

3 Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa. A seguir serão explicados a linha epistemológica e o tipo de pesquisa, as etapas seguidas, as unidades de análise e os sujeitos estudados, as formas de revisão de literatura, coleta e tratamento de dados e as limitações dos métodos adotados.

3.1 Linha epistemológica e tipo de pesquisa

Este estudo utiliza primariamente instrumentos e dados quantitativos como fonte de informação. Contudo, por considerar de fundamental importância dados de natureza qualitativa, busca-se a integração de dados de natureza quantitativa e qualitativa, para permitir uma melhor compreensão do problema de pesquisa. O ideal perseguido é “ver o mundo através dos olhos dos atores sociais e dos sentidos que eles atribuem aos objetos e ações sociais que desenvolvem” (GOLDENBERG, 2005, p. 32) ao mesmo tempo em que se definem os atores sociais, objetos e ações sociais de forma quantitativa. Dessa forma, a linha epistemológica desta pesquisa pode ser considerada como neo-positivista.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritivo-exploratória. Usando a definição apresentada por Vergara (2007), essa pesquisa foi descritiva porque expôs características do fenômeno da implementação do processo de planejamento organizacional a fim de garantir a adequação estratégica, em organizações cada vez mais relevantes no cenário mundial, as sem fins lucrativos. De forma secundária, também pode ser considerada exploratória, uma vez que há pouco conhecimento sistematizado sobre a aplicação de conceitos fundamentais da gestão estratégica, como adequação, alinhamento e planejamento, às organizações sem fins lucrativos. Esta pesquisa também visa o aprimoramento de idéias relacionadas aos temas e maior familiaridade com tal fenômeno (GIL, 1987).

Quanto aos meios, tratou-se de um estudo de caso, por buscar entender a dinâmica existente num ambiente único, isto é, nas organizações sem fins lucrativos (YIN,

1994; EISENHARDT, 1989). Para fornecer maior robustez e densidade teórica, o estudo de caso foi múltiplo, incluindo casos de três distintas organizações (EISENHARDT, 1989). Assim, seguiu-se a sugestão de Eisenhardt para minimizar o risco de excessiva peculiaridade e falta de parcimônia, fraquezas comuns da construção de teoria a partir de estudo de caso.

Objetivou-se sugerir proposições a partir de uma nova perspectiva – a aplicação em organizações sem fins lucrativos – para um tema já extensamente pesquisado – a adequação estratégica dinâmica.

Ainda quanto aos meios, a presente pesquisa foi de campo, com o estudo do caso de organizações latino-americanas, entrevistando aqueles colaboradores que fossem capazes de explicar o fenômeno estudado (VERGARA, 2007). Adicionalmente, foi bibliográfica e telematizada, pois foram consultados livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, teses, dissertações e artigos de periódicos acadêmicos publicados sobre os temas de adequação estratégica, ferramentas de apoio ao planejamento organizacional e organizações sem fins lucrativos, as principais áreas do conhecimento relacionadas ao presente estudo. A pesquisa finalmente pode ser considerada documental por ter revisado informações internas das organizações estudadas, além das disponíveis ao público, incluindo registros e comunicações informais, balanços, filmes, fotografias, material institucional, *clippings* de assessoria de imprensa e textos oficiais. Também pode-se afirmar que foram adotadas múltiplas fontes de evidência, uma vez que foram levantadas percepções quantitativa e qualitativamente, por meio de questionários e entrevistas. Dessa forma, buscou-se a triangulação dos dados para sua convergência, conforme sugerido por Yin (1994).

3.2 Etapas da pesquisa

A partir dos trabalhos de Neves (2000) e Macedo-Soares e Neves (2000), foram explicitadas algumas etapas deste estudo, conforme a Figura 6. Cada etapa inclui outros detalhes, como segue:

- 1ª etapa: revisão de literatura e pesquisa bibliográfica, que permitiu a proposição de uma tipologia e identificação dos principais atributos relacionados aos eixos temáticos estudados.
- 2ª etapa: definição dos conteúdos e construção do instrumento, um questionário e um roteiro para entrevistas com perguntas abertas.
- 3ª etapa: teste piloto, ou aplicação do questionário a dois sujeitos e realização de entrevista com um piloto.
- 4ª etapa: avaliação e refinamento do instrumento, com base no teste e nas análises anteriores.
- 5ª etapa: aplicação do questionário atualizado e realização das entrevistas, nos meses de Novembro de 2008 a Fevereiro de 2009.
- 6ª etapa: análise dos resultados, confrontando as percepções levantadas com a literatura revista, a fim de verificar se a adequação estratégica do processo de planejamento estratégico das organizações sem fins lucrativos estudadas lhes agregou valor.

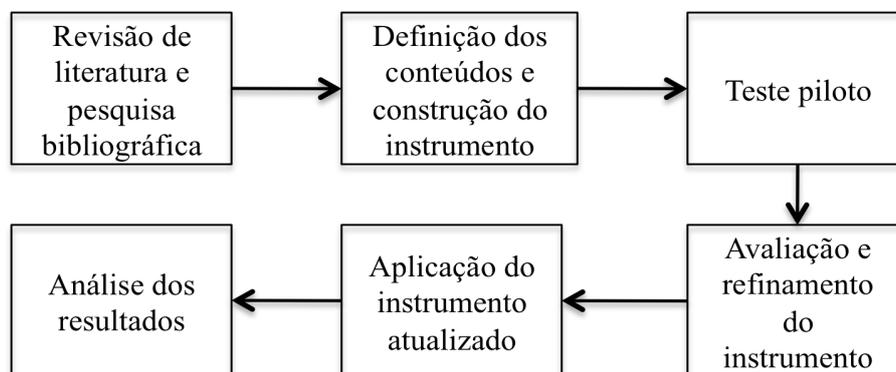


Figura 6 – Etapas da Pesquisa

3.3 Unidades de análise e sujeitos

As unidades de análise selecionadas para esta pesquisa foram de organizações sem fins lucrativos privadas, orientadas para a melhoria da qualidade de vida do ser humano e atuantes na América Latina: CDI, CDI Chile e Renascer. Para determinar a relevância do seu trabalho, é importante mencionar que as três organizações já foram premiadas por organismos idôneos como fundações e institutos nacionais e

internacionais, além de trabalharem em rede. Uma das organizações, o CDI, pode ser considerada multinacional, com operações fim em mais de um país latino-americano.

A pesquisa foi aplicada aos colaboradores que participaram dos processos de planejamento. Um levantamento junto aos gerentes operacionais responsáveis pela concepção e execução do planejamento em cada organização estimou o total de participantes à época e forneceu os contatos de alguns destes colaboradores a quem os questionários foram enviados.

Organizações estudada	Participantes do planejamento	Questionários enviados	Questionários Recebidos
CDI Matriz	189	27	14
CDI Chile	6	2	1
Renascer	27	10	9

Quadro 6 – Questionários enviados e recebidos

O questionário foi enviado para 27 colaboradores e ex-colaboradores do CDI, dois colaboradores do CDI Chile e dez colaboradoras do Renascer, conforme mostra o Quadro 6. O restrito número de questionários enviados pode ser justificado por dois motivos. Primeiro, pelo fato da pesquisadora não trabalhar nas organizações, não tendo acesso direto aos colaboradores para lhes enviar os questionários. Segundo, pelo tempo corrido desde a realização dos planejamentos em duas das três organizações estudadas, o que, aliado à rotatividade das equipes, limitou a localização de colaboradores aptos a responderem os questionários. Foram recebidos questionários válidos, excluindo-se os dois testes-piloto, de catorze colaboradores e ex-colaboradores do CDI; um do CDI Chile e nove do Renascer.

A seguir, foram selecionados alguns sujeitos dos colaboradores das organizações estudadas para a realização de entrevistas. No caso do CDI Matriz, que administra uma rede de 24 escritórios regionais e cinco internacionais com atividade fim, obtiveram-se entrevistas com quatro diretores executivos de escritórios regionais, dois de escritórios internacionais e dois diretores operacionais do CDI Matriz, além de outros colaboradores, todos tendo participado no planejamento estudado. O CDI Chile não foi incluído nesse total, pois foi considerado para esta pesquisa um caso à parte. Levando-se em conta a representatividade dos escritórios regionais pelo seu número de escolas de informática e cidadania (EICs), foram entrevistados colaboradores dos

escritórios representando 42% das escolas no Brasil e também 42% das escolas em outros países, excluindo-se o Chile. No total 20 colaboradores e ex-colaboradores do CDI foram entrevistados.

CDI Regional	Número de EICs
Rio de Janeiro	80
Campinas	45
Minas Gerais	36
Goiás	32
Pará	30
Vale do Paraíba	7
Total no Brasil	554
CDI Internacional	Número de EICs
Uruguai	32
México	30
Total internacional (excluindo-se o Chile)	148

Quadro 7 – Número de EICs dos escritórios cujos colaboradores foram entrevistados.

Fonte: Site institucional do CDI

No caso do Renascer, foram entrevistadas as duas Gerentes Operacionais e outras oito colaboradoras que participam do planejamento. Do CDI Chile, foram entrevistados o Diretor Executivo e a Diretora Operacional do período em que foi realizado o BSC.

3.4 Revisão da Literatura

A metodologia usada para executar a revisão de literatura para este estudo iniciou-se por uma seleção das fontes de dados iniciais, inspirando-se em Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). Além de livros, revistas, jornais, teses e dissertações, foram selecionados dentre os periódicos disponíveis para pesquisa telematizada, em especial da área de administração, aqueles periódicos com conceito A na Lista Qualis da CAPES. Dessa seleção, foram escolhidos os três periódicos internacionais e os três nacionais mais adequados ao tema deste trabalho. Formam eles: *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review*, *Academy of Management Journal*, Revista de Administração de Empresas - RAE, Revista de Administração – RAUSP e Revista de Administração Contemporânea – RAC.

A revisão bibliográfica nos seis periódicos concentrou-se no período de 2000 a 2008. A pesquisa foi feita com palavras-chave relacionados aos eixos temáticos estudados:

organizações sem fins lucrativos, ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento e adequação estratégica. Para o eixo temático de organizações sem fins lucrativos, um tema mais recente na literatura acadêmica, também foram consultados trabalhos relacionados a duas organizações de pesquisa reconhecidas por sua atuação neste tema.

À essa bibliografia foram adicionados periódicos e artigos julgados relevantes ou inovadores nos temas pesquisados, independentemente de sua classificação no *ranking* Qualis da CAPES, para trazer inovação à pesquisa. Este foi o caso dos artigos relacionados ao sub-tema fixação de objetivos ou *goal setting*. Também foram revistas dissertações e teses internacionais e nacionais de instituições com conceito A no MEC que abordassem os mesmos temas. Buscou-se ainda revisar os artigos seminais relacionados aos eixos temáticos, com o intuito de garantir a fundamentação teórica original, e não a teoria mais popular no período em que esta pesquisa foi realizada.

Finalmente, fez-se uma revisão de documentos das organizações estudadas disponíveis ao público. Primeiramente, foram analisados os *sites*. Foram analisados, quando existentes, os planejamentos dos últimos cinco anos; material institucional; sistemas de informações gerenciais e quaisquer documentos que pudessem sugerir satisfação de *stakeholders* internos e externos, assim como indicadores de processo e resultado.

3.5 Coleta de Informações e Dados

As informações e os dados foram coletados de fontes primárias por meio de dois levantamentos de percepções: com questionário e por meio de entrevistas. As fontes secundárias, via investigação documental, foram descritas acima, na seção 3.4.

Os dados de fontes primárias foram coletados inicialmente por um questionário estruturado. Para a construção deste foram usados como base aqueles questionários presentes em dissertações e teses com semelhante foco de pesquisa, mais especificamente as de Bastos (2006), Coutinho (2005), Ribeiro (2004) e Volpon

(2006). O questionário foi aplicado como teste-piloto a dois respondentes, para correções e adequações de linguagem. Em seguida, percepções complementares foram coletadas por meio de entrevistas abertas individuais com executivos e colaboradores que participaram do processo de planejamento organizacional estudado. O questionário aplicado e o roteiro das entrevistas encontram-se nos Apêndices. Esse processo de coleta de várias fontes e por diferentes métodos viabilizou a estratégia de triangulação de dados/métodos, sugerida por Yin (1994), a fim de garantir sua consistência.

3.6 Tratamento de dados

Os dados coletados foram tratados de forma diferente de acordo com o meio de coleta e sua natureza. Os dados quantitativos foram agregados e padronizados em um demonstrativo que buscará responder ao problema de pesquisa: há adequação estratégica interna do processo de planejamento nas três organizações sem fins lucrativos estudadas?

Já os dados das entrevistas foram tratados segundo o método de análise de discurso, buscando capturar sentido não só na mensagem mas também considerando seu emissor, destinatário e contexto (VERGARA, 2006). Como instrumento para a análise foi usado o *software* Atlas.ti, no qual cada entrevista foi considerada um documento primário. Com o apoio dessa ferramenta, buscou-se a abertura da *grounded theory* (GLASER, 2002) com uma importante diferença: a análise visou identificar, corroborar ou contrastar os conceitos já listados no referencial teórico. Dessa forma o trabalho também poderia ser classificado como uma análise de conteúdo com grade mista (VERGARA, 2006).

Inspirando-se em Glaser (2002) e de acordo com o manual do software Atlas.ti, foram elencados os seguintes passos para a análise de conteúdo:

- Interpretação das entrevistas gravadas, codificando trechos (citações) do discurso de acordo com o referencial teórico e com sua relevância.

- Expansão dos conceitos e atributos anteriormente identificados, como resultado do trabalho interpretativo, constituindo um novo e preliminar arcabouço analítico.
- Mapeamento gráfico das citações codificadas em uma rede conceitual, efetivamente subindo um degrau na escala de abstração e sugerindo categorias centrais, explicadas por sua rede.
- Finalização da análise de conteúdo, resgatando o problema de pesquisa e confrontando-o com as categorias centrais e a teoria de modo a obter as conclusões do trabalho.

O Quadro 8 organiza, para cada objetivo intermediário da pesquisa, os métodos de coleta e tratamento de dados utilizados.

Objetivo intermediário	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
Quais são os atributos específicos dos fatores organizacionais das organizações sem fins lucrativos orientadas para a mudança do ser humano, precisamente das três organizações sem fins lucrativos?	Pesquisa bibliográfica na literatura de organizações sem fins lucrativos e sua gestão. Pesquisa documental de organogramas, missão, visão, valores, metodologia de trabalho e outras fontes públicas das organizações estudadas. Levantamento de percepções por meio de questionários e entrevistas semi-estruturadas.	Proposição de um arcabouço que sintetize as características específicas encontradas na literatura. Aplicação do arcabouço às organizações estudadas.
Como se dá o processo de planejamento nestas três organizações?	Pesquisa bibliográfica na literatura das ferramentas gerenciais de apoio ao planejamento adotadas pelas organizações estudadas. Pesquisa documental nos registros dos planejamentos estratégicos/organizacionais já realizados e demais dados relacionados nas organizações estudadas. Levantamento de percepções explícitas e implícitas por meio de análise de discurso.	Proposição de um arcabouço que sintetize os atributos necessários encontrados na literatura para a aplicação das ferramentas. Análise de conteúdo dos planejamentos usando os atributos já identificados no arcabouço.
Quais são as implicações estratégicas do conjunto de fatores organizacionais, e pertinentes à gestão do planejamento nestas três organizações, em termos de forças e fraquezas para as organizações sem fins lucrativos estudadas?	Pesquisa bibliográfica para definição e adaptação, caso necessária, de ferramenta de análise estratégica. Pesquisa documental nos registros dos planejamentos estratégicos/organizacionais já realizados e demais dados relacionados nas organizações estudadas.	Análise de conteúdo dos planejamentos em relação aos atributos necessários ou desejáveis e às características específicas das três organizações.

Objetivo intermediário	Coleta de Dados	Tratamento dos Dados
Qual é a adequação estratégica entre estas forças e fraquezas e a estratégia destas três organizações sem fins lucrativos estudadas, considerando sua orientação para a mudança do ser humano?	Levantamento de percepções dos <i>stakeholders</i> internos por meio de questionário estruturado e entrevistas individuais.	Análise quantitativa dos questionários tabulados em relação aos construtos estabelecidos no posicionamento teórico. Análise de discurso e do conteúdo das entrevistas em relação aos construtos estabelecidos no posicionamento teórico.
Houve algum impacto no desempenho das três organizações sem fins lucrativos estudadas após a adoção dessas ferramentas?	Pesquisa bibliográfica para definição de indicadores de desempenho adequados ao estudo. Revisão documental dos indicadores de desempenho disponíveis e percepções por meio de questionário estruturado.	Confecção de demonstrativo de desempenho simplificado a partir dos dados tabulados.
Caso falte adequação estratégica, quais mudanças teriam que ser feitas no processo de planejamento ou nos fatores críticos à sua gestão efetiva?	Revisão bibliográfica para caracterizar os fatores críticos à gestão efetiva do processo de planejamento em organizações sem fins lucrativos. Revisão documental para identificar os presentes no processo adotado por cada organização.	Confrontação dos fatores críticos identificados com os implementados. Sugestões de mudanças na gestão, caso necessário, para as organizações estudadas.

Quadro 8 – Métodos de coleta e tratamento de dados

3.7 Limitações dos métodos

O método de estudos de caso, ainda que múltiplo, possui a limitação de não permitir a generalização estatística das conclusões obtidas. Entretanto, como Eisenhardt (1998) sugere, o uso de três casos e de uma extensa revisão de literatura contribui para aumentar a validade interna da pesquisa, permitir algum grau de generalização e um nível conceitual mais elevado. A construção de teoria a partir de estudos de casos pode ser suficientemente objetiva, graças à aderência com os dados e informações pesquisados (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007). De qualquer forma, é importante destacar que a única generalização permitida a partir de estudos de casos é a analítica, ou seja, o intuito desta pesquisadora é expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências como na generalização estatística (YIN, 1994).

Houve também limitações decorrentes dos métodos de coleta e tratamento dos dados. O levantamento de percepções por meio de questionário estruturado pode ter sido

limitado no seu preenchimento de duas formas: 1) pela seleção de respondentes (com as restrições de tempo e pesquisadores deste estudo, foram limitados a um reduzido número para cada organização estudada) e 2) pela interpretação do questionário e seu auto-preenchimento. Buscou-se contornar esta limitação com o teste-piloto e a adequação do questionário.

Além das duas limitações de seleção de sujeitos e entendimento das perguntas, o levantamento de percepções por meio de entrevistas foi adicionalmente limitado pela participação desta pesquisadora em uma das organizações estudadas. Tendo sido colaboradora do CDI de 2003 a 2005, seria possível sugerir um viés na pesquisa. Buscou-se evitar essa limitação tentando obter o máximo possível de objetividade e neutralidade no processo coleta e análise das entrevistas.

É importante destacar que, seguindo uma linha de pesquisa neo-positivista, esta pesquisa reconhece que as percepções pessoais devem apresentar vieses de caráter pessoal, político e ideológico. Uma tentativa de contornar essa questão está na utilização da análise de discurso, para considerar aspectos não verbais que permitam inferir restrições ou motivações destas naturezas.

Ainda a pesquisa documental incorreu numa limitação, dado que a pesquisadora teve acesso prévio a dados confidenciais na organização da qual participou. Contudo, a revisão documental usou apenas os dados permitidos pelas organizações e os de conhecimento público.

Em resumo, apesar de reconhecer o impacto negativo das limitações dos métodos escolhidos, considera-se que esses foram os mais adequados e que as limitações foram superadas. Isso foi possível em grande parte pela adoção de diversas técnicas e procedimentos metodológicos que proporcionaram a necessária validade científica a esta pesquisa.