

PLANO ESTRATÉGICO DA ASSOCIAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS “OUTREM”

*João Nuno Morais Lopes¹
Paulo Jorge Madeira dos Santos²*

Resumo

As mudanças são parte integrante deste mundo, das pessoas que nele residem e das organizações que estas criam. Desta forma, as organizações necessitam de sofrer transformações e adaptações para sobreviverem.

Atualmente, o país vive uma crise muito acentuada, onde encerram dezenas de empresas por dia. Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações elaborem o planeamento estratégico para ajudar os gestores nas decisões, para anteciparem alguns acontecimentos e tomarem medidas que evitem que as organizações sejam prejudicadas.

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) não estão alheias à atual crise, pois nas mais diversas dimensões nestes tempos tão incertos, estas associações sofrem cada vez mais necessidades. Devido aos cortes governamentais, a nível de subsídios e consequente diminuição de fundos para estas instituições, os projetos de cariz social, ambiental e cultural, sofrem uma redução significativa.

Deste modo, o presente Projeto visa a proposta de um Modelo de Plano Estratégico para a “Associação Outrem”.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico; Balanced Scorecard; Modelos de Planeamento Estratégico; Organizações Sem Fins Lucrativos

Abstract

Changes are a part of this world, of the people that live in it and of the organizations they create. As such, organizations need to transform themselves and adapt to survive.

Nowadays, the country is facing a severe crisis where dozens of companies are shutting down every day. As such, it has become fundamental that the organizations execute strategic planning's in order to aid the managers to make decisions, so that they can anticipate some events and create strategies in order to protect the organizations.

Non profitable organizations aren't immune to the current crisis, because in several levels, in these uncertain times, these organizations are suffering from lack of support. Due to budget cuts in the support of the organizations, the social, environmental and cultural projects, are being severely diminished.

As such, this project intends to propose a model of strategic planning for the “Outrem Association”.

Keywords: Strategic Planning; Balanced Scorecard; Models of Strategic Planning; Non-profit organizations.

¹ Mestre em Gestão de Empresas pela Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

² Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova.

1. Introdução

Nos dias de hoje, o planeamento estratégico é uma ferramenta que assume grande importância na gestão das organizações. O seu alcance é bastante amplo, pois é através deste que as organizações deliberam os seus objetivos e controlam as distintas atividades.

O planeamento estratégico beneficiará os gestores de um instrumento que põe ao seu dispor diversos tipos de informações fundamentais à tomada de decisão.

As necessidades do mercado atualmente facultam oportunidades para todos os tipos de organizações. Para se beneficiar das oportunidades, as organizações necessitam estar preparadas e bem definidas com objetivos futuros.

Torna-se, assim, imprescindível o planeamento estratégico, independentemente de serem empresas públicas, privadas ou não governamentais. O planeamento torna-se assim um aliado à sobrevivência das organizações, constando nele as ações do presente em busca dos objetivos que desejam alcançar no futuro (Tajra, 2006).

Nas OSFL torna-se ainda mais importante o planeamento, pois o seu futuro depende dos recursos financeiros, que são escassos.

Burke (2008) refere que a diminuição de fontes de financiamento, a liderança limitada, o aumento de necessidades por parte da sociedade, os eventos globais e a atual concorrência, são desafios que no passado não existiam nas prestações de serviços das OSFL.

Para estas organizações conseguirem sobreviver num mundo cada vez mais globalizado, devem procurar a excelência, dando cada vez mais importância ao planeamento, para que deste modo possam melhorar o processo de tomada de decisão com vista a alcançar os objetivos pré-determinados. O planeamento estratégico é um processo administrativo que sustenta o modelo para se determinar a melhor direção a ser seguida pela organização.

2. Metodologia

Segundo Moura & Barbosa (2006) referem que projetos aplicados são projetos desenvolvidos por alunos em uma (ou mais) disciplina (s), no âmbito académico, sob a orientação do professor, e têm por objetivo a aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências e habilidades específicas.

Moura & Barbosa (2006) sugerem, como base para o desenvolvimento de projetos, um modelo que contempla três componentes estruturais básicos: Âmbito, Plano de Ação, Plano de Controle e Avaliação.

Na tabela 1 apresenta-se o modelo do presente projeto aplicado.

Para a elaboração do presente Projeto Aplicado procedeu-se à recolha de dados na instituição e entrevistou-se o Presidente, o Sr. Carlos Moura. A revisão da bibliografia para o estudo em análise centraliza-se na investigação desenvolvida por outros autores na área da estratégia e planeamento estratégico em organizações sem fins lucrativos. De seguida, apresenta-se o plano de investigação do presente Projeto.

3. Caracterização do Setor Sem Fins Lucrativo em Portugal

O setor das OSFL é caracterizado por uma acentuada heterogeneidade. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011) em 2006, este setor detinha 45.543 Instituições. Perto de 50% das OSFL desenvolviam a sua atividade, no âmbito da Cultura e Recreio. As Instituições Religiosas detinham 15,6% e os Serviços Sociais 13,7%, estes também têm um peso significativo no universo das OSFL. Seguem-se as Associações Patronais com 5%, Profissionais e Sindicatos com 4,8% e as OSFL com atividade de Educação e Investigação com 4,5%, estas

com um peso relativamente inferior às anteriores. Por fim, e com uma representatividade menor estão as OSFL relacionadas com o Ambiente 1,7%, com a Saúde 1,4% e com outras atividades, Lei, Direitos e Política 1,0%, Atividades Internacionais 0,6% e Filantropia, Promoção e Voluntariado 0,2% (gráfico 1).

Tabela 1 - Modelo do presente projeto aplicado

| Componentes do modelo de projeto (etapas) | Elementos de cada uma das etapas do projeto |
|---|---|
| Âmbito | <ul style="list-style-type: none"> • Definição do problema; • Preâmbulo (justificativa); • Objetivos a alcançar; • Contributos do estudo. |
| Plano de ação | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar um modelo de planeamento estratégico; • Ações/iniciativas a realizar; • Prioridades das ações/iniciativas (cronograma). |
| Plano de monitoramento e avaliação | <ul style="list-style-type: none"> • Métricas e metas dos indicadores; • Implementar procedimentos de monitorização e avaliação (Balanced Scorecard). |

Fonte: Adaptado de Oliveira, (2006), p.12.

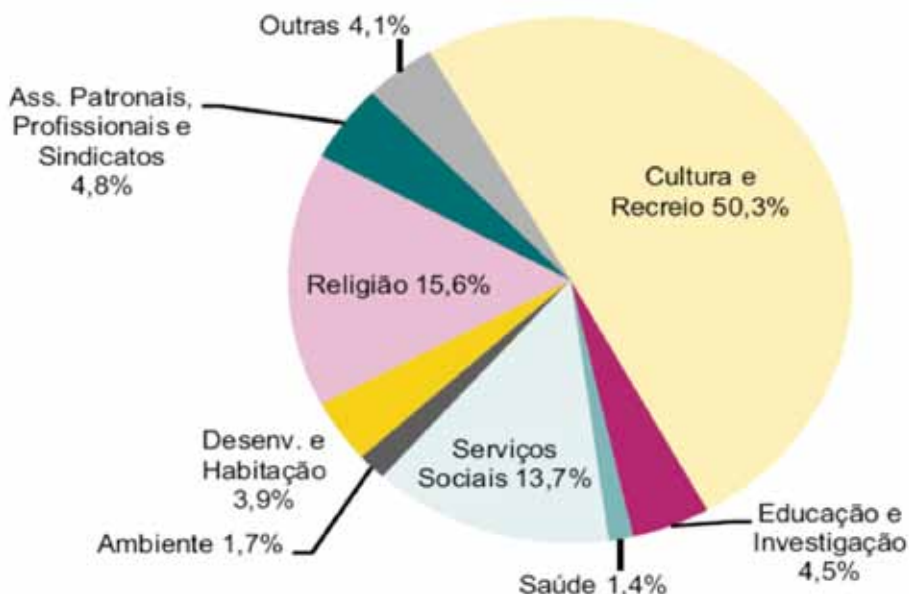


Gráfico 1 - Universo das organizações sem fins lucrativos (nº unidades em 2006)

Fonte: INE - Conta satélite das instituições sem fins lucrativos 2006, em INE (2011).

Porém, ao analisar o setor em termos postos de trabalho remunerados, pode-se observar uma hierarquização diferente das atividades. Pode-se verificar que mais de 50% do emprego, nas OSFL, foca-se nas atividades sociais. Seguem-se as atividades de educação e investigação com 13,2%, saúde 9,1% e cultura e recreio com 8,5%.

4. As Organizações Sem Fins Lucrativos

As OSFL segundo Drucker (1995) são imprescindíveis, pois, a sua finalidade é estimular modificações nos indivíduos e sociedade.

Marcovitch (1997) menciona que as OSFL por executarem funções de interesse público, espera-se por parte das mesmas que seja uma prática constante, a transparência quanto aos seus projetos realizados, como também, aos resultados adquiridos e recursos utilizados. Para o autor, estas instituições têm deste modo que ter uma utilização eficiente dos seus recursos.

No entanto, Fischer (2002) recorda que as OSFL são caracterizadas por serem privadas. Estas são formais e autónomas e associadas a elas está o trabalho voluntário. A autora refere que apesar do objetivo destas instituições não ser o lucro, estas devem gerar receitas que lhes permita desempenhar as suas funções de forma eficaz e adequada. No caso de haver algum excedente em termos financeiros, este deverá ser aplicado no próprio negócio. As atividades deste tipo de instituições são públicas ou voltadas à sociedade.

Pode-se concluir que as OSFL não podem ter como vocação principal o lucro. A sua missão pode ser de carácter cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópico, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outras possíveis. É de referir, para desmistificar a questão quanto ao lucro, que na realidade, estas organizações podem ter lucro. Porém, não podem fazer do lucro o seu primeiro objetivo, e caso o tenham, o mesmo tem que ser investido na própria atividade.

5. Conceito de Planeamento Estratégico nas Organizações Sem Fins Lucrativos

Planeamento estratégico é o processo pelo qual a organização se molda ao seu meio envolvente ao longo do tempo, integrando o planeamento e a gestão num só processo. Segundo Light (2011), para uma OSFL ter uma boa performance e bons resultados deve-se seguir a regra dos quatro pilares - propósito, estratégia, operações e controlo financeiro. O planeamento estratégico deve responder às seguintes questões:

- O porquê de estar nesta atividade?
- Onde queremos estar no futuro?
- O que está a ser feito no presente?
- Quem faz o quê?
- Quando isso aconteceu?

Bass (2010) explica que planeamento é um processo executado em equipa, em que se tem por base a compreensão dos pontos fortes e fracos da organização e envolventes, elaborando um documento escrito em que constam os objetivos, as ações por ordem de prioridade a implementar para se atingir esses mesmos objetivos e o controlo para verificar se tudo está a ser implementado como o previsto.

O mesmo menciona ainda que o planeamento estratégico é o processo usado para procurar uma estratégia tendo por ponto de partida a missão, os seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças externas. Refere, ainda, que o planeamento estratégico desenvolve um sonho compartilhado entre as partes interessadas e produz um projeto de como alcançar esse sonho. Para Bass (2010), o planeamento estratégico deve fazer parte da cultura da organização e deve conter a seguinte informação:

- O que é importante para a organização?
- Quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças?
- Quantas vezes a administração se reúne?

É de salientar que o planeamento estratégico não é um fim em si mesmo. A finalidade do mesmo é ajudar os gestores na tomada de decisões. É de referir que apesar das instituições elaborarem o planeamento, o mesmo não lhes garante que sejam bem-sucedidas. Contudo, os benefícios desta ferramenta são evidentes.

6. Modelo de Planeamento Estratégico de Oliveira, Ross & Altimeyer

De acordo com Oliveira, Ross & Altimeyer (2005), uma OSFL é fundada por indivíduos que tenham valores, princípios e visões em comum. No caso das instituições em fins lucrativos são fundadas em torno de causas sociais que é o motivo da existência das mesmas.

As ações das OSFL devem sempre levar em consideração a visão, os princípios e os valores do fundador. Os mesmos devem ter por base as causas sociais, que vão servir de ponto de partida do planeamento estratégico.

Este modelo apresenta 13 etapas:

1. **Valores e princípios do fundador:** deve ficar explícito, quais os valores e princípios do fundador;
2. **Visão do fundador:** deve estar bem definida, qual a visão do fundador (onde pretende que a instituição esteja no futuro);
3. **Causa social:** a causa social tem que ser delimitada;
4. **Valores e princípios da instituição:** devem-se definir os valores e princípios pelos quais a instituição se rege;
5. **Visão institucional:** deve estar definida a visão da instituição;
6. **Stakeholders:** devem estar identificados os stakeholders;
7. **Análise externa e análise interna:** pretende-se que sejam procuradas as oportunidades/ameaças e pontos fortes/pontos fracos, para que seja possível projetar os impactos gerados pelas forças sociais e organizacionais;
8. **Definição dos objetivos:** deve-se nesta fase definir o que se pretende alcançar num determinado período de tempo. Neste tipo de instituições, um objetivo pode ser, claramente, um número de pessoas atendidas ou número de projetos realizados. É de salientar que, os objetivos devem ser condicionados pelos princípios e valores organizacionais, pelas oportunidades e ameaças, e pelos pontos fortes e fracos;
9. **Definição de estratégias e das ações:** pretende-se que sejam definidos os caminhos e as atitudes que vão permitir alcançar os objetivos pré-definidos;
10. **Implementação:** devem-se colocar em prática, as estratégias e ações definidas anteriormente;
11. **Monitorização, controlo e avaliação:** nesta fase, pretende-se que se valide o processo realizado, devem-se quantificar os resultados obtidos e ir-se adequando o planeamento aos mesmos. Independentemente dos resultados estarem a ser alcançados ou não, deve-se continuar com o planeamento traçado, anteriormente, ou rever o mesmo, na sua totalidade, ou em parte;
12. **Continuidade:** se os resultados obtidos estão de acordo com o previsto, deve-se dar continuidade ao planeamento;
13. **Revisão:** caso os resultados alcançados não sejam os definidos, poderá ter que se rever o planeamento e implementar ações de correção para se atingirem os resultados ambicionados.

Resch (2002), menciona que existe unanimidade entre os académicos que estudam as práticas de gestão das organizações sem fins lucrativos, que estas devem partir dos problemas que rodeiam estas instituições, e serem negociadas com as distintas partes interessadas e os

beneficiários. Os valores, princípios destas instituições devem visar as causas sociais, e o seu planeamento estratégico ser apropriado à sua causa e às necessidades dos stakeholders. Estas instituições tendem a ter um relacionamento mutualista e cooperativo, procurando a harmonia e os apoios necessários ao seu desenvolvimento e ao cumprimento das suas funções.

Na figura 1 pode-se observar o modelo de Oliveira, Ross & Altmeyer (2005).

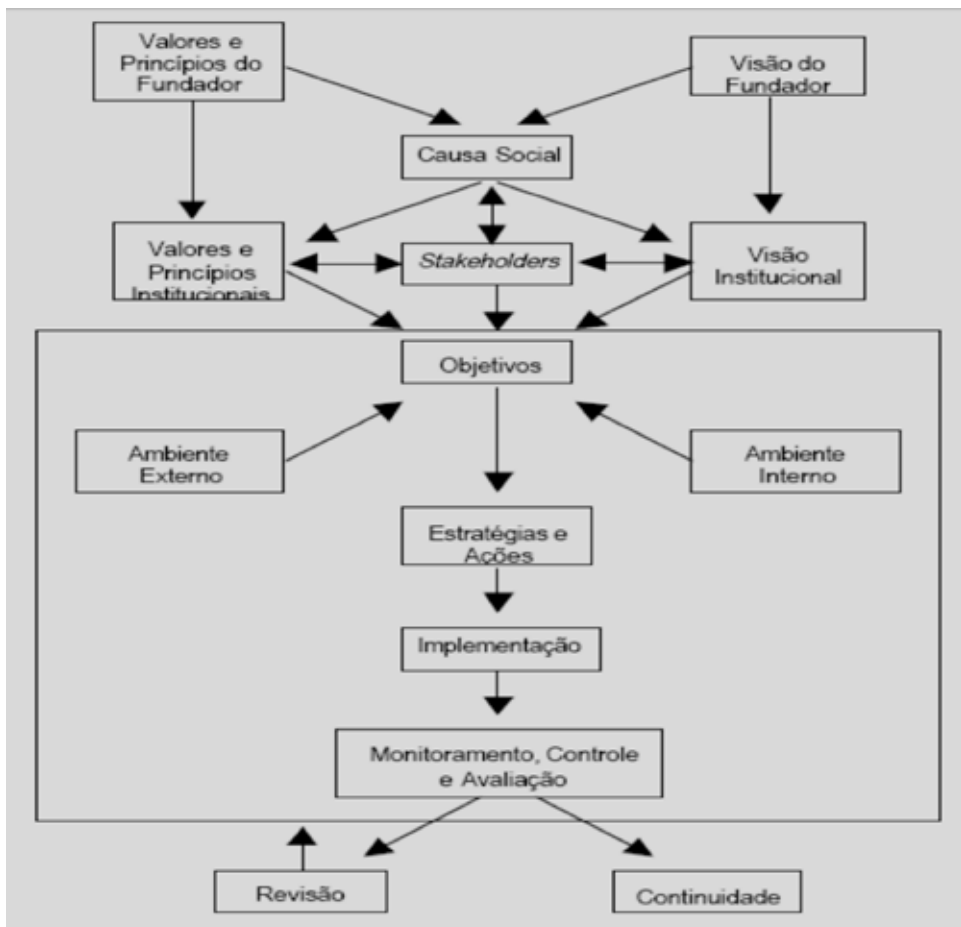


Figura 1 - Modelo de Oliveira, Ross & Altmeyer

Fonte: Oliveira, Ross & Altmeyer (2005), p.78.

De acordo com Mitchell & Yates (2002), as OSFL devem ter bem definidos os princípios da organização, e os colaboradores conhecerem os mesmos, para que se possa obter vantagens com esse conhecimento por parte de todos.

É de extrema importância, nas OSFL, que os seus colaboradores conheçam a causa social da instituição e o plano estratégico para que todos possam dar a sua opinião, transmitir novas ideias e ajudar assim na elaboração e implementação de novas políticas ou estratégias.

7. O Balanced Scorecard para Organismos Públicos ou Organizações Sem Fins Lucrativos

De acordo com Pinto (2007), o BSC foi inicialmente concebido com o objetivo de medir a performance das organizações do setor privado. No decorrer da segunda metade da década

de 90, a aplicação do conceito BSC em serviços públicos e em OSFL começou a ser cada vez mais utilizado.

A grande maioria das organizações governamentais e sem fins lucrativos tiveram dificuldades na implementação do modelo base do BSC. O motivo dessa dificuldade deveu-se ao facto da perspectiva financeira estar colocada no topo da hierarquia. Para estas organizações isso é uma dificuldade, pois, o sucesso financeiro não é o objetivo principal. Deste modo, foi obrigatória uma nova arquitetura do BSC, para que se pudesse ajustar às organizações sem fins lucrativos (Kaplan & Norton, 2001).

Segundo Kaplan & Norton (2001), nas transações comerciais no setor privado, a entidade que paga e recebe o serviço é idêntica, ou seja, o cliente. Nas organizações sem fins lucrativos, quem fornece os meios e quem recebe o serviço são entidades diferentes, ou seja, os “doadores” e “utentes”. Estas organizações colocam estes dois grupos, inseridos na mesma perspectiva, no topo do BSC. A organização desenvolve os seus processos internos de forma a criar valor para estes dois grupos de “clientes”.

A missão emerge, nas OSFL, como o elemento subordinante do modelo relativamente aos objetivos e metas definidos nas quatro perspectivas. A perspectiva financeira e a perspectiva de clientes são apresentadas a par como se pode verificar na ilustração seguinte. Na figura 2 está representado o Balanced Scorecard para as organizações sem fins lucrativos.



Figura 2 - Balanced Scorecard para as organizações sem fins lucrativos

Fonte: Kaplan & Norton (2001), p.135.

8. Apresentação da “Associação Outrem”

A “Associação Outrem” foi fundada em 1987, nas antigas instalações da Casa da Cultura e Juventude de Castelo Branco, pela mão de alguns Escuteiros e Professores. A “Associação

Cultural Outrem” tem-se distinguido pelas diversas atividades realizadas, no âmbito da Defesa do Meio Ambiente e do Património. De início, foram feitas algumas explorações nos arredores de Castelo Branco, essencialmente no percurso do Rio Ocreza, e recolhas etnográficas em diversas povoações do Distrito.

Ainda como grupo de trabalho, esta Associação, então com o nome de “Associação Cultural Lusitânia”, transformou algumas recolhas de literatura popular em peças de teatro para fantoches. Peças dramatizadas em diversos pontos do Distrito, sendo também publicados vários boletins culturais.

A “Outrem” tem vindo a fazer diversas rotas temáticas a aspetos da flora, património e geologia no vale do rio Ocreza. No decurso das rotas e percursos passaram por estes locais, em média, 500 pessoas por ano.

Mais recentemente, tem vindo a organizar, anualmente, a Feira Templária/Medieval em Castelo Branco e apostado, fortemente, na Recriação Histórica Templária, que foi um marco histórico muito forte na Cidade.

9. Visão, Missão, Objetivos e Valores

Verificado o sítio da “Associação Outrem” e documentos da mesma, não há nenhuma referência direta à missão da Associação ou à sua visão. A visão e a missão não estão definidas na Associação, contudo, com base na entrevista e recolha de documentação definiram-se as mesmas.

A visão da “Associação Outrem” propõe-se:

- Ser autónoma nas instalações e materiais que necessitam para realizar as atividades referentes à preservação do património cultural e natural.

A missão da “Associação Outrem” passa por:

- Preservar o património cultural e natural.

No que respeita aos objetivos, os mesmos encontram-se bem presentes por todos na Associação, pois todos os projetos/atividades têm os objetivos gerais e específicos descritos. Os objetivos propostos da Associação são:

- Desenvolver atividades de carácter formativo nas áreas da educação, cultura, ambiente, desportos-aventura e tiro desportivo;
- Promover a divulgação de ações em contacto com a natureza;
- Fomentar a investigação e a troca de saberes;
- Promover a divulgação de valores através de publicações.

Na entrevista, pode-se constatar que, na Associação não existem departamentos bem definidos, logo, não possui objetivos definidos por departamentos.

No que concerne aos valores da Associação podem-se verificar na imagem 3.

10. Aplicação do Modelo de Oliveira, Ross & Altimeyer à “Associação Outrem”

Como já foi anteriormente referido, o modelo de Oliveira, Ross & Altimeyer (2005) contempla treze etapas:

1. Valores e princípios do fundador;
2. Visão do fundador;
3. Causa social;



Figura 3 - Valores da “Associação Outrem”

Fonte: Elaboração própria

4. Valores e princípios da instituição;
5. Visão institucional;
6. Stakeholders;
7. Análise externa e análise interna;
8. Definição dos objetivos;
9. Definição de estratégias e das ações;
10. Implementação;
11. Monitorização, controlo e avaliação;
12. Continuidade;
13. Revisão.

1. Valores e Princípios do Fundador

Os valores e princípios do fundador (Presidente José Carlos Moura) que é formado na área de História, o mesmo dá uma especial atenção ao património cultural. Motivo este que leva a que as iniciativas da Associação sejam na sua maioria focadas nesta vertente. Apesar deste ter outros princípios e valores, como respeitabilidade, indiscriminação, comprometimento e confiabilidade.

2. Visão do Fundador

A visão do fundador é bastante ambiciosa, pois o mesmo pretende que a Associação, no futuro, seja autónoma, quer a nível de instalações, como de materiais para realizar as diversas atividades/projetos.

3. Causa Social

A causa social da Associação é a Preservação do Património Cultural e Natural da Beira Interior.

4. Valores e Princípios

Os valores e princípios da “Associação Outrem” estão definidos na imagem 3.

5. Visão Institucional

A visão institucional como a mesma não está definida, vai de encontro à visão do fundador, ou seja, ser autónoma nas instalações e materiais, que necessitam para realizar as atividades referentes à preservação do património cultural e natural.

6. Stakeholders

Os stakeholders (tabela 2) são uma pessoa, grupo ou entidade com interesses nas ações e no desempenho de uma organização, na qual as decisões e ações possam afetar, direta ou indiretamente, uma organização. Na seguinte tabela apresentam-se os stakeholders presentes na “Associação Outrem”. Foram, somente, considerados para a elaboração desta tabela os parceiros da Associação que ajudam a realizar as atividades desenvolvidas pela Associação.

Tabela 2 - Stakeholders da “Associação Outrem” / Parceiros

| Stakeholders | Função com impacto na “Associação Outrem” |
|--|---|
| Câmara Municipal de Castelo Branco | Patrocinador em diversas atividades. |
| Junta de Freguesia de Castelo Branco | Patrocinador em diversas atividades. |
| Associação Comercial Industrial | Patrocinador em diversas atividades/ colabora na organização de algumas atividades. |
| RVJ Editores | Apoia na divulgação de eventos. |
| Reconquista | Apoia na divulgação de eventos. |
| Instituto Português da Juventude (IPJ) | Programas de Apoio do IPJ (PAAJ), onde a Associação se candidata para angariar fundos para os projetos que pretendem desenvolver. |

Fonte: Elaboração própria

7. Análise Externa e Interna

A Análise Externa e Interna está elaborada na tabela 3.

Tabela 3 - Análise SWOT

| | |
|--|--|
| <p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Está no ativo há 24 anos; • Boa imagem por parte das instituições públicas; • Não tem gastos com pessoal; • Estudos etnográficos; • Publicações; • Existência de bons acessos; • Forte património cultural da região. | <p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não tem uma estratégia claramente definida, limita-se a um plano de atividades anual; • Poucos recursos humanos; • Não tem ninguém na Associação formado em gestão ou administração; • Degradação de material para realizar certas atividades por falta de uso; • Site, blog, redes sociais desatualizados e pouco desenvolvidos; • Não está registada no Instituto de Promoção Ambiental; • Não é considerada pessoa coletiva de utilidade pública; • Não tem contabilidade organizada; • A Associação não tem uma sede própria e 100% autónoma; • Não realizam reuniões com os sócios com o intuito de surgirem novas ideias para futuros projetos; • Não tem uma base de dados informatizada com os sócios e parceiros de atividades. |
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acordos com o Instituto Politécnico de Castelo Branco e Escolas Profissionais; • Criar parcerias com outras instituições; • Proximidade com Espanha; • Falta de emprego; • Localização raiana e acessibilidades; • Parcerias com a “Naturtejo”; • Aproveitamento do Castelo e Parque da Cidade para realizar atividades. | <p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise económica em Portugal; • Fácil criação de associações com a mesma tipologia ou tipologia idêntica; • Desinteresse dos jovens pelo património cultural e natural; • Fraca promoção e proteção de riqueza patrimonial por parte das Juntas de Freguesia e Câmara; • Pouca aderência da população a atividades de expedições fotográficas pedestres e em canoa, como também no tiro desportivo; • Envelhecimento da população; • Desertificação. |

Fonte: Elaboração própria

8. Objetivos

Os objetivos da “Associação Outrem” são os seguintes:

- Desenvolver atividades de carácter formativo nas áreas da educação, cultura, ambiente, desportos-aventura e tiro desportivo;
- Promover a divulgação de ações em contacto com a natureza;
- Fomentar a investigação e a troca de saberes;
- Promover a divulgação de valores através de publicações.

9. Estratégia a Implementar

A “Associação Outrem” deve seguir uma estratégia de focalização, ou seja, devido à escassez de recursos humanos, não pode apresentar um alto nível de qualidade em todos os serviços/ produtos que apresenta.

10. Ações a Realizar

As ações/iniciativas apresentadas, anteriormente, obedecem a diferentes níveis de prioridade. Assim, serão classificadas como prioridade 1, as ações mais urgentes e a serem realizadas num prazo máximo de 1 ano. As ações classificadas como prioridade 2 são as que devem ser realizadas num prazo máximo de 2 a 5 anos. As ações classificadas como prioridade 3 são as que devem ser realizadas daqui a mais de 5 anos, ou seja, a longo prazo. Na tabela 4 estão definidas as ações por ordem de prioridade.

Tabela 4 - Prioridades das ações

| Prioridades | Ações |
|--------------|---|
| Prioridade 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Proceder à alteração da organização da Associação (novo organigrama); • Desinvestir e não realizar atividades de expedições fotográficas pedestres e em canoa, como também no tiro desportivo; • Elaboração do manual de procedimentos; • Implementar um sistema de contabilidade organizada; • Participação dos sócios na elaboração do plano anual das atividades; • Criação de uma base de dados informatizada; • Definição clara do público-alvo; • Desenvolver o site da Associação e redes sociais; • Promoção de brainstorming junto dos sócios; • Acrescentar aos objetivos gerais da Associação um crescimento dos sócios em 10% por ano. |
| Prioridade 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema de avaliação de objetivos; • Registar-se no Instituto de Promoção Ambiental; • Criação de uma maior oferta cultural e eventos culturais para a população residente e visitantes; • Maior dinamização do património da cidade; • Educação ambiental e sensibilização dos residentes da Beira Interior para esta temática; • Efetuar protocolos com as Escolas Profissionais e Instituto Politécnico de Castelo Branco; • Definir objetivos por departamentos. |
| Prioridade 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Promoção e divulgação da região da Beira Interior, a nível nacional e internacional; • Candidatar-se a Instituição de Utilidade Pública; • Recrutar ou formar um sócio em candidaturas diretas aos fundos europeus; • Cooperação entre a Associação e outras entidades; • Criar estruturas físicas da Associação. |

Fonte: Elaboração própria

11. Implementação

Na implementação devem-se colocar em prática as estratégias e ações definidas anteriormente.

12. Monitorização, Controlo e Avaliação

Nesta fase, pretende-se que haja uma monitorização das ações implementadas, um controlo e uma avaliação. É importante o que a Associação realiza, as reuniões depois de cada projeto realizado. Contudo, é essencial que fique registada a opinião dos participantes, se os objetivos foram atingidos ou não, e das ideias que possam melhorar os mesmos projetos no futuro. Foi elaborado um questionário (anexo B) para se passar no fim das reuniões a todos os envolvidos no projeto (a II parte é somente para colaboradores). O mesmo questionário (I parte) poderia ser distribuído ao público/clientes no decorrer do projeto para se poder avaliar os mesmos em 2 perspetivas, a dos colaboradores e a do público/clientes.

13. Continuidade ou Revisão

Pretende-se que caso o plano esteja a atingir os objetivos previamente definidos seja dado continuidade ao mesmo. No caso de não se estarem a atingir os objetivos anteriormente definidos, os mesmos deverão ser revistos e implementadas ações de correção.

10. Mapas do Balanced Scorecard da “Associação Outrem”

Neste ponto, apresentam-se os mapas do BSC da “Associação Outrem”, que é o plano de avaliação deste Projeto. Este plano de avaliação vai permitir quantificar os objetivos e metas das iniciativas, verificando se os mesmos estão a ser alcançados. O plano compreende as quatro perspetivas mencionadas anteriormente: financeiramente, clientes, processos internos e conhecimento e aprendizagem. Foi considerado para elaborar este Balanced Scorecard a troca dos clientes por um grupo mais abrangente os Stakeholders.

10.1. Perspetiva: Stakeholders

Na perspetiva stakeholders deve ter-se uma ideia clara dos clientes alvo, como também dos parceiros. Como já foi referido anteriormente o público-alvo da Associação Outrem são os jovens entre os 16 e os 35 anos. Na tabela 5 apresenta-se o mapa estratégico da perspetiva stakeholders.

Tabela 5 - Perspetiva: Stakeholders

| Iniciativas | Objetivos estratégicos | Metas | Indicador | Responsável | Prioridade | Orçamento |
|--|--|---|---|---|------------|-----------|
| Definição clara do público-alvo | Prestar um melhor serviço | 85% dos projetos realizados para jovens entre os 16 e os 35 anos (calculado anualmente) | Nº projetos realizados para o público-alvo (em %) | Presidente | 1 | € |
| Implementação de um plano de recurso ao voluntariado | Angariar mais sócios, não pagando mão-de-obra | Aumentar em 2,5% os sócios | Nº de sócios (em %) | Presidente | 2 | € |
| Criação de uma maior oferta cultural e eventos culturais para a população residente e visitantes | Reconhecimento por parte da população e visitantes da Associação | Aumentar em 2,5% os sócios | Nº de sócios (em %) | Responsável de departamentos de acordo com a natureza do evento | 2 | € |
| Maior dinamização do património da cidade | Divulgação do património da cidade | Realizar 2 eventos (Castelo e Parque da Cidade) | Nº de eventos | Responsável de departamentos de acordo com a natureza do evento | 2 | € |
| Educação ambiental e sensibilização dos residentes da Beira Interior para esta temática | Sensibilizar os residentes da importância da educação ambiental | Aumentar em 2,5% os sócios | Nº de sócios (em %) | Responsável de departamento de educação e formação | 2 | € |

Fonte: Elaboração própria

Foram sugeridas um conjunto de iniciativas nesta perspetiva das quais se destaca a definição clara do público-alvo, pois a Associação Outrem não tem um público-alvo definido no momento. A Associação elabora as suas iniciativas para o público em geral. É de referir que é importante que se implante um plano de recurso ao voluntariado, pois a associação carece de recursos humanos para poder ajudar a executar as iniciativas.

10.2. Perspetiva: Financeira

Apesar do lucro não ser o objetivo principal das OSFL, as mesmas têm a obrigação de gerarem receitas para que se consigam autossustentar. Quanto mais autónomas forem financeiramente não dependem tanto de terceiros (donativos) para executarem as suas atividades. No caso de alguma iniciativa realizada gere algum excedente tal como referido anteriormente este excedente deve de ser investido na Associação. Na tabela 6 apresenta-se o mapa estratégico da perspetiva financeira.

Tabela 6 - Perspetiva: Financeira

| Iniciativas | Objetivos estratégicos | Metas | Indicador | Responsável | Prioridade | Orçamento |
|---|--|--|--------------------------------|------------------------------|------------|-----------|
| Desinvestir e não realizar atividades de expedições fotográficas pedestres e em canoa, como também no tiro desportivo | Focalizar em outros serviços/ /produtos | Diminuir anualmente os gastos em 7% (calculado anualmente) | Gastos anuais (em %) | Tesoureiro | 1 | € |
| Análise da eventual exploração de um pequeno bar | Angariar fundos para aplicar nos projetos tornando-se mais autónoma a Associação | Aumentar em 20% os rendimentos anuais | Rendimentos anuais (em %) | Tesoureiro e Presidente | 3 | € |
| Promoção e divulgação da região da Beira Interior, a nível nacional e internacional | Dar a conhecer a Beira Interior, para aumentar os visitantes e com isso os donativos | Aumentar os donativos/ /patrocínios da Associação em 5% | Donativos/ /patrocínios (em %) | Tesoureiro e Presidente | 3 | € |
| Implementação de campanha de captação de donativos | Captação de receita para aplicar em projetos | Aumentar os donativos/ /patrocínios da Associação em 5% | Donativos/ /patrocínios (em %) | Tesoureiro e Vice-presidente | 2 | € |

Fonte: Elaboração própria

Como as OSFL não têm como principal objetivo o lucro explica o porquê de ter poucas iniciativas nesta perspetiva. Salienta-se nesta perspetiva a análise da eventual exploração de um pequeno bar, pois estima-se que se possa aumentar os rendimentos da associação em 20%. É de referir que com o rendimento gerado por esta iniciativa é para ser investido em outras iniciativas. Deste modo a associação torna-se mais autónoma.

10.3. Perspetiva: Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos devem ser colocados os processos críticos em que a Associação se deve distinguir para que possa cumprir os objetivos anteriormente definidos. Na tabela 7 apresenta-se o mapa estratégico da perspetiva processos internos.

Tabela 7 - Perspetiva: Processos internos

| Iniciativas | Objetivos estratégicos | Metas | Indicador | Responsável | Prioridade | Orçamento |
|---|---|--|---|---|------------|-----------|
| Elaboração do manual de procedimentos | Atingir uma maior qualidade | 80% dos inquiridos avaliarem os projetos com mais de 15 (calculado anualmente) | Nº de inquiridos (em %) | Presidente, Vice-presidente e responsáveis de departamentos | 1 | € |
| Ter contabilidade organizada | Identificar gastos supérfluos | Diminuir os gastos anuais em 3% (calculado anualmente) | Gastos anuais (em %) | Tesoureiro | 2 | € |
| Criação de uma base de dados informatizada | Maior organização de todos os contactos e operações desempenhadas | 80% dos inquiridos avaliarem os projetos com mais de 15 (calculado anualmente) | Nº de inquiridos (em %) | Vice-presidente | 1 | € |
| Promoção de brainstorming junto dos sócios | Fomentar o surgimento de ideias inovadoras | Aprovar um novo projeto por trimestre | Nº projetos aprovados nas reuniões de brainstorming | Presidente | 1 | € |
| Proceder à alteração da organização da Associação | Definir departamentos e hierarquias | 80% dos inquiridos avaliarem os projetos com mais de 15 (calculado anualmente) | Nº de inquiridos (em %) | Presidente | 1 | € |
| Definir objetivos por departamentos | Aumentar os projetos por ano | Aumentar 10% os projetos a realizar por departamento | Nº projetos por departamento (em %) | Presidente | 2 | € |
| Implementar um sistema de avaliação de objetivos | Identificar falhas e implementar medidas de correção | 80% dos inquiridos avaliarem os projetos com mais de 15 (calculado anualmente) | Nº de inquiridos (em %) | Presidente | 2 | € |

Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva de processos internos existem importantes iniciativas a executar. A Associação Outrem deve num curto prazo proceder à alteração da sua organização, elaborar o manual de procedimentos e criar uma base de dados informatizada. Ao criar uma base de dados informatizada podem ter organizados e guardados todos os registos dos sócios, dos parceiros e também das iniciativas realizadas.

10.4. Perspetiva: Conhecimento e Aprendizagem

Os elementos da perspetiva conhecimento e aprendizagem são os sócios que ajudam a executar as iniciativas, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional. De certa forma, a capacidade de cumprir metas nas restantes perspetivas depende dos recursos organizacionais aplicados nesta área de crescimento e aprendizagem. Na tabela 8 apresenta-se o mapa estratégico da perspetiva de conhecimento e aprendizagem.

Tabela 8 - Perspetiva: Conhecimento e aprendizagem

| Iniciativas | Objetivos estratégicos | Metas | Indicador | Responsável | Prioridade | Orçamento |
|---|---|--|--|-------------------------------|------------|-----------|
| Registar-se no Instituto de Promoção Ambiental | Requisito essencial para no futuro se candidatar a Instituição de Utilidade Pública | - | - | Presidente | 2 | € |
| Criar estruturas físicas da Associação | A Associação ser mais autónoma | Associação ser autónoma financeiramente em 70% dos projetos | Nº Projetos sem donativos/ /patrocínios (em %) | Presidente | 3 | € |
| Efetuar protocolos com as Escolas Profissionais e Instituto Politécnico de Castelo Branco | Aumentar o nível de formação da instituição. Cooperação em projetos | Realizar 1 projeto com o IPCB e recrutamento de estágios curriculares (três em diferentes áreas) | Nº de estágios e nº projetos | Presidente | 3 | € |
| Candidatar-se a Instituição de Utilidade Pública | Vantagens fiscais | Num prazo máximo de 10 anos ser uma Instituição de Utilidade Pública | - | Presidente | 3 | € |
| Participação dos sócios na elaboração do plano anual das atividades | Surgirem novas ideias | 60% dos sócios presentes na elaboração do plano anual | Nº de sócios presentes na elaboração do plano anual (em %) | Vice-presidente | 1 | € |
| Investir no site da Associação e redes sociais | Maior divulgação da Associação e captação de mais sócios e donativos | Aumentar em 2,5% os sócios | Nº de sócios (em %) | Vice-presidente | 1 | € |
| Recrutar ou formar um sócio em candidaturas diretas aos fundos europeus | Maior captação de fundos europeus | Aprovar mais de 1 projeto por ano com fundos europeus | Nº projetos aprovados com fundos europeus | Vice-presidente | 3 | € |
| Cooperação entre a Associação e outras entidade | Aprendizagem mútua entre as entidades e benchmark | 40% dos projetos têm que ser realizados em cooperação com outras entidades | Nº projetos realizados em cooperação com outras entidades (em %) | Responsáveis de departamentos | 3 | € |

Fonte: Elaboração própria

Na perspectiva de conhecimento e aprendizagem é de salientar a urgência de a Associação Outrem investir no seu site e também nas redes sociais. No que concerne ao site da Associação o mesmo já não é atualizado desde de 2007. A última atualização das redes sociais foram efetuadas em maio de 2011. É de extrema importância este investimento até porque as redes sociais assumem nos dias de hoje uma importante forma de divulgação a baixo custo e com muita adesão por parte dos jovens.

11. Conclusão

Neste Projeto Aplicado, o objetivo consistia em elaborar um plano estratégico para a Associação Outrem e também aplicar o modelo do BSC como uma metodologia de implementação do plano estratégico e método de avaliação. Para que se conseguisse entender estes conceitos, foi necessário estudar outros temas da Gestão.

O conceito de planeamento estratégico, de entre as definições encontradas, pode-se definir como o desenvolvimento de planos a médio e longo prazo para que se possa fazer uma gestão das oportunidades e ameaças presentes no meio envolvente, tendo em conta as forças e fraquezas da organização.

Foram recolhidos documentos da Associação e efetuada uma entrevista ao Presidente da “Associação Outrem”. Concluiu-se que, apesar de não existir formação académica em Gestão, esta Associação teve e continua a ter um desempenho importante na região. Constatou-se a existência de uma gestão praticamente instintiva, uma vez que os conceitos não existiam mas algumas das ações estavam bem presentes, como por exemplo, a elaboração de um plano de atividades anual e as reuniões com os colaboradores, depois de ser realizada cada atividade.

A nível estratégico, constatou-se que a Associação não tinha um planeamento estratégico elaborado e definido. Não existia nada especificamente definido, somente um conjunto de ideias, que vão dar origem à elaboração do próximo plano anual de atividades. Percebeu-se que tudo é feito e pensado anualmente, ou seja, a curto prazo.

Os objetivos definidos no presente Projeto Aplicado foram claramente alcançados, pois os objetivos passavam por elaborar um plano estratégico e também aplicar o modelo do BSC como uma metodologia de implementação do plano estratégico e método de avaliação. Foi aplicado o modelo de planeamento estratégico de Oliveira, Ross & Altmeyer aplicado às instituições sem fins lucrativos, e também, elaborada uma proposta de implementação do BSC com o intuito de implementação estratégica

Foi proposto um conjunto de medidas, que podem ser aplicadas a esta Associação para melhorar o seu desempenho, definir claramente os seus objetivos, medidas que impulsionarão o seu crescimento e angariação de novos associados. Foi também, proposta uma nova organização da Associação, através de um novo organigrama.

Em suma, mesmo quando aplicada de uma forma subtil e muito superficial, como era este caso, um planeamento estratégico pode ajudar uma associação a melhorar o seu desempenho e crescimento, mesmo que esta associação não tenha fins lucrativos

Referências Bibliográficas

- Bass, J. (2010). *The Handbook of Nonprofit Governance*. San Francisco: A Wiley Imprint, p.189.
- Brurkr, T. (2008). Nonprofit Service Organizations: Fidelity With Strategic Plans For Financial Survival – Critical Roles For Chief Executive Officers. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, v.182, p.204-223.
- Drucker, P. (1995). *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira, p.3-41.

- Fischer, R. (2002). *O Desafio da Colaboração: Práticas de Responsabilidade Social entre Empresas e Terceiro Sector*. São Paulo: Gente, p.45-46.
- INE (2011). *Conta satélite das instituições sem fins lucrativos 2006*. Obtido em 22 de outubro de 2011 de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=121187746&PUBLICACOESmodo=2
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy - Focused Organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, p.135.
- Light, M. (2011). *Results Now For Nonprofits: Purpose, Strategy, Operations and Governance*. New Jersey: A wiley Imprint, p.29-36.
- Maximiano A. (2006). *Administração para Empreendedores*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mitcell, M. & Yates, D. (2002). *How To Use Your Organizational Culture As A Competitive Tool*. Nonprofit World, v. 20, n. 2, mar p. 33.
- Moura, D. & Barbosa, E. (2006) *Trabalhando com Projetos – Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais*. Editora Vozes, Petrópolis-RJ.
- Marcovitch, J. (1997). *Da Exclusão à Coesão Social: Profissionalização do Terceiro Sector*. In: *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.121.
- Oliveira, B.; Ross, E. & Altimeyer, H. (2005). *Proposta de um Modelo de Planeamento Estratégico para Instituições Sem Fins Lucrativos*. Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.69-80, jan./jun. Obtido em 22 de outubro de 2011 de http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06.pdf.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Tajra, S. (2006). *Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e Práticas para uma Administração voltada para a Excelência*. São Paulo: Iátria.

Correio electrónico: joao.lobes.1987@hotmail.com