

## 7 Referências Bibliográficas

ANDERSEN, T. J. DENRELL, J. & BETTIS, R. A. Strategic Responsiveness and Bowman's risk-return paradox. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 407-429, April 2007.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press. 1990.

BARNEY J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

BASTOS, S. A. P. **A influência dos fatores macro ambientais no desempenho de concessões de serviços públicos: estudo de caso da CEG e da CEG RIO**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BESANKO, D. DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOSE, M. FISCHER, R. M. SCHOENMAKER, L. Gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional: uma contribuição para o fortalecimento de organizações da sociedade civil. **V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR**. Universidade Ricardo Palma. Lima, Peru. Agosto de 2005.

BRANDENBURGER, A. M. NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

BRODBECK, A. F. HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação. **RAC**, v. 7, n. 3, p. 9-33, Jul./Set. 2003.

BROOKS, A.C. Can nonprofit management help answer public management's "big questions"? **Public Administration Review**, v. 62, n. 3, p. 259-266, May-June 2002.

BUILDING BLOCKS INTERNATIONAL. Update, Chile Office, November 2002. Disponível em [www.bbblocks.org/BBIUpdate\\_nov02.pdf](http://www.bbblocks.org/BBIUpdate_nov02.pdf). Acesso em: 13/02/2009.

CARVALHO, D. N. CKAGNAZAROFF, I. B. ASSIS, L. B. TESCAROLO, F. S. Gestão e sustentabilidade: um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 2, p. 74-92, Mai.-Ago. 2007.

COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 3, p. 71-83, May-June 1998.

COUTINHO, R. B. G., MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de, SILVA, J. R. G. da. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **RAP**, v. 40, n. 5, p.763-787, Set./Out. 2006.

COUTINHO, R. B. G., MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 75-96, Set./Dez. 2002.

COUTINHO, R. B. G. **Projetos Sociais de Empresas no Brasil: diferentes lentes para compreender os modelos de gestão e suas implicações**. Tese de Doutorado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DABBS, G. Nonprofit business in the 1990s: models for succes. **Business Horizons**, v. 34, n. 5, p. 68-71, Sept./Oct. 1991.

DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. with Robert GUNTHER (Eds). **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

DRUCKER P.F. **Managing the non-profit organization: practices and principles**. New York: Collins Business, 1st ed., 2005.

DRUCKER P.F. What results should you expect? A user's guide to MBO. **Public Administration Review**, v. 36, n. 1, p. 12-19, Jan/Feb 1976.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p.532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. GRAEBNER, M. E. Theory Building from Cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, K. M. MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

FAHEY, L. RANDALL, R. M. (Eds.). **Learning from the Future: competitive foresight SCENARIOS**. New York: Wiley, 1998.

FALCONER, A. P. A promessa do terceiro setor. **RETS – Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, ano 2, n. 96, 31/07/2000 a 7/8/2000. Disponível em <http://www.rets.org.br>. Acessado em 28/10/2008.

FORD, C. H. MBO: an idea whose time has gone? **Business Horizons**, v. 22, n. 6, p. 48-55, dec. 1979.

FORD, R. C. MCLAUGHLIN, F. S. NIXDORF, J. Ten questions about MBO. **California Management Review**, v. 23, n. 2, p. 88-94, Winter 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GLASER, B. Conceptualization: on theory and theorizing using grounded theory, **International Journal of Qualitative Methods**, v.1, n. 2, 2002. Article 3. Retrieved 27/01/2009 from <http://www.ualberta.ca/~ijqm/>

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. Oxford: Blackwell, 3<sup>rd</sup> ed., 1998.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n. 3, p.203-215, mar./2000.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7/8, p.148-161, Jul/Aug. 2005.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations, **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HOFER, C. W. SCHENDEL, D. E. **Strategy formulation**: analytical concepts. St. Paul MN: West Publishing Co., 1978.

HUBBARD, G. Win for you, win for me. **Monash Business Review**, v. 2, n. 3, p. 25-29, nov. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil, 2002. **Informação Econômica**, n. 4, Rio de Janeiro, 2004.

IOSCHPE, E. B. (org.) **3o Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 3a ed., 2005.

JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de Políticas Sociais e o Terceiro Setor. **Integração**, Centro de Estudos do Terceiro Setor, FGV - EAESP, ano VI, n. 31, out. 2003. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano6/10/administrando.htm>. Acesso em 28/out/2008.

KALE, P. SINGH, H. PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.3, p. 217-237, 2000.

KAPLAN, R. S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353-370, Spring 2001.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v.83, n.7/8, p. 172-180, July-August 2005.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KOESTLER, A. **Jano – uma sinopse**. São Paulo: Melhoramentos, 1981.
- KONG, E. The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. **International Journal of Management Reviews**, v.10, n. 3, p. 281-299, 2008.
- KOONTZ, H. Making MBO effective. **California Management Review**, v. 20, n. 1, p. 5- 13, Fall 1977.
- KOTHA, S. VADLAMANI, B. L. Assessing Generic Strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 75-83, 1995.
- LANDIM, L. **Defining the nonprofit sector: Brazil**. Instituto de Estudos da Religião, Rio de Janeiro, 1993.
- LANDIM, L. THOMSON, A. Non Governmental Organizations and Philanthropy in Latin America: An Overview. **Voluntas**, v. 8, n. 4, p. 337-350, 1997.
- LATHAM, G.P. EREZ, M. LOCKE, E. A. Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: application to the Erez-Latham dispute regarding participation in Goal Setting, **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 4, p. 753-772, 1988.
- LEVINSON, H. Management by whose objectives? **Harvard Business Review**, v. 81, n.1, p.107-116, 2003.
- LOCKE, E. A. LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, Sept. 2002.
- LUO, Y. PARK, S.H. Strategic Alignment and performance of market-seeking MNCs in China. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.2, p. 141-155, February 2001.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, p.460-467, 2000.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. In: **Readings Book of GBATA International Conference**, Rome: St. John's University, v. 1, p. 292-305, 2002.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para o seu sucesso. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª edição especial, p. 55-76, 2007.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. NEVES, J. A. dos S. Implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil: um instrumento para avaliar a sua eficácia. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 1,

p. 165-208, jan./fev. 2000.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; PACHECO, G.; ESTEVES FILHO, M.; GEWANDSZNAJDER, F.; LORENZON, E. Assessing competitive strategies of foreign Banks in Latin America: the case of HSBC Bank Brasil. **Journal of Global Business and Technology**, v. 1, n. 1, Spring 2005.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; TAUHATA, T. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce. In: **Anais do Congresso ENANPAD**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, CD-Rom, 2002.

MANO, C. A corrida por uma imagem sustentável. **EXAME** São Paulo, ed. 892, 03/05/2007. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2007.

MELO, M. A. C. AGOSTINHO, M. C. E. ‘Gestão Adaptativa’: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. **RAC**, v. 11, n. 2, p. 93-111, abr./jun. 2007.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. CHOSHAL, S. (Eds.) **The Strategy Process**. London: Prentice Hall, Revised European ed. 1999.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: FreePress, 1998.

NATH, D. SUDHARSAN, D. Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. **Strategic Management Journal**, v. 15, n.1, p. 43-61, January 1994.

NEVES, J. A. S. **Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais**. 2000. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR. **Pesquisa sobre o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2007**. [coordenação executiva e editorial Mariana Balboni]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2008.

OBERFIELD, A. DEES, J. G. Note on starting a nonprofit venture, reprint 9-391-096, p. 1-10, rev. Sept.1992. In: WEISKILLERN, J. Entrepreneurship in the social sector, **Harvard Business School**, Fall 2004.

OSTER, S. M. **Strategic Management for nonprofit Organizations**, Theory and Cases. Oxford: University Press, 1995.

PEREIRA, R. M. Conceitos, características e desacordos no Terceiro Setor. **Revista Integração**, Centro de Estudos do Terceiro Setor, FGV – EAESP, ano X, n. 73, Maio/2007. Disponível em: <http://integracao.fgvsp.br/ano10/05/index.htm>. Acesso em 19/8/2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n.2, p. 119-134, February 1992.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation, **Harvard Business Review**, May - June, 1990, in *The State of Strategy*, Harvard Business School, p. 3-15, 1991.

REA, L.A. e PARKER, R.A. **Metodologia de Pesquisa: Do Planejamento à Execução**. (trad. Nivaldo Montigelli Jr.) São Paulo: Pioneira, 2000.

RIBEIRO, B. K. **Alinhamento estratégico do planejamento orçamentário nas organizações: o caso da CBTU**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universitária Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**; trad. Reynaldo Marcondes. 11. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, K.C. & MCDUGALL, P.P. Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 659-685, Special Issue, June-July 2001.

ROCCA, M. O verdadeiro lucro social. **EXAME**, ed. 796, 09/07/2003. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2007.

RODGERS, R. HUNTER, J. E. IMPACTO F Management by Objectives on Organizational Productivity, **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 2, p. 322-336, 1991.

RODRIGUES, A. L. ALVES, M. A. Fairy tale organizations: myth and reality in Brazilian third sector organizations. In: **International Society for Third Sector Research Fifth International Conference**, Cape Town, South Africa, 7-10 July, 2002.

ROSENBURG, C. Pode não dar Lucro. Mas tem que dar resultado. **EXAME**, ed. 865, 06/04/2006. Disponível em: < <http://portalexame.abril.com.br/>>. Acesso em: 13 set. 2007.

SALAMON, L. M. The rise of the nonprofit sector, **Foreign Affairs**, v. 73, n. 4, p. 109, Jul/Aug 1994.

SEIJTS, G. H. LATHAM, G. P. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. **Canadian Journal of Behavioural Science**, v. 32, n. 2, p. 104-116, 2000.

SELBY, C. C. Better Performance from "Nonprofits", **Harvard Business Review**, v. 56, n. 5, p. 92-98, 1978.

SABHERWAL, R. CHAN, Y.E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. **Information Systems Research**, v.12, n.1, p. 11-33, March 2001.

TEECE, D. J. PISANO, G. SHUEN. A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.

THE ECONOMIST. Rockefeller Revolutionary, 13 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.economist.com>>. Acesso em: 17 set. 2007.

THE ECONOMIST. The birth of philanthrocapitalism, 23 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.economist.com>>. Acesso em: 17 set. 2007.

THE ECONOMIST. The rise of the social entrepreneur. 23 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.economist.com>>. Acesso em: 17 set. 2007.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: the art of strategic conversation**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of "fit" in strategic management, **The Academy of Management Review**, v. 9, n.3, p. 513-525, Jul 1984.

VENKATRAMAN, N. & PRESCOTT, J. E. Environment- Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VILLAS, M. V. **Gestão estratégica dinâmica da tecnologia de informação e comunicação das empresas que atuam em redes de alianças estratégicas: proposta de arcabouço analítico**. Tese de Doutorado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

VILLAS, M. V. MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de RUSSO, G. M. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking, **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p.139-159, apr./june 2008.

VOLLMANN, T. E., **The Transformation Imperative**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

VOLPON, C. T. **Alinhamento estratégico da responsabilidade sócio-ambiental**

**corporativa no caso de empresas que atuam em redes de relacionamento: Resultados de pesquisa na Petrobrás.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, April 1984.

WIERSEMA, M. Holes at the top: why CEO firings backfire. **Harvard Business Review**, v.80, n.12, p. 70-78, December 2002.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, Special Issue, October 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research**. London: Sage, 1994.

YIP, G. S. & BINK, A. J. M. Managing Global Accounts. **Harvard Business Review**, v.85, n.9, p. 102-111, September 2007.

ZAJAC, E. J. KRAATZ, M. S. BRESSER, R. K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 429-453, April 2000.

[http1] <http://www.abin.gov.br/modules/articles/article.php?id=915> acessado em 19/4/2009

[http2] <http://www.gife.org.br/> acessado em 18/9/2007

[http3] <http://www.cdi.org.br> acessado em 18/8/2008

[http4] <http://www.ideca.org.br/> acessado em 27/8/2008

[http5] <http://www.criancarenascer.org.br/> acessado em 15/9/2008

[http6] <http://www.cdichile.org/> acessado em 13 /2/2009



## 8 Apêndices

### Apêndice I – Questionário de Pesquisa



#### Adequação estratégica de Ferramentas Gerenciais

#### Questionário de Pesquisa

O **objetivo** dessa pesquisa é avaliar a relação estratégica entre ferramentas gerenciais de apoio ao processo de planejamento e os resultados de organizações sem fins lucrativos, focando nos casos de três organizações sem fins lucrativos importantes no país.

O CDI é um dos casos estudados. Podem responder ao questionário todos os colaboradores da Rede CDI que tenham **participado do planejamento de Dezembro/2004 em São Paulo**.

Registre neste questionário, da maneira mais fiel possível, suas **percepções** sobre o Alinhamento de Objetivos para 2005 e 2006. Por favor responda a todas as questões. Não **há respostas certas ou erradas**.

Este estudo faz parte de uma dissertação de mestrado do Departamento de Administração da PUC-RIO. Dessa forma, tem **objetivo e interesses estritamente acadêmicos**. Os dados e as percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos respondentes, nem serão estes utilizados para outra finalidade que não a acadêmica aqui proposta**. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, a identidade dos respondentes não será revelada e não serão consideradas as respostas ou comentários como posição oficial das respectivas organizações.

Sua colaboração é muito importante. Desde já, muito obrigada!

Marina Fernandes de Oliveira  
Rio de Janeiro, 26 de Novembro de 2008.

**Instruções para preenchimento**

- a. Solicita-se que os questionários preenchidos sejam entregues em mãos, ou encaminhados por fax (21 2239-2418) ou e-mail para [marinafernandesdeoliveira@gmail.com](mailto:marinafernandesdeoliveira@gmail.com) até 15/Janeiro/2009.
- b. Se você quiser receber uma cópia da dissertação contendo os resultados desta pesquisa, marque essa opção no final do questionário.
- c. O tempo total esperado para o preenchimento deste questionário é de 20 minutos.
- d. Para responder ao questionário, marque no espaço assinalado neste mesmo documento.
- e. Sua identificação nominal não é obrigatória (opcional ao final do questionário).
- f. A maioria das perguntas exigirá marcação de um “X” dentre 5 opções, dispostas em ordem crescente de concordância, ou a opção “não aplicável”. Solicita-se que seja escolhida aquela que melhor refletir a visão do respondente.

Exemplo:

Afirmativa	N/A	DC	D	ND/NC	C	CC
O Brasil é um bom país para se viver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Legenda:

- N/A – Não Aplicável
- DC – Discordo Completamente
- D – Discordo
- ND/NC – Não Discordo, Nem Concordo
- C – Concordo
- CC – Concordo Completamente

- g. Caso haja dúvidas, não hesite em procurar Marina Fernandes de Oliveira no telefone (21) 9914-1526, e-mail: [marinafernandesdeoliveira@gmail.com](mailto:marinafernandesdeoliveira@gmail.com) ou skype: marinaf.oliveira

## Questionário

### Parte 1 – Estratégia organizacional

1. Qual a estratégia utilizada pela organização para se diferenciar no segmento em que atua? Marque apenas uma opção.

- Baixo custo de operação - diferenciação pelo custo da operação reduzido
- Imagem - organização e/ou serviço percebidos de forma distinta, sem alteração no desempenho
- Suporte aos beneficiários - oferta de alternativas correlacionadas ao serviço prestado
- Qualidade nos serviços prestados – oferta de atributos que tornam o serviço melhor
- Metodologia inovadora - oferta algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos
- Não se diferencia – por exemplo, copiar um modelo já existente

2. Qual a estratégia utilizada pela organização para definir o segmento em que atua? Marque apenas uma opção.

- Segmentação dos beneficiários - especificação dos grupos a serem atendidos
- Nicho geográfico ou de perfil atendido – segmento único, por perfil de beneficiários ou local
- Personalização - cada beneficiário atendido de forma específica
- Escopo amplo - atende ao maior número de pessoas possível com um modelo básico do serviço

3. Caso existam, quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia da organização? Marque apenas três opções.

- Gestão inadequada
- Cultura organizacional inadequada
- Dificuldade de avaliação dos resultados
- Técnicas de medição de desempenho ineficazes
- Falta de clareza dos resultados esperados
- Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos
- Pouco comprometimento dos colaboradores
- Planejamento estratégico inadequado à realidade
- Dificuldade de integração entre as áreas
- Dificuldade de trabalho em equipe multifuncional
- Objetivos individuais e departamentais desalinhados
- Capacitação insuficiente dos colaboradores
- Pouco comprometimento com a visão organizacional
- Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia)

## **Parte 2 – Características organizacionais**

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
4. O objetivo da organização é, direta ou indiretamente, a melhoria na qualidade de vida do ser humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O valor ou lucro social do trabalho realizado é mensurável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A organização seria criticamente afetada se não pudesse contar com trabalho voluntário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A estrutura da organização muda quando há necessidade, é flexível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A estrutura da organização dá mais importância à relação dos colaboradores com os valores organizacionais do que aos resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A organização toma decisões de forma autônoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ferramentas gerenciais são adotadas pela organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A gestão na organização é participativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A opinião dos colaboradores é ouvida nas decisões que afetam seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A opinião dos beneficiários é ouvida nas decisões que afetam o serviço que recebem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O desempenho da organização é medido pelo aumento da qualidade de vida dos beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O sistema de medição de desempenho inclui métricas bem definidas, tanto quantitativas quanto qualitativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A organização possui serviço e beneficiários bem definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A maior motivação dos colaboradores é sua identificação com a missão da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Os colaboradores são comprometidos com a organização e com suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A capacitação dos colaboradores (funcionários e voluntários) é uma das prioridades da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A remuneração dos colaboradores é compatível com sua função numa empresa com fins de lucro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A orientação da organização é fortemente baseada no valores e crenças de seus membros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A organização prioriza a efetividade e a eficiência na execução do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A prestação de contas é clara e atende às demandas dos <i>stakeholders</i> internos e externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. A sustentabilidade é a maior prioridade da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A operação da organização tem custo menor do que uma equivalente pública ou privada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional**

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/N C</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
26. Direcionou a atenção e a ação dos colaboradores, mobilizando o esforço geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Gerou objetivos, metas, cronogramas, estratégias específicos, assim como os recursos necessários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Gerou uma visão que sintetiza opiniões, conhecimentos e experiências dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Gerou uma visão organizacional clara e concreta, compartilhada pelos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Gerou um orçamento adequado aos objetivos definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Definiu objetivos específicos e difíceis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Definiu objetivos verificáveis, quantitativa e/ou qualitativamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Definiu objetivos focados no resultado para os beneficiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Incluiu objetivos para as perspectivas dos beneficiários, de processos internos, de inovação e crescimento e financeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Selecionou e priorizou as iniciativas que apoiavam os objetivos definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Teve contribuição direta dos colaboradores (funcionários e voluntários) com função essencial na organização, promovendo a troca de informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Os objetivos foram definidos em grupos multidisciplinares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Os objetivos definidos dependiam de diferentes áreas da organização para serem atingidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os objetivos foram definidos por equipes com membros de diferentes funções e níveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Os membros das equipes divergiam com base em informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional - CONTINUAÇÃO**

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
41. Os participantes eram responsáveis, comprometidos e integrados com a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. A definição dos objetivos foi simultânea para diferentes áreas e níveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. O alcance dos objetivos impactou fortemente a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. A estrutura organizacional foi redesenhada de acordo com os objetivos propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. O colaborador era reconhecido quando se comprometia com os objetivos organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Os objetivos (metas) gerados foram revisados periodicamente em 2005 e 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Os colaboradores receberam feedback objetivo e constante do seu progresso em direção aos objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Os objetivos pessoais estavam alinhados aos objetivos organizacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Os objetivos individuais foram escolhidos em conjunto pelos colaboradores e seus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Os participantes acreditavam que podiam alcançar os objetivos propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Os colaboradores tiveram autonomia suficiente para alcançar os objetivos propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Parte 4 – Identificação dos resultados (desempenho) da organização**

Marque com um “X” apenas uma das alternativas com relação às afirmações a seguir:

Afirmações	N/A	SIM	NÃO
52. A organização possui indicadores de resultados para 2005 e 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A organização possui dados sobre a satisfação dos beneficiários referentes a 2005 e 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Os indicadores demonstraram uma melhoria geral dos resultados desde 2005	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Os objetivos estratégicos definidos para 2005 e 2006 foram alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. A organização possui dados que indicam que a satisfação dos beneficiários aumentou em 2005 e 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. A organização captou recursos suficientes para a execução dos objetivos estratégicos em 2005 e 2006	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Os colaboradores estavam mais satisfeitos em dez/2006 do que em dez/2004	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Organização em que você trabalha:**

Matriz                       Regional Qual? \_\_\_\_\_

**Função na organização:**

- Pedagógica  
 Projetos  
 Captação de Recursos  
 Gestão  
 Tecnológica  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Ano em que ingressou na organização:** \_\_\_\_\_

**Forma de trabalho na organização:**

- Funcionário remunerado  
 Voluntário  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Caso deseje, coloque aqui seus comentários (dificuldades no preenchimento, dúvidas e sugestões):**

Desejo receber uma cópia da dissertação com os resultados desta pesquisa. Email para envio: \_\_\_\_\_

**Muito obrigada por seu tempo e sua colaboração!**

**Identificação (Opcional) - Nome:** \_\_\_\_\_

**Tel.:** \_\_\_\_\_

## Apêndice II – Respostas ao Questionário de Pesquisa do CDI

### Questionário de Pesquisa TOTALIZADO para o CDI (excluído o CDI Chile)

#### Parte 1 – Estratégia organizacional

1. Qual a estratégia utilizada pela organização para se diferenciar no segmento em que atua? Marque apenas uma opção.

- 7% Baixo custo de operação - diferenciação pelo custo da operação reduzido
- 7% Imagem - organização e/ou serviço percebidos de forma distinta, sem alteração no desempenho
- Suporte aos beneficiários - oferta de alternativas correlacionadas ao serviço prestado
- 7% Qualidade nos serviços prestados – oferta de atributos que tornam o serviço melhor
- 79% Metodologia inovadora - oferta algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos
- Não se diferencia – por exemplo, copiar um modelo já existente

2. Qual a estratégia utilizada pela organização para definir o segmento em que atua? Marque apenas uma opção.

- 14% Segmentação dos beneficiários - especificação dos grupos a serem atendidos
- 7% Nicho geográfico ou de perfil atendido – segmento único, por perfil de beneficiários ou local
- Personalização - cada beneficiário atendido de forma específica
- 79% Escopo amplo - atende ao maior número de pessoas possível com um modelo básico do serviço

3. Caso existam, quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia da organização? Marque apenas três opções.

- 29% Gestão inadequada
- 21% Cultura organizacional inadequada
- 71% Dificuldade de avaliação dos resultados
- 21% Técnicas de medição de desempenho ineficazes
- 36% Falta de clareza dos resultados esperados
- 36% Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos
- Pouco comprometimento dos colaboradores
- 21% Planejamento estratégico inadequado à realidade
- 21% Dificuldade de integração entre as áreas
- 7% Dificuldade de trabalho em equipe multifuncional
- 7% Objetivos individuais e departamentais desalinhados
- 7% Capacitação insuficiente dos colaboradores
- Pouco comprometimento com a visão organizacional
- Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia)



**Parte 2 – Características organizacionais**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
4. O objetivo da organização é, direta ou indiretamente, a melhoria na qualidade de vida do ser humano	-	-	7%	7%	43%	43%
5. O valor ou lucro social do trabalho realizado é mensurável	7%	14%	14%	7%	57%	-
6. A organização seria criticamente afetada se não pudesse contar com trabalho voluntário	-	7%	36%	21%	29%	14%
7. A estrutura da organização muda quando há necessidade, é flexível	-	-	29%	29%	29%	14%
8. A estrutura da organização dá mais importância à relação dos colaboradores com os valores organizacionais do que aos resultados*	7%	14%	43%	14%	14%	-
9. A organização toma decisões de forma autônoma	-	7%	14%	14%	57%	7%
10. Ferramentas gerenciais são adotadas pela organização	-	7%	14%	7%	57%	14%
11. A gestão na organização é participativa	-	14%	29%	29%	29%	-
12. A opinião dos colaboradores é ouvida nas decisões que afetam seu trabalho	-	-	36%	29%	29%	7%
13. A opinião dos beneficiários é ouvida nas decisões que afetam o serviço que recebem*	7%	-	36%	29%	14%	7%
14. O desempenho da organização é medido pelo aumento da qualidade de vida dos beneficiários	-	29%	36%	7%	21%	7%
15. O sistema de medição de desempenho inclui métricas bem definidas, tanto quantitativas quanto qualitativas	-	43%	43%	-	7%	7%
16. A organização possui serviço e beneficiários bem definidos	-	-	36%	-	43%	21%
17. A maior motivação dos colaboradores é sua identificação com a missão da organização	-	-	7%	29%	29%	36%
18. Os colaboradores são comprometidos com a organização e com suas funções	-	-	7%	14%	50%	29%
19. A capacitação dos colaboradores (funcionários e voluntários) é uma das prioridades da organização	-	21%	36%	14%	21%	7%
20. A remuneração dos colaboradores é compatível com sua função numa empresa com fins de lucro	-	36%	50%	7%	7%	-
21. A orientação da organização é fortemente baseada no valores e crenças de seus membros*	-	7%	29%	29%	21%	7%
22. A organização prioriza a efetividade e a eficiência na execução do trabalho	-	-	29%	29%	36%	7%
23. A prestação de contas é clara e atende às demandas dos <i>stakeholders</i> internos e externos	-	21%	21%	7%	36%	14%
24. A sustentabilidade é a maior prioridade da organização	7%	-	14%	7%	50%	21%
25. A operação da organização tem custo menor do que uma equivalente pública ou privada	-	7%	14%	29%	14%	36%

\* A pergunta teve 1 resposta em branco

**Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
26. Direcionou a atenção e a ação dos colaboradores, mobilizando o esforço geral	-	-	-	14%	57%	29%
27. Gerou objetivos, metas, cronogramas, estratégias específicos, assim como os recursos necessários	-	-	7%	29%	36%	29%
28. Gerou uma visão que sintetiza opiniões, conhecimentos e experiências dos colaboradores	-	-	7%	-	64%	29%
29. Gerou uma visão organizacional clara e concreta, compartilhada pelos colaboradores	-	-	-	21%	50%	29%
30. Gerou um orçamento adequado aos objetivos definidos	-	7%	43%	43%	7%	-
31. Definiu objetivos específicos e difíceis	-	7%	14%	36%	36%	7%
32. Definiu objetivos verificáveis, quantitativa e/ou qualitativamente	-	-	14%	29%	50%	7%
33. Definiu objetivos focados no resultado para os beneficiários	-	-	-	14%	79%	7%
34. Incluiu objetivos para as perspectivas dos beneficiários, de processos internos, de inovação e crescimento e financeira	-	-	29%	36%	36%	-
35. Selecionou e priorizou as iniciativas que apoiavam os objetivos definidos	-	-	21%	21%	50%	7%
36. Teve contribuição direta dos colaboradores (funcionários e voluntários) com função essencial na organização, promovendo a troca de informações	-	-	7%	-	79%	14%
37. Os objetivos foram definidos em grupos multidisciplinares	-	-	-	7%	79%	14%
38. Os objetivos definidos dependiam de diferentes áreas da organização para serem atingidos	-	-	-	-	71%	29%
39. Os objetivos foram definidos por equipes com membros de diferentes funções e níveis	-	-	-	7%	57%	36%
40. Os membros das equipes divergiam com base em informações	-	-	7%	29%	64%	-

**Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional -  
CONTINUAÇÃO**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
41. Os participantes eram responsáveis, comprometidos e integrados com a organização	-	-	7%	14%	64%	14%
42. A definição dos objetivos foi simultânea para diferentes áreas e níveis	-	-	-	7%	93%	-
43. O alcance dos objetivos impactou fortemente a organização	-	-	21%	-	71%	7%
44. A estrutura organizacional foi redesenhada de acordo com os objetivos propostos	-	-	43%	29%	29%	-
45. O colaborador era reconhecido quando se comprometia com os objetivos organizacionais	-	7%	29%	29%	36%	-
46. Os objetivos (metas) gerados foram revisados periodicamente em 2005 e 2006	-	-	29%	-	50%	21%
47. Os colaboradores receberam feedback objetivo e constante do seu progresso em direção aos objetivos	-	-	50%	14%	29%	7%
48. Os objetivos pessoais estavam alinhados aos objetivos organizacionais*	-	7%	36%	14%	29%	7%
49. Os objetivos individuais foram escolhidos em conjunto pelos colaboradores e seus superiores	7%	14%	29%	14%	36%	-
50. Os participantes acreditavam que podiam alcançar os objetivos propostos	-	-	7%	7%	71%	14%
51. Os colaboradores tiveram autonomia suficiente para alcançar os objetivos propostos	7%	7%	50%	14%	14%	7%

\* A pergunta teve 1 resposta em branco

**Parte 4 – Identificação dos resultados (desempenho) da organização**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
52. A organização possui indicadores de resultados para 2005 e 2006*	-	64%	29%
53. A organização possui dados sobre a satisfação dos beneficiários referentes a 2005 e 2006	-	36%	64%
54. Os indicadores demonstraram uma melhoria geral dos resultados desde 2005*	14%	64%	14%
55. Os objetivos estratégicos definidos para 2005 e 2006 foram alcançados*	-	36%	57%
56. A organização possui dados que indicam que a satisfação dos beneficiários aumentou em 2005 e 2006	21%	14%	64%
57. A organização captou recursos suficientes para a execução dos objetivos estratégicos em 2005 e 2006	-	50%	50%
58. Os colaboradores estavam mais satisfeitos em dez/2006 do que em dez/2004*	-	50%	43%

\* A pergunta teve 1 resposta em branco

**Organização em que você trabalha:**

Matriz 36%

CDI Regional 50%

CDI

Internacional 14%

**Função na organização:**

Pedagógica 21%

Projetos 21%

Captação de Recursos 7%

Gestão 43%

Tecnológica -

Comunicação 7%

## Apêndice III – Respostas ao Questionário de Pesquisa do Renascer

### Questionário de Pesquisa totalizado do RENASCER

#### Parte 1 – Estratégia organizacional

1. Qual a estratégia utilizada pela organização para se diferenciar no segmento em que atua? Marque apenas uma opção.
  - Baixo custo de operação - diferenciação pelo custo da operação reduzido
  - 11% Imagem - organização e/ou serviço percebidos de forma distinta, sem alteração no desempenho
  - Suporte aos beneficiários - oferta de alternativas correlacionadas ao serviço prestado
  - Qualidade nos serviços prestados – oferta de atributos que tornam o serviço melhor
  - 89% Metodologia inovadora - oferta algo intrinsecamente diferente, com atributos únicos
  - Não se diferencia – por exemplo, copiar um modelo já existente
  
2. Qual a estratégia utilizada pela organização para definir o segmento em que atua? Marque apenas uma opção.
  - 33% Segmentação dos beneficiários - especificação dos grupos a serem atendidos
  - 22% Nicho geográfico ou de perfil atendido – segmento único, por perfil de beneficiários ou local
  - 33% Personalização - cada beneficiário atendido de forma específica
  - 11% Escopo amplo - atende ao maior número de pessoas possível com um modelo básico do serviço
  
3. Caso existam, quais os fatores que mais dificultam a adoção/utilização bem sucedida da estratégia da organização? Marque apenas três opções.
  - Gestão inadequada
  - 55% Cultura organizacional inadequada
  - 22% Dificuldade de avaliação dos resultados
    - Técnicas de medição de desempenho ineficazes
    - Falta de clareza dos resultados esperados
  - 33% Falta de medidas de desempenho para todos os objetivos estratégicos
  - 11% Pouco comprometimento dos colaboradores
  - 11% Planejamento estratégico inadequado à realidade
  - 11% Dificuldade de integração entre as áreas
    - Dificuldade de trabalho em equipe multifuncional
  - 11% Objetivos individuais e departamentais desalinhados
    - Capacitação insuficiente dos colaboradores
    - Pouco comprometimento com a visão organizacional
  - 33% Delegação de poder insuficiente (pouca autonomia)

**Parte 2 – Características organizacionais**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
4. O objetivo da organização é, direta ou indiretamente, a melhoria na qualidade de vida do ser humano	-	-	-	-	33%	67%
5. O valor ou lucro social do trabalho realizado é mensurável*	-	11%	11%	11%	22%	33%
6. A organização seria criticamente afetada se não pudesse contar com trabalho voluntário	-	-	-	-	44%	56%
7. A estrutura da organização muda quando há necessidade, é flexível*	-	-	22%	44%	22%	-
8. A estrutura da organização dá mais importância à relação dos colaboradores com os valores organizacionais do que aos resultados	-	11%	33%	22%	33%	-
9. A organização toma decisões de forma autônoma*	-	-	-	11%	78%	-
10. Ferramentas gerenciais são adotadas pela organização	-	-	11%	11%	78%	-
11. A gestão na organização é participativa	-	-	-	33%	56%	11%
12. A opinião dos colaboradores é ouvida nas decisões que afetam seu trabalho	-	-	-	22%	78%	-
13. A opinião dos beneficiários é ouvida nas decisões que afetam o serviço que recebem	-	-	11%	22%	67%	-
14. O desempenho da organização é medido pelo aumento da qualidade de vida dos beneficiários	-	-	-	11%	67%	22%
15. O sistema de medição de desempenho inclui métricas bem definidas, tanto quantitativas quanto qualitativas	-	-	22%	33%	33%	11%
16. A organização possui serviço e beneficiários bem definidos	-	-	-	-	56%	44%
17. A maior motivação dos colaboradores é sua identificação com a missão da organização	-	-	11%	11%	56%	22%
18. Os colaboradores são comprometidos com a organização e com suas funções	-	-	-	11%	44%	44%
19. A capacitação dos colaboradores (funcionários e voluntários) é uma das prioridades da organização	-	11%	22%	22%	44%	-
20. A remuneração dos colaboradores é compatível com sua função numa empresa com fins de lucro	-	33%	56%	-	11%	-
21. A orientação da organização é fortemente baseada no valores e crenças de seus membros	-	11%	11%	44%	22%	11%
22. A organização prioriza a efetividade e a eficiência na execução do trabalho	-	-	11%	11%	78%	-
23. A prestação de contas é clara e atende às demandas dos <i>stakeholders</i> internos e externos	-	-	-	11%	56%	33%
24. A sustentabilidade é a maior prioridade da organização	-	-	-	55%	11%	33%
25. A operação da organização tem custo menor do que uma equivalente pública ou privada*	-	-	-	22%	44%	22%

\* A pergunta teve 1 resposta em branco.

**Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
26. Direcionou a atenção e a ação dos colaboradores, mobilizando o esforço geral	11%	-	11%	22%	56%	-
27. Gerou objetivos, metas, cronogramas, estratégias específicos, assim como os recursos necessários	-	-	22%	11%	67%	-
28. Gerou uma visão que sintetiza opiniões, conhecimentos e experiências dos colaboradores*	11%	-	22%		44%	11%
29. Gerou uma visão organizacional clara e concreta, compartilhada pelos colaboradores	11%	-	22%	22%	33%	11%
30. Gerou um orçamento adequado aos objetivos definidos	-	-	22%	33%	44%	
31. Definiu objetivos específicos e difíceis	-	-	44%	11%	33%	11%
32. Definiu objetivos verificáveis, quantitativa e/ou qualitativamente	-	-	-	-	89%	11%
33. Definiu objetivos focados no resultado para os beneficiários	-	-	-	-	67%	11%
34. Incluiu objetivos para as perspectivas dos beneficiários, de processos internos, de inovação e crescimento e financeira	-	-	22%	22%	56%	-
35. Selecionou e priorizou as iniciativas que apoiavam os objetivos definidos	11%	-	11%	22%	56%	-
36. Teve contribuição direta dos colaboradores (funcionários e voluntários) com função essencial na organização, promovendo a troca de informações	-	11%	11%	11%	67%	-
37. Os objetivos foram definidos em grupos multidisciplinares	-	22%	22%	22%	22%	11%
38. Os objetivos definidos dependiam de diferentes áreas da organização para serem atingidos	-	-	-	11%	78%	11%
39. Os objetivos foram definidos por equipes com membros de diferentes funções e níveis	11%	11%	11%	11%	44%	11%
40. Os membros das equipes divergiam com base em informações	22%	-	22%	44%	11%	-

\* A pergunta teve 1 resposta em branco.

**Parte 3 – Ferramenta Gerencial de apoio ao planejamento organizacional - CONTINUAÇÃO**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>DC</b>	<b>D</b>	<b>ND/NC</b>	<b>C</b>	<b>CC</b>
41. Os participantes eram responsáveis, comprometidos e integrados com a organização	11%	-	-	-	78%	11%
42. A definição dos objetivos foi simultânea para diferentes áreas e níveis	22%	-	22%	11%	44%	-
43. O alcance dos objetivos impactou fortemente a organização	-	11%	33%	-	56%	-
44. A estrutura organizacional foi redesenhada de acordo com os objetivos propostos	11%	-	33%	22%	22%	11%
45. O colaborador era reconhecido quando se comprometia com os objetivos organizacionais	-	-	33%	11%	44%	11%
46. Os objetivos (metas) gerados foram revisados periodicamente no(s) ano(s) planejado(s)	-	-	33%	22%	44%	-
47. Os colaboradores receberam feedback objetivo e constante do seu progresso em direção aos objetivos	-	-	44%	-	56%	-
48. Os objetivos pessoais estavam alinhados aos objetivos organizacionais	-	-	22%	33%	33%	11%
49. Os objetivos individuais foram escolhidos em conjunto pelos colaboradores e seus superiores	22%	-	11%	33%	33%	-
50. Os participantes acreditavam que podiam alcançar os objetivos propostos	-	-	-	11%	78%	11%
51. Os colaboradores tiveram autonomia suficiente para alcançar os objetivos propostos	-	-	33%	22%	33%	11%



**Parte 4 – Identificação dos resultados (desempenho) da organização**

<b>Afirmações</b>	<b>N/A</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
52. A organização possui indicadores de resultados para 2007 e 2008	11%	89%	-
53. A organização possui dados sobre a satisfação dos beneficiários referentes a 2007 e 2008	11%	78%	11%
54. Os indicadores demonstraram uma melhoria geral dos resultados desde 2007*	11%	78%	-
55. Os objetivos estratégicos definidos para 2007 e 2008 foram alcançados**	22%	44%	11%
56. A organização possui dados que indicam que a satisfação dos beneficiários aumentou em 2007 e 2008	-	89%	11%
57. A organização captou recursos suficientes para a execução dos objetivos estratégicos em 2007 e 2008	22%	67%	11%
58. Os colaboradores estavam mais satisfeitos em dez/2008 do que em dez/2006	11%	67%	11%

\* A pergunta teve 1 resposta em branco.

\*\* A pergunta teve 2 respostas em branco.

**Organização em que você trabalha:**

ASCR: 9 respondentes

**Função na organização:**

Atendimento 33%

Projetos -

Captação de Recursos 33%

Administrativo-Financeiro 11%

Operacional 11%

Comunicação 11%

Replicação 11%

**Ano em que ingressou na organização:****Forma de trabalho na organização:**

Funcionário remunerado 100%

Voluntário -

## Apêndice IV – Roteiro das entrevistas

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. Descreva as principais características da organização. Quais seus pontos fortes e fracos?
2. Qual o tipo de estratégia empregada pela organização? Há uma clara diferenciação?
3. Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades são avaliadas? Como? E o macro ambiente? Quais as mais relevantes?
4. Como você vê a relação dos objetivos da organização, das áreas e das pessoas com a estratégia da organização e o seu desempenho?
5. Descreva as ferramentas gerenciais adotadas pela organização. Por que elas são adotadas?
6. Os valores dos colaboradores de organização impactam na gestão e nas ferramentas adotadas?
7. Descreva o planejamento organizacional realizado para AAAA (variável de acordo com a organização), quanto a:
  - Objetivos específicos e difíceis
  - Foco em resultados para os beneficiários externos
  - Alinhamento dos objetivos individuais
  - Comunicação e educação para todos os níveis
  - Avaliação do desempenho periódica
8. Essa ferramenta de apoio ao planejamento (MBO/GS ou BSC) foi adequada à organização?
9. Teve continuidade? Por que sim/não?
10. Como você vê o desempenho da organização após a adoção da ferramenta em questão (últimos dois anos) em termos de eficiência, eficácia e efetividade?
11. Na presente avaliação do desempenho organizacional, quais são as dimensões mais importantes? Marque apenas três opções.
  - Resultados Financeiros e Sustentabilidade
  - Indicadores de qualidade dos produtos ou serviços
  - Resultados Operacionais dos processos internos
  - Inovação e crescimento
  - Grau de satisfação dos beneficiários
  - Grau de satisfação dos doadores de recursos/parceiros
  - Grau de satisfação dos colaboradores
  - Resultados em Imagem