

## CAPÍTULO 4

### ESTUDO DO CASO: ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA PARA DEFICIENTES – ADD

As informações a seguir apresentadas foram obtidas em entrevistas realizadas com executivos da ADD, em documentos, publicações em revistas e jornais e no *site* da organização.

#### 1 Histórico

Há vinte anos, quando Steven Dubner era técnico de um time de basquete de andantes, ao terminar um treino, um cadeirante que assistia ao jogo aproximou-se e perguntou-lhe se seria possível a um deficiente aprender a jogar em uma cadeira de rodas.

Steven não tinha uma resposta para aquela pergunta, mas sugeriu que lhe fosse emprestada a cadeira de rodas para que ele pudesse estudar os possíveis movimentos. Este foi o princípio de sua preocupação com os deficientes que o conduziu a atuar como técnico de basquete para deficientes no Clube dos Paraplégicos de São Paulo - CPSP.

Mais tarde teve a oportunidade de viajar para os Estados Unidos e Europa, onde pôde observar como atuavam as organizações voltadas às atividades desportivas para deficientes naqueles países.

Ao voltar ao Brasil, no final de 1993, Steven percebeu que não haveria condições de atingir seu sonho, se continuasse a atuar em clubes, e resolveu constituir sua própria organização. Começou a conversar com amigos e a buscar simpatizantes para a causa, constituindo um grupo de pessoas que podiam ajudar tecnicamente na formação da organização e trabalhar pelos excluídos.

Considerando o ciclo de vida das organizações de Adizes (1999), dir-se-ia que Steven encontrava-se na fase do namoro: ele tinha, como objetivo claro, criar uma organização, mas faltavam-lhe conhecimento, capital e pessoas que o pudessem ajudar; em contrapartida, sobrava-lhe entusiasmo. Segundo Adizes (1999), neste estágio predomina o

empreendedorismo, e o futuro fundador freqüentemente se pergunta: (a) O que fazer? (b) Como fazer? (c) Quando fazer? (d) Quem irá fazê-lo? (e) Por que fazê-lo? Nesta fase é grande a empolgação que constitui a energia capaz de manter acesa a chama do desejo para a realização do empreendimento. O criador da idéia mantém o controle.

Finalmente, em 1996, Steven Dubner e Eliane Miada fundaram a ADD. A denominação da organização foi escolhida por Steven, mas inicialmente ela não tinha o significado de Associação Desportiva para Deficientes que tem atualmente. Para o fundador, a ADD originou-se da palavra inglesa *add* que significa somar, adicionar. No momento da redação do estatuto é que se pensou na atual denominação e, em seguida, foi elaborado o logotipo representando dois desportistas deficientes em suas cadeiras de rodas. O objetivo inicial da ADD era captar recursos e repassá-los para outras instituições, de forma a garantir o treinamento de equipes de deficientes.

Quando os desportistas da equipe de basquete treinada por Steven, no CPSP, souberam da fundação da ADD, abandonaram o clube em que treinavam e passaram para a nova organização.

Para Adizes (1999), nessa fase a organização encontra-se no estágio da infância: o romantismo acabou e a organização precisa de dinheiro, o relacionamento é muito fácil entre seus componentes e todos chamam-se pelo nome, a estrutura organizacional é simples e pouco formalizada, as funções nem sempre são bem definidas e todos atuam no que for necessário para que a organização se desenvolva.

A ADD é uma entidade sem fins lucrativos, que tem como objetivo central promover a integração ou reintegração social, além do desenvolvimento das pessoas portadoras de deficiência, pela prática de atividades esportivas e da profissionalização na área esportiva.

Por meio do esporte, a ADD está facilitando a reabilitação física e psicológica de milhares de portadores de deficiência. Em diferentes modalidades esportivas, a ADD tem se destacado pelo trabalho que realiza, formando equipes e profissionais de destaque, com títulos nacionais e internacionais.

De acordo com o Steven, um dos fundadores da ADD, atualmente a organização oferece as melhores condições de treinamento encontradas no Brasil para deficientes, atuando com técnicos especializados, fisioterapeutas, nutricionistas, médico do esporte, psicólogos e uma equipe de estagiários, para proporcionar o acompanhamento individualizado de cada atleta. A ADD procura possibilitar ao praticante uma ampliação de suas relações, estimulando sua auto-estima, reabilitando-o e reintegrando-o numa vida social mais ativa.

A ADD também se preocupa com as crianças deficientes e, fundamentada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, que prescreve a integração da pessoa portadora de deficiência, a organização concluiu que a escola é o local mais adequado para receber essas crianças, pois facilita a independência de sua mobilidade com o apoio dos amigos da escola, professores, familiares e profissionais envolvidos nesse projeto.

Apesar dos voluntários, das empresas parceiras e patrocinadoras, a realidade da ADD, assim como de tantas outras organizações do terceiro setor, é que nunca há recursos humanos, financeiros e materiais suficientes para suprir as necessidades e carências dos mais diferentes públicos atendidos por estas organizações. A maioria dos atletas deficientes brasileiros não tem recursos e precisa de ajuda.

## **2 Projetos da ADD**

A ADD atua com base em projetos, esportivos e de inclusão dos deficientes no campo de trabalho, que estão a seguir relacionados.

### **a) Projeto Crianças**

De forma pioneira, a ADD criou no Brasil em 1998 o Projeto Crianças, para levar a prática esportiva às crianças portadoras de deficiência, trazendo o aspecto lúdico do esporte ao processo de reabilitação. Associado ao ambiente escolar, o Projeto Crianças promove a integração entre as crianças portadoras de deficiência e as sem qualquer comprometimento físico. Com isso a ADD pretende criar uma geração que saiba respeitar as diferenças individuais e cidadãos mais humanizados e comprometidos com a sociedade. As modalidades desenvolvidas atualmente são o basquete em cadeiras de rodas e a natação, por meio das equipes Cesta de Três, Kids, Cesta de Letras, Crianças em Roda e ADD/Natação.

## b) Projeto Basquete Adulto

A ADD conta com um time de basquetebol em cadeiras de rodas que participa dos campeonatos Paulista, Brasileiro, Regional, Copa Brasil, Torneio Início do Estado de São Paulo e Sul-Americano de Clubes.

## c) Projeto Atletas Individuais

O esporte adaptado vem crescendo muito nos últimos anos e, mesmo sem o apoio necessário, já alcança resultados surpreendentes. Basta dizer que a equipe Paraolímpica Brasileira em 2000, em Sidney, conquistou um recorde de 22 medalhas: 6 de ouro, 10 de prata e 6 de bronze. As modalidades desenvolvidas são ciclismo, atletismo, escalada e *surf*.

## d) Projeto ADD Training

A inclusão na sociedade passa pelo âmbito econômico. A organização criou o ADD-Training para capacitar profissionalmente o portador de deficiência com base em cursos gratuitos em Informática, Língua Portuguesa e Comunicação, Inglês e Artes.

Os cursos são desenvolvidos especialmente para pessoas portadoras de deficiência física e visual, ministrados por professores qualificados e especializados no atendimento ao portador de deficiência.

Com isso a organização pretende:

- a) preparar profissionais para atuarem na empresa patrocinadora como funcionários ou prestadores de serviço;
- b) ser um centro de referência para a integração dos portadores de deficiências ao mercado de trabalho;
- c) fortalecer a imagem da empresa patrocinadora como empresa preocupada e engajada nas questões sociais em geral e na causa dos portadores de deficiências em particular;
- d) promover a empregabilidade, pelo desenvolvimento profissional dos portadores de deficiências.

Atualmente o Centro de Capacitação conta com a parceria de empresas como a Chubb, AstraZenica e Eurofarma, além de uma sala especial do Banco Real.

e) Projeto Palestra

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez” (Lao Tsé). Este é o tema da palestra ministrada pelo professor Steven Dubner, que é considerada uma das 10 (dez) melhores palestras do Brasil, segundo a ABRH, Associação Brasileira de Recursos Humanos. A renda obtida nas palestras é revertida para a compra de cadeiras de rodas esportivas e manutenção dos projetos.

Reaprender a viver, recuperar a auto-estima, o amor pela vida e o respeito pelas pessoas é o maior desafio para o deficiente. O esporte, nesse sentido, é uma das mais fabulosas ferramentas de que o deficiente pode dispor para redescobrir a vida social.

### **3 Pesquisa de Campo dos Modelos Sugeridos para ONGs**

A seguir descreve-se 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.

Todas as informações a seguir relatadas foram obtidas em entrevistas junto aos executivos da ADD, realizadas de acordo com o descrito no capítulo Metodologia e no Apêndice 1, protocolo da pesquisa de campo.

#### **3.1 Planejamento Estratégico da ADD**

As entrevistas realizadas com os executivos da ADD e principalmente com Eliana que é a diretora da área administrativo-financeira permitiram entender como a ADD trabalha suas questões estratégicas, planejamento e alianças, quais aspectos são por ela considerados importantes e por que procede desse modo.

##### **Planejamento Estratégico**

Para a organização o planejamento estratégico é o processo de análise ambiental com a finalidade de estabelecer objetivos e estratégias que permitam a melhor utilização dos recursos básicos da organização. A ADD trabalha o planejamento estratégico anualmente, iniciando a atividade no mês de outubro, com vistas aos próximos cinco anos. Para a elaboração desse planejamento necessita obter uma série de informações que são coletadas

durante todo o ano, pela área de marketing, e que, analisadas e interpretadas, permitem-lhe estabelecer os objetivos e as estratégias para atingi-los.

O planejamento estratégico é realizado de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*). Os Fundadores, Steven e Eliane, que são respectivamente diretores Geral e Administrativo-financeiro, e o Presidente da organização avaliam o macro e o microambiente, assim como a situação da organização e, frente às crenças, valores e visão dos fundadores, estabelecem macro-objetivos que, na primeira reunião de planejamento estratégico, são comunicados a todos os coordenadores de projetos e de atividades que, por sua vez, elaboram os planos estratégicos. Uma vez prontos, os planos são entregues à direção da organização que, em reuniões com os coordenadores dos projetos e atividades, fazem a consolidação e verificam sua consistência, adequando-os, quando necessário, e devolvendo-os em seguida às coordenadorias para elaboração dos planos de ação.

Todos os envolvidos consideram importante o planejamento estratégico, pois segundo eles sem objetivos claros não há como dirigir uma ONG em que todos os funcionários precisam saber o que devem fazer e como fazê-lo.

O planejamento estratégico da ADD, que é trabalhado anualmente e revisto trimestralmente, é composto de uma série de etapas nas quais são analisados os diversos aspectos que a seguir são relacionados, caracterizados e justificados.

### **1. Horizonte temporal**

É o tempo de abrangência do planejamento estratégico que, para a ADD, é de 5 (cinco) anos. Esse espaço de tempo é necessário para poder programar atividades de prazo mais longo, como investir em uma nova localidade (filiais da ADD), instalar-se em outros estados do Brasil ou países, ou entrar em nova causa social, como foi o caso do projeto ADD-Training.

### **2. Macroambiente**

Consiste na análise do ambiente externo à organização. A ADD obtém informações sobre o macroambiente pela leitura de jornais e revistas e troca informações com aliados estratégicos, empresas, escolas, clubes para deficientes e outras ONGs. Conta também com a colaboração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP da Fundação Getulio Vargas - FGV. Procura obter informações sobre o ambiente econômico, político-legal, social-cultural,

tecnológico e demográfico para perceber quais as oportunidades e ameaças que dele possam advir. As informações são discutidas em reuniões em que participam, além do Presidente e Diretores, todos os responsáveis pelas coordenações dos projetos e pelas atividades.

O estudo do macroambiente, além de outros aspectos que serão vistos em seqüência, permite à organização reconhecer as oportunidades e ameaças que esse lhe apresenta.

### **Ambiente econômico**

A análise da situação econômica é considerada fundamental pela ADD, pois a organização, conta com parcerias para a obtenção dos recursos, já que seus beneficiários não têm condições de pagar pelos serviços recebidos e, portanto, procura minimizar os riscos conhecendo a situação econômica, de mercado e competitiva de cada empresa aliada. A organização, por escolha, não conta com recursos governamentais, podendo-se dizer que o desenvolvimento da ADD depende dos recursos obtidos por suas alianças estratégicas em cada projeto.

### **Ambiente Político-legal**

O acompanhamento das leis também é importante, pois leis específicas foram criadas para beneficiar os doadores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas que contribuem para as ONGs.

A política fiscal do governo é fundamental para a ADD, devido aos patrocínios. Se houver uma mudança que diminua o incentivo fiscal, os empresários poderão reduzir ou deixar de investir em atividades sociais.

### **Ambiente Social-cultural**

O ambiente social é acompanhado, principalmente tendo em vista que as empresas passaram a se preocupar com a responsabilidade social e atuam por meio de ONGs, o que amplia o mercado de recursos disponíveis ou, ao contrário, quando grandes empresas criam suas próprias ONGs, podem deixar de contribuir com as existentes, embora haja casos de empresas que, tendo sua própria organização do terceiro setor, continuam a contribuir com ONGs que tenham uma causa social diferente.

Outro aspecto social a ser considerado é a quantidade de deficientes que procuram as ONGs na busca de solução para seus problemas assistenciais, já que o Estado não consegue resolvê-los, contudo este estudo é de menor importância, pois, de acordo com os dados do Censo 2000

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, cerca de 15% da população do Estado de São Paulo apresenta algum tipo de deficiência, física, auditiva, visual, mental ou múltipla, e a maioria não tem condições de arcar com o pagamento dos serviços de que necessita. Desta forma o que falta são ONGs para atender à demanda dos necessitados.

A análise do ambiente informa a ADD que a procura dos potenciais beneficiários pelos seus serviços tem aumentado e tem como fundamento, primeiro, que as pessoas atualmente são mais informadas e então buscam soluções para seus problemas; e segundo, que a sociedade descrente da assistência governamental passou a buscar atendimento nas ONGs.

### **Ambiente Tecnológico**

Outro fator do ambiente que interessa à ADD é o tecnológico, principalmente quanto ao desenvolvimento de materiais que permitam a produção de cadeiras de rodas esportivas mais leves e resistentes. A qualidade do material esportivo pode ser decisiva num campeonato.

### **Ambiente Demográfico**

O estudo da demografia permite ter uma visão dos deslocamentos de contingentes das áreas mais pobres para as cidades, em busca de oportunidades de trabalho, e com esses também vêm deficientes carentes que necessitam de auxílio. Porém esta informação é pouco relevante, pois não há como atender todos os necessitados, contudo orienta a escolha do local para a ADD instalar suas filiais.

## **3. Microambiente**

Diz respeito à análise das expectativas dos públicos relacionados com a organização e podem ser divididas em duas classes: expectativas externas e expectativas internas.

### **Expectativas externas**

As expectativas dos beneficiários com referência à ADD são verificadas trimestralmente, com a utilização de questionários ou entrevistas pessoais, para estudar suas necessidades e como atendê-las, levando em conta o custo/benefício. Quando não conta com todo o processo para atender os beneficiários, a ADD estabelece alianças estratégicas com organizações que podem complementar suas atividades.

A ADD não se preocupa, apenas, com o desenvolvimento esportivo do deficiente, mas com um projeto de vida: se o deficiente quer fazer uma faculdade, a organização busca os recursos para isso.

A preocupação da ADD com as expectativas do beneficiário prende-se ao cumprimento da própria missão social e ao fato de que ela deve prestar conta aos patrocinadores que querem, além da comprovação das aplicações dos recursos disponibilizados, o retorno de seus investimentos em termos de reconhecimento dos benefícios sociais.

### **Expectativas internas**

Dizem respeito ao público interno da organização, como os fundadores, presidente, diretores, gerentes, funcionários e voluntários.

A ADD realiza constantemente reuniões com o seu pessoal para verificar a satisfação com o trabalho, principalmente porque conta com voluntários que devem sentir-se úteis com o que estão fazendo.

Seus membros atuam de forma participativa e, assim, a ADD conta com um alto grau de satisfação dos colaboradores, o que leva à satisfação dos beneficiários. Há preocupação de todos não só por sua área de atuação, mas com a organização em seu todo.

## **4. Visão do Fundador**

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.

No caso da ADD, a visão dos fundadores está relatada em documentos da organização e serve de orientação a todos os colaboradores, e atualmente é a seguinte: “proporcionar o desenvolvimento do deficiente na sociedade, por meio do esporte adaptado, facilitando o processo de resgate da auto-estima, da integração e da inclusão social”.

A visão é importante, pois orienta os envolvidos na organização em como devem conduzir-se para procurar construir o futuro imaginado para a organização, tendo como base o projeto dos fundadores.

## **5. Crenças e Valores dos Fundadores**

Para os fundadores as crenças e valores são aspectos fundamentais, pois estabelecem a base de sua atuação. As crenças e valores dos fundadores orientaram a escolha da causa social a que se dedicaram e serve de base à formação da cultura da empresa.

Steven e Eliane têm a crença de que: “cada um pode fazer um pouco e essas ações somadas são o caminho para a construção de um grande ideal e de um mundo melhor. Pela valorização, integração e potencialização pode-se melhorar a qualidade de vida dos deficientes”.

## **6. Situação Organizacional**

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.

Uma das preocupações constantes da ADD é dispor de pessoas preparadas para atuar com deficientes, pois cada deficiência exige uma especialização e no Brasil há poucos profissionais para essas funções. Assim, a ADD se responsabiliza pelo treinamento de seus profissionais.

A importância dessa avaliação prende-se ao fato de ser básica para o planejamento estratégico da organização. Sua avaliação é realizada comparando como a organização se encontra no presente e qual a sua capacidade de enfrentar os objetivos propostos no planejamento estratégico.

## **7. Concorrentes**

Os concorrentes são considerados sob dois aspectos: os que concorrem por recursos e os que concorrem no atendimento aos beneficiários. A ADD atua de uma maneira diferenciada; nos recursos, não procura a ajuda do governo nem de fundações, mas elabora um projeto e vende a participação em cotas ou no todo para empresas que não contam com uma organização própria para sua atividade social. Quanto ao caso do atendimento dos beneficiários, a ADD é a única que elabora um projeto de vida para o deficiente. Os concorrentes indiretos são apenas clubes, como o Clube de Apoio ao Deficiente Visual – CADEVI, e o CPSP, que dispõem de local para o treinamento dos deficientes.

Esse diferencial de atuação é importante porque pode desenvolver os futuros atletas no caso das equipes infantis e atrair os melhores no caso dos adultos, o que faz que as empresas tenham interesse em patrocinar esses atletas.

O acompanhamento do que faz ou qual a tendência da concorrência, quanto à atividade, ajuda a ADD a buscar novos projetos para manter-se na dianteira.

### **8. Missão da Organização**

Para a ADD a missão é realizar a causa social que é sua razão de ser e é conhecida por todos na organização, pois consta em documentos, no *site* da organização, nas comunicações internas e com os aliados, de forma que cada um possa saber que está contribuindo para a sua realização.

“A ADD tem como missão o desenvolvimento da pessoa portadora de deficiência, pelo esporte e educação, potencializando seus aspectos biológicos, psicológicos e sociais promovendo, assim, a sua integração e inclusão.”

### **9. Visão da 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. É importante que todos a conheçam, para que possam impulsionar a organização na direção traçada. A ADD espera que seus projetos sejam reconhecidos e desenvolvidos em âmbito nacional e internacional, para que maior número de deficientes tenha acesso a estes projetos e que haja intercâmbio de informações entre profissionais da área.

É determinada em reuniões, realizadas a partir de outubro, para a elaboração do planejamento estratégico do próximo período, em que participam além dos fundadores, o presidente da organização e os coordenadores de projetos e de atividades.

### **10. Crenças e Valores da Organização**

Dizem respeito ao que a Organização valoriza e àquilo em que acredita. Caracteriza-se como um conjunto de regras que norteiam a atividade da organização e a ação do seu pessoal. Constituem a cultura organizacional, sendo consensuais muitas destas regras, que não estão escritas, mas 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.

Para a ADD, suas crenças e valores estão baseados no fato de que ela pode fazer diferença para o deficiente carente e que, portanto não tem como buscar solução para o seu caso em atividades pagas. Ela vem a ser agente de mudança do ser humano.

### **11. Oportunidades**

São condições vantajosas para a organização em termos de obtenção de recursos e de atendimento aos beneficiários.

Obtidas pelo estudo do ambiente externo, como já visto, consideram ainda, a missão e a visão da organização, o microambiente, os fatores críticos de sucesso e os concorrentes. Pela avaliação das oportunidades e considerando os pontos fortes e pontos fracos da organização, estabelecem-se os objetivos que permitem aproveitá-las, e as estratégias adequadas para alcançar os objetivos propostos. Quanto melhor for a identificação das oportunidades, mais precisos poderão ser os objetivos e as estratégias.

### **12. Ameaças**

São situações que colocam em risco a continuidade ou dificultam a atividade da organização, devendo esta procurar anular ou minimizar seu efeito.

Influenciam o planejamento estratégico, pois interferem nos objetivos e nas estratégias da organização. São identificadas pelo estudo do ambiente externo da organização.

### **13. Fatores Críticos de Sucesso**

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. Esses fatores são detectados pelo questionamento aos dois públicos principais, beneficiários e fornecedores de recursos.

Citam-se para os beneficiários os seguintes fatores críticos de sucesso: bom atendimento, acompanhamento de seu desenvolvimento, envolvimento da família no plano de vida da pessoa deficiente, tratamento individualizado e participação ativa do beneficiário.

Quanto aos fornecedores de recursos, destacam-se: participação conjunta com a ADD, contínuo acompanhamento do desenvolvimento do projeto, comprovação constante da aplicação dos recursos, retorno de seus investimentos pelo reconhecimento dos benefícios sociais prestados.

#### **14. Pontos Fortes da Organização**

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.

Os dados a respeito são obtidos pela comparação com os concorrentes ou pela avaliação dos projetos realizados frente ao esperado pelos beneficiários e doadores.

#### **15. Pontos Fracos da Organização**

São situações que podem pôr em risco a sobrevivência da organização, como falta de recursos ou de qualidade dos recursos humanos disponibilizados para o atendimento dos beneficiários.

Os pontos fracos são detectados por comparação com os concorrentes ou frente às dificuldades na realização dos objetivos estabelecidos.

#### **16. Objetivos**

Os objetivos determinam o que a Organização procura atingir e, portanto, respondem à questão “o que queremos”.

São estabelecidos a partir do estudo das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, fatores críticos de sucesso, missão e visão da organização e expectativas dos envolvidos internos e externos e situação da organização. Levam em conta os seguintes princípios: (a) que sejam realizáveis; (b) consistentes com os recursos; (c) consistentes com as condições ambientais; (d) relação custo/benefício.

### **17. Formulação de Estratégias**

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**

A ADD não realiza a análise deste aspecto; esta etapa é realizada conjuntamente com a formulação das estratégias.

### **19. Escolha das estratégias**

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. Após a determinação das estratégias, a organização indica as responsabilidades pela realização das ações, assim como o prazo de realização, as prioridades e os recursos colocados à disposição.

### **20. Macropolíticas ou Diretrizes**

Diretrizes são orientações ou normas escritas da ADD, que estabelecem o modo de agir dos funcionários da organização nas diferentes situações, de maneira que estabeleçam um modo de operar adequado e uniforme.

A Diretoria Administrativa é a responsável por estabelecer as macropolíticas, e estas têm validade até sua revogação. Sua comunicação é realizada para todas as áreas envolvidas.

### **21. Cultura Organizacional**

A cultura organizacional corresponde às normas de conduta, rituais e hábitos das pessoas que compõem a organização. Esta é muito forte nas ONGs, que frequentemente 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.

### 3.2 Processo de Avaliação dos aspectos do Planejamento Estratégico

Após verificação de como a ADD elabora o planejamento estratégico, procedeu-se à análise das dimensões importância e satisfação com a utilização de cada aspecto do planejamento estratégico.

Considerando os aspectos do planejamento estratégico, solicitou-se à entrevistada que atribuísse valores de 1 (um) a 3 (três), conforme a importância atribuída a cada aspecto, segundo o critério: (1) baixa importância, (2) média importância, (3) alta importância. A seguir pediu-se para atribuir a cada aspecto um valor variando de 1 (um) a 3 (três), considerando a satisfação com a utilização do aspecto do planejamento estratégico, conforme indicado a seguir: (1) baixa satisfação, (2) média satisfação, (3) alta satisfação. O quadro a seguir retrata os resultados obtidos.

**Quadro 13 - Atribuição de valor à importância e à satisfação com a utilização de cada aspecto do planejamento estratégico**

Aspectos	Dimensões	Importância	Satisfação	Total de pontos	% do ideal
1. Horizonte temporal		3	3	6	100
2. Macroambiente		3	2	5	83
3. Microambiente		3	3	6	100
4. Visão do fundador		3	3	6	100
5. Crenças e valores do fundador		3	3	6	100
6. Situação organizacional		3	2	5	83
7. Concorrentes		3	1	4	67
8. Missão da organização		3	3	6	100
9. Visão da organização		3	3	6	100
10. Crenças e valores da organização		3	2	5	83
11. Oportunidades		3	2	5	83
12. Ameaças		3	2	5	83
13. Fatores críticos de sucesso		3	2	5	83
14. Pontos fortes da organização		3	3	6	100
15. Pontos fracos da organização		3	3	6	100
16. Objetivos		3	3	6	100
17. Formulação de estratégias		3	3	6	100
18. Estratégias alternativas		-	-	-	-
19. Escolha das estratégias		3	3	6	100
20. Macropolíticas		3	3	6	100
21. Cultura organizacional		3	2	5	83
Total de pontos		60	51	111	93
% do ideal		100	85	93	

O sinal (-) indica que o aspecto não é considerado pela ADD.

O quadro apresentado permite verificar que a ADD atribui igual importância a todos os aspectos do planejamento estratégico, mas que a satisfação com esses aspectos é variável, e a

organização deve então procurar entender o que ocasiona essa situação. O quadro também indica que a organização não considera o aspecto estratégias alternativas.

Em seguida foram analisadas as dimensões disponibilidade e precisão das informações de cada aspecto do planejamento estratégico. Também dessa vez solicitou-se à entrevistada que atribuísse valores de 1 (um) a 3 (três), conforme a disponibilidade de informações para cada aspecto do planejamento estratégico, segundo o critério: (1) baixa disponibilidade, (2) média disponibilidade, (3) alta disponibilidade. A seguir pediu-se para atribuir a cada aspecto um valor variável de 1 (um) a 3 (três), considerando a precisão das informações de cada aspecto do planejamento estratégico, conforme indicado a seguir: (1) baixa precisão, (2) média precisão, (3) alta precisão. Os resultados podem ser vistos no quadro a seguir.

**Quadro 14 - Atribuição de valor à disponibilidade e precisão das informações de cada aspecto do planejamento estratégico**

Aspectos	Dimensões	Disponibilidade de informações	Precisão de informações	Total de pontos	% do ideal
1. Horizonte temporal		3	3	6	100
2. Macroambiente		2	2	4	67
3. Microambiente		3	3	6	100
4. Visão do fundador		3	3	6	100
5. Crenças e valores do fundador		3	3	6	100
6. Situação organizacional		3	2	5	83
7. Concorrentes		2	1	3	50
8. Missão da organização		3	3	6	100
9. Visão da organização		3	3	6	100
10. Crenças e valores da organização		3	2	5	83
11. Oportunidades		2	2	4	67
12. Ameaças		2	2	4	67
13. Fatores críticos de sucesso		2	3	5	83
14. Pontos fortes da organização		3	3	6	100
15. Pontos fracos da organização		3	3	6	100
16. Objetivos		3	3	6	100
17. Formulação de estratégias		3	3	6	100
18. Estratégias alternativas		-	-	-	-
19. Escolha das estratégias		3	3	6	100
20. Macropolíticas		3	3	6	100
21. Cultura organizacional		2	2	4	67
Total de pontos		54	52	106	88
% do ideal		90	87	88	

O sinal (-) indica que o aspecto não é considerado pela ADD.

Analisando o quadro, pode-se verificar que a ADD não conta com todas as informações de que necessita para elaboração do planejamento estratégico, mas em média com 90% do ideal e com 87% com relação à precisão dessas informações. Se for analisado por linha, o quadro

dará informações importantes quanto à necessidade de quais informações precisará a organização buscar e com que exatidão. Pode-se ver com facilidade que, quanto ao aspecto concorrentes, o nível de informações é médio, e a precisão é baixa, devendo então a ADD envidar esforços para melhorar o nível de informações deste aspecto.

### **3.3 Avaliação de Alianças Estratégicas da ADD**

As ONGs sabem que precisam se tornar mais visíveis e atuantes no mercado, e as empresas reconhecem a necessidade de ser mais responsáveis socialmente, o que veio favorecer as parcerias entre estes dois setores.

A ADD atua por alianças estratégicas cooperativas com as empresas fornecedoras de recursos e desta forma ganha a ADD, pois obtém os recursos necessários para a causa social, e ganham os parceiros, que, ao se aliarem à ADD, obtêm a vantagem de maior exposição no mercado, além da simpatia de grande parte de seus consumidores ou potenciais consumidores, já que está havendo maior consciência da sociedade em relação aos problemas sociais.

Para a realização de sua missão a ADD conta com várias alianças estratégicas com empresas ou organizações que completam sua atividade, como faculdades, escolas, centros de treinamento e centros esportivos. Salientam-se os excelentes resultados obtidos pela adesão de pessoas e empresas simpáticas à causa do esporte para deficientes.

Para a formação das alianças estratégicas, a ADD considera os seguintes aspectos:

#### **1. Clareza do Propósito**

Estabelece o propósito da aliança. No caso da ADD ela procura aliados para novos projetos a serem viabilizados ou para substituir algum parceiro que não queira continuar na aliança, e que possam complementar sua atividade ou se interessem em patrocinar um projeto no todo ou em parte. Os projetos são apresentados ao potencial parceiro considerando as atividades de cada um, que são descritas em um contrato.

No caso do Projeto Crianças, as escolas devem oferecer, às crianças deficientes, bolsas de estudo e local para os treinamentos. Para poder lidar com essas crianças, é preciso que os

professores sejam treinados, o que fica a cargo da ADD. Em muitas atividades um especialista da ADD acompanha os deficientes durante toda a aula, todos os dias.

Para a ADD, o motivo e a importância desta aliança advém de ela poder cumprir a própria missão, que não é apenas a de desenvolver a pessoa portadora de deficiência por meio do esporte e da educação, mas também potencializar seus aspectos biológicos, psicológicos e sociais, promovendo, assim, sua inclusão e integração na sociedade.

Estabelecer alianças estratégicas com os patrocinadores permite à ADD contar com recursos necessários para a realização de seus projetos, enquanto a empresa cumpre sua responsabilidade social e apresenta um diferencial junto à sociedade, os clientes e os consumidores.

## **2. Compromisso**

Referencia o comprometimento das partes e a capacidade de colaboração de cada uma das organizações integrantes.

Para os parceiros, assumida uma aliança, esta não pode ser desfeita em tempo menor que o ano letivo para os Projetos Crianças, como é o caso das equipes: Cesta de Três, Kids, Cesta de Letras, Crianças em Roda e ADD/natação ou mesmo para as faculdades. O comprometimento é fundamental, pois não haveria possibilidade de buscar continuidade de estudo em outro lugar com o período letivo incompleto, e referendado em acordo entre as partes.

Mesmo para as empresas patrocinadoras deve haver o compromisso da continuidade pelo tempo determinado no projeto. Na maioria dos casos as empresas estabelecem um compromisso com duração de um ano, podendo renová-lo ou não.

## **3. Conexão**

Considera o envolvimento dos indivíduos com o propósito da colaboração e o envolvimento dos líderes das organizações parceiras.

A conexão, de acordo com a ADD, é demonstrada pela rapidez com que são tomadas as decisões entre os parceiros. Isto tem ocorrido frequentemente, mesmo que haja necessidade do envolvimento de pessoas de nível elevado no escalão hierárquico da organização, como

ocorreu com o Instituto Mackenzie, quando a Reitoria decidiu sua parceria com a ADD em uma semana. A rapidez é importante, pois os projetos têm uma data definida para começar, que é o início do ano letivo.

A ADD informa sempre seus parceiros sobre o andamento dos projetos, de forma que os fornecedores de recursos possam acompanhar o desenvolvimento, o que os torna mais comprometidos com o sucesso.

Outra maneira de perceber a conexão é que as empresas que se envolvem com projetos de ONGs acabam permitindo e até incentivando seus funcionários a participar como voluntários no projeto, liberando para eles certo número de horas semanais para esta finalidade, e que tal participação motiva os funcionários, que trabalham com mais entusiasmo na empresa.

#### **4. Congruência**

Leva em conta como cada parceiro ajuda o outro a alcançar a sua missão e o conhecimento das estratégias da outra organização.

No caso da ADD, as alianças estabelecidas a ajudam a cumprir sua missão, pois cooperam diretamente na complementação, tanto na educação como no esporte. Quanto ao parceiro, ao considerar a área educacional, as organizações deste setor ganham ao praticar a cidadania e cumprir a LDB, que estabelece certo número de vagas a serem reservadas para portadores de deficiência. Observa-se que muitas escolas não têm condições de atender a este princípio, pois seu pessoal não está preparado para essa situação.

Quando se trata de empresas aliadas, para a área da ADD-Training, que tem como objetivo capacitar as pessoas portadoras de deficiência, principalmente como forma de colaborar para o planejamento de vida produtiva, a congruência se manifesta ao permitir que os aliados possam cumprir a Lei No. 8213/91, que estabelece a obrigatoriedade de as empresas reservarem certo número de vagas para portadores de deficiência.

Para as empresas que apenas colaboram com recursos, a ADD ajuda a cumprir a responsabilidade social, atuando através de uma ONG existente.

## **5. Criação de Valor**

Define quais recursos de uma das organizações são valiosos para a outra, quais benefícios advêm da aliança, que novos benefícios podem ser criados pela aliança e que valor social pode ser criado por ela.

As organizações aliadas à ADD auxiliam-na a cumprir sua missão, já que a ADD não dispõe de meios para todas as atividades necessárias; ao mesmo tempo, a ADD também contribui com os aliados quando, pela ação da ADD-Training, prepara pessoas portadoras de deficiência para atuar nas atividades das empresas parceiras, permitindo-lhes cumprir suas obrigações legais com funcionários preparados e motivados. A mesma troca ocorre quando se consideram as Instituições de ensino, com referência à LDB.

Os aliados conseguem juntos superar problemas sociais que separadamente ofereceriam maior dificuldade de solução e as vezes não conseguiriam resolver sozinhos.

## **6. Comunicação**

Avalia como a comunicação entre os aliados é gerenciada, e 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.

A comunicação das atividades da ADD é realizada gratuitamente por duas agências de comunicação, da mesma forma que toda a veiculação é doada por empresas de mídia impressa ou eletrônica. A comunicação da ADD envolve os parceiros, o que beneficia socialmente ambas as partes.

As agências de publicidade da ADD divulgam os projetos e as campanhas esportivas da organização e mencionam o patrocínio ou a atuação conjunta de seus aliados; o mesmo acontece quando são os aliados que fazem qualquer campanha publicitária, que então, citam sua participação em atividades sociais realizadas por meio da ADD.

## **7. Contínuo Aprendizado**

Indica o que cada parceiro poderá aprender com o outro e como será este aprendizado. Tanto a ADD como os parceiros têm sempre a aprender. A ADD aprende sobre gestão com as empresas que apresentam melhor estruturação e estão habituadas a utilizar a gestão estratégica

e a atuar em mercados competitivos, enquanto as empresas aprendem com a ADD como gerenciar resultados sociais.

A troca de experiências é feita pela convivência dos funcionários das organizações aliadas e da participação dos aliados no planejamento estratégico da ADD e desta transmitindo as empresas como lidar com os problemas sociais.

## **8. Compatibilidade de Crenças e Valores**

Considera a compatibilidade de crenças e valores dos parceiros e que são responsáveis pela cultura organizacional.

A ADD estabelece alianças estratégicas com empresas cujos valores não conflitem com os seus próprios, de forma que as atividades possam se complementar e permitir a realização das diferentes missões de cada envolvido na aliança estratégica.

### **3.4 Processo de Avaliação de Alianças estratégicas**

Em seguida questionou-se a entrevistada sobre o processo de avaliação das alianças estratégicas estabelecidas pela ADD, ao que ela informou que é realizada apenas pela análise da presença dos aspectos anteriormente mencionados, mas sem a utilização de um processo formal.

Foi então apresentado o processo descrito as páginas 89 a 95, sob o título Modelo de Avaliação de Alianças Estratégicas, o qual foi considerado de utilidade prática, tendo a entrevistada demonstrado interesse em vir a utilizá-lo.

## **4. Comentários**

O estudo dos dados coletados junto à ADD, realizado por comparação com o modelo sugerido, verificou os aspectos considerados ou não pela ADD no trabalho de planejamento estratégico e avaliação das alianças estratégicas, e permitiu, chegar a algumas conclusões, como se verá a seguir.

Pode-se notar que, para elaborar o planejamento estratégico, a ADD considera quase todos os aspectos do modelo sugerido, com exceção do aspecto estratégias alternativas, contudo alguns deles devem ser mais bem pesquisados e a precisão das informações aumentada, como pode ser visto nos quadros anteriores. Resta salientar que nem todos os aspectos permitem nível elevado de satisfação, embora a organização não atribua importância diferenciada a cada aspecto considerado.

Para uma melhor visualização, foi elaborado o quadro a seguir, onde são apresentados os conceitos dos diversos aspectos segundo o autor, a ADD, e tecidos alguns comentários a respeito.

**Quadro 15: Comparativo dos aspectos e conceitos do modelo sugerido com os da ADD**

Aspectos e conceitos de acordo com o autor.	Aspectos e conceitos de acordo com a ADD.	Comentários.
---------------------------------------------	-------------------------------------------	--------------

**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.	Embora a ADD não mencione claramente as competências, estas estão consideradas no que foi denominado de 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.	Cinco anos é um período adequado para planejar a instalação de filiais em outros estados e países. Outras ONGs consideram 5 a 6 anos, pois esse é o prazo de financiamento das agências.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. MACROAMBIENTE

<p>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, econômicas, tecnológicas, político-legais, socioculturais e competitivas.</p>	<p>Consiste na análise do ambiente externo à organização. A ADD obtém informações sobre o macroambiente pela leitura de jornais e revistas e troca de informações com aliados estratégicos, empresas, escolas, clubes para deficientes e outras ONGs. Conta também com a colaboração da EAESP/FGV. Procura obter informações sobre o ambiente econômico, político-legal, social-cultural, tecnológico e demográfico para perceber quais as oportunidades e ameaças que dele possam advir.</p>	<p>O processo de obtenção de informações da organização não difere substancialmente daquele das empresas. Ela conta com muitas informações cedidas pelos aliados estratégicos e com a assessoria da FGV, como indicado, apenas com a diferença de que ela não arca com os custos dos serviços de consultoria.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 3. MICROAMBIENTE

<p>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).</p>	<p>Diz respeito à análise das expectativas dos públicos relacionados com a organização e podem ser divididas em duas classes: expectativas externas e expectativas internas.</p>	<p>A organização se preocupa com a satisfação dos beneficiários, pois as empresas só terão interesse em investir nos projetos da ADD, se houver um retorno social.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 4. VISÃO DO FUNDADOR

<p>É como o fundador espera que a organização seja no futuro.</p>	<p>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. A visão dos fundadores está relatada em documentos da organização e serve de orientação a todos os colaboradores.</p>	<p>A visão do futuro é importante para a organização, pois orienta o desenvolvimento de novos projetos sociais. É ela que serve de base para a comercialização junto às empresas de um novo projeto que ainda não foi concretizado.</p>
-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 5. CRENÇAS E VALORES DO FUNDADOR

<p>São os princípios que norteiam as atitudes do fundador.</p>	<p>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.</p>	<p>A escolha da atividade social pelo fundador depende daquilo em que ele crê e o que ele valoriza. No caso da ADD está vinculada à própria formação de um dos fundadores, que é professor de Educação Física, e acredita que pode ajudar os deficientes pelo esporte..</p>
----------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 6. SITUAÇÃO ORGANIZACIONAL

<p>Consiste no levantamento da situação da organização procurando responder às questões: onde a organização se encontra? Como está? De que condições dispõe para alcançar os objetivos estabelecidos?</p>	<p>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. Uma das preocupações constantes da ADD é o treinamento de seus profissionais.</p>	<p>Para a ADD os projetos são os produtos a serem vendidos, não para os beneficiários (consumidores dos serviços), mas para os fornecedores de recursos, que não se beneficiam com o serviço prestado, entretanto exigem que seu dinheiro seja aplicado de forma a obterem um retorno social.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 7. CONCORRENTES

<p>São os competidores em relação aos serviços prestados aos beneficiários e à obtenção de recursos.</p>	<p>Os concorrentes são considerados sob dois aspectos: os que concorrem por recursos e os que concorrem no atendimento aos beneficiários. A ADD elabora projetos e vende a participação em cotas ou no todo às empresas que não contam com uma organização própria para sua atividade social. Quanto ao caso do atendimento dos beneficiários, a ADD é a única que elabora um projeto de vida para o deficiente. Os concorrentes indiretos são apenas clubes, como o CADEVI e o CPSP.</p>	<p>A ADD avalia seus projetos, e considera que devem atender às necessidades dos beneficiários, mas também os avalia do ponto de vista do interesse do fornecedor de recursos para obter vantagem com relação aos concorrentes.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 8. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

<p>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.</p>	<p>É realizar a causa social, que é sua razão de ser, e é conhecida por todos na organização, pois consta em documentos, no site da organização, nas comunicações internas e com os aliados, de forma que cada um possa saber que está contribuindo para a sua realização. “A ADD tem como missão o desenvolvimento da pessoa portadora de deficiência, pelo esporte e educação, potencializando seus aspectos biológicos, psicológicos e sociais promovendo, assim, a sua integração e inclusão”.</p>	<p>O conceito de missão da ADD coincide com o do autor, já que ao indicar a causa social está informando a razão de ser da organização e ao complementar que será pelo esporte e educação esclarece as competências.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 9. VISÃO DA ORGANIZAÇÃO

<p>Visão é o estado futuro desejado pelo fundador para sua organização.</p>	<p>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. É importante que todos a conheçam para que possam impulsionar a organização na direção traçada. A ADD espera que seus projetos sejam reconhecidos e desenvolvidos em âmbito nacional e internacional para que maior número de deficientes tenha acesso a estes projetos e que haja intercâmbio de informações entre profissionais da área.</p>	<p>A ADD sabe que deve comercializar cada projeto para poder executá-lo, o que a obriga a trabalhar com uma visão de médio/longo prazo.</p>
-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 10. CRENÇAS E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

<p>Dizem respeito ao que a organização valoriza e aquilo em que acredita. Norteiam a atividade da organização e a ação de seu pessoal.</p>	<p>Constituem um conjunto de regras que orientam a atividade da organização e a ação do seu pessoal. Formam a cultura organizacional, sendo muitas delas consensuais e não escritas; podem ser consideradas até como um código de ética interno da organização. São fundamentais nas tomadas de decisão e</p>	<p>Importante notar que a ADD tem consciência de que grande parte da cultura organizacional não é estabelecida por regras, mas constituem um código de ética consensual.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	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. Obtêm-se pelo estudo do ambiente externo, como já visto, considerando ainda, a missão e a visão da organização, o microambiente, os fatores críticos de sucesso e os concorrentes. Pela avaliação das oportunidades e considerando os pontos fortes e pontos fracos da organização, estabelecem-se os objetivos, que permitem aproveitá-las, e as estratégias adequadas a alcançar os objetivos propostos. Quanto melhor for a identificação das oportunidades, mais precisos poderão ser os objetivos e as estratégias.	Como qualquer empresa a ADD procura detectar oportunidades futuras para a organização, mas essas devem compreender a obtenção de recursos, pois a demanda pelos serviços prestados é maior que a oferta.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 12. AMEAÇAS

São quaisquer situações desfavoráveis do macroambiente, potencialmente prejudiciais para a organização. Obstáculos 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, devendo esta procurar anular ou minimizar seu efeito. Influenciam o planejamento estratégico, pois interferem nos objetivos e nas estratégias da organização. São identificadas pelo estudo do ambiente externo da organização.	Como para qualquer organização do segundo setor as ameaças existem para a ADD, mas aqui também são consideradas na obtenção de recursos.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 13. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São aspectos que determinam o sucesso ou fracasso de uma organização. Enfatizam as competências que garantem	São constituídos por aspectos que influenciam e determinam a escolha dos serviços da organização no caso dos beneficiários e do fornecimento de	Eles são considerados como no modelo sugerido, porém para a ADD os mais importantes são aqueles que determinam a obtenção
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

vantagem competitiva.	recursos pelas empresas, por esse motivo são importantes e precisam ser conhecidos pela organização. Esses fatores são detectados pelo questionamento junto aos dois públicos principais, beneficiários e doadores.	de recursos.
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------

#### 14. PONTOS FORTES DA ORGANIZAÇÃO

São aspectos 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.	Os dados a respeito são obtidos pela comparação com os concorrentes ou pela avaliação dos projetos realizados frente ao esperado pelos beneficiários e doadores.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 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.	Os pontos fracos são detectados por comparação com os concorrentes ou frente às dificuldades na realização dos objetivos estabelecidos.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 16. OBJETIVOS

Estados futuros desejados e que são estabelecidos pela análise extensiva das oportunidades e ameaças ambientais e pelos pontos fortes e pontos fracos da organização.	Os objetivos determinam o que a Organização procura atingir e, portanto, respondem à questão “o que queremos”. São estabelecidos a partir do estudo das oportunidades e ameaças, pontos fortes, pontos fracos, fatores críticos de sucesso, missão e visão da organização e expectativas dos envolvidos internos e externos e situação da organização.	A ADD, para estabelecer os objetivos, considera: (a) que sejam realizáveis; (b) consistentes com os recursos; (c) consistentes com as condições ambientais; (d) relação custo/benefício.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 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, valores, microambiente e pela	As estratégias são as ações que conduzem aos objetivos, e são decididas em reunião.
---------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

	situação da organização.	
--	--------------------------	--

### 18. ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS

Para a organização atingir um objetivo pode haver diferentes maneiras, então deve escolher 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 se processa conjuntamente com a formulação das estratégias.	Esta etapa do modelo sugerido de planejamento estratégico não é realizada pela ADD, pelo menos como uma etapa separada no processo.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 19. ESCOLHA DAS ESTRATÉGIAS

Essa 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 o menor custo e maior benefício, além de não causar problemas futuros para a organização.	As estratégias da ADD devem contemplar o atendimento aos beneficiários ao mesmo tempo em que permitem a obtenção de recursos.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 20. MACROPOLÍTICAS

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.	Diretrizes são orientações ou normas da ADD, escritas, que estabelecem o modo de agir dos funcionários da organização nas diferentes situações, de maneira que estabeleçam um modo de operar adequado e uniforme. A Diretoria Administrativa é a responsável por estabelecer as macropolíticas, e estas têm validade até sua revogação. Sua comunicação é realizada para todas as áreas envolvidas.	Tanto em empresas quanto em organizações do terceiro setor as macropolíticas ou diretrizes são importantes para orientar as decisões dos funcionários da organização.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 21. CULTURA ORGANIZACIONAL

<p>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.</p> <p>A cultura organizacional influi no planejamento estratégico da organização.</p>	<p>A cultura organizacional corresponde às normas de conduta, rituais e hábitos das pessoas que compõem a organização. É muito forte nas ONGs, que freqüentemente têm como base as crenças, valores e a visão do fundador.</p> <p>A cultura organizacional é percebida pelo modo de atuar e pelo comportamento das pessoas da ADD.</p>	<p>Ela influencia toda a organização, e o interessante é que muitas vezes os indivíduos estão tão envolvidos que não a percebem.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Como já mencionado, participam no planejamento estratégico, além da presidência e diretoria, todas as coordenações de projetos e de atividades; esta operação se inicia durante o mês de outubro com a finalidade de trabalhar o planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Para a elaboração são realizadas reuniões com duração de cerca 3 horas num total de 8 a 10 que ocorrem durante os meses de outubro e novembro e, sendo necessário, excepcionalmente, podem-se estender até a primeira metade do mês de dezembro.

No processo de planejamento estratégico todos cooperam com seus conhecimentos e sugestões, contudo, em caso de discordância, principalmente no estabelecimento dos objetivos e das estratégias, a decisão final fica como a diretora administrativa e financeira, que é uma das fundadoras e responsável pelo controle financeiro da organização.

O processo de planejamento estratégico é composto por uma série de etapas, das quais a primeira é a análise da situação atual da organização e em seguida a avaliação seus pontos fortes e pontos fracos.

A segunda etapa é constituída pela avaliação do macroambiente com a finalidade de determinar oportunidades e ameaças e microambiente com o intuito de ter presentes as expectativas dos diversos *stakeholders*, que irão influenciar o estabelecimento dos objetivos da organização.

É preciso lembrar que a análise desses aspectos é influenciada pelas crenças, valores e visão do fundador, da missão, da visão e das crenças e valores da organização. A ADD também

considera que a cultura organizacional, que tem sua origem nas crenças e valores do fundador, influencia todo o processo, e que parte dessa cultura não se encontra escrita, mas está na mente e nas ações dos funcionários e voluntários. A missão da ADD coincide com sua causa social.

A próxima etapa consiste em estabelecer os objetivos para os próximos 5 (cinco), anos a partir das oportunidades e ameaças detectadas no macroambiente, levando em conta os pontos fortes e pontos fracos da organização e os fatores críticos de sucesso.

As estratégias são formuladas com a finalidade de atingir os objetivos, levando em conta principalmente as competências da organização, os recursos disponíveis e a relação custo/benefício.

Como anteriormente mencionado, a ADD atua por projetos, e a partir deles busca parceiros que forneçam os recursos financeiros ou materiais para executá-los. Este processo permite conectar cada projeto ao nome da empresa ou empresas participantes e tornar o fato conhecido pela sociedade.

Como pode ser observado pela descrição do caso, o modelo utilizado, embora semelhante aos modelos de planejamento estratégico das empresas, apresenta certas características específicas que são:

- a) o planejamento estratégico enfatiza as crenças, os valores e a visão dos fundadores;
- b) para realizar sua missão, a ADD conta com alianças estratégicas, quer para obter recursos; quer para a execução dos projetos;
- c) a organização depende de funcionários e voluntários, o que estabelece uma diferença em relação às empresas;
- d) A cultura organizacional tem como base as crenças, os valores e a visão do fundador.

Sugere-se à ADD que continue implementando o planejamento estratégico, incluindo o aspecto não contemplado atualmente, e que analise com mais ênfase a importância dos diversos aspectos.

Com referência à avaliação de alianças estratégicas, também foi elaborado para uma melhor visualização o quadro a seguir, onde são apresentados os conceitos dos diversos aspectos segundo o autor, a ADD, e tecidos alguns comentários a respeito.

**Quadro 16: Comparativo dos aspectos e conceitos do modelo sugerido com os da ADD**

Aspectos e conceitos de acordo com o autor.	Aspectos e conceitos de acordo com a ADD.	Comentários.
<b>1. Clareza do Propósito</b>		
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.	A ADD determina a clareza de propósito com os fornecedores de recursos ou com os potenciais aliados para os novos projetos pelas discussões preliminares e quando estes aceitam os termos do contrato de participação.
<b>2. Compromisso</b>		
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.	É estabelecido em contrato.
<b>3. Conexão</b>		
Considera o envolvimento dos indivíduos 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.	Considera o envolvimento dos parceiros na atividade, inclusive a participação dos funcionários da empresa na ADD.
<b>4. Congruência</b>		
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	A ADD ajuda os parceiros a cumprirem a Lei No. 8213/91 que estabelece a obrigatoriedade de as empresas reservarem certo número de vagas para os deficientes e a Lei de Diretrizes e Bases com relação às escolas.

### 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.	A ADD prepara portadores de deficiências para trabalhar nas empresas e professores e/ou técnicos nas escolas para que possam atuar com alunos deficientes. Para os deficientes propicia pelo esporte sua integração e inclusão na sociedade.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 6. Comunicação

Avalia como a aliança estratégica é comunicada internamente 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.	A comunicação externa ocorre nos dois sentidos da ADD ao comunicar à sociedade suas atividades e com que parceiros conta para cumprimento de sua missão e, por parte das empresas, ao divulgarem sua atuação social através da ADD. Internamente ela é verificada pelo interesse da empresa e de seus funcionários pelas atividades da ADD e desta para com os interesses de seu parceiro.
-----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 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.	A ADD aprende sobre gestão com as empresas que estão mais preparadas, e as empresas a como lidar com os problemas sociais.
-----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 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.	A ADD estabelece parcerias com organizações que estão sensibilizadas com os problemas dos deficientes e preocupadas em cumprir as leis já citadas.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Percebe-se que a ADD utiliza os aspectos sugeridos no modelo, porém não dispõe de nenhum procedimento formal que lhe permita avaliar comparativamente se há vantagens em aliar-se a

uma ou outra organização. O processo, portanto, até o presente momento, estabelece limites em termos de passa, não-passa, e não de vantagens de uma em relação à outra organização e também não permite avaliar a situação presente da aliança e o que deveria ser implementado para alcançar um novo patamar de evolução num período futuro determinado.

Considerando os comentários, recomenda-se que a ADD passe a realizar a avaliação de suas alianças estratégicas pela aplicação do modelo sugerido, para que além de escolher bem o parceiro, possa avaliar os aspectos indicados para sofrer melhoria, no sentido de aumentar a possibilidade de sucesso da parceria. A utilização do modelo permitirá à organização estabelecer metas de adequação das alianças a serem alcançadas em cada aspecto da avaliação em determinado período de tempo.

A partir da pesquisa realizada na ADD, percebe-se também que todos os aspectos que a entidade observa em seu planejamento estratégico e avaliação de alianças estratégicas foram considerados no modelo apresentado, portanto não há nada que possa ser adicionado ao modelo proposto pelo autor.