

#### **4. Modelos Sugeridos de Planejamento Estratégico e de Avaliação de Alianças Estratégicas para ONGs**

A proposição de modelos de planejamento estratégico e de avaliação de alianças estratégicas tem por finalidade contribuir com as ONGs no tratamento de suas questões estratégicas, com o estado da arte e com estudiosos do assunto.

##### **4.3 Planejamento Estratégico**

O estudo considera planejamento estratégico como um processo contínuo de adequação entre fatores internos da empresa e aspectos ambientais. Para tanto é preciso, de acordo com Cobra (1991), prever o futuro ambiental para que a organização possa estar preparada para enfrentar os desafios que lhe sejam apresentados.

A elaboração do Planejamento Estratégico inicia-se pela análise do ambiente que, segundo Chiavenato (1998), é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. É o contexto dentro do qual existe uma organização ou sistema.

Este estudo considerará, de acordo com Chiavenato (1998), que para operacionalizar o conceito de ambiente, devem ser definidos dois estratos ambientais: o ambiente geral (ou macroambiente) e o ambiente de tarefa (ou microambiente), observando que o macroambiente contém o microambiente, como um supra-sistema contém um sistema.

##### **1. Horizonte temporal**

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) dizem que horizonte de tempo é o intervalo definido para desenvolvimento de uma tarefa. Para este estudo será considerado como o intervalo de tempo de abrangência do planejamento estratégico. O horizonte temporal do planejamento estratégico vai depender de cada organização, mas freqüentemente são usados de três a cinco anos, com atualização anual dos planos e revisão bimestral ou trimestral.

##### **2. Macroambiente**

O macroambiente ou ambiente externo da empresa é considerado neste estudo como o conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa. As principais forças a serem monitoradas são as demográficas, econômicas, tecnológicas, político-legais, social-

culturais e competitivas. Em grande parte estas forças representam os fatores incontrolláveis do macroambiente da organização, aos quais esta tem de se adaptar.

O estudo do macroambiente de ONGs pode ser realizado pela elaboração de cenários para os diversos aspectos de importância para a organização.

Várias conceituações de cenários surgiram, ao longo do tempo, como os seguintes:

- a) Descrição coerente do ambiente da empresa (BOISANGER, 1988).
- b) Considerações para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos nos quais as decisões tomadas deverão desenrolar-se (HUSS; HONTON, 1987).
- c) Instrumento para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, nas quais as decisões atuais se basearão. Na prática, cenários se assemelham a um jogo de histórias, escritas ou faladas, construídas sobre enredos desenvolvidos cuidadosamente (SCHWARTZ, 1997).

Para efeito do presente estudo, serão considerados cenários de acordo com a definição estabelecida por Schwartz (1997), lembrando que as decisões serão tomadas no presente, mas sua influência será sentida no futuro.

### **3. Microambiente**

O microambiente é composto pelas forças do ambiente imediato da organização que afetam o planejamento estratégico. Na análise do microambiente, consideram-se as expectativas dos diversos públicos (internos e externos) com os quais a organização se relaciona e como atendê-las. Esses públicos recebem a denominação de *stakeholders*, que, segundo Stoner e Freeman (1985, p. 47), “...são grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos”.

### **4. Visão do fundador**

A visão é fundamental para a continuidade e desenvolvimento da organização. É como o fundador espera que ela venha a ser no futuro. Serve de orientação para a tomada de decisão do público interno da organização, e é influenciada pelas crenças e valores próprios e pela situação macroambiental e microambiental.

Este estudo considera que 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. É fundamental, pois ele é o mais ligado à causa social que o levou à constituição da organização e é ele quem estabelece a missão da organização.

### **5. Crenças e valores do fundador**

Crenças e valores são os princípios que norteiam as atitudes do fundador. No Dicionário de Termos de Marketing (Moreira, Perrotti e Dubner, 2003), encontramos - **crença**: idéia ou pensamento descritivo que faz com que uma pessoa acredite em algo. E em **valores** (*Ibid.*) desejos relativamente permanentes que parecem ser bons em si.

Farrell (1993) diz que o fundador tem certeza de que está criando valores genuínos para seus clientes, seus empregados e para si próprio. 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 necessidades que o governo não está conseguindo atender e valoriza o ser humano independentemente do que ele pode produzir.

### **6. Situação organizacional**

Consiste no levantamento da situação presente da organização, tendo em vista serviços prestados, beneficiários e fornecedores. Procura responder a questões como: onde a organização se encontra, como está e que condições dispõe para alcançar os objetivos estabelecidos.

### **7. Concorrentes**

Concorrentes são empresas que possuem os mesmos produtos e/ou serviços ou que sejam similares e atuem no mesmo mercado. No caso das organizações do terceiro setor, são considerados sob dois aspectos:

a) Como competidores em relação aos beneficiários.

O resultado da ação das organizações está se tornando cada vez mais importante, pois, para estas organizações obterem recursos de órgãos financiadores, é necessário que comprovem que sua ação social é válida e está sendo considerada adequada pelos beneficiários.

Embora os beneficiários não possam ser considerados exatamente como clientes de uma ONG, já que eles, na maioria das vezes, não pagam pelos benefícios, seu atendimento adequado permite à organização maior competitividade na obtenção de recursos.

b) Como competidores na obtenção de recursos.

É cada vez mais difícil obter recursos e as agências nacionais e internacionais, assim como o Banco Mundial, estão exigindo resultados e um gerenciamento adequado da organização. As empresas que financiam os projetos de ONGs querem ter certeza de que seu investimento possibilite resultados positivos para a sociedade.

### **8. Missão da organização**

Hax e Majluf (1991) comentam que há duas decisões estratégicas que devem ser tomadas quando da definição da missão do negócio. A primeira diz respeito ao escopo do negócio, que estabelece onde competir, e a segunda que está ligada à competência única associada ao negócio, que determina como competir.

Assume-se, para este estudo, que a missão da organização, que deve ser desenvolvida sempre a partir de algum benefício prestado à sociedade, é a determinação de qual o negócio da organização, denominado escopo por Hax e Majluf (1991) e o que ela se propõe a fazer para atender ao mercado, cuja base é a competência organizacional (HAX e MAJLUF, 1991), ou seja, o *core competence* mencionado por Prahalad e Hamel (1990).

### **9. Visão da organização**

Farrell (1993, p. 35) declara que “No começo todas as organizações são o reflexo das convicções e da filosofia de vida do fundador.” E continua “O que é surpreendente é o alto grau de adesão dos empregados que começam com a empresa às idéias do fundador.” Para finalizar afirmando que “A dificuldade está em conseguir-se manter este espírito vivo depois que a equipe inicial e o fundador se vão”.

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p. 282) dizem que “visão do futuro é o sonho da liderança. Estado sonhado pelo líder, e compartilhado pelo seu time, o qual inclui os desafios necessários para a organização atingir níveis pretendidos nunca antes alcançados”.

Neste estudo considera-se como visão o estado futuro desejado pelo fundador para sua organização, modificado ou adaptado pela equipe de gestores e pela cultura organizacional, e que serve de orientação a todos os colaboradores da organização, de forma a transformar o futuro desejado em realidade.

#### **10. Crenças e valores da organização**

As crenças e valores dizem respeito ao que a organização valoriza e àquilo em que ela acredita. Caracterizam-se como um conjunto de leis que norteiam a atividade da organização e a ação do seu pessoal ou clientes internos. O fundador tem forte ascensão sobre os funcionários da organização, sejam eles empregados ou voluntários, portanto, suas crenças e valores são elementos de inspiração para todos.

#### **11. Oportunidades**

Neste estudo oportunidade é qualquer situação favorável no ambiente externo da empresa, geralmente uma tendência ou mudança de algum tipo ou uma necessidade negligenciada, que apóia a demanda por um produto ou serviço.

Ferrell *et al.* (2000, p. 34), de certa forma dizem o mesmo quando afirmam que “...as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada”.

As oportunidades são detectadas pela análise do macroambiente, do microambiente, e dos aspectos internos como a missão, a visão, as crenças e valores da organização e os fatores críticos de sucesso que podem determinar se a organização vai aproveitar as oportunidades e como vai fazê-lo.

#### **12. Ameaças**

Ferrell *et al.* (2000, p. 34) consideram que ameaças referem-se “...às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos”.

Para este estudo, ameaça é qualquer situação desfavorável do macroambiente, potencialmente prejudicial para a organização, como um obstáculo, ou qualquer situação que possa trazer problemas ou prejuízos para a organização.

### **13. Fatores críticos de sucesso**

Hax e Majluf (1991) afirmam que um pequeno número de fatores são responsáveis pelo sucesso do desempenho competitivo de um negócio e complementam salientando que estes devem ser adaptados para refletir as mudanças organizacionais ou do seu ambiente.

Considera-se para efeito deste estudo fatores críticos de sucesso como os aspectos que influenciam e determinam o sucesso ou fracasso de uma organização. Enfatizam as competências que garantem vantagem competitiva.

Também devem ser considerados os fatores críticos de sucesso em relação aos fornecedores de recursos, já que a maioria das ONGs dificilmente conta com receitas próprias. Neste caso, os principais fatores serão aqueles que os fornecedores de recursos consideram para avaliar o desempenho das organizações que competem para obtenção dos recursos.

### **14. Pontos fortes da organização**

Para efeito deste estudo os pontos fortes da organização referem-se aos aspectos que permitem à empresa alguma vantagem em atender às necessidades de seus mercados-alvos, isto é, uma vantagem competitiva.

Esses pontos fortes são constituídos por recursos ou capacidades que a empresa pode usar eficientemente para alcançar os seus objetivos, como:

- a) focalização: cada organização se dedica a fazer o que sabe fazer bem;
- b) baixo custo: como não há finalidade lucrativa e muitos dos participantes são voluntários, pode-se realizar atividade com custo menor do que o do governo, para realizar a mesma atividade;
- c) rapidez de decisão: como a estrutura é muito simples e todos se sentem envolvidos, as decisões são rápidas e tomadas com eficiência, eficácia e efetividade;
- d) ser apolítica: não dever favores;
- e) crenças e valores dos fundadores: estas organizações são muito fortes em cultura organizacional.

### **15. Pontos fracos da organização**

Os pontos fracos ou fraquezas de uma organização referem-se a quaisquer deficiências que uma empresa possa ter no desenvolvimento ou na implantação de uma estratégia. São

limitações, falhas ou deficiências da organização que dificultam o alcance dos seus objetivos ou metas, como:

- a) dependência de outras organizações para a obtenção de recursos;
- b) impossibilidade de atender todos os necessitados de serviços prestados pela ONG;
- c) dependência de um número elevado de voluntários pela limitada quantidade de horas disponibilizadas para a organização.

## 16. Objetivos

No Dicionário de Termos de Marketing (Moreira, Perrotti e Dubner, 2003), no verbete relativo a **objetivo** encontra-se: “alvo ou desígnio que se pretende atingir, objeto de uma ação, idéia ou sentimento”. Encontra-se também para **objetivos**: “definições do que a empresa deve realizar nas principais áreas, num período específico de tempo” e “regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução de seus propósitos”.

Os objetivos são estabelecidos pela análise extensiva das oportunidades e ameaças ambientais, pelos fatores críticos de sucesso e pelos pontos fortes e pontos fracos da organização. É a determinação de um estado ou resultado futuro que a organização pretende alcançar para se aproximar dos seus propósitos, que são os compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão.

Os objetivos respondem à questão: o que se quer? Devem ser: hierarquizados, quantitativos, realistas, consistentes, claros, escritos e comunicados. Para o estabelecimento dos objetivos, as ONGs devem considerar que sejam: realizáveis, consistentes com os recursos atuais e potenciais da organização, consistentes com as condições ambientais, com a relação custo/benefício e com o sentido de qualidade nos serviços prestados aos beneficiários.

## 17. Formulação das Estratégias

Para Porter (1996, p. 68), “estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Este estudo considera estratégia a arte de explorar condições favoráveis, com o fim de alcançar objetivos específicos, utilizando adequadamente recursos materiais, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades.

A estratégia é a maneira ou a ação necessária a ser desenvolvida para alcançar o objetivo e responde à questão: como? É importante ressaltar que a cada objetivo pode corresponder mais de uma estratégia e uma estratégia pode viabilizar mais de um objetivo.

### **18. Estratégias alternativas**

Como pode haver diversas maneiras para a consecução dos objetivos, deve a organização escolher a melhor alternativa, que se caracteriza por maior eficácia e eficiência no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

Oliveira (2001) menciona o fato de que, ante os objetivos estabelecidos e que levaram em conta a análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e externa (oportunidades e ameaças), várias alternativas estratégicas são possíveis e determináveis, desde que se tenham presentes: (a) a competência e os recursos da organização; (b) as preferências da alta administração; (c) as limitações impostas pela alta administração, considerando a ética e a responsabilidade social da organização.

Ao determinar as estratégias, estas devem considerar: (a) a competitividade organizacional; (b) o relacionamento entre as diversas estratégias; (c) a operacionalização dessas estratégias, tendo em mente os recursos e capacitações da organização.

### **19. Escolha das estratégias a serem implementadas**

Essa análise permite verificar qual a melhor combinação possível para atingir os objetivos esperados. Para tanto, a organização deve analisar qual a estratégia que melhor: (a) resolve o problema da organização; (b) atende às expectativas da alta administração; (c) aproveita as competências da organização; (d) reduz o risco de geração de novos problemas; (e) atende aos requisitos de responsabilidade social.

### **20. Macropolíticas**

O conceito de macropolíticas ou diretrizes deste estudo é o mesmo de Oliveira (2004), que diz serem grandes orientações que a empresa, em sua totalidade, deve respeitar e que irão facilitar e agilizar suas ações estratégicas.



Para as ONGs pode-se dizer que 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.

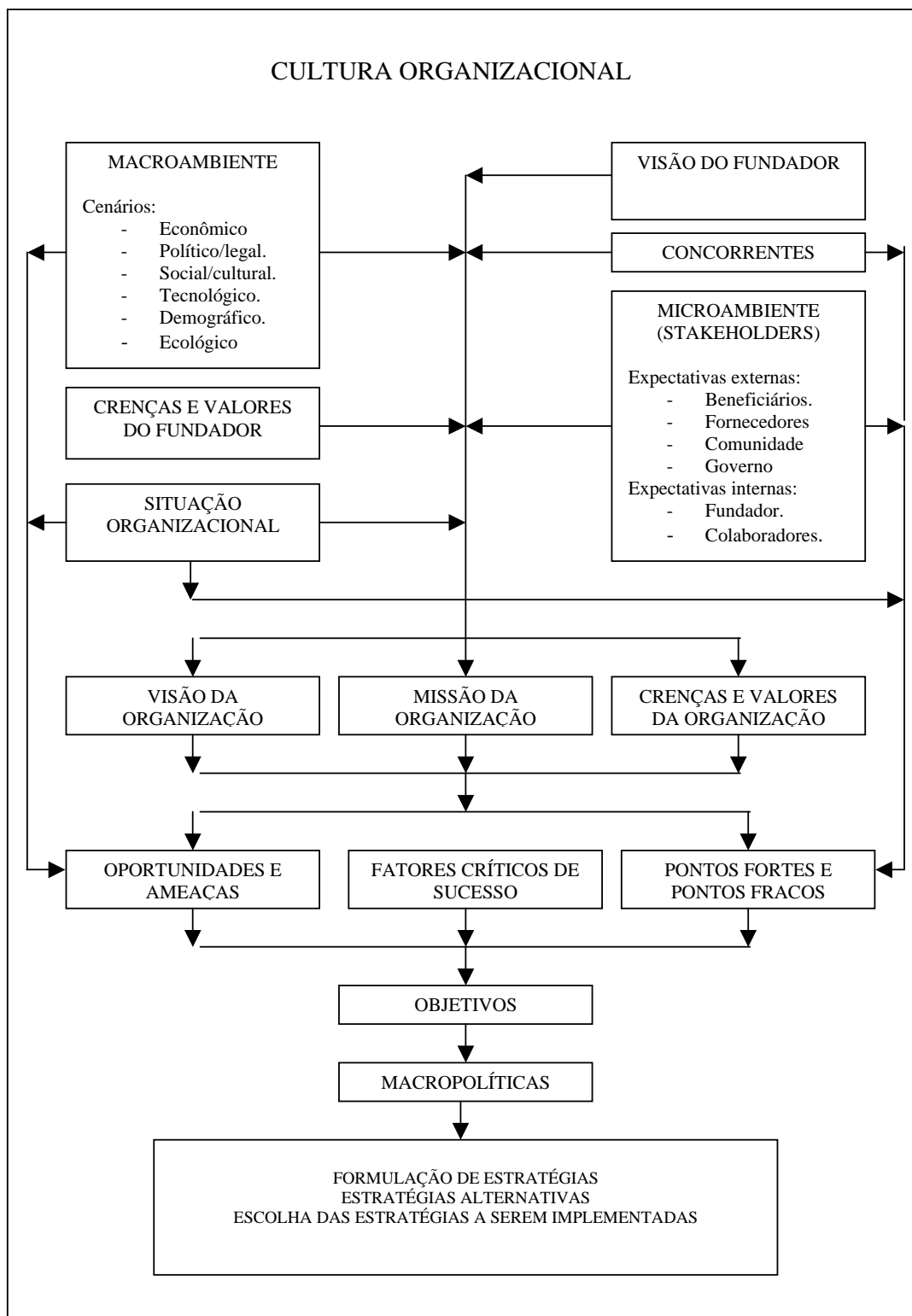
## **21. Cultura Organizacional**

De acordo com Chiavenato (1998, p. 523), cultura organizacional significa “...um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”.

As organizações apresentam um complexo sistema com características próprias, com sua própria cultura e sistema de valores. O mais importante é que a cultura influencia o clima organizacional, pois reflete a relação e o conhecimento mútuo entre as pessoas e os grupos que fazem parte da organização.

Este estudo considera a cultura organizacional como forma tradicional de comportamento que as pessoas vão desenvolvendo ao longo do tempo e que pode ser percebida pela análise das normas e padrões estabelecidos pela organização, que indicam a orientação dominante da empresa na tomada de decisões. Deve-se ressaltar que parte da cultura organizacional não é facilmente identificável, pois é constituída de ações inconscientemente reforçadas pelos funcionários da organização. A cultura organizacional nas ONGs geralmente reflete os valores do fundador e influencia o planejamento estratégico.

Relacionados todos os aspectos considerados importantes para a elaboração do planejamento estratégico de ONGs, estes são reunidos numa sugestão de modelo apresentado a seguir.



**Ilustração 13 - Modelo sugerido de planejamento estratégico para ONGs**

### 4.3 Processo de Avaliação dos Aspectos do Planejamento Estratégico

Após apresentação do modelo sugerido de planejamento estratégico para ONGs, propõe-se um processo de avaliação de cada aspecto do planejamento estratégico segundo as dimensões, importância e satisfação com sua utilização, e das dimensões disponibilidade e precisão para avaliar as informações de cada aspecto utilizadas pela organização para a elaboração do planejamento estratégico.

Para efeito deste estudo consideram-se os seguintes conceitos para as dimensões citadas:

- a) Importância – nível de interesse atribuído a cada aspecto do planejamento estratégico.
- b) Satisfação com a utilização – nível de atendimento às expectativas com relação a cada aspecto do planejamento estratégico.
- c) Disponibilidade – nível de acesso às informações a respeito de determinado aspecto do planejamento estratégico.
- d) Precisão – nível de aproximação das informações a respeito de determinado aspecto do planejamento estratégico.

O processo é constituído de duas fases com 5 (cinco) etapas cada uma, sendo a primeira composta pela avaliação das dimensões importância e satisfação com a utilização de cada aspecto do planejamento estratégico e a segunda, pela avaliação das dimensões disponibilidade e precisão das informações utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico, atribuindo-se valores de acordo com o nível, baixo, médio ou alto de cada dimensão, como apresentado no quadro a seguir:

**Quadro 3 – Atribuição de valores a cada nível das dimensões**

Dimensões	Importância	Satisfação	Disponibilidade	Precisão
Nível Baixo	1	1	1	1
Médio	2	2	2	2
Alto	3	3	3	3

As 5 (cinco) etapas das 2 (duas) fases são as mesmas e vão relatadas a seguir:

#### Etapa I

Considerando os aspectos do planejamento estratégico, atribuem-se valores de 1 (um) a 3 (três), para cada uma das dimensões, de acordo com o quadro anteriormente apresentado.

#### Etapa II

Somam-se os pontos atribuídos a cada dimensão de cada aspecto do planejamento estratégico, alocando o resultado na coluna total de pontos.

#### Etapa III

Calcula-se quanto o total de pontos adquiridos por determinado aspecto do planejamento estratégico representa do ideal, considerando que a pontuação ideal para cada aspecto é de 6 (seis) pontos (3 para cada dimensão).

#### Etapa IV

Somam-se os pontos atribuídos a cada aspecto do planejamento estratégico para cada dimensão, obtendo os totais e alocando-os na linha total de pontos.

#### Etapa V

Calcula-se quanto o total de pontos de todos os aspectos do planejamento estratégico para determinada dimensão representa do ideal. O valor ideal é de 63 pontos (21 x 3), obtido pela multiplicação dos 21 (vinte e um) aspectos do planejamento estratégico pelo valor máximo, que é de 3 (três) pontos cada.

Para o caso das dimensões disponibilidade e precisão das informações, parece não ter sentido atribuir um valor para alguns aspectos estabelecidos pela própria organização, como visão do fundador e da organização, crenças e valores do fundador, missão da organização, macropolíticas, cultura organizacional, formulação de estratégias, estratégias alternativas e escolha das estratégias, porém ocorre que em algumas organizações esses aspectos não estão claramente explicitados, e uma pontuação baixa indica que esforços devem ser empreendidos para disponibilizar ou aumentar a precisão dessas informações para o próximo planejamento estratégico.

A seguir são apresentados os quadros respectivamente da fase I e II, anteriormente descritas, com um exemplo hipotético que tem como finalidade única demonstrar como seriam preenchidas as tabelas no caso de uma organização real e como realizar sua interpretação.

**Quadro 4 – Atribuição de valor para as dimensões importância e satisfação**

Aspectos do planejamento estratégico	Importância	Satisfação	Total de pontos	% do ideal
1. Horizonte temporal	3	3	6	100
2. Macroambiente	2	2	4	67
3. Microambiente	3	2	5	83
4. Visão do fundador	3	3	6	100
5. Crenças e valores do fundador	3	3	6	100
6. Situação organizacional	3	3	6	100
7. Concorrentes	2	2	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	3	6	100
11. Oportunidades	2	2	4	67
12. Ameaças	2	2	4	67
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	2	1	3	50
19. Escolha das estratégias	3	2	5	83
20. Macropolíticas	3	2	5	83
21. Cultura organizacional	3	3	6	100
Total de pontos	58	53	111	88
% do ideal	92	84	88	

Pela análise do quadro, pode-se concluir que os aspectos considerados apresentam, em média, uma importância de 92% com relação ao ideal (100%), e que a satisfação com relação aos aspectos do planejamento estratégico atinge, em média, um índice de 84% do ideal (100%), portanto inferior à importância média atribuída aos diversos aspectos. A leitura na horizontal permite verificar quais aspectos são menos importantes ou apresentam um nível menor de satisfação com relação aos aspectos do planejamento estratégico.

**Quadro 5 – Atribuição de valor para as dimensões disponibilidade e precisão das informações**

Aspectos do planejamento estratégico	Disponibilidade	Precisão	Total de pontos	% do ideal
1. Horizonte temporal	3	3	6	100
2. Macroambiente	2	2	4	67
3. Microambiente	3	2	5	83
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	2	5	83
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	3	2	5	83
14. Pontos fortes da organização	3	3	6	100
15. Pontos fracos da organização	3	3	6	100
16. Objetivos	2	2	4	67
17. Formulação de estratégias	2	3	5	83
18. Estratégias alternativas	2	2	4	67
19. Escolha das estratégias	2	3	5	83
20. Macropolíticas	3	2	5	83
21. Cultura organizacional	3	2	5	83
Total de pontos	55	49	104	83
% do ideal	87	78	83	

A observação do quadro permite verificar que, na média, a organização tem disponibilidade de informações para o planejamento estratégico da ordem de 87% do ideal, sendo menor a precisão das informações, com uma incidência de 78%, o que leva a concluir que será preciso investir na obtenção de maior quantidade e qualidade de informações. A observação das linhas permite identificar os aspectos que merecem um empenho maior da organização, com a finalidade de melhorar a disponibilidade e/ou precisão das informações utilizadas no planejamento estratégico.

#### 4.3 Modelo de Avaliação de Alianças Estratégicas

Com base nos autores analisados na fundamentação teórica sobre alianças estratégicas, elaborou-se um modelo para avaliação dessas alianças, que tem por finalidade permitir uma escolha mais adequada das organizações com as quais estabelecer parcerias.

Tachizawa (2002, p. 156) comenta que “Um importante desafio consiste em saber selecionar os parceiros, avaliar os riscos e identificar os fatores que justifiquem e/ou levem à aliança”.

A construção de alianças estratégicas é a forma de viabilizar a cooperação intersetorial necessária ao fortalecimento da sociedade civil na superação dos problemas criados pelos desequilíbrios econômicos (FISCHER, 2002).

Para a elaboração do modelo, foram levados em consideração os sete aspectos que Austin (2001) identificou como importantes, para o sucesso em uma relação de alianças estratégicas, e que são:

**1. Clareza do propósito**

Determina qual é o real propósito da colaboração e se os parceiros compreendem a finalidade da aliança.

**2. Compromisso com a parceria**

Avalia o comprometimento do potencial aliado na aliança, qual o investimento a ser feito na parceria, qual o conjunto de parcerias já existente de cada organização e se este é compatível com a capacidade de colaboração de cada uma.

**3. Conexão com o propósito e as pessoas**

Considera o envolvimento dos indivíduos com o propósito da colaboração, o nível de interação entre os líderes das organizações e as interações que ocorrem nos outros níveis da organização.

**4. Congruência de missão e de estratégia**

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

**5. Criação de valor**

Define quais recursos de uma das organizações são valiosos para a outra, que benefícios específicos advirão da aliança e que valor social pode ser gerado por ela.

**6. Comunicação**

Avalia como a comunicação entre os aliados é gerenciada, como a aliança é comunicada interna e externamente e se a parceria é adequadamente comunicada.

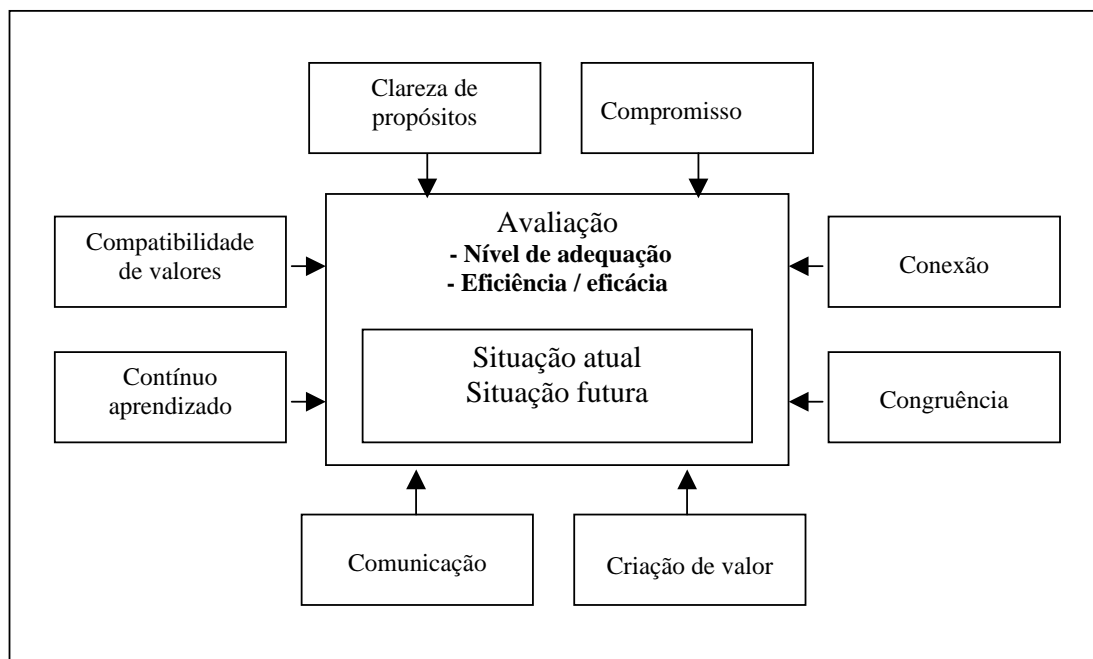
## 7. Contínuo aprendizado

Estabelece o que cada parceiro deverá aprender ao trabalhar com o outro, e como esse aprendizado será incorporado na colaboração.

## 8. Compatibilidade de valores

Além dos sete aspectos preconizados por Austin, incluiu-se um oitavo, que foi denominado de compatibilidade de valores e que verifica se os valores das organizações parceiras são compatíveis e permitem a formação da aliança sem choques entre as suas culturas. Este foi desmembrado do aspecto que Austin denominou de congruência de missão, de estratégia e de valores, por sua importância para as ONGs. Diferenças em relação aos valores das organizações podem conduzir ao insucesso das alianças, devido a resistências internas às mudanças ou à adaptação.

A seguir, é apresentado o modelo sugerido para avaliação de alianças estratégicas.



**Ilustração 14 - Modelo sugerido de avaliação de alianças estratégicas para ONGs**



### 4.3 Processo de Avaliação de Alianças Estratégicas

O processo de avaliação de alianças estratégicas consta de 4 (quatro) etapas, descritas a seguir.

#### Etapa I

Considerando os oito aspectos anteriormente descritos, atribui-se a cada um deles um peso que represente sua importância relativa no conjunto dos aspectos, para a organização em análise, de tal forma que a soma dos pesos seja igual a 100 pontos, isto é, compara-se a importância de cada aspecto com todos os outros.

A seguir pode ser visualizado um exemplo:

**Quadro 6 - Estabelecimento dos pesos**

Aspectos	Peso
Clareza do propósito	10
Compromisso	15
Conexão	10
Congruência	10
Criação de valor	15
Comunicação	10
Contínuo aprendizado	15
Compatibilidade de valores	15
Total	100

#### Etapa II

Atribui-se a cada aspecto um grau, variando de 1 (um) a 5 (cinco), considerando a aderência ao aspecto, conforme a seguir indicado: 1 – ruim; 2 – abaixo da média; 3 – na média; 4 – acima da média; 5 – excepcional.

Para a atribuição do grau, avalia-se cada aspecto, considerando que grau ele atinge, como no exemplo a seguir:

**Quadro 7 - Estabelecimento dos graus**

Aspectos	Peso (P)	Grau (G)
Clareza do propósito	10	3
Compromisso	15	4
Conexão	10	3
Congruência	10	2
Criação de valor	15	3
Comunicação	10	2
Contínuo aprendizado	15	4
Compatibilidade de valores	15	3
Total	100	-

### Etapa III

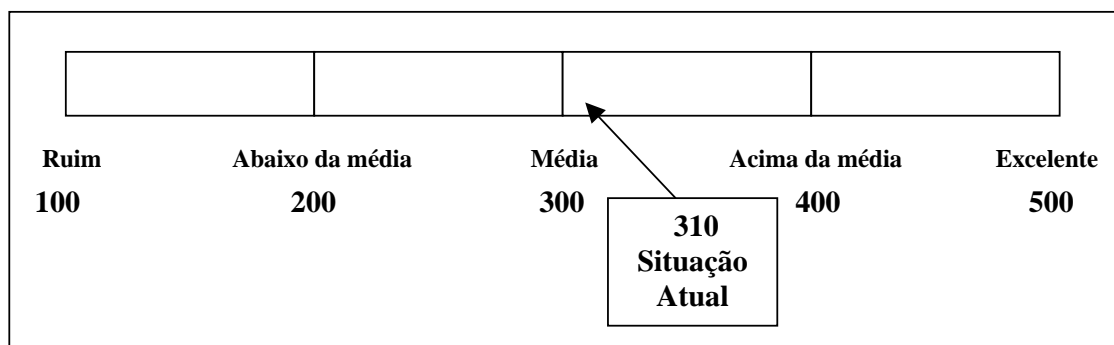
Nesta etapa obtêm-se os produtos do peso pelo grau (P x G) de cada dimensão e, em seguida, somam-se esses produtos para obter o número total de pontos.

**Quadro 8 - Determinação do resultado final**

Aspectos	Peso (P)	Grau (G)	Produto (P x G)
Clareza do propósito	10	3	30
Compromisso	15	4	60
Conexão	10	3	30
Congruência	10	2	20
Criação de valor	15	3	45
Comunicação	10	2	20
Contínuo aprendizado	15	4	60
Compatibilidade de valores	15	3	45
Total	100	-	310

### Etapa IV

Pode-se visualizar melhor a avaliação da aliança estratégica, alocando-se o resultado total obtido em uma escala que considera cinco níveis: ruim, abaixo da média, na média, acima da média e excepcional.



**Ilustração 15 – Avaliação da situação atual da aliança estratégica**

Para a organização do exemplo, a avaliação da aliança com a instituição analisada apresenta um valor de 310 pontos, isto é, levemente acima da média, que é de 300 pontos.

Neste caso as organizações poderão ter sucesso na aliança, mas deverão investir em determinados aspectos que apresentaram um baixo grau. O procedimento consiste em analisar todos os aspectos que não receberam grau 5 (cinco), avaliar o que deve ser feito para atingir

tal grau e em quanto tempo isso será possível, devendo ser estabelecidas ações conjuntas para alcançar o novo patamar.

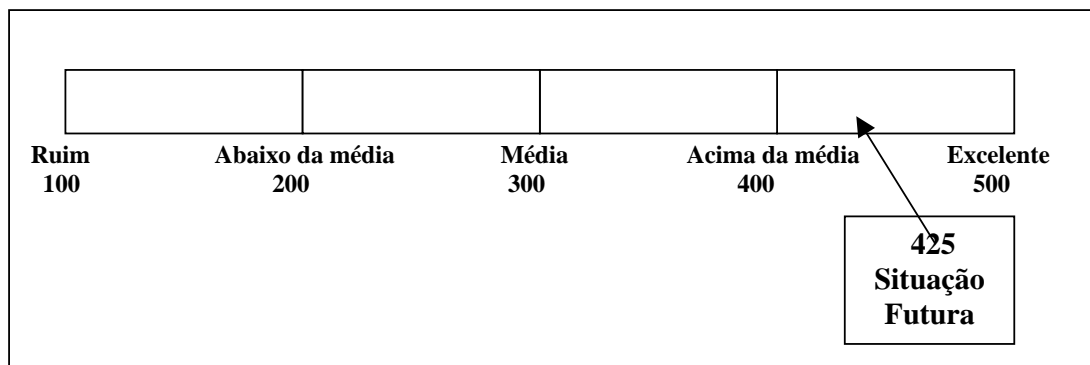
Analisados os diversos aspectos e descritas as ações necessárias, pode-se traçar novamente a escala de avaliação de alianças estratégicas para uma data futura, que apresentará a pontuação final a ser atingida num determinado horizonte temporal de, por exemplo, 3 (três) anos.

#### Situação Futura

**Quadro 9- Determinação do resultado final futuro**

Aspectos	Peso (P)	Grau (G)	Produto (P x G)
Clareza do propósito	10	5	50
Compromisso	15	4	60
Conexão	10	4	40
Congruência	10	4	40
Criação de valor	15	5	75
Comunicação	10	4	40
Contínuo aprendizado	15	4	60
Compatibilidade de valores	15	4	60
Total	100	-	425

A avaliação do resultado final da situação futura é de 425 pontos, tendo, portanto, passado para uma posição acima da média para a avaliação da aliança estratégica.



**Ilustração 16 – Avaliação da situação futura da aliança estratégica**

Segundo Austin (2001), o século XXI será a era das alianças estratégicas. Assim, é lícito concluir que as ONGs cada vez mais necessitam de alianças estratégicas com outras

organizações do terceiro setor ou empresas e mesmo com órgãos públicos, para que possam cumprir sua missão de maneira eficaz.

Note-se ainda que no Brasil, com a globalização econômica, as empresas passaram a deter grande poder de manipulação das forças de mercado, o que fez aumentar os níveis de pobreza e de exclusão, sem haver indícios de retração; a única maneira de minimizar estes efeitos é a ampliação das atividades das ONGs que, atuando no plano social, buscam soluções para tais problemas. (FISCHER, 2002).

As empresas, por outro lado, preocupadas em assumir sua responsabilidade social, passam a atuar no campo social por meio de parcerias com as ONGs ou então estabelecendo suas próprias fundações com a finalidade de contribuir socialmente.

Em conseqüência verifica-se um aumento da quantidade de ONGs, assim como o alargamento de suas áreas de atuação, na busca de ajudar na necessária solução dos novos problemas sociais que a cada dia surgem ou se tornam visíveis.