

APÊNDICE 1

PROTOCOLO DA PESQUISA

1. Visão geral do estudo de caso

1.1 Tema

Identificar como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.

1.2 Título

Planejamento estratégico em organizações não governamentais: um estudo de caso.

1.3 Pressupostos

As ONGs, organizações do terceiro setor, são de maneira geral jovens, já que foi após 1982 que se expandiram no Brasil, fato coincidente com uma fase da vida nacional em que se destacaram, de um lado, a reordenação político-social em blocos partidários na luta pelo acesso ao poder e, de outro, pela prática de desestatização do governo central. Esses dois elementos abriram espaço institucional para as ONGs, que passaram a ser pontos básicos de suporte técnico-político às novas administrações (GOHN, 1997).

Para que este setor possa desenvolver-se de modo mais significativo, é importante equacionar aspectos como:

- a) Produzir e disseminar informações sobre o que são e o que fazem as ONGs.
- b) Melhorar a gestão de organizações e de programas sociais.
- c) Aumentar a base de recursos e a sustentabilidade das ONGs.
- d) Criar condições para aumentar a participação voluntária dos cidadãos.
- e) Planejar estrategicamente (escopo do estudo).
- f) Avaliar alianças estratégicas (escopo do estudo).

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui os seguintes objetivos:

- a) Propor um modelo de planejamento estratégico e um modelo de avaliação de alianças estratégicas para ONGs, de modo a contribuir com o estado da arte e com as ONGs em geral.
- b) Identificar como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.
- c) Verificar se os modelos sugeridos atendem às necessidades da ADD.

1.5 Problema de pesquisa

Identificar como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.

1.6 Perguntas de pesquisa

- a) Como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo?
- b) Os modelos sugeridos atendem às necessidades da ADD?
- c) Existem outros aspectos não considerados nos modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas, mas que estão presentes na ADD, e que podem ser incorporados aos modelos sugeridos?

1.7 Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos conceituais apontadas na literatura, quanto ao planejamento estratégico, são:

1. Horizonte temporal.
2. Macroambiente.
3. Microambiente.
4. Visão do fundador.
5. Crenças e valores do fundador.
6. Situação organizacional.
7. Concorrentes.
8. Missão da organização.
9. Visão da organização.

10. Crenças e valores da organização.
11. Oportunidades.
12. Ameaças.
13. Fatores críticos de sucesso.
14. Pontos fortes da organização.
15. Pontos fracos da organização.
16. Objetivos.
17. Estratégias.
18. Estratégias alternativas.
19. Escolha das estratégias.
20. Macropolíticas ou diretrizes.
21. Cultura organizacional.

Para a avaliação de alianças estratégicas tem-se:

1. Clareza do propósito.
2. Compromisso.
3. Conexão.
4. Congruência.
5. Criação de valor.
6. Comunicação.
7. Contínuo aprendizado.
8. Compatibilidade de valores.

1.8 Estrutura do trabalho

1. Introdução.
2. Capítulo 1: Tema e descrição do problema.
3. Capítulo 2: Análise da literatura sobre terceiro setor, planejamento estratégico, alianças estratégicas e apresentação dos modelos sugeridos.
4. Capítulo 3: Aspectos metodológicos do estudo para verificação da adequação do modelo.
5. Capítulo 4: O estudo de caso.
6. Capítulo 5: Conclusões, recomendações e limitações.
7. Referências.
8. Apêndices.

1.9 Pessoal envolvido

Pesquisador: Perrotti Pietrangelo Pasquale.

Professor Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

2 Procedimentos adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que utilizou como estratégia o estudo de caso único com uma unidade de análise (holística).

2.2 Setor alvo

Organizações não governamentais, componentes do terceiro setor.

2.3 A organização

Associação Desportiva para Deficientes - ADD.

2.4 Coleta de dados

Pesquisa realizada por entrevistas não estruturadas, com perguntas abertas e de sentido genérico (roteiro orientativo).

2.5 Fontes de dados

a) Primárias

- Executivos da ADD.

b) Secundárias

- Internas: documentos, arquivos e registros da ADD.

- Externas: artigos, livros ou resenhas publicadas na mídia impressa em geral, assim como outras publicações ligadas direta ou indiretamente às ONGs.

2.6 Instrumentos de coleta de dados:

a) Dados primários

Foram coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com executivos responsáveis pelo planejamento estratégico e alianças estratégicas. Secundariamente e como complemento da coleta de dados, foi efetuada uma observação direta no próprio local de

trabalho, utilizando o pesquisador como instrumento de observação, de caráter informal e de forma não estruturada e não disfarçada.

b) Dados Secundários

Foram coletados por meio de levantamento junto às fontes internas e externas apresentadas anteriormente.

2.7 Executivos da ADD entrevistados:

Roni Amon Schott – Presidente da Organização.

Idade: 55 anos.

Data da entrevista: 28 de janeiro de 2004

Local da entrevista: Sede da ADD.

Duração da entrevista: 2 (duas) horas.

Formação: Superior em Contabilidade.

Experiência: 30 anos na área contábil de empresas e 10 em organizações do terceiro setor.

Cargo: Presidente da Organização.

Steven Dubner – Fundador da Organização e Diretor Técnico.

Idade: 43 anos.

Data da entrevista: 28 de janeiro de 2004.

Local da entrevista: Sede da ADD.

Duração da entrevista: 2 (duas) horas.

Formação: Professor de Educação Física.

Experiência: 25 anos como professor de Educação Física para Deficientes.

Cargo: Diretor Técnico.

Eliane Miada – Fundadora da Organização e Diretora Administrativo-Financeira.

Idade: 32 anos.

Data da entrevista: 28 de janeiro de 2004, 10 de fevereiro de 2004, 26 de fevereiro de 2004, 10 de março de 2004, 24 de março de 2004, 14 de abril de 2004, 18 de maio de 2004, 14 de janeiro de 2005, 10 de fevereiro de 2005 e 07 de março de 2005.

Local da entrevista: Sede da ADD.

Duração da entrevista: 2 (duas) horas cada entrevista, num total de 20 horas.

Formação: Bacharel em Administração de Empresas.

Experiência: 16 anos na área administrativa e financeira de organizações do terceiro setor.

Cargo: Diretora Administrativo-Financeira.

3. As questões do estudo de caso

O trabalho de campo buscou respostas para os itens:

- a) Como a ADD trabalha suas questões estratégicas, de planejamento e de alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo?
- b) Os modelos sugeridos atendem às necessidades da ADD?
- c) Existem outros aspectos não considerados nos modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas, mas que estão presentes na ADD, e que podem ser incorporados aos modelos sugeridos?

Para poder comparar o modelo sugerido de planejamento estratégico com a maneira como a ADD trabalha suas questões estratégicas, foram estabelecidos os seguintes aspectos teóricos e suas conceituações:

Quadro 17: Conceituações dos Aspectos Teóricos de Planejamento Estratégico

Aspectos Teóricos	Conceituações do autor	Conceituações da ADD
Planejamento estratégico.	É o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, as competências organizacionais e as mudanças ambientais.	É o processo de análise ambiental com a finalidade de estabelecer objetivos e estratégias que permitam a melhor utilização dos recursos básicos da organização.
1. Horizonte Temporal.	É o intervalo de tempo de abrangência do planejamento estratégico e depende de cada organização.	É o do tempo considerado para o planejamento estratégico que, para a ADD, é de 5 (cinco) anos.
2. Macroambiente.	Consiste no conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa e sobre as quais, na maioria das vezes, a organização não tem controle. As principais forças a serem monitoradas são as demográficas,	Consiste na análise do ambiente externo à organização.

	econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais e competitivas.	
3. Microambiente.	É composto pelas forças do ambiente imediato da organização que afetam o planejamento estratégico. Na análise consideram-se as expectativas externas (fornecedores, clientes, governo, comunidade) e internas (associados, dirigentes e funcionários).	Diz respeito à análise das expectativas dos públicos relacionados com a organização e podem ser divididas em duas classes: expectativas externas e expectativas internas.
4. Visão do Fundador.	É como o fundador espera que a organização seja no futuro.	Relaciona o motivo que levou os fundadores a atuar no mercado, atendendo a uma causa social, e como eles esperam que a organização seja no futuro.
5. Crenças e valores do Fundador.	São os princípios que norteiam as atitudes do fundador.	Para os fundadores as crenças e valores são aspectos fundamentais, pois estabelecem a base de sua atuação. Orientaram a escolha da causa social a que se dedicaram e serve de base à formação da cultura da empresa.
6. Situação Organizacional.	Consiste no levantamento da situação da organização, procurando responder as questões: onde a organização se encontra? Como está? E de que condições dispõe para alcançar os objetivos estabelecidos?	Consiste na análise da situação presente da organização e considera os beneficiários atendidos, os serviços prestados, os fornecedores e as alianças estratégicas, quer para a obtenção de recursos, quer para a realização ou complementação da atividade.
7. Concorrentes.	São os competidores em relação aos serviços prestados aos beneficiários e na obtenção de recursos.	Os concorrentes são considerados sob dois aspectos: os que concorrem por recursos e os que concorrem no atendimento aos beneficiários.

8. Missão da Organização.	É a determinação de qual o negócio da organização (razão de ser) e o que ela se propõe fazer para atender o mercado (competência organizacional) a partir sempre de algum benefício a ser prestado à sociedade.	Realizar a causa social.
---------------------------	---	--------------------------

9. Visão da Organização.	Visão é o estado futuro desejado pelo fundador para sua organização.	A visão é como os fundadores esperam que a organização seja no futuro, porém influenciada pelos participantes da organização que atuam diretamente na atividade, e pelos aliados.
--------------------------	--	---

10. Crenças e valores da Organização.	Diz respeito ao que a organização valoriza e àquilo em que ela acredita. Norteiam a atividade da organização e a ação de seu pessoal.	Constituem um conjunto de regras que orientam a atividade da organização e a ação do seu pessoal. Formam a cultura organizacional; muitas destas regras são consensuais e não estão escritas, podem ser consideradas até como um código de ética interno da organização. São fundamentais nas tomadas de decisão e influenciam o planejamento estratégico, pois orientam a escolha das estratégias.
---------------------------------------	---	---

11. Oportunidades	São situações favoráveis no ambiente externo da organização, geralmente uma tendência ou mudança de algum tipo ou uma necessidade negligenciada, que apóia a demanda de um produto ou serviço.	São condições vantajosas para a organização em termos de obtenção de recursos e de atendimento aos beneficiários.
-------------------	--	---

12. Ameaças.	São quaisquer situações desfavoráveis do macroambiente, potencialmente prejudiciais para a organização. Um obstáculo ou qualquer situação que possa trazer problemas ou prejuízos para a organização.	São situações que colocam em risco a continuidade ou dificultam a atividade da organização. Influenciam o planejamento estratégico, pois interferem nos objetivos e nas estratégias da organização.
--------------	---	---

13. Fatores Críticos de Sucesso.	São aspectos que determinam o sucesso ou fracasso de uma organização. Enfatizam as competências que garantem vantagem competitiva.	São constituídos por aspectos que influenciam e determinam a escolha dos serviços da organização no caso dos beneficiários e do fornecimento de recursos pelas empresas, por esse motivo são importantes e precisam ser conhecidos pela organização.
14. Pontos Fortes da Organização.	São fatores que permitem à organização alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é uma vantagem competitiva.	São aspectos em que a organização se destaca em relação aos concorrentes e freqüentemente determinam a escolha da organização pelos beneficiários e o investimento pelos fornecedores de recursos.
15. Pontos Fracos da Organização.	São falhas ou deficiências que uma organização possa ter e que dificultam a implantação de uma estratégia ou o alcance de seus objetivos e metas.	São situações que podem pôr em risco a sobrevivência da organização, como falta de recursos ou qualidade dos recursos humanos disponibilizados para o atendimento dos beneficiários.
16. Objetivos.	Estados futuros desejados e que são estabelecidos pela análise extensiva das oportunidades e ameaças ambientais e pelos fortes e fracos da organização.	Os objetivos determinam o que a Organização procura atingir e, portanto, respondem à questão “o que queremos”.
17. Estratégias.	São as ações que a organização deve realizar para atingir os objetivos estabelecidos.	As estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

18. Estratégias Alternativas.	Para a organização atingir um objetivo pode haver diferentes maneiras, então deverá ser escolhida a melhor alternativa, que se caracteriza pela maior eficiência e eficácia no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.	A ADD não realiza a análise deste aspecto, que é realizada conjuntamente com a formulação das estratégias.
-------------------------------	---	--

19. Escolha das Estratégias.	Esta análise permite verificar qual a melhor combinação possível para atingir os objetivos esperados. Devem ser escolhidas as estratégias que melhor: resolvem os problemas, atendem às expectativas, aproveitam as competências, minimizam os riscos de geração de novos problemas e atendem aos requisitos de responsabilidade social da organização.	A ADD escolhe as estratégias que têm maior possibilidade de sucesso entre as diversas possíveis, considerando as que permitem atingir os objetivos com menor custo e maior benefício, além de não causar problemas futuros para a organização.
------------------------------	---	--

20. Macropolíticas ou Diretrizes.	São decisões prévias e padronizadas que delimitam a faixa de ação para o comportamento dos indivíduos, dizendo o que deve ser feito em casos particulares.	São orientações ou normas escritas da ADD, que estabelecem o modo de agir dos funcionários nas diferentes situações, de maneira que estabeleçam um modo de operar adequado e uniforme.
-----------------------------------	--	--

21. Cultura Organizacional	Diz respeito às formas tradicionais de comportamento que as pessoas vão desenvolvendo ao longo do tempo. Além das normas e padrões visíveis há também aquelas ações que inconscientemente são reforçadas por todos. A cultura organizacional influi no planejamento estratégico da organização.	A cultural organizacional corresponde às normas de conduta, rituais e hábitos das pessoas que compõem a organização. Esta é muito forte nas ONGs, que freqüentemente têm como base as crenças, valores e a visão do fundador. A cultura organizacional é percebida pelo modo de atuar e pelo comportamento das pessoas da ADD.
----------------------------	--	---

Para poder comparar o modelo sugerido de avaliação de alianças estratégicas e a maneira como a ADD trabalha suas alianças estratégicas foram estabelecidos os seguintes aspectos teóricos e suas conceituações.

Quadro 18: Conceituações dos Aspectos Teóricos de Avaliação de Alianças Estratégicas

Aspectos Teóricos	Conceituações do autor	Conceituações da ADD
1. Clareza do Propósito.	Determina qual é o real propósito da colaboração e a existência de clareza sobre a finalidade da aliança estratégica.	Estabelece o propósito da aliança. A ADD faz alianças, para projetos novos ou para substituir algum parceiro que queira deixar a aliança, com a finalidade de complementar sua atividade ou conseguir um patrocinador.
2. Compromisso.	Avalia qual o compromisso de cada organização na aliança estratégica.	Referencia o comprometimento das partes e a capacidade de colaboração de cada uma das organizações integrantes da aliança.
3. Conexão.	Considera o envolvimento dos indivíduos e das organizações nas alianças estratégicas	Leva em conta o envolvimento dos indivíduos com o propósito da colaboração e o envolvimento dos líderes das organizações parceiras.
4. Congruência.	Leva em conta como cada organização da aliança estratégica ajuda a outra a alcançar sua missão e estratégias.	Considera como cada parceiro ajuda o outro a alcançar a sua missão e as estratégias da outra organização.
5. Criação de Valor.	Define quais recursos de uma das organizações são valiosos para a outra e que benefícios específicos advirão da aliança estratégica.	Estabelece os recursos de uma organização que são valiosos para a outra, os benefícios que advêm da aliança e que valor social pode ser criado por ela.

6. Comunicação.	Avalia como a aliança estratégica é comunicada interna e externamente.	Avalia como a aliança é comunicada. A maior parte da comunicação entre as partes é informal, apenas o contrato que determina a aliança é formalmente estabelecido.
-----------------	--	--

7. Contínuo Aprendizado.	Estabelece o que cada organização poderá aprender ao trabalhar com a outra.	Indica o que cada parceiro poderá aprender com o outro.
--------------------------	---	---

8. Compatibilidade de Valores.	Avalia a compatibilidade dos valores das organizações que nas ONGs são muito fortes e arraigados na cultura organizacional.	Considera a compatibilidade de crenças e valores dos parceiros e que são responsáveis pela cultura organizacional.
--------------------------------	---	--

4. Roteiro de entrevista

As questões foram formuladas com base nos aspectos teórico-conceituais apontadas no modelo e suas respectivas caracterizações. O roteiro utilizado encontra-se no Apêndice 2.

5. Análise de dados

A análise de dados foi efetuada comparando-se os aspectos considerados nos modelos sugeridos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas e aqueles que a ADD tem utilizado pela verificação das discrepâncias e coincidências entre eles. Trata-se, portanto, da utilização de uma estratégia de análise de dados baseada nas proposições teóricas apresentadas e que aplica, como técnica de análise, o modelo de correspondência (*pattern-matching*).

Esta técnica de análise é baseada na comparação entre o padrão conceitual e o padrão obtido na pesquisa. O padrão conceitual do presente estudo é apresentado nos modelos sugeridos, os quais incluem os principais aspectos teórico-conceituais sobre planejamento estratégico e avaliação de alianças estratégicas.

6. Guia para o relatório do estudo de caso

O relatório do presente estudo foi estruturado de forma analítico-linear, que é considerada a abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2001), quando a audiência é constituída por pesquisadores ou banca de dissertação ou tese.