



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELENCIA NO 3º SETOR

## GUIA PRÁTICO

---

**Liderança, Estratégia e Planejamento**

**Agosto 2017**

> Este documento tem por objectivo evidenciar o conjunto de etapas a serem cumpridas para se ligar a Estratégia ao Cliente.

## Índice

1. LIDERANÇA .....	3
2. ESTRATÉGIA .....	5
3. PLANEAMENTO.....	11
4. ANÁLISE DE RISCO .....	12
5. MEDIÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
6. ANEXO – Priorização dos Objectivos Estratégicos.....	16

# 1. LIDERANÇA

---

Liderança é a arte de gerir recursos humanos com o objectivo de influenciar positivamente mentalidades e comportamentos, criando equipas coesas e motivadas que alcancem os objectivos organizacionais definidos.

Para ser eficaz é condição necessária, mas não suficiente, que a liderança se baseie num conjunto de princípios orientadores, conhecidos e aceites por todos os colaboradores da organização.

O 1º princípio resulta da resposta á pergunta – **Porque foi criada a Organização e qual a razão para existir?**

Para se obter uma resposta global a esta pergunta deverão ser encontradas as respostas para as seguintes questões:

- Porque existimos? O que queremos?
- O que nos diferencia das semelhantes?
- Quem são os nossos clientes?
- Quais são os produtos/serviços (P&S) que produzimos e de que forma respondem às necessidades dos nossos clientes?

As respostas a estas questões definem a **Missão** da Organização.

Para ser clara e compreensível a declaração da **Missão** deve incluir:

- O objectivo – Uma frase que descreva o resultado que a Organização pretende alcançar ((razão de ser da organização, o seu principal negócio e principais clientes ou segmentos de mercado)
- O modo de actuação – Uma descrição dos meios (recursos, programas, acções, serviços, etc.) usados para alcançar o objectivo

Exemplos:

Associação Portuguesa para a Qualidade - “Acrescentar valor aos associados e contribuir para o desenvolvimento sustentado da sociedade portuguesa, através da criação e divulgação do conhecimento e da promoção de práticas inovadoras nos domínios da Qualidade e da Excelência.”

McDonalds – “Trabalhamos, diariamente, para sermos o restaurante favorito dos nossos consumidores.

Para atingir esta missão, os nossos valores estão na base daquilo que somos, daquilo que fazemos e de como trabalhamos.

O 2º princípio resulta da resposta á pergunta – **Se concretizarmos a nossa Missão, como desejamos que seja o futuro?**

A resposta a esta pergunta identifica a **Visão** da Organização, explicitando os objectivos de longo prazo e descrevendo as aspirações para o futuro, sem especificar como o alcançar.

A declaração da **Visão** deve ser inspiradora, criando um espírito de grupo entre os que se identificam com esses objectivos e revelar um forte desejo de melhoria.

Exemplos:

Associação Portuguesa para a Qualidade - “Ser o referencial nacional nos domínios da Qualidade e da Excelência Organizacional.”

Fundação Vitória (Russia) - “A nossa visão é que cada criança mantenha sua família biológica ou tenha novos pais. Adicionalmente, queremos que cada criança tenha uma infância feliz, recebendo boa educação, formação profissional e que consiga crescer tornando-se adultos maduros, independentes e bem sucedidos.”



O 3º princípio resulta da identificação dos principais **Valores** partilhados pelas diferentes culturas dos colaboradores e através das quais se constroem as relações de trabalho dentro da Organização.

A lista de valores, crenças ou princípios partilhados pelos membros da organização e postos em prática no trabalho de cada um, define o comportamento ético da Organização e dos seus colaboradores e une-os em redor do mesmo objectivo.

Exemplo:

Associação Portuguesa para a Qualidade

“Integridade, rigor e transparência;  
Responsabilidade social;  
Procura e partilha de conhecimento; e  
Espírito de equipa.”

O 4º princípio evidencia-se na declaração da **Política da Qualidade** que reúne o conjunto de intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a Qualidade e formalmente expressas pela Direcção.

A Direcção da Organização deve assegurar que a **Política da Qualidade**:

- É coerente com a Missão da Organização;
- Fornece linhas orientadoras para apoiar o planeamento estratégico e operacional;
- Inclui um compromisso da organização para com o cumprimento dos requisitos do Cliente e para com a melhoria contínua.

Na declaração da **Política de Qualidade** a Direcção da Organização deve transmitir:

- O **foco** para o qual a Organização está orientada;
- A **garantia** da qualidade dos serviços disponibilizados;
- O **compromisso** num processo de melhoria contínua;
- Os **instrumentos** utilizados para garantir esse compromisso.

Exemplo:

*“É Política desta Organização prover **produtos e serviços dentro de prazo estabelecido, de alta qualidade**, buscando sempre aumentar os níveis de satisfação de seus clientes.*

*A Organização assume o compromisso de **melhorar continuamente seus produtos e serviços**, através do **controle de processos, envolvimento dos colaboradores e compromisso da direcção**”.*

#### Resumo

O exercício da **Liderança** deve orientar-se por 4 princípios:

A **Missão** – O que queremos fazer

A **Visão** – Onde queremos chegar

Os **Valores** – O que nos une e nos identifica

A **Política da Qualidade** - Como nos apresentamos



## 2. ESTRATÉGIA

O **Planeamento estratégico** é um processo decisório de gestão no qual são definidos objectivos globais, que partindo da definição da Missão permitam alcançar a Visão da Organização, garantindo a coerência e sustentabilidade da actividade.

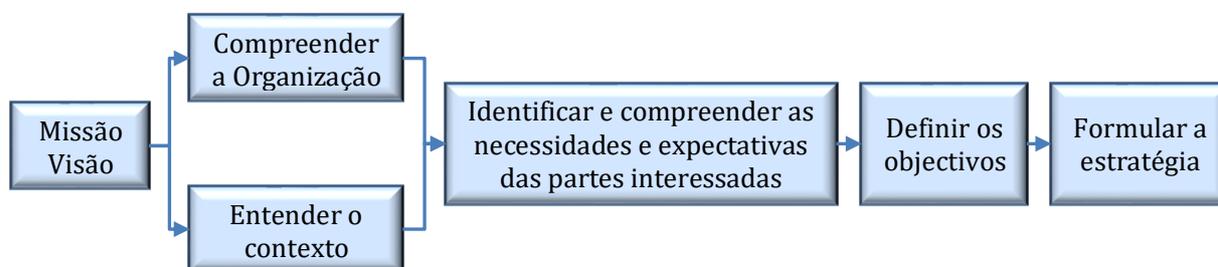
O Plano Estratégico é a peça fundamental para o enquadramento da actividade diária das Organizações permitindo:

- a focalização dos colaboradores nos objectivos fundamentais da Organização,
- a consistência na actividade da Organização, impedindo um constante zigzaguear resultante da procura de atingimento de objectivos avulsos e pouco relevantes,
- a criação de metodologias eficazes de avaliação do desempenho da Organização.

Assim, no planeamento estratégico e partindo do que queremos fazer – **Missão**, onde queremos chegar – **Visão**, valorizando aquilo que nos identifica e une – **Valores** e da forma como nos queremos apresentar – **Política da Qualidade**, definimos os objectivos prioritários que pretendemos alcançar no médio prazo – **Objectivos Estratégicos** e quais as metodologias - **Estratégias** a adoptar para os atingir.



Para a elaboração do **Plano Estratégico** devem ser cumpridas as seguintes etapas:



- **Definição da base estratégica**

A definição da base estratégica da Organização efectua-se partindo do que queremos fazer – **Missão**, onde queremos chegar – **Visão**, valorizando aquilo que nos identifica e une – **Valores** e da forma como nos queremos apresentar – **Política da Qualidade**.

- **Compreender a Organização**

Para compreender a Organização deve efectuar-se uma avaliação do seu estado de desenvolvimento analisando os seguintes factores internos:

- A estrutura organizacional
- Definição de funções e responsabilidades
- Os processos e as infra-estruturas de apoio
- A qualidade e desempenho dos recursos (capital, tempo, pessoas, processos, sistemas tecnológicos)
- A qualificação dos colaboradores
- A cultura corporativa



- **Entender o contexto**

Entender o contexto significa identificar os factores externos que possam afectar o desempenho da Organização e que podem incluir, por exemplo, o ambiente cultural, social, político, legal, regulamentar, financeiro, tecnológico, económico e competitivo.

Metodologia – para se realizarem os dois pontos anteriores, recorre-se frequentemente à análise SWOT através da qual se identificam:

**Pontos Fortes** - são os factores diferenciadores da Organização que poderão proporcionar vantagens competitivas.

**Pontos Fracos** - são os aspectos negativos da Organização que podem provocar desvantagens competitivas e deverão ser anulados ou minimizados através de processos de melhoria.

**Oportunidades** - são as forças externa que podem criar situações favoráveis para a Organização, potenciando o seu desempenho se devidamente aproveitadas.

**Ameaças** - são as forças externas que podem criar situações de risco para a Organização de que resulte a impossibilidade de se alcançarem os objectivos pretendidos.

- **Identificar e compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas**

Consideram-se partes interessadas os clientes, os colaboradores e todas as entidades que podem afectar ou ver-se afectados pela realização dos objectivos da organização, não esquecendo as que definem requisitos estatutários e regulamentares para a produção e fornecimento de produtos/serviços.

- **Definir os objectivos**

Identificados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e efectuada uma comparação com outras Organizações relevantes que prestam o mesmo tipo de serviço, é possível definir os **Objectivos Estratégicos** a alcançar a médio prazo para potenciar os pontos fortes, recuperar os pontos fracos, tirarm partido das oportunidades e eliminar ou reduzir os potenciais efeitos negativos das ameaças.

Frequentemente o número de **Objectivos Estratégicos** identificados é elevado, o que não é vantajoso para a Organização. Um elevado número de objectivos estratégicos leva à dispersão de recursos impedindo a necessária concentração de toda a Organização no que é prioritário e fundamental.

É, portanto, necessário fazer escolhas. Definidos os **Objectivos Estratégicos**, devemos listá-los por ordem de prioridade, atendendo à sua relevância, verificando ainda:

- Quais os Objectivos que concretizados têm maior impacto no crescimento da Organização ou no relacionamento com a parte interessada;
- Quais os Objectivos que concretizados têm melhor relação custo/benefício;
- Quais os Objectivos que têm maior probabilidade de serem atingidos, considerando os recursos e competências existentes ou a serem criados.

Existem várias metodologias para a priorização dos Objectivos Estratégicos. Uma das metodologias possíveis está descrita no anexo 1.

Ordenados os Objectivos, e apesar de não existir nenhuma regra universal que indique quantos deverão ser adoptados, a Organização deve seleccionar os 4 a 6 mais importantes.

Exstem dois tipos de **Objectivos Estratégicos**. Os objectivos de manutenção e os objectivos de crescimento.

Com os **objectivos de manutenção** pretende-se dar continuidade às atividades, mantendo os produtos/serviços para os clientes no mesmo nível de custo e qualidade.



Com os **objectivos de crescimento** pretende-se o crescimento das actividades ou o lançamento de novas actividades, melhorar a oferta de produtos/serviços aos clientes e outras partes interessadas, ampliar a população alvo do fornecimento de produtos/serviços, abrangendo novos segmentos de clientes.

Todas as Organizações têm objectivos de manutenção para manterem a sua actividade e fazerem bem o que já fazem bem. No entanto, para alcançarem a sua Visão precisam definir objetivos de Crescimento.

Com os objetivos de Crescimento, pretende-se que a Organização dê um “salto” para outro patamar de eficiência, eficácia, e talvez, de dimensão, pelo que o conceito de melhoria está sempre presente.

E esta melhoria pode ser obtida por uma ou mais das seguintes perspectivas:

- Pela perspectiva da **qualidade** – melhora-se a forma como o processo é executado (por exemplo: suprimindo uma actividade redundante que não gera valor acrescentado).
- Pela perspectiva da **eficácia** – pretende-se melhorar o resultado, tornando as metas mais exigentes (por exemplo: alterar o tempo médio de elaboração dos planos individuais dos novos clientes, reduzindo-o de 50 dias pós a admissão para 40 dias).
- Pela perspectiva da **eficiência** – pretende-se melhorar a relação dos resultados obtidos face aos recursos consumidos (por exemplo: para o mesmo nível de actividade e número de clientes diminuir o consumo de energia em 5%).

Na Política da Qualidade as Organizações declaram qual o seu foco no desempenho da sua actividade e assumem um compromisso.

Nas Organizações do sub sector de Serviços, o foco é o cliente e existe o compromisso de constante melhoria, pelo que sempre deverá ser considerado o objectivo estratégico de “Melhoria dos Serviços Prestados”.

#### Exemplo de Objectivos Estratégicos

- *Melhorar a satisfação dos colaboradores*
- *Melhorar as competências dos colaboradores (em determinada área)*
- *Melhorar a comunicação com os parceiros*
- *Envolver os fornecedores na actividade da Organização para melhorar a cadeia logística*
- *Aumentar a notoriedade da Organização na Comunidade*
- *Aumentar os serviços prestados à Comunidade*
- *Melhorar a sustentabilidade da Organização*

- **Formular a estratégia**

Para alcançar os seus Objectivos Estratégicos as Organizações adoptam estratégias ou metodologias de actuação que definem a forma como se processa a sua actividade diária. Dado que existem várias estratégias para se alcançar um Objectivo Estratégico, as Organizações devem seleccionar as que apresentam:

- maior garantia de sucesso,
- maior impacto na concretização do Objectivo Estratégico,
- melhor relação custo/benefício
- ou para os quais existem os recursos adequados disponíveis ou que possam ser facilmente obtidos.



Cada uma destas metodologias é executada tendo em vista obter um resultado. O resultado que se pretende obter com a execução da metodologia é o seu objectivo. A estes objectivos que se pretendem alcançar com a execução da actividade diária chamam-se **Objectivos Operacionais**.

*Consideremos, por exemplo, uma Organização que mede a satisfação dos seus clientes com o serviço que presta através de um inquérito periódico e que definiu como Objectivo Estratégico **melhorar o índice de satisfação com o serviço**.*

**Estratégia 1** - *Verifica-se, através dos resultados do inquérito, que o processo que apresenta um índice de satisfação mais baixo é o Planeamento e acompanhamento das actividades de desenvolvimento pessoal e que para alcançar o Objectivo Estratégico definido deve ser este o processo a ser melhorado.*

*Após análise, conclui-se que para melhorar o Planeamento e acompanhamento das actividades de desenvolvimento pessoal, é necessário melhorar a avaliação das necessidades e desejos dos clientes efectuada no âmbito do processo Plano Individual.*

*Verifica-se ainda que os colaboradores da equipa técnica que efectuem a avaliação das necessidades dos clientes têm algumas dúvidas sobre a metodologia a adoptar para executar esta tarefa, pelo que se impõe uma formação específica para estes colaboradores.*

*Conclue-se assim que o **Objectivo Operacional** que permite melhorar a variável com menor índice de satisfação do inquérito aos clientes e, portanto, concretizar o Objectivo Estratégico - Melhorar o índice de satisfação com o serviço é **“Realizar acções de formação específica aos colaboradores da equipa técnica”**.*

**Estratégia 2** - *O inquérito diz-nos também que o processo que os clientes mais valorizam é o processo Nutrição e Alimentação, pelo que as possíveis melhorias alcançadas neste processo são as que **maior impacto** têm na desejada melhoria do índice de satisfação com o serviço. O objectivo do processo – Nutrição e Alimentação está definido como, “Estabelecer as regras orientadoras para a elaboração de ementas, preparação, confecção, e distribuição das refeições garantindo uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar”.*

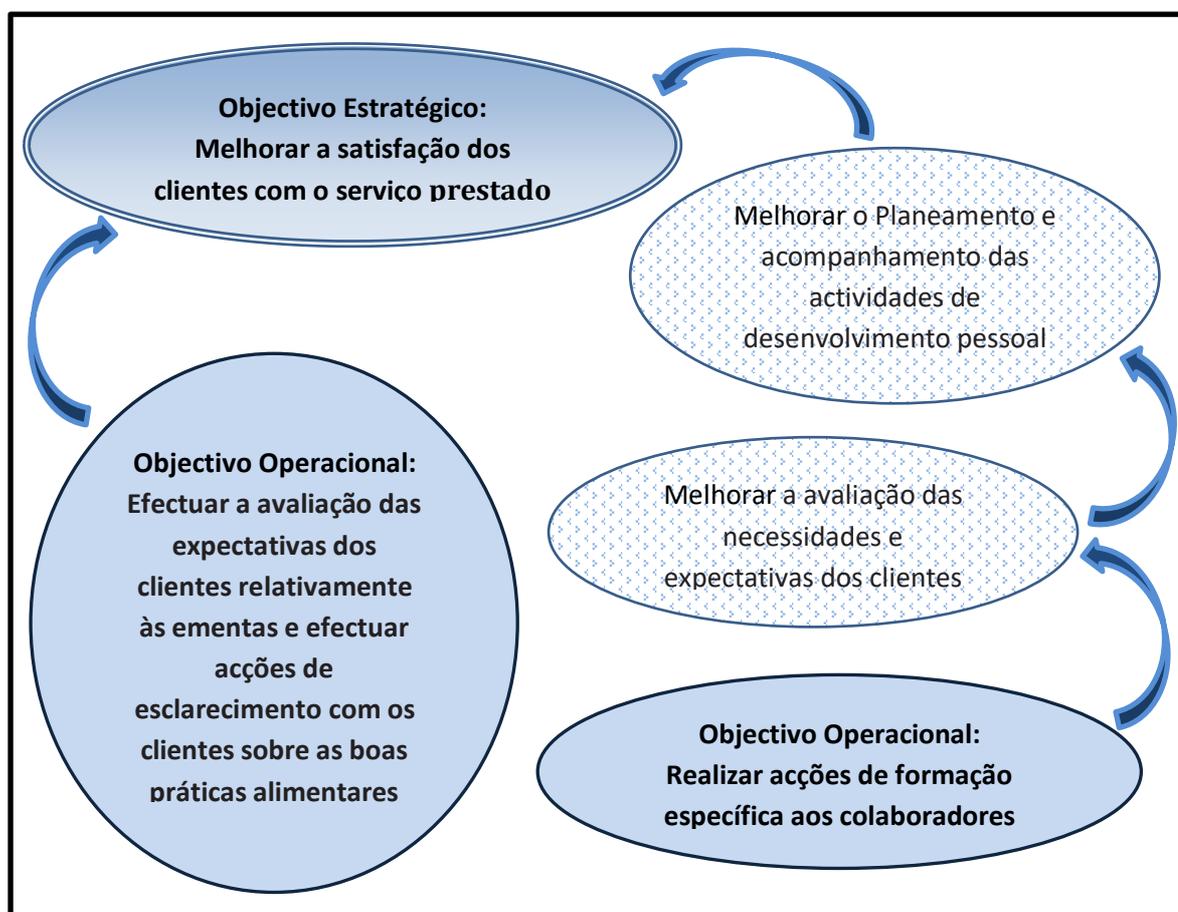
*Para garantir o aumento da satisfação com este processo conclui-se que, na elaboração das ementas, para além da consideração das boas práticas deverá ser tido em conta as preferências alimentares dos clientes.*

*É portanto necessário reformular o objectivo do processo por forma a contemplar esta alteração metodológica, definindo-se como novo objectivo “Estabelecer as regras orientadoras para a elaboração de ementas, preparação, confecção, distribuição e apoio das refeições de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e garantir uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar”. (conforme modelo normativo ISS).*

*Verifica-se portanto que o **Objectivo Operacional** que mais garantias dá, devido ao seu elevado impacto, para a concretização do Objectivo Estratégico - Melhorar o índice de satisfação com o serviço **“Efectuar a avaliação das expectativas dos clientes relativamente às ementas e efectuar acções de esclarecimento com os clientes sobre as boas práticas alimentares***



Podemos então construir o mapa estratégico que reflecte as conclusões da análise efectuada no exemplo anterior e onde estão representadas as duas estratégias possíveis para se alcançar o Objectivo Estratégico.



A elaboração do mapa estratégico é uma forma gráfica que possibilita verificar:

- De que forma um objectivo operacional se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que liga os resultados pretendidos com a estratégia.
- O número de objectivos operacionais possíveis/desejáveis para alcançar um objectivo estratégico
- O número de objectivos estratégicos para os quais contribue o mesmo objectivo operacional.



*Exemplos de Objectivos Operacionais:*

<i>Objectivos Estratégicos</i>	<i>Objectivos Operacionais</i>
<i>Melhorar a qualidade do serviço prestado</i>	<i>Aumentar as competências dos colaboradores por forma a melhorar a elaboração do plano de actividades, através de acções de formação.</i>
	<i>Melhorar a adequação da alimentação fornecida às expectativas dos clientes.</i>
<i>Melhorar a sustentabilidade financeira da Organização</i>	<i>Diminuir o consumo de electricidade, água e combustíveis.</i>
<i>Implementar política de responsabilidade ambiental</i>	<i>Elaborar e implementar metodologia de gestão de resíduos</i>
<i>Melhorar o relacionamento com os fornecedores</i>	<i>Renegociar os prazos de pagamento e garantir o seu rigoroso cumprimento</i>
<i>Melhorar a satisfação dos colaboradores</i>	<i>Incluir no processo de levantamento das necessidades de formação a identificação das expectativas dos colaboradores e garantir que são devidamente consideradas na fase de planeamento</i>

Identificados os **Objectivos Operacionais** que permitirão concretizar os **Objectivos Estratégicos**, falta definir:

- De que forma vamos medir o desempenho alcançado na concretização do Objectivo – o **Indicador**
- Qual o resultado que se pretende alcançar – a **Meta**
- Quem assegura a concretização do objectivo – o **Responsável**
- A data em que o objectivo deve estar concretizado com o resultado pretendido – o **Prazo**.

As Organizações devem utilizar uma abordagem por processos para o planeamento da prestação do serviço.

Se optarem por descrever estes processos deverão definir qual o objectivo pretendido com essa descrição. Os objectivos operacionais a alcançar estão incluídos nessa definição.

Tomemos o exemplo do processo “Nutrição e Alimentação”, conforme descrito no modelo Qualidade em Respostas Sociais do ISS, cujo objectivo é:

*“Estabelecer as regras orientadoras para a elaboração de ementas, preparação, confecção, distribuição e apoio das refeições de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e garantir uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar”*

O **objectivo da descrição do processo** é - *Estabelecer as regras orientadoras*

O **objectivo operacional** é – *elaborar as ementas, a preparação, confecção, distribuição e apoio das refeições de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e garantir uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar”*



### 3. PLANEAMENTO

Identificados os **Objectivos Operacionais** a serem alcançados é necessário definir os **Planos de Acção** ou **Planos de Actividade** que permitem a sua concretização.

Os **Planos de Acção** ou **Planos de Actividade** discriminam, de forma sequencial, o conjunto das acções ou actividades que é necessário executar ou desenvolver para se obterem os resultados pretendidos.

A apresentação do Plano de Acção pode efectuar-se através de um modelo simples,

Acção	Data conclusão	Responsável	Estado	Comentários

Ou através de formas mais complexas, como por exemplo, através de uma matriz RACI.

Actividade	Executor	Responsável	Contribuinte	Informado	Data	Estado	Comentários

A sigla RACI significa:

- **R:** Responsible - O **Executor**, quem executa a actividade;
- **A:** Accountable – O **Responsável**, quem tem poder de decisão e responde pela actividade;
- **C:** Consult – O **Contribuinte**, quem deve ser consultado e participar da decisão ou actividade no momento que for executada;
- **I:** Inform - O **Informado**, quem deve receber a informação de que uma actividade foi executada

e deve ser utilizada sempre que a execução de uma actividade estiver sujeita a validações de terceiros e existir necessidade de produzir informação sobre a sua conclusão, nomeadamente para se iniciar a actividade seguinte.

A qualquer dos modelos podem ser acrescentadas colunas com informação adicional, por exemplo, com o custo orçamentado para a execução da actividade ou o custo real da mesma.



## 4. ANÁLISE DE RISCO

A análise de risco e a adopção de medidas que visem diminuir a probabilidade de ocorrência de causas que produzam efeitos indesejados ou minimizem esses efeitos são procedimentos que há muito estão incluídos na gestão das Organizações.

Estes procedimentos são impostos por questões legais, como a HACCP no processo de produção e distribuição de alimentos ou a análise de risco na Saúde Higiene e Segurança no Trabalho, ou por requisitos de sistemas normativos (por ex: Gestão Ambiental, bem como na prevenção e controlo de situações infecciosas, ou de violência, fuga, abusos, negligência).

No entanto é com a publicação da norma ISO 9001:2015 que a análise de risco adquiriu, não uma importância, mas uma notoriedade que anteriormente não possuía.

Depois de identificados os factores de risco, que podem advir dos pontos fracos e ameaças detectadas ou ainda da possibilidade de produção de produtos/serviços não conformes, devem ser definidas as estratégias para eliminar ou diminuir as probabilidades de ocorrência destas causas ou minimizar os seus efeitos ou, no limite, aceitar a convivência com os riscos identificados, mas com base documentada.

A avaliação da gravidade da ocorrência de uma situação indesejada efectua-se através da matriz de avaliação de risco na qual se cruza a probabilidade de ocorrência da causa com a avaliação da gravidade do efeito.

Matriz de avaliação de risco

da Probabilidade	Quase certo	4	5	5	5	5
	Provável	3	4	5	5	5
	Possível	2	3	4	5	5
	Raro	1	2	3	4	5
	Improvável	1	1	2	3	4
		Insignificante	Menor	Moderado	Maior	Catastrófico
		Avaliação das Consequências				

em que

<b>1</b>	Sem gravidade	<b>2</b>	Pouco grave	<b>3</b>	Grave	<b>4</b>	Muito grave	<b>5</b>	Extremamente grave
----------	---------------	----------	-------------	----------	-------	----------	-------------	----------	--------------------

Efectuada a avaliação de risco devem adoptar-se as medidas necessárias para anular ou minimizar a probabilidade de ocorrência da situação indesejada.

Frequentemente existem várias possíveis causas que originem efeitos não desejados e não é possível adoptar, de imediato, todas as necessárias medidas correctivas, por falta de recursos.

Nestes casos é necessário verificar para onde devem ser dirigidos os recursos, priorizando as soluções a adoptar.

A ferramenta mais comumente utilizada para este efeito é a matriz GUT que valoriza o nível de gravidade, urgência e tendência.



## Matriz GUT

**O que é:** É uma ferramenta que permite ordenar a priorização da resolução de problemas, ponderando os seus efeitos na óptica da **gravidade** (do efeito), da **urgência** (da sua resolução) e pela **tendência** (dele piorar com maior ou menor rapidez se nada for feito).

**Utilidade:** Garantir que os processos de melhoria estão ordenados pela sua ordem de importância e que a sua implementação está adequada aos recursos disponíveis.

**Aplicação:** A aplicação desta ferramenta de gestão passa pelo entendimento dos 3 atributos para a classificação dos problemas.

**Gravidade** – Utiliza os resultados da matriz de avaliação de risco, em que se analisa o cruzamento da intensidade ou impacto dos efeitos que o problema pode causar se não for solucionado com a probabilidade da sua ocorrência.

Como vimos, a ponderação da gravidade do efeito varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Sem gravidade
2. Pouco grave
3. Grave
4. Muito grave
5. Extremamente grave

**Urgência:** Avalia o prazo adequado para se resolver um determinado problema.

A pontuação da urgência de resolução do problema varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Pode esperar
2. Pouco urgente
3. Urgente, merece atenção no curto prazo
4. Muito urgente
5. Necessidade de ação imediata

**Tendência:** É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, se nada for feito. Identifica o potencial de crescimento do problema com o passar do tempo.

1. Nada irá mudar
2. Irá piorar a longo prazo
3. Irá piorar a médio prazo
4. Irá piorar a curto prazo
5. Irá piorar rapidamente

Como construir uma Matriz GUT: Para se construir uma matriz devem executar-se os seguintes passos:

**Passo 1** – Listar os problemas a serem resolvidos

**Passo 2** – Classificar os problemas para cada uma das 3 variáveis (Gravidade, Urgência e Tendência)

**Passo 3** – Multiplicar as 3 pontuações obtidas para cada variável e ordenar por ordem decrescente do resultado, obtendo assim o ranking de gravidade dos problemas



**Passo 4** – Verificar a capacidade para promover a resolução dos problemas, atendendo aos recursos e competências existentes, não esquecendo a verificação dos pontos fracos existentes, tendo em vista eliminá-los.

**Passo 5** – Elaborar os planos de acção com prazos e responsáveis para solucionar ou diminuir os problemas.

**Matriz GUT (exemplo)**

	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Situação 1	3	2	2	12
Situação 2	1	2	1	2
Situação 3	5	4	3	60
Situação 4	2	3	5	30
.....	....	....	....	....

Esta ferramenta deve ser utilizada com a devida ponderação, evitando análises simplistas que poderão conduzir a resultados desastrosos.

Consideremos uma situação muito improvável, mas com consequências catastróficas a que corresponde uma situação de risco de nível 4, muito grave.

Avaliando a urgência, e atendendo à probabilidade de ocorrência ser muito baixa, poderemos ser levados a considerar como pouco urgente, ou seja, nível 2.

Relativamente à tendência, e se nada mudar ao longo do tempo, estamos num nível 1.

Utilizando a matriz GUT temos um grau de prioridade igual a  $4 \times 2 \times 1 = 8$ , que é um grau baixo e que dispensa uma análise imediata.

Recordemos o caso ocorrido em 1993 na Unidade de Hemodiálise do Hospital Distrital de Évora, onde se verificou a morte de 25 doentes, intoxicados por exposição a níveis muito altos de alumínio, devido à concentração elevada deste metal na água pública e ao deficiente funcionamento dos filtros da unidade de hemodiálise.

Analisada a situação à posteriori, facilmente concluímos que, atendendo à gravidade das consequências existe necessidade de uma ação imediata, pelo que o nível de urgência é o 5, o que altera o grau de prioridade para o nível 20.

Deste exemplo pode-se concluir que sempre que se esteja perante uma causa que produza efeitos catastróficos é aconselhável uma análise imediata, tendo em vista anular ou reduzir fortemente a probabilidade da sua ocorrência.

## 5. MEDIÇÃO DOS RESULTADOS

---

Para que uma Organização possa tomar as melhores decisões em tempo útil e se torne sustentável, necessita de um nível de controlo e acompanhamento das suas actividades bastante eficaz, devendo para isso dispor de um conjunto de informações (indicadores) que permitam verificar o cumprimento da estratégia e o atingimento da Missão definida, fornecidos através de:

- **Relatórios de auditorias internas e externas** : Para além dos possíveis relatórios de auditorias externas a que a Organização possa ter sido sujeita e que podem servir de base à determinação de objectivos de melhoria, pode ser conveniente realizar auditorias internas regulares para acompanhar a actividade da Organização e fazer um levantamento das principais dificuldades ou questões
- **Relatórios de satisfação de clientes, colaboradores e parceiros/comunidade**
- **Resultados obtidos na prestação dos serviços**: A Direcção da Organização deve dispor de indicadores (ex. elementos contabilísticos e da actividade operacional) que lhe permitam avaliar os resultados por resposta social e definir os seus objectivos em conformidade.
- **Orientações dos parceiros com quem a resposta social se relaciona**: No desenvolvimento do seu relacionamento com parceiros, a Organização deve ter em conta as críticas, sugestões e oportunidades de melhoria por estes identificados, mantendo um registo actualizado dessas sugestões (por cada área funcional da Organização que interaja directamente com o parceiro). Deverá ser definido/identificado o colaborador com a responsabilidade de reunir e tratar toda a informação na fase de estabelecimento dos objectivos.
- **Resultados das actividades de medição e monitorização dos processos**: A avaliação do desempenho dos processos da Organização, é extremamente necessária para se conseguirem identificar as oportunidades e se definirem os objectivos de melhoria do desempenho.
- **Reclamações e sugestões de melhoria**
- **Acções de fiscalização**: Caso a Organização tenha sido sujeita a eventuais acções de fiscalização será necessário guardar e arquivar os relatórios, caso existam (para poderem ser consultados aquando da definição dos objectivos).
- Os restantes **indicadores operacionais** delegados para os responsáveis da execução dos planos de acção.



## 6. ANEXO – Priorização dos Objectivos Estratégicos

---

### **Exemplo. Opções estratégicas para o triénio (como priorizar os diferentes objetivos estratégicos)**

Através da análise SWOT, realizada ao relacionamento da Organização com as diferentes partes interessadas, foram definidos os seguintes objectivos estratégicos para o próximo triénio:

1. Melhoria da qualidade do serviço prestado
2. Melhoria da sustentabilidade da Organização
3. Aumento da visibilidade e melhoria da notoriedade da Organização (tendo em vista, no futuro, angariar doadores e voluntários)

O primeiro objectivo resulta da possibilidade de potenciar os pontos fortes da Organização, nomeadamente as adequadas competências e motivação dos colaboradores, a qualidade dos equipamentos e a correta definição dos processos, conforme demonstrado pelo desempenho alcançado.

O segundo objetivo resulta de um ponto fraco verificado e que resulta da degradação dos resultados líquidos dos últimos três exercícios devido ao incumprimento do pagamento das mensalidades de alguns clientes e ao não aumento dos valores cobrados pelo serviço prestado que permitisse compensar o aumento dos custos.

O terceiro objectivo, em linha com o anterior, visa obter resultados que a médio prazo permitam uma melhoria dos proveitos, através de doações, e uma redução de custos por recurso ao trabalho voluntário de membros da comunidade.

Para orientar a disponibilização dos recursos necessários à concretização destes objetivos é necessário ordená-los, estabelecendo uma ordem hierárquica por grau de importância.

Para isso, vamos verificar qual o impacto da não concretização de cada um destes objetivos.

O risco associado ao não cumprimento de cada um destes objetivos pode ser avaliado através da matriz GUT (ver ponto 4 – análise de risco), analisando a gravidade, urgência e tendência da decisão de não concretizar estes objetivos.

Sendo que:

**Gravidade:** – Analisa a intensidade ou impacto dos efeitos que o problema pode causar se não for solucionado. Estes efeitos podem ser avaliados de forma quantitativa ou qualitativamente.

A ponderação da gravidade do efeito varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. Sem gravidade
2. Pouco grave
3. Grave
4. Muito grave
5. Extremamente grave

**Urgência:** Avalia o prazo adequado para se resolver um determinado problema.

A pontuação da urgência de resolução do problema varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. pode esperar
2. pouco urgente
3. urgente, merece atenção no curto prazo
4. muito urgente
5. necessidade de ação imediata



Tendência: É analisada pelo padrão ou tendência de evolução da situação, se nada for feito. Identifica o potencial de crescimento do problema com o passar do tempo.

1. nada irá mudar
2. irá piorar a longo prazo
3. irá piorar a médio prazo
4. irá piorar a curto prazo
5. irá piorar rapidamente

**1º objectivo – Não melhorar a qualidade do serviço prestado.**

Gravidade	Atendendo ao desempenho obtido pela Organização e ao resultado dos inquéritos de satisfação dos clientes, pode considerar-se <b>pouco grave</b>	2
Urgência	Considerando a situação demográfica no concelho e o número de idênticas respostas sociais existentes deve considerar-se <b>urgente</b>	3
Tendência	O abandono da política de melhoria contínua, permitindo que a situação permaneça como está, conduz ao facilitismo e à diminuição do rigor de execução pelo que a situação tende a <b>piorar a médio prazo</b>	3
Gravidade x Urgência x Tendência		<b>18</b>

**2º objectivo – Não melhorar a sustentabilidade da Organização.**

Gravidade	Atendendo ao valor das reservas de capital e à evolução dos resultados liquidados nos últimos exercícios, pode considerar-se <b>grave</b>	3
Urgência	Considerando que os resultados dos planos de reequilíbrio financeiro não são alcançáveis de imediato, é <b>muito urgente</b>	4
Tendência	Mantendo-se a política de austeridade a situação tende a <b>piorar a curto prazo</b>	4
Gravidade x Urgência x Tendência		<b>48</b>

**3º objectivo - Não aumentar a visibilidade e não melhorar a notoriedade da Organização.**

Gravidade	Tendo em conta o objectivo final de aumento de proveitos, pode considerar-se <b>grave</b>	3
Urgência	Considerando que os resultados das ações a implementar apenas são visíveis a médio prazo, há <b>necessidade de ação imediata</b>	5
Tendência	Se nada for feito, <b>nada irá mudar</b>	1
Gravidade x Urgência x Tendência		<b>15</b>

Resultados obtidos:

	Prioridade
<b>Não melhorar a sustentabilidade da Organização</b>	<b>48</b>
<b>Não melhorar a qualidade do serviço prestado</b>	<b>18</b>
<b>Não aumentar a visibilidade e melhorar a notoriedade da Organização</b>	<b>15</b>



Pelo que a hierarquia de importância de concretização dos objectivos estratégicos é:

- 1. Melhoria da sustentabilidade da Organização**
- 2. Melhoria da qualidade do serviço prestado**
- 3. Aumento da visibilidade e melhoria da notoriedade da Organização**

