTE-VG], aliança entre as organizações da sociedade civil de Várzea Grande-MT com o Itaú Social, criada e implementada em 2015, com o objetivo de fomentar ações de parcerias para o desenvolvimento integral do território analisado. A definição das organizações a serem estudadas ocorreu de forma estruturada, baseada em pesquisas preliminares de aderência dos temas analisados com as organizações selecionadas para análise.

Após os contatos iniciais com os representantes da RTE-VG e o Itaú Social, foram indicadas uma representante de cada organização para participar e responder o instrumento de pesquisa. Diante do aceite, o instrumento proposto por Fischer (2003) foi adaptado para o formato virtual, devido as restrições sanitárias, impostas pela pandemia da Covid-19 e aplicado em forma de questionário autoaplicável, disponibilizado as respondentes selecionadas (ver Apêndice I).

Com os conceitos sobre monitoramento e avaliação em projetos sociais estabelecidos, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo descritivo. Segundo Gil (2002) o estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Como o método de estudo de caso exige evidências complementares,

definiu-se outras fontes, como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental (projetos, documentos e relatórios), observação direta (participação em eventos das organizações envolvidas), além de sites e dados disponíveis a partir de pesquisas de instituições como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA] e dados das próprias instituições envolvidas no estudo.

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, utilizou-se o instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais, já validado por diversas outras pesquisas (Jalil, 2008) e (Bittencourt, 2010), e desenvolvido pela equipe do Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor [CEATS] da Universidade de São Paulo [USP], em conjunto com representantes de empresas públicas e privadas e organizações do terceiro setor.

Indicadores e instrumento de monitoramento de alianças em projetos sociais

Neste estudo, a conceituação, bem como a contextualização dos conceitos de indicadores e avaliação aplicados no contexto macro dos projetos sociais e especificamente no estudo de caso apresentado, são primordiais para a compreensão das especificidades tangíveis e intangíveis que esses indicadores pretendem analisar. Neste contexto, Marino (1998) conceitua avaliação como um processo sistemático de delineamento, obtenção e fornecimento de informações úteis para o julgamento de alternativas e tomada de decisão sobre determinado objeto. O autor destaca que o papel da avaliação é construir momentos reflexivos que permitam aos indivíduos a análise da realidade e dos fatos, para o direcionamento de suas ações.

Segundo Valarelli (1999), os indicadores são padrões, que podem ser qualificados e/ou quantificados e que são utilizados para especificar se os objetivos e resultados de um projeto foram alcançados. Complementarmente, Raposo (2001) define indicadores como sendo uma fonte ou um conjunto de informações que indicam ou mesmo demonstram o progresso e desenvolvimento em direção aos objetivos e resultados do projeto.

Na visão de Fisher (2003), os indicadores são indicativos ou sinalizadores, que buscam detalhar e evidenciar a realidade de forma que se possa obter elementos que aperfeiçoem o processo de avaliação. Geralmente os indicadores têm por base a identificação de uma variável que seja capaz de expressar um fenômeno ou situação a ser investigada. Neste sentido, Marino (1998) acredita que os objetivos do projeto e os questionamentos elaborados para orientar o processo de avaliação são importantes fatores a se considerar quando da definição dos indicadores de resultados.

Dentro dessa visão, a avaliação, de acordo com Raposo (2001) tem como finalidade conferir transparência às ações, gerando credibilidade tanto na captação de recursos quanto na iniciação e desenvolvimento de projetos sociais. Segundo a autora, as informações levantadas pelos indicadores podem ser facilmente compreendidas pelos diversos atores envolvidos com o projeto, e a mensuração de seus resultados e impactos possibilitam uma noção clara do quanto foi alcançado em termos de metas e objetivos pretendidos.

Com os conceitos estabelecidos, durante a pesquisa, o instrumento de monitoramento de alianças intersetoriais se mostrou o mais adequado para se atingir os objetivos propostos pelo estudo. A escolha do instrumento se deu devido a conveniência, aderência ao tema central do estudo e validação do mesmo em outros estudos e abordagens semelhantes. O instrumento é composto por um conjunto de 28 indicadores, organizados em 8 categorias, que segundo Fisher (2003) procuram retratar algumas das questões essenciais que precisam ser analisadas para minimizar as dificuldades na constituição e manutenção de uma aliança intersetorial e identificar os pontos positivos e de melhoria do relacionamento.

O instrumento de monitoramento de alianças foi estruturado de forma que cada indicador é composto por uma afirmação e uma escala de 4 pontos. Há indicadores, que variam entre 3 e 4 pontos em cada categoria, objeto de avaliação. Os conjuntos de indicadores e suas respectivas categorias, conforme descritos na Tabela 1, são analisados utilizando a escala de “Likert.

Tabela 1. Síntese de Categorias, Indicadores e Áreas do Conhecimento em GP

Categorias	Indicadores	Áreas do Conhecimento
Alinhamento de Expectativas	Expectativas iniciais Resultados esperados Definição de objetivos	Gerenciamento da integração do projeto
Estratégias	Estratégias claras Definição em conjunto Relações pessoais	Gerenciamento do escopo do projeto
Comprometimento	Comprometimento com a aliança Comprometimento com a causa social Participação na aliança Sustentação da aliança	Gerenciamento das partes interessadas do projeto
Comunicação	Compreensão mútua Canais de comunicação Frequência da comunicação Interação com o público externo	Gerenciamento das comunicações do projeto
Papéis	Definição de papéis Detalhamento dos papéis Distribuição das responsabilidades	Gerenciamento das partes interessadas do projeto

Recursos		Atendimento aos objetivos	Gerenciamento dos recursos do projeto
		Recursos financeiros	
		Compartilhamento de know-how	
		Captação de recursos	
Agregação de Valor		Desenvolvimento institucional	Gerenciamento dos recursos do projeto
		Marca/imagem	
		Novas competências	
Sistemas de Avaliação		Ambiente interno	Gerenciamento da qualidade do projeto
		Indicadores sistematizados	
		Monitoramento das ações	
		Escolha dos indicadores de resultados	

Fonte: Dados originais da pesquisa com base em Fisher (2003) e “Project Management Institute [PMI]” (2017)

A fim de identificar a conexão dos temas analisados neste estudo, com as áreas do conhecimento da gestão de projetos, a Tabela 1, sintetiza as categorias e indicadores do instrumento de monitoramento de alianças, fazendo relação direta com as áreas do conhecimento propostas pelo Guia PMBOK (PMI, 2017). Cabe ressaltar que conforme aponta o PMI (2017), as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos.

Como pode ser visto na Tabela 1, as categorias e seus respectivos indicadores foram associados a uma área de conhecimento, apesar de ser possível classificar um tema ou atividade a mais de uma área proposta pelo PMI.

Segundo Fisher (2003) para a correta aplicação do instrumento é essencial que pelo menos duas organizações aliadas apliquem e comparem os resultados dos indicadores, a fim de que ambas possam avaliar as percepções em relação à aliança. A autora destaca que quanto mais existirem indicadores convergentes, mais as organizações estão alinhadas, o que segundo ela, trará os melhores resultados para a aliança e seus projetos.

Resultados e Discussão

As organizações objetos desse estudo, possui aliança estabelecida em 2015. A Rede de Territórios Educativos [RTE-VG] é uma articulação interinstitucional entre as organizações sociais que atuam nas áreas de educação, cultura e assistência social em Várzea Grande-MT. Segundo o CIEDS (2016), ao todo foram mapeados 26 organizações sociais e 20 projetos e programas públicos organizados e integrantes da RTE-VG, muitos dos quais, operados em forma de parcerias e alianças.

Em 2017, a RTE-VG ganhou uma coordenação autônoma, formada essencialmente por instituições da sociedade civil organizada e com isso passou a ser parceira estratégica do Itaú Social. As organizações participantes, apresentaram mudanças significativas em suas práticas de gestão. Parcerias das OSC com escolas, equipamentos públicos e empresas ampliaram-se e a ação interinstitucional começou a ganhar força no território em análise (CIEDS, 2017). A seguir, na Tabela 2 são apresentados os dados originais da pesquisa:

Tabela 2. Níveis de aderência da parceria: RTE-VG e Itaú Social

Categorias	RTE/VG	Itaú Social
Alinhamento de Expectativas	3,66	3,33
Estratégias	3,33	3,00
Comprometimento	3,50	3,50
Comunicação	3,00	2,75
Papéis	3,00	2,00
Recursos	3,75	2,50
Agregação de Valor	3,25	2,00
Sistemas de Avaliação	3,33	1,33

Fonte: Dados originais da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 2, nos permite afirmar que, de modo geral, há um alto nível de aderência na relação de parceria entre o Itaú Social e a Rede de Territórios Educativos de Várzea Grande. Há uma relação de proximidade entre as respostas de ambos os parceiros no que se refere aos indicadores de alinhamento de expectativas, estratégias, comprometimento e comunicação. Nos quesitos, papéis, recursos e agregação de valor, o grau de convergência é um pouco menor. No quesito sistema de avaliação houve discrepância superior a dois pontos, evidenciando um aspecto mais frágil da relação de aliança.

No item alinhamento de expectativas, os resultados demonstram que há convergência entre as expectativas iniciais previstas e os resultados esperados pelas organizações aliadas. O mesmo ficou evidenciado no quesito estratégias, entendido como as políticas evidentes através das quais as organizações aliadas buscam atingir os objetivos da aliança e de cada organização, atuando sobre os elementos constituintes de seu macro e microambiente e considerando, para isso, suas relações pessoais e competências específicas.

Esse nível de convergência, segundo Fisher (2003) confirma a importância do alinhamento de expectativas e da definição das estratégias, logo no início da aliança e isso auxilia no processo de formulação de indicadores consistentes para avaliação de resultados e impactos da aliança.

Como ponto positivo, pode-se verificar que o indicador de comprometimento foi um dos itens em que houve total convergência entre os parceiros, inclusive numericamente. Esse alto grau de convergência revela o engajamento e compromisso com os resultados e impactos gerados pela aliança. O indicador demonstra que as organizações aliadas se identificam com a causa social e exercem esforços conjuntos para a efetividade da aliança.

Os aspectos de alinhamento de expectativas, definição de estratégias e comprometimento são importantes processos do gerenciamento da integração definidos no Guia PMBOK (PMI, 2017). A estratégia de gerenciamento de projetos, incluindo o comprometimento com os resultados e o alinhamento das expectativas das partes interessadas são processos importantes, principalmente na fase de iniciação de cada projeto.

Na categoria de comunicação, houve um leve distanciamento nas percepções das respondentes. Os resultados revelam que há canais de interação disponíveis e de modo geral as organizações aliadas mantêm um certo grau de comunicação.

Com relação aos papéis desempenhados pelas organizações respondentes, os resultados demonstram que na relação de aliança, há o entendimento das funções e essas estão definidas. Corroborando para esse indicador os resultados da categoria de alinhamento de expectativas. Houve na fase de iniciação do relacionamento o detalhamento dos papéis a serem desempenhados, e a forma como essas funções foram distribuídas na aliança, contribuiu para que a mesma atinja seus objetivos. A falta de aderência neste quesito está diretamente relacionada com as mudanças de papéis que ocorreram ao longo da parceria, que já ocorre há mais de cinco anos.

A respeito dos recursos, faz-se necessário observar que para o instrumento de monitoramento de alianças, os mesmos são tanto meios financeiros (recursos monetários) e não-financeiros (conhecimentos, experiências e metodologias) captados e disponibilizados pelas organizações aliadas. Observando os resultados, na percepção da RTE-VG, os recursos estão disponíveis e são suficientes, contrapondo a percepção do Itaú Social. Na aliança em análise, durante sua concepção, havia o subsídio financeiro do Itaú Social à RTE-VG. Nos últimos três anos, a aliança passou a ser tratada como parceria estratégica pelo Itaú Social e não há mais a dependência financeira direta.

Diante dos resultados, as categorias de agregação de valor e sistemas de avaliação se mostraram os pontos mais frágeis da relação de aliança, evidenciando discrepância na percepção das duas organizações respondentes. Essas informações ficam mais bem evidenciadas na Figura 1.

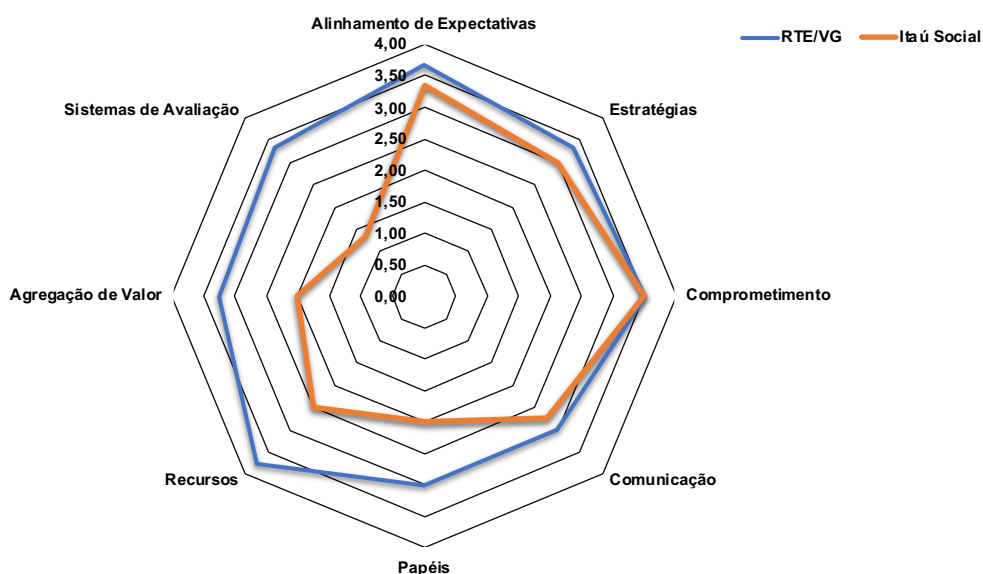


Figura 1. Níveis de aderência da parceria: RTE-VG e Itaú Social
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Essa fragilidade, constatada nos resultados do indicador agregação de valor indica a necessidade de as organizações aliadas, analisarem com mais profundidade, até que ponto a aliança agrega valor para a relação de aliança, e de que forma cada organização pode contribuir para o desenvolvimento institucional, ambiente interno e ampliação das competências organizacionais.

No quesito sistemas de avaliação, também foi constatada fragilidade, revelando a necessidade da coleta e análise sistemática de informações sobre ações, características e resultados da aliança. Cada organização deve analisar estes indicadores com o foco em si própria. Essa fragilidade revela ainda a necessidade de criação de instrumentos e metodologias de avaliação das iniciativas. O instrumento de monitoramento de alianças, discutido e apresentado neste estudo, pode se concretizar em uma das ferramentas para aplicação na avaliação dos resultados da aliança e no gerenciamento de seus projetos.

Os dados originais da pesquisa apresentados de forma gráfica, evidencia que a proximidade de percepções entre o Itaú Social e a Rede de Territórios Educativos de Várzea Grande abrange uma área expressiva do gráfico, apresentando destaque para os vetores de indicadores de alinhamento de expectativas, estratégias, comprometimento e comunicação. A Figura 1, também demonstra que houve distanciamento significativos nas categorias dos indicadores papéis, recursos, agregação de valor e sistemas de avaliação.

A longa duração da relação de aliança, pode ser um dos motivos para esse distanciamento nessas categorias específicas, evidenciando a necessidade de alinhamentos. Neste conforme destaca Fisher (2003), apesar de muitas vezes as expectativas e os papéis de

cada parceiro não serem prévia e claramente definidos, as alianças estratégicas podem ser aprimoradas ao longo do relacionamento, gerando maior aderência, objetivos mais elaborados e habilidades aperfeiçoadas.

Os resultados apresentados nesta seção, demonstra que as alianças estratégicas podem auxiliar não só o poder público e a iniciativa privada, mas principalmente as OSC a cumprirem sua missão, uma vez que as alianças têm implícitos em seus procedimentos, os processos da gestão de projetos, tais como elaboração da estrutura analítica do projeto, gestão de escopo e de integração, monitoramento e avaliação e gestão das partes interessadas. Para tanto são necessários eficientes sistemas de avaliação e monitoramento das alianças estabelecidas e este estudo atingiu seu objetivo de demonstrar a aplicabilidade da avaliação dos projetos e iniciativas.

Para o PMI (2017) a premissa da gestão de projetos é a entrega do projeto no tempo, no custo e com as especificações definidas no escopo. Complementarmente, conforme aponta Fisher (2003) as organizações aliadas podem alcançar benefícios, principalmente em relação à economia de custos, de escala, de escopo e de sinergia entre si, com a implementação de processos de monitoramento e avaliação de seus projetos e iniciativas.

Conclusão

A avaliação de projetos é um tema extenso e complexo, prestando-se a várias abordagens, principalmente quando se trata da área social. A partir da pesquisa, foi possível identificar potencialidades e desafios da constituição de alianças estratégicas. No cenário analisado, ainda que não seja possível a generalização, indica que as organizações estudadas, possuem aderências e convergências de percepções em suas relações. O estudo levou em consideração a longa relação de aliança, que foi construída a muitas mãos e que ainda hoje agrega valor, novos atores e ressignifica papéis. Os resultados levantados nos permitiram verificar diversas características em consonância com a literatura sobre o gerenciamento de projetos e diversos fatores relevantes relacionados à realidade de atuação das duas organizações estudadas. Os resultados da pesquisa demonstraram a aderência ao tema central desta pesquisa e restou evidenciada a viabilidade de aplicação do instrumento de monitoramento e avaliação de alianças. Por fim, como preconiza o Guia PMBOK, projetos envolvem mudanças e a relação de aliança evidenciada neste estudo, mostrou-se, bem-sucedida, um arranjo organizacional e intersetorial com potencialidades, que exige muito mais que a simples convergência de esforços

e aderências pontuais. Esta pesquisa demonstrou que é necessário alinhamento de expectativas, comprometimento, comunicação, estratégias e sistemas de avaliação. Desse modo, a aliança entre a Rede de Territórios Educativos de Várzea Grande [RTE-VG] e o Itaú Social, pode servir de exemplo de boas práticas no gerenciamento de projetos que se consolidou e causa impactos sociais de grande amplitude.

Referências

Bittencourt, J.P. 2010. Parcerias e alianças intersetoriais: potencialidades e desafios ao terceiro setor. Dissertação. Escola de Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil.

Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável. 2016. Guia de Oportunidades Educativas de Várzea Grande. Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, 1ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável. 2017. Relato de Experiências e Resultados do Programa Redes de Territórios Educativos. Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, 1ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Fischer, R.M.1999. Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. Página (p. 123-136). In: Eboli, M. Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI. 6ed. Schmukler Editores Ltda, São Paulo, SP, Brasil.

Fischer, R.M. 2002. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. 4ed. Gente, São Paulo, SP, Brasil.

Fischer, R.M.; Fedato, C.; Mendonça, L.R.; Bose, M. 2003. Relatório final de pesquisa: alianças estratégicas intersetoriais para atuação social. Centro de Empreendedorismo Social e Administração do Terceiro Setor – [CEATS]. Disponível em: < <http://ceats.org.br>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

Fischer, R.M.; Fedato, M.C.; Belasco, P.F. 2005. Sustentabilidade socioambiental através de alianças estratégicas intersetoriais um estudo de caso sobre comunidades extrativistas na região da Amazônia. Instituto de Comunicación y Desarrollo. Montevideo, Uruguay. Disponível em: < http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/p_belasco.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2021.

Gil, A.C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. Atlas. São Paulo, SP, Brasil.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. 2018. Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil. Disponível em: < <https://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

Jalil, M.S. 2008. Desafios complexos, soluções compartilhadas: um caso de parceria intersetorial em prol da inserção qualificada de jovens no mercado de trabalho. Dissertação. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil.

Klotzle, M.C. 2002. Alianças estratégicas: conceito e teoria. Revista de Administração contemporânea 6(1): 85-104.

Marino, E. 1998. Manual de Avaliação de Projetos Sociais. 1ed. IAS – Pedagogia Social, São Paulo, SP, Brasil.

Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Project Management Institute, 6ed. Project Management Institute, Pensilvânia, EUA.

Queiroz, C. M.; Gonçalves, C.A. 2011. Avaliação de Projetos Sociais: a perspectiva da comunidade. Revista Alcance. 18(4): 436-447.

Raposo, R. 1996. Elaboração e avaliação de projetos: documento elaborado para o curso “Administração para Organizações Não-Governamentais”. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP.

Raposo, R. 2001. Avaliação de ações sociais: uma abordagem estratégica, p.90-101. In: Ávila, C. M. Gestão de projetos sociais. 3ed. rev. AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária. São Paulo, SP, Brasil.

Valarelli, L.L. 1999. Indicadores de resultados de projetos sociais. Rede de Informações para o Terceiro Setor, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

Yin, R.K. 2001. Estudo de Caso: planejamento métodos. 2ed. Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil.