

O processo de planeamento numa organização sem fins lucrativos.

Gestão estratégica de Associações

Carlos Miguel Oliveira

miguel.oliveira@unisla.pt

- **Planeamento estratégico: é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às Organizações modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência.**
- **É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da Organização, especificando a forma e os *timings* de execução.**
- **Cabe à direcção da associação fazer o planeamento estratégico global de toda a organização.**

- Uma associação é uma organização sem fins lucrativos, logo o factor distintivo reside na natureza dos seus objectivos organizacionais que assentam na defesa dos interesses e necessidades dos associados que a compõem. O facto de poderem assumir várias tipologias (segurança, social, educacional, cultural e recreativa, desportivas entre outras) constitui-se como o factor que poderá introduzir alguma complexidade à gestão de uma associação de moradores. De um ponto de vista global poderemos afirmar que a gestão de uma associação é similar à de qualquer outra organização. Nesta perspectiva a Gestão pode ser decomposta nas seguintes fases:

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. Traduz-se na função de criação de valor estratégico para a organização, ou seja, na fixação e persecução dos objectivos da organização;

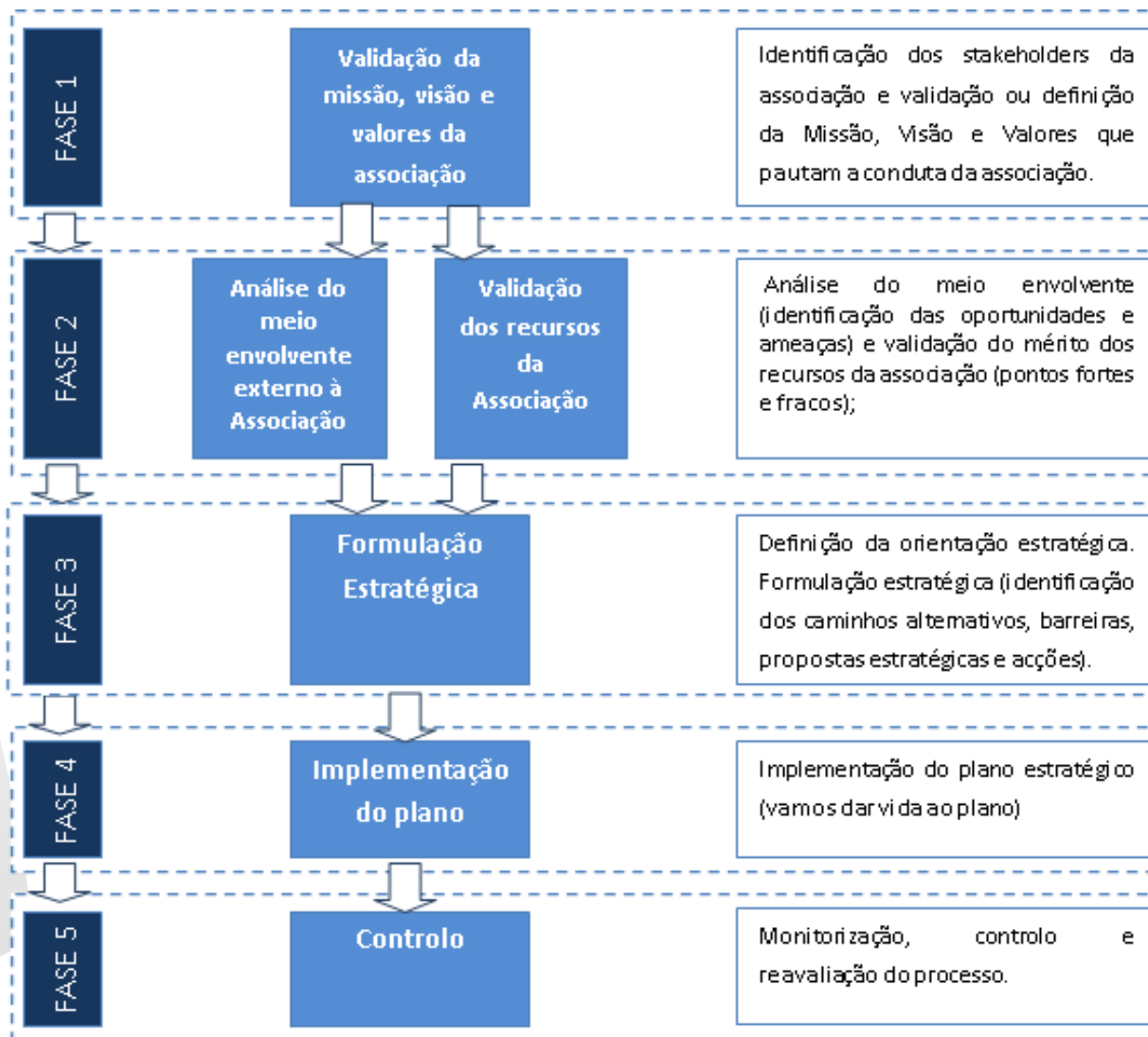
ORGANIZAÇÃO - consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Traduz-se na construção de uma dinâmica própria para a organização;

DIRECÇÃO - capacidade de determinar, isto é, influenciar o comportamento dos outros. Envolve três aspectos fundamentais: motivação, liderança e comunicação.

CONTROLE - processo de comparação do actual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais correcções. Existem diferentes tipos e técnicas de controlo.

- Cabe à Direcção efectuar o planeamento estratégico de toda a organização. No caso das associações o mesmo será reflectido num plano de estratégico que servirá de base ao desenvolvimento dos planos de actividades e projectos pontuais. Este processo deve produzir decisões e acções que possam ajudar a validar o posicionamento actual da organização no meio onde se encontra inserida, o mérito dos seus recursos e o(s) caminho(s) futuro(s) a seguir. Na prática, deste processo deverão ser extraídos os objectivos e um conjunto articulado de acções para os alcançar. O processo do planeamento é dinâmico, sendo alimentado e afectado por diferentes inputs e stakeholders.

Modelo proposto para Associações



Caracterização da missão da Associação



- A visão de uma organização traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.
- A visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo de partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.
- A explicitação da visão dá, geralmente, origem à Missão da organização – uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Numa associação a missão é indexada aos estatutos da associação devendo ser refinada.



Caracterização da missão da Associação

A missão deve:

- Acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para o desempenho das actividades previstas nos estatutos da associação;
- Ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional.
- A missão de uma organização deve responder às seguintes questões:
 - ◆ Qual a razão de ser da associação (o que motivou a sua criação e inspira a sua continuidade);
 - ◆ Quais as actividades promovidas pela associação
 - ◆ Quais são as futuras competências requeridas pela associação;
 - ◆ Quem são os sócios ou agentes da comunidade servidos pela associação;
 - ◆ Quais são os princípios básicos e os valores da associação.

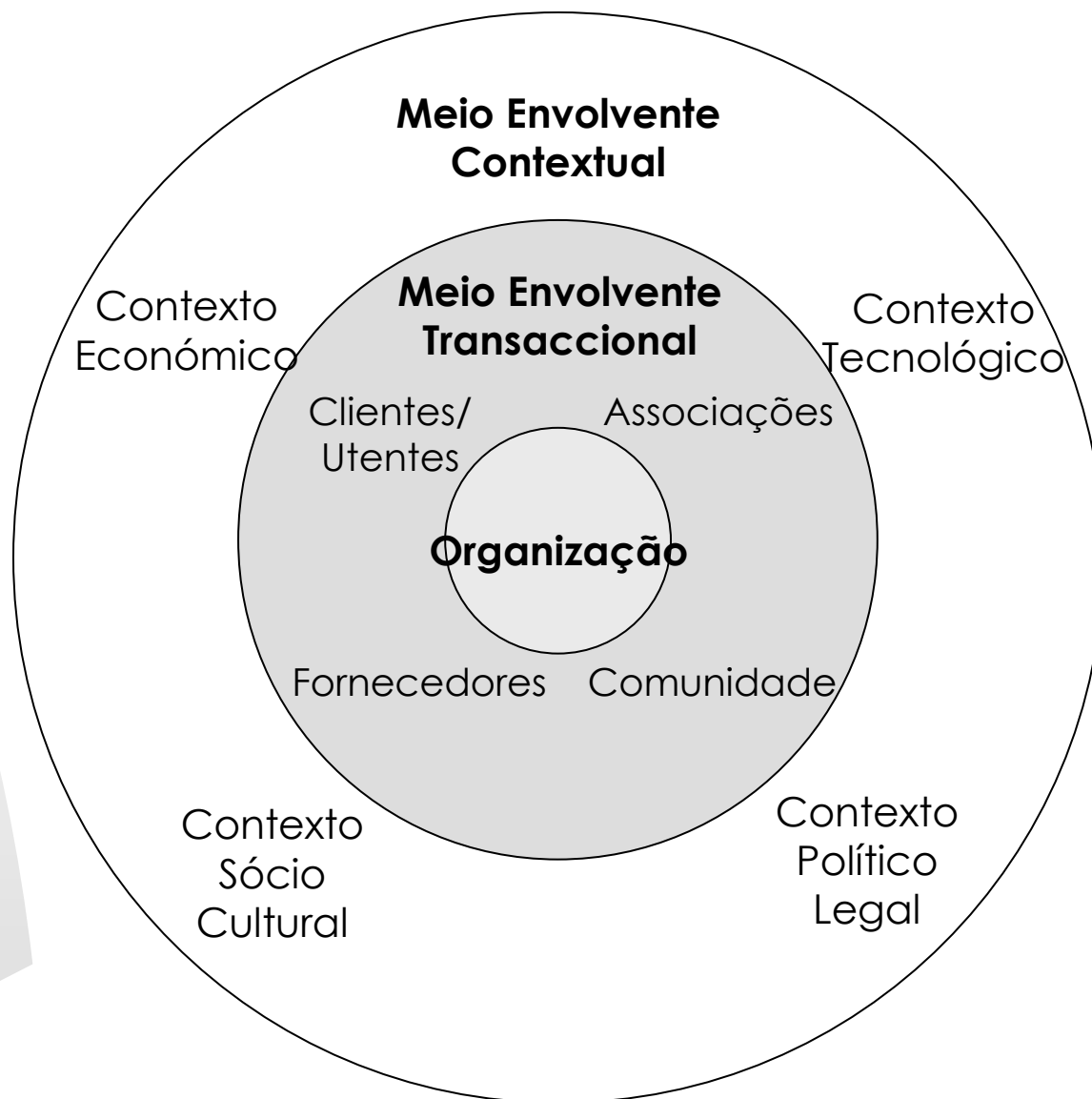


Caracterização da missão da Associação

Na definição dos stakeholders e valores podemos validar também a natureza da sua aplicabilidade. Vejamos:

| Valores | Impacto prático (revelado por) |
|-------------------|---|
| Solidariedade | Atenção às necessidades da comunidade; auxílio à comunidade nos momentos difíceis; disponibilidade |
| Não discriminação | Acesso aos serviços independentemente do credo, raça ou género ... |
| | |
| | |
| | |

ANÁLISE DO ENVOLVENTE EXTERNO À ASSOCIAÇÃO



2. PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (ANÁLISE PEST)

- Todas as Organizações operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua actividade: o meio envolvente contextual.
- Este meio envolvente pode ser desagregado em quatro contextos distintos:
 - ❖ **Contexto económico:** determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
 - ❖ **Contexto sócio-cultural:** reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade.
 - ❖ **Contexto político-legal:** condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade.
 - ❖ **Contexto tecnológico:** traduz o progresso técnico da sociedade.

CONTEXTO ECONÓMICO

- O contexto económico de qualquer Organização inclui variáveis como:

- ❑ Produto Interno Bruto
- ❑ Taxa de Inflação
- ❑ Taxa de Juros
- ❑ Taxa de Câmbio
- ❑ Taxa de Desemprego
- ❑ Balança Comercial
- ❑ Custos Energéticos
- ❑ Taxa de Poupança

CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL

● As suas principais variáveis são:

- ❑ Estilos de vida
- ❑ Valores sociais
- ❑ Taxa de natalidade
- ❑ Estrutura etária
- ❑ Taxa de analfabetismo
- ❑ Distribuição geográfica
- ❑ Nível educacional
- ❑ Composição étnica

CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL

- **O contexto político-legal inclui variáveis como:**

- ❏ Estabilidade política
- ❏ Política económica
- ❏ Enquadramento legal
- ❏ Legislação laboral
- ❏ Restrições ao comércio
- ❏ Leis antimonopólio
- ❏ “Lobbying”

CONTEXTO TECNOLÓGICO

- **As principais variáveis deste contexto são:**

- ❏ Inovações tecnológicas
- ❏ Inovações de processo
- ❏ Protecção de patentes
- ❏ Incentivos governamentais
- ❏ Incentivos à investigação
- ❏ Normas internacionais de qualidade

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

- Na análise do meio envolvente contextual, a Associação deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente.
- Existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas.
- As mesmas tendências podem ter impactos diversos em diferentes tipos de associação ou mesmo em diferentes associação com a mesma tipologia.
- As Associações não se devem limitar a acompanhar as tendências do meio envolvente contextual – sempre que possível devem tentar influenciar a evolução dos vários contextos (ex: através de iniciativas públicas de esclarecimento ao utentes ou de lobbying junto das autoridades competentes)
- A monitorização do meio envolvente contextual deve ter como objectivo a identificação explícita do impacto das tendências observadas no desempenho da Associação.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

EXEMPLO DE APLICAÇÃO

Análise PEST para uma Associação com intervenção social

| Contexto | Tendências | Impacto Positivo | Impacto Neutro | Impacto Negativo |
|----------------|--|--|----------------|--|
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> (1) Aumento do Desemprego (2) Contenções orçamentais em todos os organismos da governo central e local | | | <ul style="list-style-type: none"> (1) negativo no sentido do auto-financiamento da associação. (2) diminuição do financiamento de projectos |
| Sócio-cultural | <ul style="list-style-type: none"> (1) Envelhecimento da população local; (2) Taxa de educação ainda baixa (3) Coesão dos valores Sociais | <ul style="list-style-type: none"> (1) Mais associados e projectos a desenvolver (3) Maior integração com a comunidade e intervenção | | <ul style="list-style-type: none"> (2) Dificuldades na interacção com a população e dinamização dos nossos projectos |
| Político-Legal | <ul style="list-style-type: none"> (1) Alteração legislativa; (2) Estabilidade Política; | <ul style="list-style-type: none"> (1/2) Maior possibilidade de intervenção | | |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> ■ Novas tecnologias de Informação e Comunicação; ■ Novas tecnologias ligadas à energia | <ul style="list-style-type: none"> ■ Melhor e maior oportunidades ao nível da divulgação. ■ Melhoria dos processo de comunicação interna | | |

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- O Meio Envolvente Transaccional é constituído por todos os elementos (agentes e factores) que interagem directamente com a indústria em que a Organização opera.
- Os principais elementos a considerar na análise deste meio envolvente são:
 - ✦ Clientes / Utentes
 - ✦ Associações que disponibilizam serviços conexos
 - ✦ Fornecedores
 - ✦ Comunidade

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

● **CLIENTES / Utentes:**

- ④ São os actuais ou potenciais utentes dos bens e serviços potenciados pela associação. O seu conjunto a comunidade servida.
- ④ Os múltiplos utentes de uma dada comunidade apresentam, em geral, características diversas em consequência dos diferentes objectivos e necessidades.
- ④ Torna-se fundamental a identificação rigorosa da natureza e comportamento dinâmico das várias tipologias de clientes (em analogia com os segmentos de mercado), a fim de adaptar a gestão da organização à especificidade e evolução de cada grupo de clientes/utentes.
- ④ Só depois da definição dos vários tipos de utentes é que é possível definir o serviço potencial e os factores-chave de para a sua implementação.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

Os clientes / Utentes devem ser caracterizados em função de sete critérios genéricos de segmentação:

| Critérios genéricos | Exemplos |
|---|--|
| Quem: natureza dos utentes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Particularidades (Sexo, idade, etnia, ...), |
| O Quê: produtos/serviços solicitados | <ul style="list-style-type: none"> ■ Tamanho, preço, características físicas do produto/serviço, |
| Para Quem: natureza dos utilizadores | <ul style="list-style-type: none"> ■ Própria pessoa, amigos, familiares, colegas, público em geral, etc... |
| Quando: ocasião de utilização | <ul style="list-style-type: none"> ■ Frequência da aquisição/utilização, sazonalidade, ocasiões especiais,... |
| Onde: local de compra | <ul style="list-style-type: none"> ■ N/A, o interesse é baseado na área geográfica,... |
| Porquê: razão da aquisição | <ul style="list-style-type: none"> ■ Necessidade física, benefício psicológico, tipo de uso,,etc... |
| Como: modo de compra | <ul style="list-style-type: none"> ■ Forma de pagamento, modalidade da encomenda, etc... |

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- As variáveis de segmentação devem ser seleccionadas e agrupadas de forma pertinente.
- Após a identificação das variáveis é conveniente construir uma ou mais Matrizes de Segmentação.

Matrizes de Segmentação alternativas para utentes do serviço de apoio comunitário:

| (Quem) Idade | Tipo de serviço(Onde) | | | | |
|-----------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| | Apoio Psicológico | Ateliers de pintura | Actividades físicas | Clube das Ciências | Apoio ao estudo |
| 08 - 10 anos | | | | | |
| 10 – 12 anos | | | | | |
| 12 – 14 anos | | | | | |
| 14 – 16 anos | | | | | |

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- ⊙ As variáveis de segmentação devem ser facilmente mensuráveis e operacionalizáveis.
- ⊙ A análise dos clientes deve ser exaustiva – deve ser feita para a totalidade dos segmentos e não apenas para os já servidos pela Organização.

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- **Associações que prestam serviços similares:**
 - Ⓜ São os competidores directos (actuais ou potenciais) e indirectos (substitutos) que satisfazem as mesmas necessidades dos utentes da comunidade.
 - Ⓜ A análise dos concorrentes directos tem dois objectivos distintos:
 - 📄 permitir, no curto prazo, a comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho social e económico (actividades, quantidade de utentes por valeência, vendas, custos e resultados);
 - 📄 aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes.
 - Ⓜ A caracterização dos actuais pontos fortes e fracos da concorrência e das suas motivações deverá ser levada em consideração na formulação da estratégia da Associação.

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

- Associações que prestam serviços similares:

The screenshot shows the Informa D&B Portugal website interface. The main content area displays search results for companies in the ATIBÁ district. The search criteria are: Nome pesquisado: ATIBÁ, Distrito: Todos, Forma Jurídica: Todos. The results table lists two companies:

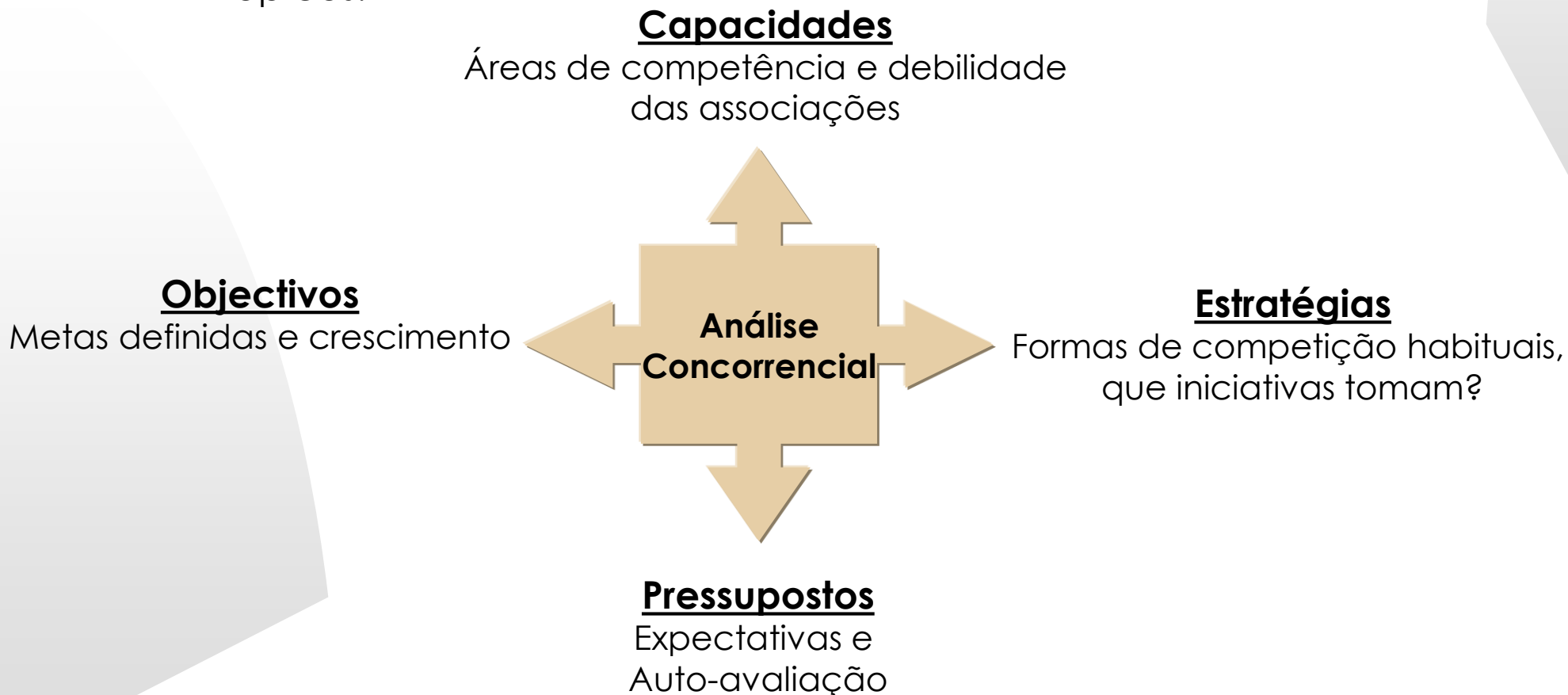
| Nome da Empresa | Designação | Rua | Localidade | Sede/Sucursal |
|--|------------|---------------------------------------|------------|---------------|
| AMA - ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DE ATIBÁ | | RUA ENGENHEIRO FREIRE DE ANDRADE, 112 | ATIBÁ | Único |
| ASSOCIAÇÃO DO RANCHO FOLCLORICO DE ATIBÁ - ESTORIL | | CAMPOS VELHOS | ESTORIL | Único |

Additional elements on the page include a 'DADOS DE CLIENTE' sidebar with user information (Dr. Carlos Miguel Oliveira), a 'BARÓMETRO EMPRESARIAL' section with a pie chart, and a 'SERVICO DE ATENDIMENTO A CLIENTES' section with contact details.

PLANEAMENTO – Análise do envolvente externo

- **Análise das Associações “concorrentes”:**

- Ⓜ A análise das associações concorrentes deve incidir sobre quatro tópicos:



MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

● **Fornecedores:**

- Ⓜ São as organizações e pessoas que fornecem à actividade os inputs necessários à sua laboração (fornecedores de matérias-primas, componentes, recursos humanos, capital, informação, tecnologia e serviços diversos).
- Ⓜ Deve-se manter, na sua análise, uma perspectiva ampla dos inputs requeridos pelas Organizações, estudando não só a evolução como também a dinâmica das principais fontes de recursos.

MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL

● Comunidade:

- Ⓜ Tratam-se dos elementos específicos da localidade ou país onde a indústria está instalada.
- Ⓜ A sua análise tem como objectivo a antecipação do impacto da evolução da comunidade no desempenho da Organização.
- Ⓜ A análise da comunidade deve ainda incidir sobre a actuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional e internacional: governo, associações sindicais e patronais, organizações ambientalistas e de defesa do consumidor, associações industriais.

PLANEAMENTO – Factores críticos de sucesso

- Têm a sua origem na combinação das **características dos clientes/utentes** com a **natureza da concorrência**.
 - Quais os **factores-chave para a disponibilização de um serviço** na comunidade?
 - Quais os **factores de competição**?
- São as variáveis que **mais valor** proporcionam aos utentes/clientes e que **melhor diferenciam** os concorrentes na criação desse valor, pelo que devem ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da Associação no seu desempenho da sua actividade.
- Devem satisfazer três critérios genéricos:
 - Aplicáveis a todas as associações;
 - Relevância decisiva;
 - Passíveis de controlar pelas Organizações.

PLANEAMENTO – Factores críticos de sucesso

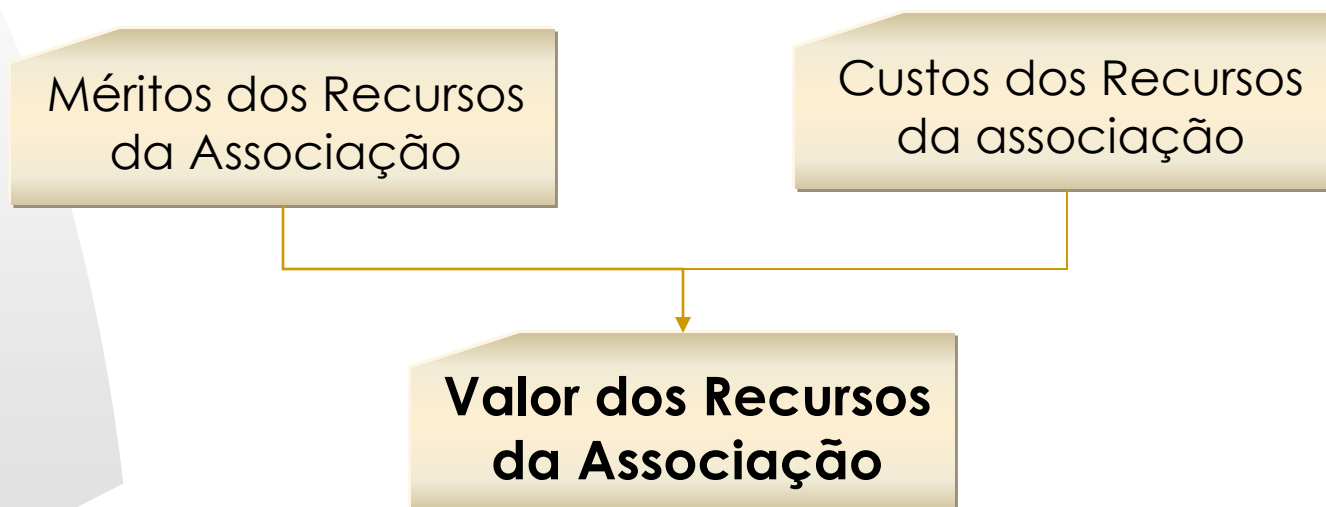
- Depois de identificados, as associações devem optar:
 - Ganhar ascendência nos actuais factores críticos de sucesso
 - Alterar a natureza competitiva da actividade e gerar novos factores críticos de sucesso

Factores críticos de sucesso na valência creche e pré-escola

| Factores-chave de aquisição (Valor para os clientes/utentes) | Factores de competição (Variáveis de competição) | Factores críticos de sucesso |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Segurança e qualidade de serviço; ■ Disponibilidade de Horários e actividades; ■ Preço | <ul style="list-style-type: none"> ■ Instalações; ■ Desempenho dos colaboradores; ■ Conjugação dos Horários da instituição com os utentes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Extensão dos serviços ■ Política de comunicação ■ Desenvolvimento dos RH ■ Controlo de Gestão |

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO

- A análise da associação deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos.
- É importante ainda perceber a dinâmica dos custos da organização por forma a apurar o nível de eficiência da utilização dos seus recursos.



PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO

- Apesar de diversos, os múltiplos elementos de uma organização podem ser enquadrados em apenas três categorias básicas:
 - ✿ **Recursos Humanos:** número de colaboradores, qualificação dos mesmos, grau de motivação e empenho, etc.
 - ✿ **Recursos Financeiros:** capacidade de alocar investimento, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.
 - ✿ **Recursos organizacionais:** sistema de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, etc.
- O valor de todos os elementos da organização deriva da sua capacidade de integração destes três tipos de recursos.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO- Humanos

- Embora seja reconhecido que o potencial de recursos humanos seja determinante para o sucesso da organização a longo prazo, não existem medidas consensuais para avaliar as capacidades actuais e futuras dos vários membros de uma organização.
- Enquanto algumas entidades privilegiam indicadores de produtividade ou de concretização de objectivos, outras dão mais atenção à evolução das qualificações técnicas ou factores comportamentais.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO- Humanos

- Para que a auditoria à competência dos recursos humanos de uma organização seja completa, esta deve incluir a avaliação de quatro critérios distintos:

EFICÁCIA

Capacidade para alcançar as metas propostas, resolução dos problemas, mobilização dos meios, etc.

EFICIÊNCIA

Produtividade mensal, gestão de recursos físicos, autonomia de decisão, polivalência, etc.

EVOLUÇÃO

Progressão das qualificações ao longo do tempo, tomada de iniciativas próprias, desenvolvimento pessoal, etc.

INTERACÇÃO

Abertura ao diálogo, empenhamento em projectos de grupo, apoio a colegas, etc.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO- Humanos

- Esta metodologia parte do princípio que as capacidades actuais e futuras de cada pessoa devem ser complementadas por uma boa inserção no grupo de trabalho – isto é, alcançar uma performance conjunta superior à mera soma dos desempenhos individuais.
- A auditoria dos recursos humanos deve ainda considerar as diferentes exigências dos diversos níveis de pessoas a trabalhar na organização.
- É importante ainda incluir na análise algumas referências ao potencial dos recursos humanos de organizações externas relacionadas, como fornecedores de longo prazo, clientes habituais, associações filiadas ou parceiros organizacionais – a qualquer momento os seus elementos mais capazes podem-se revelar decisivos.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO- Financeiros

- A situação económico-financeira de uma organização influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afectam directamente o crescimento organizacional.
- A avaliação dos recursos financeiros consiste no cálculo de **indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência** – com base nos elementos do balanço, demonstração de resultados e mapa de origem e aplicação de fundos da organização.
- Mais importante que a determinação de valores é a análise da sua **evolução ao longo de vários anos**.
- Só desta forma é possível distinguir entre variações de curto prazo e tendências de médio prazo.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO - Financeiros

- ➔ A saúde financeira da organização depende ainda da sua capacidade para angariar novos fundos junto de entidades financiadoras (Seg.Social, IPJ, Autarquias,...) mercado de capitais, composto por entidades publicas nacionais e internacionais e por mecenas.
- ➔ Deve-se ainda analisar a capacidade financeira de organizações externas relacionadas com a organização – fornecedores de longo prazo, clientes habituais, organizações filiadas ou parceiros de actividades(que possam contribuir para o financiamento de projectos conjuntos).

RECURSOS DA organização - Organizacionais

- A avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o **valor dos activos intangíveis** da associação:
 - ☐ Reputação;
 - ☐ Notoriedade da Associação ou marca já associada
 - ☐ Potencial das actividades e projectos desenvolvidos;
 - ☐ Confiança dos parceiros institucionais, etc.
- A existência destes activos pode permitir à organização contar com a fidelidade dos elementos da comunidade em períodos mais competitivos, manter um diferencial de qualidade na organização de actividades e explorar com sucesso novas actividades ou criar novos empreendimentos com apoio de outras organizações.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA ASSOCIAÇÃO- Organizacionais

- ➔ Os recursos organizacionais são bastante difíceis de avaliar devido à sua natureza menos tangível.
- ➔ Existem, contudo, alguns indicadores seguros de que as capacidades organizacionais são elevadas:
 - ☐ Obtenção de um prémio de qualidade ou mérito;
 - ☐ Longevidade das relações com os parceiros mais exigentes;
 - ☐ Reforço sustentado da imagem de marca das suas actividades;
 - ☐ etc.
- ➔ O nível de gestão dos parceiros regulares da organização deve ser tomado em consideração neste tipo de análise – podem estar em condições de complementar as capacidades da organização.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

RECURSOS DA organização

- É pois desejável que as associações cooperem com outras organizações como forma de expandir o potencial dos recursos humanos, financeiros e organizacionais conjuntos – com o objectivo de reforçar as suas posições competitivas com benefícios mútuos.
- Como forma de complementar esta análise devem ser avaliados os méritos dos restantes elementos da organização como máquinas, sistemas de controlo de gestão, terrenos ou serviços externos que resultam da conjugação dos três recursos básicos.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

TRANSFORMANDO RECURSOS EM CAPACIDADES

- ➔ Dispor de recursos abundantes e de boa qualidade não é suficiente para garantir uma superioridade sustentada face à concorrência.
- ➔ É necessário que todos os recursos estão a ser utilizados de uma forma produtiva, eficiente.
- ➔ **Com iguais níveis de recursos, a organização mais eficiente tem uma vantagem na sua actividade e conseqüente performance.**
- ➔ De forma a aumentar a produtividade, incrementar o número de actividades e reduzir os custos de intervenção por dimensão de projecto, as organizações devem tentar responder a dois pontos essenciais:

Como é possível utilizar menos recursos?



Como é possível utilizar melhor os actuais recursos?

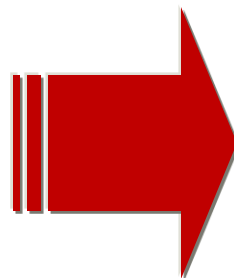
PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

COMPETÊNCIAS CENTRAIS – derivando pontos fortes e fracos

Quantidade e qualidade
relativa dos seus recursos

Potencial sinérgico
dos seus meios

Evolução das condições
Que afectam a zona ou
Local onde se encontram
inseridos



**Pontos Fortes
OU
Competências
Centrais**

Pontos Fracos

EXEMPLO DE UMA SWOT EFECTUADA PELA ASSOCIAÇÃO DE MORADORES ALFA

Pontos Fortes (Strengths)

- Competências da Direcção e gestão operacional profissionalizada;
- Rede de parcerias alargada e montada;
- Situação financeira equilibrada.

Pontos Fracos (Weaknesses)

- Inexistência de um sistema de gestão da qualidade;
- Forte dependência de financiamento público;
- Comunicação com o exterior incipiente.

Oportunidades (Opportunities)

- Alteração demográfica e envelhecimento da população local;
- Disponibilidade de fundos do QREN para a qualificação e apoio à comunidade

Sugestões

- Aposta em novos serviços para os idosos como os serviços de apoio domiciliário.

Sugestões

- Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a ISO 9001.
- Desenvolvimento de uma plataforma de comunicação baseada na Web (sitio, newsletter digital,..)

Ameaças (Threats)

- Diminuição das participações dos utentes como resultado da redução do poder de compra das famílias;
- Redução dos apoios da da autarquia e órgãos da Administração central;
- Redução da natalidade da região

Sugestões

-

Sugestões

-

SWOT – ADEQUAÇÃO E DEFINIÇÃO DE EIXOS ESTRATÉGICOS

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- ➔ As sugestões deverão ser analisadas, priorizadas em áreas estratégicas e transpostas para objectivos organizacionais. Identificadas as características do meio envolvente e a natureza das competências da organização, é altura de alinhar a associação com a evolução da sociedade e da concorrência. O processo dá origem a definição estratégica da organização.



SWOT – ADEQUAÇÃO E DEFINIÇÃO DE EIXOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVAS E PROSPECTIVAS

- ➔ De uma análise deste tipo poderão ser derivadas questões diferenciadas que carecem de reflexão e que poderão dar origem a eixos estratégicos prioritários de actuação:
- ➔ Que projectos sociais de intervenção? Crescer ou fazer parcerias? Crescer e fazer parcerias? Requalificar equipamento sociais e recursos humanos? Como lidar com a competição e com os crescentes desafio a nível das solicitações dos utentes?

SWOT – ADEQUAÇÃO E DEFINIÇÃO DE EIXOS ESTRATÉGICOS

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- ➔ Quando as associações fazem bem (competências centrais) aquilo que tem de ser bem feito (factores críticos de sucesso), conseguem ter o êxito desejado.
- ➔ O nível de Adequação Estratégica de uma organização é função do seu enquadramento no meio envolvente, isto é, do grau de correspondência entre as suas competências centrais e os factores críticos de sucesso definidos para a sua actividade.
- ➔ Como diferentes áreas de actuação apresentam características distintas, as organizações devem avaliar não apenas o seu enquadramento no processo de intervenção global, como também a sua adequação estratégica nos principais segmentos de actuação.
- ➔ Devem ser valorizadas as competências centrais actuais e reforçar a prazo as competências ainda mal dominadas.

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

- O Intento Estratégico de uma organização reflecte a perspectiva dinâmica da sua Adequação Estratégica.
- É importante a criação de novas competências que correspondam aos futuros factores críticos de sucesso da actividades social que permitam tirar o máximo partido das novas oportunidades de mercado.
- Assim, não basta ter uma boa adequação estratégica no presente, a sobrevivência a longo prazo exige uma contínua renovação dos recursos, capacidades e competências da organização sempre em linha com a evolução dos cenários sociais.

PLANEAMENTO – ANÁLISE DA organização

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS:

- ➔ No modelo proposto é definida uma estrutura decomposta para a fixação da estratégia global da associação e sua futura articulação com os planos de actividade definidos anualmente.

| Eixo Estratégico | Objectivo / Caminho estratégico | Acções a desenvolver | Planeamento temporal | Metas | Indicadores | Recursos necessários à implementação |
|---|---|--|----------------------|---|---|---|
| Servir a comunidade de forma aberta, flexível e sustentável | Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade | Definição e Caracterização dos processos a utilizar | Até à data .. | | N/A | Consultores externos, Direcção e Quadros técnicos |
| | | Definição do Manual de Qualidade | Até à data .. | | N/A | |
| | | Definição dos procedimentos e instruções de trabalho | Até à data .. | | N/A | |
| | | Plano anual de formação | Até à data .. | | Tx.de execução do plano | Direcção e entidade formadora XPTO |
| | Reforço da imagem e notoriedade da Associação | Desenvolvimento de sítio e newsletter digital | Até à data .. | Renovação do sítio. Produção de um microsite | N.º de visitas ao sítio N.º de inscritos na newsletter | Organização especializada |
| Serviços à comunidade | Criação do SAD – Serviços de Apoio Domiciliário | Desenvolvimento e entrega de projecto junto aos serviços da Segurança Social | | Iniciar projecto piloto com X utentes | NA | Direcção e Quadros Técnicos. |

Conclusões

- Qualquer planeamento estratégico é um processo dinâmico e aberto, susceptível de integrar ao longo do tempo novos elementos e de ser reformulado em função de diferentes exigências que se vão apresentando.
- “Servir a comunidade inovando socialmente” no sentido de criar e potenciar novas condições que levem a uma melhoria continuada do bem-estar pessoal e social é um desafio que se coloca a todos e para o qual estou certo que todos procurarão contribuir.
- OBRIGADO PELA ATENÇÃO E PELA VOSSA PARTILHA!