

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

1. Conclusões e Recomendações

Um Estudo de Caso, como foi salientado no capítulo Metodologia deste estudo, traz à baila muitas informações sobre uma pequena parte de um universo maior.

Neste estudo, em particular, a ADD, organização pesquisada, trouxe uma riqueza de informações e detalhes sobre o planejamento estratégico e a avaliação das alianças estratégicas de ONGs.

O Estudo de Caso ora concluído, além de configurar modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas para ONGs, confirmou sua adoção na prática, evidenciando diversas conclusões, que representam contribuições ao desenvolvimento do planejamento estratégico e avaliação das alianças estratégicas para ONGs.

A primeira contribuição foi o estudo de alguns aspectos importantes para o planejamento estratégico de ONGs, que são as crenças, os valores e a visão do fundador, que, no caso das empresas, não recebe consideração significativa.

As crenças e valores do fundador influenciam a escolha da causa social, e o fundador tem certeza de que está criando valores genuínos para seus clientes, seus empregados e para si próprio. Ele está convencido de que produz algo que atende a uma necessidade. O fundador de uma ONG tem a crença de que pode ajudar a sociedade, atendendo a necessidades que o governo não está conseguindo atender.

A visão do fundador é a base da organização e, mesmo sofrendo modificações e adaptações pela influência de outros membros da organização, continua por longo tempo a ser orientadora de para onde a organização deve ir, mesmo após o fundador deixar de atuar na organização.

As crenças, os valores e a visão do fundador são fundamentais, pois ele é o mais ligado à causa social que o levou a constituir a organização e, que esta consubstanciada na sua missão de um lado e na cultura organizacional de outro.

No caso das alianças estratégicas, a revisão bibliográfica permitiu levantar uma série de aspectos que, quando presentes na parceria, ampliam as possibilidades de sucesso. No modelo sugerido foi incluído o aspecto compatibilidade de valores, obtido por desmembramento do aspecto, congruência da missão, de estratégias e valores, pela importância já indicada das crenças e valores para as ONGs.

Pela pesquisa percebe-se que a ADD compara suas próprias crenças e valores com os do potencial aliado, embora de uma maneira simplista, verificando se não há incompatibilidades. Contudo, não há uma regra bem definida a respeito disso, e a análise é um tanto subjetiva, com base muitas vezes na verificação das crenças e valores descritos na filosofia da empresa, onde, além desses dois aspectos, constam costumeiramente a missão e a visão.

A segunda contribuição foi a integração dos diversos aspectos teórico-operacionais apresentados na literatura, em forma de modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas para ONGs.

Para o caso do modelo de avaliação de alianças estratégicas, é interessante continuar a pesquisar, de forma a procurar encontrar outros aspectos que possam ser incluídos no modelo, com a finalidade de diminuir os riscos e aumentar a possibilidade de sucesso das alianças estratégicas de ONGs.

A terceira contribuição foi o desenvolvimento de um processo de avaliação da importância e satisfação com a utilização de cada aspecto do planejamento estratégico, e da disponibilidade e precisão das informações para elaboração do planejamento estratégico. Esse processo é desenvolvido pela atribuição de pontos para as quatro dimensões citadas (importância, satisfação, disponibilidade e precisão) e posterior comparação da pontuação obtida com a ideal (pontuação máxima), de forma a ter presente quais os aspectos de maior importância e satisfação, com a finalidade de obter maior número de informações e mais exatas para tornar o planejamento estratégico mais preciso.

A quarta contribuição diz respeito ao desenvolvimento de um processo de avaliação das alianças estratégicas pela atribuição de pesos e graus a cada um dos 8 (oito) aspectos considerados, de forma a obter um total que posicionará o potencial aliado em uma escala de 5 (cinco) níveis, que variam de ruim a excelente para a situação atual e indicam quais aspectos devem ser melhorados para se obter uma posição mais positiva no futuro.

A quinta contribuição prende-se à análise comparativa entre os aspectos apresentados no modelo sugerido de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas e os utilizados pela ADD.

No caso da organização pesquisada, os aspectos considerados no modelo teórico sugerido são trabalhados pela ADD, com exceção do aspecto estratégias alternativas, que não é trabalhado como etapa separada no processo de planejamento estratégico, mas de forma integrada na etapa de formulação de estratégias. A organização, como pode ser visto no quadro 13, tem boa percepção da satisfação proporcionada pelos diversos aspectos do planejamento estratégico, contudo ela não atribui importância diferenciada a cada aspecto. No quadro 14 observa-se que, embora a ADD disponha de informações para todos os aspectos considerados de planejamento estratégico, nem sempre os dados são suficientes e a exatidão, em certos casos, deixa a desejar.

Com referência à conceituação de cada aspecto, percebe-se que não há uma distância significativa entre a considerada para o modelo sugerido e a assumida pela ADD, embora muitas vezes essa possa ter sido verbalizada pelo entrevistado de forma simplificada e menos técnica, como foi apresentado no quadro 15, comparativo dos aspectos e conceitos do modelo sugerido e o da ADD. Pelas entrevistas realizadas, percebe-se, que o aspecto concorrência tem duas vertentes: a que diz respeito à obtenção de recursos, que é mais importante, e a da demanda por serviços, menos importante, pois esta última é grande e não há ONGs suficientes para atender a todos os necessitados.

Outro ponto a ser considerado refere-se a um detalhamento maior dos fatores críticos de sucesso que devem ser considerados sob a ótica dos beneficiários e dos fornecedores de recursos.

No caso de alianças estratégicas, o modelo de avaliação foi totalmente desenvolvido com base em aspectos teórico-operacionais considerados básicos para o sucesso das alianças estratégicas. Neste caso a ADD considera para avaliação das potenciais alianças estratégicas todos os aspectos do modelo sugerido.

Com referência ao modelo de avaliação de alianças estratégicas verifica-se que, apesar de a ADD aplicar na escolha dos aliados os elementos apresentados no modelo, ainda não realiza uma avaliação de forma a ter consciência de qual seria comparativamente o melhor parceiro, pois apenas verifica a presença do aspecto e não o quantifica, portanto não pode estabelecer objetivos que permitam ampliar o nível daquele aspecto para o futuro, como poderia ser feito ao utilizar o processo sugerido (p. 92-95). A ADD considerou o modelo de utilidade prática, mostrando intenção de utilizá-lo.

A sexta contribuição refere-se à possibilidade da utilização dos modelos sugeridos como instrumentos de análise, tanto para pesquisadores que tenham interesse em planejamento estratégico e avaliação de alianças estratégicas de organizações do terceiro setor e, mais especificamente para o caso de ONGs, quanto para os executivos dessas organizações, pois os modelos conseguiram captar os diversos aspectos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas da ADD.

Em vista disso percebe-se que todos os aspectos que a ADD contempla em seu planejamento estratégico e avaliação de alianças estratégicas estão presentes no modelo sugerido, não havendo, portanto, nada a acrescentar.

2. Limitações do Estudo

Dentre as várias limitações, tanto da tese quanto da pesquisa efetuada, consideram-se como principais:

2.1 Da Pesquisa

A primeira limitação é consequência direta da estratégia de pesquisa que foi utilizada, qual seja, o emprego do estudo de caso; desta forma as conclusões e recomendações apresentadas

representam apenas a realidade da ADD, o que limita a amplitude, mas não a validade dos resultados, já que um estudo de natureza exploratória tem como objetivo verificar como a organização-caso trabalha suas questões estratégicas e avalia suas alianças estratégicas. Como fato positivo, destaca-se a possibilidade de realização de outros estudos sobre o mesmo tema, em outras ONGs.

A segunda limitação refere-se ao fato de a pesquisa ter sido realizada com os envolvidos diretamente com o planejamento estratégico e a avaliação de alianças estratégicas, o que é amplamente positivo no sentido de um conhecimento profundo e específico sobre o processo, mas pode por vezes envolver um viés involuntário do entrevistado ao atribuir a determinados aspectos importância maior do que realmente eles têm.

2.2 Da Tese

A primeira limitação da tese diz respeito ao escopo, que está limitado às ONGs. Chama-se a atenção para o fato de que o terceiro setor é constituído por uma série de organizações que apresentam diferenças em sua constituição e funcionamento, além de sua própria causa social.

Mesmo entre ONGs, essa diversidade é grande, havendo organizações que atuam com a colaboração de centenas de funcionários e voluntários, enquanto outras não atingem meia dúzia de participantes. Mesmo quanto à finalidade ou à causa social, existe muita diversidade, que se manifesta, ainda, quanto ao tempo de existência, principalmente quando se incluem entre as ONGs aquelas de cunho beneficente.

A segunda limitação é referente à dificuldade encontrada pelo autor em identificar material sobre processos de avaliação de alianças estratégicas, mesmo para organizações do segundo setor, que pudessem orientar ou balizar esse procedimento.