

O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CRUZ  
VERMELHA PORTUGUESA COMO RESPOSTA À ATUAL  
CRISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Tânia Sofia Reis Moura

Projeto de Mestrado  
em Gestão Empresarial

Orientador:  
Eng.º José Cruz Filipe, Professor Convidado (aposentado)  
ISCTE – IUL Business School

Abril 2013

O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CRUZ  
VERMELHA PORTUGUESA COMO RESPOSTA À ATUAL  
CRISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

ISCTE-IUL

Abril 2013

## **Agradecimentos**

Ao Eng.º José Cruz Filipe pela sua disponibilidade, capacidade de orientação, e, acima de tudo, pela paciência, calma e incentivo transmitido ao longo da elaboração deste trabalho.

À Cruz Vermelha Portuguesa, e em especial aos colaboradores (e colegas de trabalho) entrevistados, pela disponibilidade demonstrada e pela informação fornecida. Um especial agradecimento para o Dr. Luís Barbosa (Presidente Nacional) e Eng. Luís Névoa (Diretor-Geral) pelo apoio e consideração pela realização deste trabalho.

Ao meu marido, Gonçalo Correia, pelo apoio, tranquilidade, compreensão, e amor transmitidos ao longo destes meses.

Aos meus pais, por me terem ensinado a nunca desistir e a acreditar que quando há vontade tudo é possível!

À Dra. Mariana Dias, cujo apoio e compreensão, muito além do clínico, foram essenciais durante a realização deste trabalho.

A todos os amigos pelo incentivo e apoio e que nunca permitiram que o ânimo diminuísse.

A todos eles o meu sincero e sentido MUITO OBRIGADA!



## Índice Geral

Índice de Figuras .....	V
Índice de Tabelas.....	V
Lista de Abreviaturas .....	VI
Sumário .....	IX
Abstract .....	X
Sumário Executivo .....	XI
1 Definição do contexto do problema.....	1
2 Revisão da literatura .....	2
2.1 Setor não lucrativo.....	2
2.2 Organizações sem fins lucrativos em contexto de crise económico-financeira .....	2
2.3 <i>Stakeholders</i> .....	3
2.4 Estratégia Empresarial.....	4
2.5 Gestão e Planeamento estratégico de organizações não lucrativas .....	5
2.6 Visão, Missão, Valores, Objetivos estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso.....	6
2.7 Cadeia de Valor .....	7
2.8 Gestão da Mudança .....	8
2.9 Mecanismos de avaliação da estratégia .....	11
2.10 Casos similares .....	12
2.10.1 Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa .....	12
3 Quadro conceptual .....	13
3.1 Planeamento e Gestão Estratégica de Organizações sem fins lucrativos .....	13
4 Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados.....	16
4.1 Metodologia.....	16
4.1.1 Método Qualitativo .....	16
4.2 Técnicas de recolha de dados .....	16
4.3 Validação dos dados .....	18
4.4 Questão de Investigação e sub-questões.....	18
5 Análise da Informação .....	20
5.1 Análise do meio envolvente global .....	20
5.1.1 Contexto político/legal/fiscal .....	20
5.1.2 Contexto económico.....	22
5.1.3 Contexto Sócio-cultural .....	22

5.1.4	Contexto Tecnológico .....	23
5.1.5	Contexto Ambiental .....	24
5.1.6	Quadro Síntese da Análise do Meio da Envolvente Contextual para o Setor Humanitário .....	24
5.2	Análise da envolvente transaccional .....	26
5.2.1	Caracterização do Setor Não Lucrativo na Economia Portuguesa.....	26
5.2.2	Clientes.....	27
5.2.3	Controladores de recursos-chaves .....	28
5.2.4	Forças colaborativas .....	29
5.2.5	Forças competitivas.....	30
5.2.6	Fornecedores .....	33
5.2.7	Distribuidores e Agentes .....	34
5.2.8	Comunicação e Publicidade .....	34
5.2.9	A importância dos <i>stakeholders</i> .....	35
5.3	Análise Interna.....	35
5.3.1	Estrutura organizacional.....	35
5.3.1.1	Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.....	35
5.3.1.2	Cruz Vermelha Portuguesa.....	36
5.3.2	Missão e Visão .....	37
5.3.3	Âmbito de ação e organização territorial .....	37
5.3.3.1	Direção Nacional da Cruz Vermelha Portuguesa .....	38
5.3.3.2	Serviços Centrais .....	38
5.3.4	Cultura e Valores.....	40
5.3.4.1	Princípios e Valores.....	40
5.3.4.2	Heróis e Símbolos.....	41
5.3.4.3	Rituais e Festividades .....	41
5.3.4.4	Transmissão da cultura .....	42
5.3.5	Atividades.....	42
5.3.5.1	Principais áreas de atividades da CVP .....	42
5.3.6	Análise dos Recursos Financeiros da CVP .....	45
5.3.7	Cadeia de Valor da Cruz Vermelha Portuguesa.....	45
5.3.7.1	Infraestrutura da Cruz Vermelha Portuguesa: .....	45
5.3.7.2	Recursos Humanos .....	47
5.3.7.3	Tecnologia .....	47

5.3.7.4	Aprovisionamentos .....	48
5.3.7.5	Logística de entrada.....	48
5.3.7.6	Operações .....	49
5.3.7.7	Logística de Saída.....	50
5.3.7.8	Marketing e vendas.....	50
5.3.7.9	Serviço .....	51
5.3.8	Análise da Atual Estratégia .....	52
5.3.9	Implicações da conjuntura atual na CVP .....	53
5.3.9.1	Contexto político/legal/fiscal.....	53
5.3.9.2	Contexto económico .....	56
5.3.9.3	Contexto Sócio-cultural .....	57
5.3.9.4	Contexto tecnológico .....	57
5.3.9.5	Contexto Ambiental.....	58
5.3.9.6	Forças Colaborativas .....	58
5.3.9.7	Forças colaborativas .....	58
5.3.10	Competências e Recursos CVP.....	59
5.3.10.1	Vantagens competitivas .....	60
5.3.11	Integração da empresa na envolvente.....	60
5.3.11.1	Análise SWOT .....	60
5.3.11.2	Análise TOWS .....	62
5.4	Diagnóstico.....	64
6	Formas de implementação .....	68
6.1	Definição do âmbito do projeto de mudança.....	68
6.2	Identificação do Projeto.....	69
6.3	Objetivo Geral do Projeto.....	69
6.3.1	Critério de conclusão do projeto .....	69
6.4	Justificação do projeto .....	70
6.4.1.1	Problema / Necessidade.....	70
6.4.1.2	Contexto e inserção na estratégia .....	70
6.4.1.3	Implementação.....	71
6.4.1.4	Benefícios Esperados.....	72
6.4.1.5	Fatores Críticos de Sucesso .....	72
6.4.1.6	Hipóteses, Pressupostos e Constrangimentos.....	73

7	Conclusões .....	74
7.1	Limitações .....	77
	Bibliografia.....	79
	Páginas <i>Web</i> Consultadas.....	83
	Anexos.....	84
	Anexo 1 – Fichas de entrevista.....	85
	Anexo 2 - Tabela 10 - Grelha de medição do contributo das entrevistas - análise da informação e conclusões.....	114
	Anexo 3 - Tabela 11 – Grelha de medição do contributo das entrevistas – Questões específicas de investigação .....	115
	Anexo 4 – Esquema do Ciclo de Mudança Estratégica (Bryson, 2011).....	116
	Anexo 5 - Lista de Atividades da CVP.....	117
	Anexo 6 - Distribuição territorial das estruturas locais da CVP.....	121
	Anexo 7 – Diagrama de Ações .....	123
	Anexo 8 - Figura 4 - Esquema de organização da Cruz Vermelha Portuguesa.....	124



## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Mapa Concetual.....	14
Figura 2 - Quadro síntese da análise do Meio Envolverte Contextual para o Setor Humanitário.....	25
Figura 3 - Organograma funcional dos Serviços centrais da CVP.....	39
Figura 4 - Esquema de organização da Cruz Vermelha Portuguesa .....	124

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - O Ciclo de Mudança Estratégica (Bryson, 2011) .....	8
Tabela 2 - Capacidades, recursos e competências: cruzamento .....	59
Tabela 3 - Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) .....	60
Tabela 4 - Matriz TOWS (Strengths and Opportunities (SO), Strengths and Threats (ST), Weaknesses and Opportunities (WO), Weaknesses and Threats (WT)).....	62
Tabela 5 - Matriz de Ansoff .....	64
Tabela 6 - Pontos críticos, Proposta de solução, pontos fortes de alavancagem e resultados esperados. ....	66
Tabela 7 - Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson .....	68
Tabela 8 - Identificação do Projeto .....	69
Tabela 9 - Hipóteses, Pressupostos e Constrangimentos .....	73
Anexo 2 - Tabela 10 - Grelha de medição do contributo das entrevistas - análise da informação e conclusões .....	114
Anexo 3 - Tabela 11 – Grelha de medição do contributo das entrevistas – Questões específicas de investigação.....	115

## **Lista de Abreviaturas**

AAD – Área de Apoio às Delegações

BSC – *Balance Score Card*

CA – Conselho de Administração

CICV – Comité Internacional da Cruz Vermelha

CIG – Comissão de Igualdade do Género

CLAI – Centro Local de Apoio ao Imigrante

CLAS – Conselho Local de Ação Social

CME – Ciclo de Mudança Estratégica

COE – Centro Operacional de Emergência

CPCJ – Comissão de Proteção a Crianças e Jovens

CVP - Cruz Vermelha Portuguesa

DL – Decreto-Lei

DL – Delegações Locais

DN – Direção Nacional

EDP – Eletricidade de Portugal

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FICV – Federação Internacional da Cruz Vermelha

GNR – Guarda Nacional Republicana

GPS – Global Position System

HCVP – Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa

IDT – Instituto da Droga e Toxicoddependência

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IVA – Imposto de Valor Acrescentado

MICV – Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PES – Programa de Emergência Social

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PNF – Plano Nacional de Formação

POPH – Plano Operacional de Potencial Humano

PSP – Polícia Segurança Pública

RH – Recursos Humanos

SES - Stakeholder Engagement Standard

SI – Sistema de Informação

SN – Sociedades Nacionais

STIC – Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TOC – Técnico Oficial de Contas

TOWS – Strengths and Opportunities (SO), Strengths and Threats (ST), Weaknesses and Opportunities (WO), Weaknesses and Threats (WT)

VAB – Valor Acrescentado Bruto

*"Conheces teu inimigo e conhece-te a ti mesmo  
(...)"*

Sun Tzu

*"A company can outperform rivals only if it can  
establish a difference that it can preserve"*

(Michael Porter, 1996)

*" Uma estratégia para se afirmar tem que  
produzir resultados "*

(Luís Barbosa, Presidente Nacional da CVP,  
2013)

## **Sumário**

Este projecto aborda a temática do reposicionamento estratégico da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) como resposta à atual crise económico-financeira. O objetivo é analisar quais as melhores orientações estratégicas que alavanquem este reposicionamento e as características internas da Instituição que deverão ser endereçadas por estas.

A atual crise tem confrontado a CVP com uma série de dificuldades, destacando-se o aumento dos pedidos de ajuda e as crescentes dificuldades das suas estruturas locais.

A análise realizada à CVP, permitiu identificar pontos críticos, cuja solução e melhoria de performance poderão alavancar um reposicionamento estratégico da instituição. A raiz destes pontos críticos assenta em dois aspetos transversais: insuficiente definição de processos/procedimentos e fraco espírito institucional. Deste modo, as propostas de melhoria deverão residir na preconização de uma estratégia nacional, consubstanciada em estratégias regionais. Estas deverão alicerçar-se no estabelecimento de procedimentos e processos que instiguem a organização à prestação do serviço de excelência.

Neste trabalho propõe-se que a alteração de paradigma estratégico se concretize, de uma forma consolidada, através da implementação do Ciclo de Mudança Estratégica proposto por Bryson (2011). Este ciclo é um processo de dez passos, iterativo, participativo e flexível, que permite identificar e responder a desafios através do pensamento, a ação e aprendizagem estratégica.

**Palavras-Chave:** Cruz Vermelha Portuguesa, Terceiro Setor, Planeamento e Gestão Estratégica, e Gestão da Mudança.

**Classificação JEL:** L31, M10

## **Abstract**

This project addresses the strategic repositioning of the Portuguese Red Cross (PRC) in response to the current economic and financial crisis. The goal is to determine which the best strategic guidelines that leverage this repositioning are and the internal characteristics of the organization that should be addressed by them.

The current crisis has confronted PRC with a number of difficulties, specially the raise of requests for help and increasing difficulties of its local branches.

The analysis made to the PRC made it possible to identify critical points, and whose solution can leverage performance improvement of a strategic repositioning of the organization. The root of these critical points based on two cross-cutting aspects: inadequate definition of processes and procedures, and weak institutional spirit. Thus, proposals for improvement should reside in advocating for a national strategy, supported on regional strategies and on the establishment of procedures and processes that lead the organization to provide the service of excellence.

This work proposes that strategic shift takes place through the implementation of the Cycle of Strategic Change by Bryson (2011). This cycle is a ten steps iterative, participative and flexible process, which allows to identify and response to challenges through strategic thought, action and learning.

**Keywords:** Portuguese Red Cross, Third Sector, Strategic Planning and Management and Change Management.

**JEL Classification:** L31, M10

## **Sumário Executivo**

O presente projeto empresa centra-se no reposicionamento estratégico como resposta à atual crise económico-financeira, alicerçado na implementação de um processo de planeamento e gestão estratégica. A organização objeto deste estudo é a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP). A CVP é uma instituição humanitária, não-governamental que integra a maior rede humanitária mundial, o Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho.

Este projeto surge num período em que a atual crise, de amplitude internacional, tem causado dificuldades ao normal funcionamento e desempenho desta organização. Por um lado, a queda das receitas, os cortes estatais, o encerramento das delegações locais e despedimentos. Por outro lado, o crescente aumento do número de pedidos de ajuda, preenchem as preocupações atua dos quadros dirigentes da Instituição. Por estas razões, a CVP deve procurar uma solução que viabilize o compromisso entre o cumprimento da sua missão “*prestar assistência humanitária e social, em especial aos mais vulneráveis*” (n.º1, Art.º 5º dos Estatutos da CVP, 2007) e a promoção da sua sustentabilidade financeira. Para atingir este compromisso, é necessário que a organização adote linhas estratégicas que promovam um reposicionamento estratégico.

Neste sentido, efetua-se a análise externa e interna da CVP e a definição de um processo de planeamento e gestão estratégica que incite a uma nova visão de futuro para a organização. Analisa-se quais as melhores orientações estratégicas e as características internas da Instituição que deverão ser endereçadas por estas.

Neste trabalho foi adotado o paradigma interpretativo, o método qualitativo e como técnicas de recolha de dados a análise documental, a observação participante e as entrevistas semi-estruturadas. Para apoiar a construção da resposta à questão principal foram formuladas cinco questões de investigação que procuram descrever e interpretar o significado de determinados acontecimentos em contextos específicos

A definição deste processo de planeamento e gestão estratégica deverá resultar da implementação do Ciclo de Mudança Estratégica proposto por John M. Bryson (2011). Este ciclo é um processo em dez passos, iterativo, participativo, flexível e que prevê a existência de vários momentos de avaliação. Os dez passos constituem-se por: iniciar e alcançar acordos sobre o processo de planeamento estratégico; identificar os mandatos organizacionais; clarificar a missão e valores organizacionais; avaliar os ambientes internos e externos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e desafios; identificar as questões estratégicas

que a organização enfrenta; formular estratégias para gerir questões; rever e adotar o plano ou os planos estratégicos; estabelecer uma visão organizacional eficaz; desenvolver um processo de implementação eficaz, e por fim, reavaliar as estratégias e o processo de planeamento estratégico adotado.

Para efetuar a análise à envolvente externa da organização abordou-se o contexto global da envolvente através da análise política, económica, social e tecnológica (PEST), bem como o contexto transaccional, contemplando-se os seguintes fatores externos: mercado, concorrência, fornecedores, distribuidores, publicitários e agências.

A realização da análise interna da CVP baseou-se no estudo da estrutura organizacional, da matriz de competências e recursos, e da cadeia de valor. A integração da empresa na envolvente efetua-se através das análises SWOT e TOWS e da aplicação da Matriz de Ansoff. O retrato da CVP obtido através destas análises permitiram identificar pontos críticos, cuja solução e melhoria de performance poderão alavancar um reposicionamento estratégico da instituição. A raiz destes pontos críticos assenta em dois aspetos transversais: insuficiente definição de processos e procedimentos e fraco espírito institucional. Deste modo, as propostas de melhoria deverão residir na preconização de uma estratégia nacional, consubstanciada em estratégias regionais, alicerçada no estabelecimento de procedimentos e processos que conduza a organização à prestação de serviços de excelência.

A análise efetuada permitiu constatar, igualmente, que as novas orientações estratégicas devem resultar de um esforço de consenso, participação e de unificação entre os quadros dirigentes da CVP, os colaboradores e os voluntários da rede CVP. As novas orientações estratégicas devem ser pensadas para uma implementação a três anos. Esta implementação deve contemplar ações de gestão da mudança que permitam garantir o esforço, o empenho e o compromisso de todos os colaboradores e voluntários da Cruz Vermelha Portuguesa, enquanto condição indispensável para o sucesso deste projeto.



## **1 Definição do contexto do problema**

Este trabalho pretende analisar a temática do reposicionamento estratégico da Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) como resposta à atual crise económico-financeira e determinar quais as linhas estratégicas que poderão promover esse reposicionamento.

A importância das organizações sem fins lucrativos como resposta à crise social é expressa no Programa do XIX Governo Constitucional (2011): as “*instituições da economia social*”, como “*as entidades que melhor podem contribuir para acudir às situações de emergência social que não param de crescer*” e enquadradas numa linha de “*menor intervenção direta do Estado nas tarefas do quotidiano*”. No entanto, a recente crise económica agravou as dificuldades financeiras destas instituições e colocou em risco o apoio prestado e os postos de trabalho gerados.

A CVP enquadra-se neste contexto. Por um lado a diminuição da filantropia, a redução dos apoios estatais e o aumento do número de organizações sem fins lucrativos (OSFL) concorrentes, dificultam a obtenção e o acesso a recursos financeiros. Por outro lado, a Instituição enfrenta uma quebra de receitas das atividades, uma forte dispersão e variedade das áreas de ação e uma estrutura complexa de cerca de mil e oitocentos funcionários e cinco mil voluntários dispersos por cerca de 185 estruturas locais em todo o país.

Estes fatores impelem a CVP na procura de um novo caminho de sustentabilidade económico-financeira da Instituição. Para Bryson (2011), face à ambiguidade das atividades desenvolvidas pelas OSFL e às novas tendências sociais, demográficas, económicas, financeiras, etc., hoje, mais do que nunca, é exigido às organizações não lucrativas que pensem, ajam e aprendam estrategicamente. A implementação de um planeamento estratégico apoiará as organizações não lucrativas na prossecução da viabilidade das atividades.

Assumindo como principal objetivo a procura de novas formas de sustentabilidade das atividades da CVP, será importante perceber:

- “Quais as linhas estratégicas que poderão contribuir para a gestão de topo da CVP encontrar novas formas de sustentabilidade, face ao contexto de crise económico-financeira? E de que forma poderão ser operacionalizadas”.

Constituem, assim, objetivos específicos deste trabalho:

- Análise à capacidade instalada da CVP;
- Identificação e avaliação da eficácia da atual estratégia;
- Identificação de medidas de resolução dos principais problemas identificados;
- Implementação dum projecto planeamento e gestão estratégica, contemplando medidas de gestão da mudança, facilitadoras do impulsionamento estratégico da CVP.

## **2 Revisão da literatura**

### **2.1 Setor não lucrativo**

O Terceiro setor ou o setor não lucrativo, surge em oposição ao setor público e ao setor privado e lucrativo (Andrade&Franco, 2007). Este conceito denomina o conjunto de organizações sociais, particulares e sem fins lucrativos. No entanto, para Salamon e Anheir (1992), este conceito de “não-lucrativo” desprovia-se de significado e precisão quando, facilmente, substituído por setor caritativo, voluntário, independente, etc. Assim, Salamon e Anheir defenderam um repensar da dimensão do conceito “ não lucrativo” por forma a dotá-lo de características que permitam uma maior uniformização. Neste sentido, estes dois autores propuseram uma definição mais estrutural/operacional. Assim, as instituições do setor não lucrativas são definidas por cinco características (Salamon e Anheir, 1992; Salamon e Anheir, 1997): Formais, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-governadas e voluntárias. São entidades formais, possuidoras de algum grau institucionalizante e algum nível de estrutura. São estruturas privadas e auto-governadas pois exercem a sua atividade de forma autónoma face ao Estado e possuem os seus próprios mecanismos de governação e controlo, mantendo a sua independência face a entidades externas. As organizações do terceiro setor não têm como principal objetivo a produção de lucros e qualquer excedente gerado, através das suas operações, é reinvestido na organização. Por fim, são entidades que recebem contribuições voluntárias seja através do tempo e trabalho seja através de doações em espécie ou pecuniárias, sem que os seus contribuidores esperem algo em troca.

Esta definição estrutural-operacional apesar de bastante globalizante tem levantado algumas dúvidas quanto à sua verdadeira universalidade na aplicação (Morris, 2000).

O conceito estrutural-operacional enquadra bem a realidade portuguesa (Franco, 2005). Em Portugal existe uma conceção alargada sobre associações da sociedade civil que engloba organizações complementares aos poderes públicos, na medida em que completam ou complementam atividades nas mais diversas áreas: desde educação à saúde.

### **2.2 Organizações sem fins lucrativos em contexto de crise económico-financeira**

No contexto de crise atual, assiste-se a uma mudança do paradigma de atuação das Organizações sem fins lucrativos (OSFL), devidos aos novos desafios à sua sustentabilidade económico-financeiro. Cada vez mais, as OSFL são impelidas a demonstrarem quantitativa e qualitativamente a real eficácia e impacto das suas atividades tanto aos seus financiadores

como aos seus beneficiários (*Sousa et al, 2012*). Para o mesmo autor, o abrandamento da economia, os cortes nos apoios estatais e no mecenato, a quebra de emprego e o aumento do desemprego, conduzem as OSFL para criação de mecanismos que permitam tanto manter os mecenas regulares como captar novos doadores.

As OSFL são cada vez mais chamadas, pelos seus beneficiários, a desempenhar um papel decisivo e eficaz na criação e prestação dos serviços (*Sousa et al, 2012*).

Por estas razões, os OSFL devem ter uma maior preocupação na demonstração e divulgação da mais-valia que constituem ao conseguirem encontrar o equilíbrio entre a aplicação/racionalização de recursos e a eficácia das atividades desenvolvidas (*Sousa et al, 2012*).

### **2.3 Stakeholders**

Usado pela primeira vez nos anos 80, pelo filósofo Robert Edward Freeman (Freeman, 1984), o conceito de *stakeholders* ou partes interessadas é importante no processo de conceção de uma estratégia empresarial. Esta importância reflete-se, por exemplo, na produção da norma *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AA1000 2011 SES), um conjunto de orientações específicas para a delineação, implementação, avaliação e comunicação com vista a um engajamento de qualidade com os *stakeholders*.

De acordo a AA1000 SES 2011, *stakeholders* são todos aqueles que são ou podem vir a ser afetados por uma atividade, produto, serviço ou desempenho da organização. Uma organização poderá ter várias e distintas partes interessadas com diferentes níveis de envolvimento e até mesmo com interesses e preocupações diferentes e divergentes da mesma. Contudo, são interesses que podem vir a resultar no estabelecimento de um compromisso entre organização e partes interessadas. São excluídos desta categoria, todos os que possam ter conhecimento ou opiniões sobre a organização.

A identificação dos *stakeholders* deve obedecer ao objetivo que a organização se propõe alcançar. Neste sentido, a norma AA 1000 SES 2011 aponta cinco atributos para a identificação dos *stakeholders* que melhor se adequam à estratégia que se pretende desenvolver: dependência, responsabilidade, tensão, influência e diferentes perspetivas. Assim, as partes interessadas de uma organização são grupos ou indivíduos que dependam ou de quem a organização depende, com quem a organização tenha ou possa vir a ter responsabilidades legais, comerciais, operacionais ou ético-morais, que mereçam a atenção imediata da organização em matérias financeiras, económicas, ambientais ou sociais, que tenham ou possam vir a ter influências nos processos de tomada de decisão e que contribuam para a identificação de novas oportunidades para a organização.

Para Bryson (2011) a análise dos vários grupos de *stakeholders* de uma organização é um elemento importante a auto-análise da sua performance. Este ganho de consciência, tendo em conta os critérios adotados pelos *stakeholders* para avaliar a organização, permite criar e preparar vários cenários para a organização. Nesta medida, a compreensão dos vários grupos de *stakeholders* é um elemento fundamental para a identificação dos fatores críticos de sucesso.

## **2.4 Estratégia Empresarial**

O conceito de estratégia empresarial emerge, apenas nos anos 60, pela conceção de Igor Ansoff. Um plano estratégico promove a concretização das metas propostas com o mínimo de custos e no menor espaço de tempo possível (Freire, 2003).

A estratégia empresarial considera a empresa como um todo e tenta antecipar os desafios futuros para uma organização e delinear e construir uma formulação e processos de tomada de decisões estratégicas que melhor responda a estes desafios (Ansoff, 1965). A estratégia empresarial surge assim como um plano deliberadamente concebido para indicar o caminho a seguir por uma organização entre “Onde estamos?” e onde “ Queremos estar?” (Carvalho&Filipe, 2008). Para Freire (2003) uma estratégia empresarial deve fornecer a resposta onde e como deve a organização competir. De acordo com Bryson (2011), estratégia é um padrão de objetivos, programas, projetos, políticas, ações, decisões, alocação de recursos que define o que a organização é, o que faz e porque o faz.

Existe uma vasta literatura de diferentes escolas e influências de pensamento estratégico que demonstra a dificuldade de discernir e delimitar a multiplicidade de dimensões. A estratégia articula o ambiente ideal para a empresa e o tipo de organização que pretende ser (Itami, 1987 citado por Carvalho&Filipe, 2008), cujo objetivo é a criação de valor para uma posterior distribuição sob a perspectiva do mercado, da organização e dos acionistas (Carvalho&Filipe, 2008). Neste sentido, a definição de Estratégia de Mintzberg (1987, citado por Carvalho&Filipe, 2008) surge como a mais completa e a que apresenta uma estratégia mais eclética e integradora das diferentes escolas de pensamento.

Os cinco P's de Mintsberg apresentam a Estratégia como: um Plano (*Plan*: a forma como atinge os objectivos propostos), um Padrão (*Pattern*: identifica os padrões de comportamento da organização, a partir dos quais irá emergir uma estratégia), uma Posição (*Position*: busca e identificação de um posicionamento competitivo que permita a sustentabilidade da empresa), uma Perspetiva (*Perspective*: a identificação de uma visão do futuro da empresa que permita a

construção de uma estratégia), e por fim, estratégia como uma Artimanha (*Ploy*: estratégia manifesta-se sob forma de estratégias, táticas, esquemas) (Carvalho& Filipe, 2008).

Em resumo, a essência da estratégia é ser diferente, é optar por um conjunto de atividades diferentes das dos nossos rivais ou fazer as mesmas, mas de forma diferente das deles (Porter, 1996). Para Freire (2001), a formulação da estratégia nasce da conjugação das análises à envolvente externa e à organização. A estratégia é formada pela visão, missão, objetivos estratégicos e resulta da forma como estes elementos são integradores lógicos do raciocínio estratégicos.

## **2.5 Gestão e Planeamento estratégico de organizações não lucrativas**

A temática da gestão estratégica de Organizações sem fins lucrativos já tem sido alvo de amplos debates e análises. O desenvolvimento deste tema mereceu a atenção de autores tão reconhecidos da área de gestão como Peter Drucker (1990) e John Bryson (1988, 2011). Em 1998, numa intervenção na Academy of Management, Peter Drucker afirmava que a gestão estratégica não era um exclusivo do setor lucrativo, e que todas as organizações, mesmo as não lucrativas deveriam ser geridas estrategicamente (Franco&Azevedo, 2012).

Gerir estrategicamente traduz-se na articulação entre a envolvente externa da organização, a sua missão, objetivos, estratégias, ações e avaliação de desempenho (Hudson, adaptado por Franco&Azevedo, 2011).

Planeamento estratégico é um meio para atingir o fim, um esforço disciplinado que visa a produção de decisões e ações e que concorre para a definição da organização, ajudando a delinear como deve a organização comportar-se e quais as atividades que deve desenvolver (Bryson, 1995). Este tipo de planeamento tenta alcançar o melhor ajustamento entre a organização e o seu ambiente (Bryson, 2011).

Em 1988, Bryson defendia que organizações não lucrativas sem planeamento estratégico dificilmente conseguiriam responder aos inúmeros desafios que surgem.

Durante anos, o termo gestão e gestão estratégica eram mal recebidos pelas organizações não lucrativas (Drucker, 1990). Vários estudos indicam que as OSFL demonstram um elevado nível de resistência e comportamento protetivo relativamente aos processos de planeamento estratégico (Sharp&Brock, 2010).

Este antagonismo explica-se pela conotação com a área lucrativa e percebido como uma ameaça à manutenção das integridades dos princípios e valores defendidos pelas OSFL. No entanto, o ambiente competitivo forçou OSFL a adotarem e adaptarem estratégias do setor lucrativo (Kong, 2008)

Outro aspeto realçado por Drucker (1990) neste processo é a liderança da organização. Um bom líder deve ser capaz de antecipar uma crise e preparar a sua organização para a enfrentar. Atualmente, a gestão estratégica constitui uma ferramenta importante para enfrentar a instabilidade conjuntural onde atuam as OSFL, seja motivada por alterações demográficas, económicas e financeiras seja impelida por catástrofes naturais, humanas ou tecnológicas que ditam novas necessidades e novas regras de ação e comportamento para estas organizações (Bryson, 2011).

## **2.6 Visão, Missão, Valores, Objetivos estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso**

A visão anuncia as intenções e aspirações que uma organização pretende atingir, mas sem especificar como tal acontecerá (Freire, 2001). A visão pretende transmitir ao mundo e ao mercado uma ambição, uma mensagem catalisadora dos esforços para que todos os seus membros caminhem na mesma direção. A definição da visão condiciona a definição da missão, dos objetivos e da estratégia da organização.

A missão é uma explicitação dos ideais e orientações globais da organização para o futuro, procurando fazer com que todos os seus *stakeholders* se sintam envolvidos e comprometidos para com a prossecução dos objetivos gerais enunciados (Freire, 2001). A missão deve demonstrar a razão de ser da existência da organização e demonstrar a sua finalidade última: “*criação de valor social a custos razoáveis*” (Bryson, 2011), devendo estar em consonância com a visão e os valores da organização (Carvalho&Filipe, 2008). Através da missão, deve ser perceptível o conjunto de atividades e processos que tornarão possível, a curto-médio prazo, a materialização da visão de sucesso da organização. No caso das OSFL, deverão estar identificadas necessidades ou exigências sociais a que a organização procura dar resposta. Esta deve ser vista como um meio para atingir os fins e não, como um fim em si mesmo (Frederickson, 1997 citado por Bryson, 2001).

Em 1989, Peter Drucker escrevia que organizações não lucrativas precisavam de gestão estratégica para que se possam concentrar na sua missão e que a gestão começava precisamente com a missão da organização. A missão deve ser operacional e deve concentrar-se no que a Organização pretende fazer e executá-lo para que todos sintam o valor do seu contributo. A missão deve refletir oportunidades, competência e compromisso (Drucker, 1990), como um lembrete constante da necessidade de uma organização em olhar para fora de si mesma, procurando encontrar medidas de sucesso (Drucker, 1989).

Os valores organizacionais devem refletir a forma como uma organização se pretende estruturar e sobre os quais se pretende construir a cultura e prática organizacional

(Carvalho&Filipe, 2008). Em organizações não lucrativas, o papel dos valores é preponderante e tudo deve ser feito para os proteger de forma a manter a sua identidade e cumprir o seu papel social (Sharp&Brock, 2010). Deste modo, a importância e necessidade de fidelidade aos valores poderão representar dificuldades acrescidas à implementação de um planeamento estratégico que, fortemente conotado com o setor lucrativo, é passível de ser percebido como uma ameaça à integridade dos valores organizacionais (Sharp&Brock, 2010). Existem diferentes tipos de objetivos englobados em duas grandes categorias: financeiros e não financeiros e ambos poderão constituir objetivos estratégicos. A relevância estratégica dos objetivos reside no seu contributo para o reforço das competências centrais da organização nos fatores críticos de sucesso (Freire, 2003). Os objetivos de uma organização devem estar de tal forma alinhados com o caminho a seguir (missão) que, se devidamente, definidos, quantificados e enquadrados no tempo, tornam-se em indicadores de avaliação de performance da organização e é possível perceber se essa organização está a ter a evolução certa (Freire, 2003), concretizando a visão preconizada (Carvalho&Filipe, 2008).

A avaliação do sucesso de uma organização passa pela identificação de determinadas atividades ou variáveis de gestão específicas cuja excelência na execução vai proporcionar aos clientes maior valor. A identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) contribui de forma decisiva para a diferenciação da organização face à concorrência (Freire, 2003).

Assim, para Freire (2003) os FCS devem refletir as influências das características e necessidades dos clientes tal como das características da concorrência. Este processo deve ser dinâmico pelo que os FCS devem acompanhar e adequar-se à evolução destas duas influências, observando três critérios genéricos: atratividade e transversalidade a toda a concorrência, relevância decisiva para o sucesso da organização e controlabilidade por parte da organização.

## **2.7 Cadeia de Valor**

A cadeia de valor de Porter (1985), é um mecanismo que permite compreender como se constrói o valor numa organização, decompondo as atividades desenvolvidas no sentido de perceber o peso e a contribuição de cada uma nessa construção (Carvalho&Filipe, 2008). A representação deste conjunto de atividades relevantes é sob a forma de cadeia de valor (Freire, 2003). Esta capacidade de desagregação permite uma melhor análise interna e medição da eficácia produtiva da organização. As atividades são divididas entre primárias, ou seja as que participam diretamente para a criação ou transformação de produtos ou serviços, e secundárias, isto é, atividade de apoio e suporte às atividades principais.

A análise da cadeia de valor deve permitir á organização discernir quais as atividades com maior impacto nos FCS (Freire, 2003). Deste tipo de análise, deve resultar uma política de promoção de *strategic capability*, isto é, a gestão da cadeia de valor. Neste sentido, as atividades devem ser concretizadas, de tal forma, que permita uma adequação entre recursos e competências (Carvalho&Filipe, 2008).

## **2.8 Gestão da Mudança**

Ao nível da gestão da mudança estratégica, John Bryson (2011) preconizou um processo de planeamento e de gestão estratégica, concebido especificamente para as organizações públicas e sem fins lucrativos, a que denominou de “O Ciclo de Mudança Estratégica” (CME). Trata-se de um ciclo de dez passos (Figura n.º 1) cuja aplicação permite conjugar o planeamento e implementação com a gestão estratégica de uma organização, de forma contínua. É um processo iterativo, flexível e pressupõe avaliações e ajustamentos regulares, de acordo com aqueles que são os melhores interesses para a organização, ao longo de todo o processo de implementação.

Este processo tem como finalidades a organização da participação efetiva; criação de ideias para a missão, objetivos, estratégias, ações e outras intervenções estratégicas; constituição de uma coligação que zele pela sua implementação; fornecimento de orientações e competências necessárias à implementação e preparação dos próximos ciclos de mudança estratégicas (Bryson, 2011).

Tabela 1 - O Ciclo de Mudança Estratégica (Bryson, 2011)

1. Iniciar e alcançar acordos sobre o processo de planeamento estratégico.
2. Identificar os mandatos organizacionais.
3. Clarificar a missão e valores organizacionais.
4. Avaliar os ambientes internos e externos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e desafios.
5. Identificar as questões estratégicas que a organização enfrenta.
6. Formular estratégias para gerir questões.
7. Rever e adotar o plano ou os planos estratégicos
8. Estabelecer uma visão organizacional eficaz.
9. Desenvolver um processo de implementação eficaz.
10. Reavaliar as estratégias e o processo de planeamento estratégico.

Fonte: Bryson, 2011



No CME, entendido como uma abordagem que permite identificar e responder a desafios, a gestão de topo assume a liderança das principais atividades propiciadoras da mudança, deixando para outros a administração dos resultados obtidos e dos métodos de implementação.

A aplicação dos dez passos propostos por Bryson pretende estimular o pensamento, a ação e aprendizagem estratégica. As ações deste ciclo visam alcançar compromisso entre os *stakeholders* com aquilo que a organização é e o que pode ser, integrar a formulação e implementação estratégica e criar valor público duradouro.

A implementação deste processo requer o acordo prévio da governança da organização sobre o processo de planeamento estratégico a seguir. Este acordo é crucial para o sucesso do processo, pois fomenta o compromisso e a participação dos principais envolvidos, vinculando-os ao esforço necessário à implementação do planeamento estratégico.

A identificação dos mandatos organizacionais corresponde aos requisitos, restrições, expectativas e limitações que a organização enfrenta.

O terceiro passo do CME é a clarificação da missão e valores organizacionais. Como acima referido, a missão e valores organizacionais têm por objetivo clarificar a finalidade e a justificação social da organização e como esta se estrutura na prossecução dos fins a que se propõe. Neste sentido, o CME apresenta-se como um processo orientado para objetivos, conduzido pela necessidade de fazer escolhas fundamentadas.

Uma parte importante deste processo é a avaliação do ambiente interno e externo da organização, visando a identificação e análise, respetivamente, dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades. Neste âmbito, o acompanhamento da evolução de forças e tendências – positivas e negativas- bem como dos vários grupos externos de *stakeholders* (clientes, beneficiários, reguladores de atividade, etc.) torna-se numa ferramenta para a identificação dos fatores críticos de sucesso.

No quinto passo, Bryson defende a identificação de questões estratégicas, ou seja, de questões fundamentais ou desafios exigentes que afetam o mandato, missão e valores da organização. O debate gerado em torno destas questões estratégicas influencia, muitas vezes, a revisão da missão ou de outros elementos que se pensavam já estabelecidos. A preconização das questões estratégicas deve obedecer a três critérios: devem ser descritos sucintamente, sob forma de uma questão, excluindo todos os assuntos cuja organização não consegue dar solução; devem ser listadas as razões pelas quais estas questões são estratégicas; e devem, por fim, compilar as consequências caso a organização não intervenha.

A partir destas questões serão formuladas estratégias delineadas, especificamente, para lhes dar resposta. Neste sentido, e sendo as estratégias parte integrante de um plano formal estratégico, deverá ser obtida a decisão oficial para a sua adoção e implementação.

As estratégias adotadas devem conduzir à concretização da visão de sucesso da organização. Esta visão corresponde à descrição do que a organização deve ser após a implementação das estratégias selecionadas.

Os dois últimos passos do CME preconizam a materialização, implementação efetiva e reavaliação das estratégias resultantes da implementação deste processo de planeamento estratégico, reiniciando depois o ciclo, se e quando necessário.

Um processo de mudança estratégica tem um forte impacto entre todos os públicos de qualquer organização. Numa organização não lucrativa, assume uma dimensão ainda mais fulcral pois para além das expectativas dos funcionários, os voluntários terão que ser envolvidos e conquistados para a crença que a introdução de alterações não implicará a perversão dos valores que constituem apanágio da organização e pelos quais os voluntários se juntaram à instituição (Sharp&Brock, 2010).

A alteração de visão de uma organização é desencadeada quase sempre por uma envolvente turbulenta ou por insustentabilidade da sua atual situação. Por consequência, é despoletada, muitas vezes, a execução de um processo de mudança da organização. Para Kotter (1995, 2008), para haver mudança efetiva e eficaz é necessário haver um sentido de urgência, ou seja, é preciso que a organização ganhe consciência de que é necessário intervir rapidamente na mudança ou promover uma alteração de estratégia. Neste pressuposto, a mudança organizacional planeada constitui um meio para conseguir um novo e melhorado posicionamento da organização na envolvente (Cunha et al., 2007).

A execução de um processo de mudança levanta bastantes dificuldades práticas, sendo o maior obstáculo a incapacidade de gerir a mudança (Carvalho&Filipe, 2008). É, por isso, necessária uma liderança que encabece o processo e promova a criação/alteração de contextos organizacionais geradores de respostas adequadas à envolvente. Os contextos mais favoráveis são os disciplinados, exigentes e inspiradores de novos comportamentos, potenciando a mudança de atitudes (Cunha et al., 2007).

A mudança poderá ocorrer de forma incremental (através de pequenos episódios planeados cujos resultados têm maior impacto, quando somados entre si), de forma radical (sob a forma de episódios fortes e de grande impacto) ou através de uma terceira via, onde conjugando mudança incremental e mudança radical, caracteriza-se por períodos de relativa estabilidade que alternam com episódios esporádicos de mudança radical (Cunha et al., 2007).

Ao considerar um projeto de mudança, há que considerar que se trata de um processo que gerador de sentimentos antagónicos que incluem expectativas bastante elevadas, bem como sentimentos de desconfiança face à necessidade e eficácia do processo e de resistência à mudança.

As quatro principais razões para resistir à mudança são: o interesse próprio sobre o interesse da organização, a incompreensão e a desconfiança, diferentes avaliações e baixa tolerância à mudança (Kotter&Schlesinger, 1979).

Os processos de mudança bem-sucedidos são os que preveem e ultrapassam uma série de fases, o que, normalmente, requer algum tempo (Kotter, 1995). Carvalho&Filipe (2008) propõem um modelo para a gestão da mudança que contempla quatro aspetos fundamentais: reconhecer a necessidade de mudar, alcançar um consenso entre todos sobre a visão desejada, prever, gerir e afetar os recursos e competências necessárias, e por fim, planear e executar as ações.

## **2.9 Mecanismos de avaliação da estratégia**

A implementação de mecanismos de avaliação da estratégia permite avaliar se os resultados obtidos estão a corresponder aos resultados esperados e se são necessários reajustes ou mesmo a escolha de um novo caminho.

Como Carvalho&Filipe (2008) referem, a implementação de procedimentos de *feedback*, devem permitir a identificação de problemas novos e apoiar a procura de melhores respostas. Rotinas como o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ou os 7 S da Mckinsey (*Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy e Super ordinate goals*) permitem, respetivamente, a implementação de ciclos de feedback e a análise das relações entre todos e cada um dos S's (Carvalho&Filipe, 2008).

O *balanced score card* (BSC), apresentado pela primeira vez por Kaplan e Norton em 1992, é uma ferramenta que fornece uma perspetiva transversal, de todas as áreas de atividade da organização, de forma a construir um retrato completo e integrado, do seu funcionamento e paradigmas.

O BSC constitui, assim, um mecanismo de medição de desempenho que permite apurar a posição atual da empresa, veicular o caminho estratégico, reforçar positivamente as áreas mais importantes, estimular a aprendizagem e influenciar comportamentos. Desta maneira, contribui para a avaliação da escolha da estratégia de forma completa e informada (Carvalho&Filipe, 2008).

## **2.10 Casos similares**

### **2.10.1 Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa**

O Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa (HCVP), inaugurado em 1965, é uma unidade de cuidados de saúde privada com a missão de proporcionar à população portuguesa o acesso a cuidados de saúde especializados.

Em 1998, o HCVP tinha avultado prejuízos diários. O edifício apresentava graves deficiências e a equipa de recursos humanos estava envelhecida e era tecnicamente pouco eficaz. Todos os pareceres sobre o hospital, desenvolvidos pelas grandes consultoras, indicavam que o HCVP estava financeira e humanamente falido e aconselhavam a reestruturação sob pena do hospital fechar. Esta reestruturação implicou uma alteração de estratégia e a introdução de profundas mudanças em todos os sectores, sobretudo ao nível da mentalidade dos seus funcionários.

A reestruturação foi concretizada por um Conselho de Administração (CA) nomeado para o efeito, cujo principal objetivo era cumprir rigorosamente o plano de recuperação financeira e humana, a dez anos, para o hospital. A recuperação financeira, apesar de dura, revelou-se mais fácil que a recuperação humana do hospital. Eram vários os “vícios” instalados e a reestruturação terminava com o *status quo* implantado no hospital.

Os problemas que surgiam exigiam do CA uma resposta firme e coerente. As mudanças que se queriam introduzir não granjeavam a solidariedade dos funcionários. Iniciam-se ações de boicote à administração: as ordens não eram cumpridas, existência de contra-informação, manifestações de sindicatos à porta do hospital, movimentações de “bastidores” de antigos clínicos do HCVP e concorrentes do sector.

O plano de recuperação foi a âncora do CA (a que apelidaram de “bíblia”). Tendo sempre em vista o cumprimento deste plano, e o apoio institucional da casa-mãe, a Direcção Nacional da CVP, foram os principais fatores que contribuíram para o sucesso da recuperação do HCVP. Nos momentos mais difíceis e complicados, o CA manteve-se fiel à crença que o plano de recuperação deveria ser concretizado pois ditaria não só a recuperação do hospital como o início de uma nova era na organização.

Atualmente, o HCVP é um hospital de referência, com pessoal técnico altamente especializado e caracteriza-se pelo tratamento humanitário a cada um dos seus utentes. Em resposta à atual crise o hospital, preparou uma estratégia de resposta. Esta estratégia consiste na disponibilização de consultas de especialidade e de emergência a preços acessíveis à população, implicando para isso o pagamento de uma quota mensal que varia entre um e dois euros. Apostou-se igualmente na internacionalização dos serviços do HCVP.

### **3 Quadro conceptual**

O presente trabalho pretende perscrutar, face ao contexto de crise económico-financeira e social que coloca a CVP perante novos desafios, a resposta às seguintes questões:

- 1) Como tem respondido a estratégia atual da CVP à realidade portuguesa desde 2008?
- 2) Quais as linhas estratégicas que poderão contribuir para a sustentabilidade da atividade da CVP?
- 3) Quais os modos mais eficazes de operacionalização dessas linhas estratégicas?

Deste modo, estabelece-se o objetivo principal deste trabalho: identificar, entre diversas linhas estratégicas, as que melhor conduzam a gestão de topo da CVP ao encontro de novas formas de sustentabilidade económica e as melhores formas de as operacionalizar. A meta será sugerir formas de alavancagem da capacidade instalada da CVP, recorrendo à racionalização de recursos e meios e potenciando a forma de trabalho em rede entre as várias estruturas da instituição.

#### **3.1 Planeamento e Gestão Estratégica de Organizações sem fins lucrativos**

Como referido no capítulo anterior, uma das formas de compreender o que é a estratégia é pensá-la como o caminho a seguir por uma organização entre “onde estamos?” e onde “queremos estar?” (Carvalho& Filipe, 2008).

Considerando os objetivos a alcançar, o raciocínio e método de análise à organização serão conduzidos pela colocação de questões de investigação que apoiarão a construção da resposta à questão inicialmente colocada.

As respostas às questões de investigação, explicitadas no capítulo da Metodologia, serão trabalhadas a partir das análises à envolvente externa e interna da CVP e impactadas na definição de um processo de planeamento e gestão estratégica que incite a uma nova visão de futuro para a organização. Através deste trabalho, pretende-se analisar quais as melhores orientações estratégicas e as características internas da Instituição que deverão ser endereçadas por estas.

A definição deste processo de planeamento e gestão estratégica deverá ser o resultado da implementação do Ciclo de Mudança Estratégica (CME) proposto por John Bryson (2011). O CME foi concebido para estimular o pensamento, a ação e aprendizagem estratégica em organizações não lucrativas. O sucesso da mudança estratégica desejada está dependente da presença ou ausência de compromisso, envolvimento e participação.

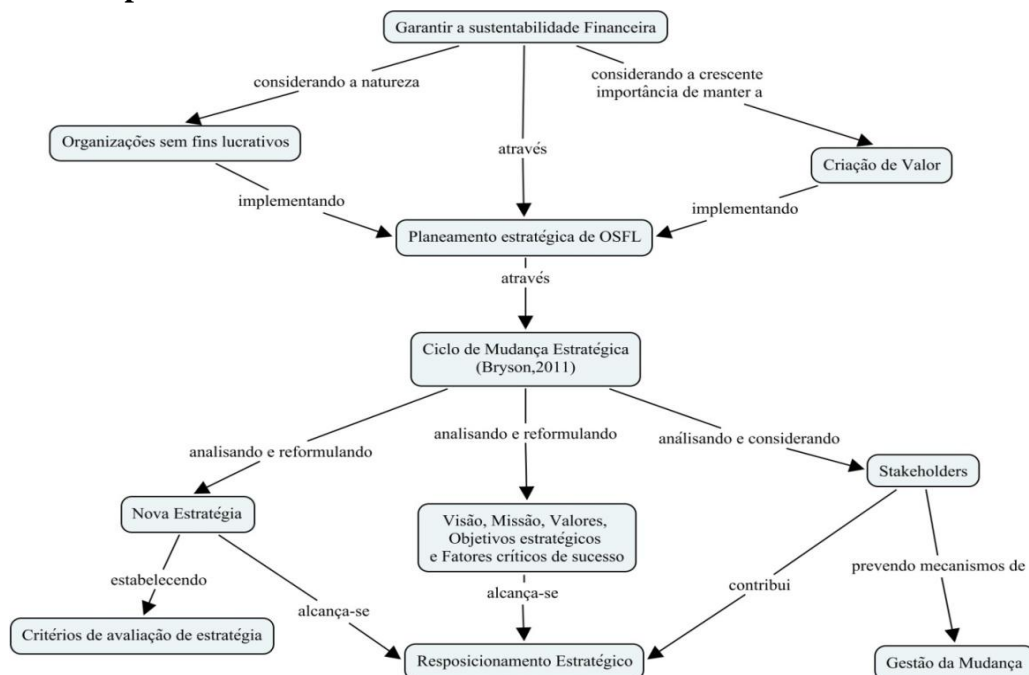
Face à sugestão de implementação de uma nova estratégia, serão necessárias medidas de gestão da mudança, no sentido de clarificar, envolver e comprometer os *stakeholders* da instituição em torno do novo esforço estratégico. É, igualmente, uma forma de preparar a organização para a perda de alguns elementos, sobretudo entre os voluntários, mas também para a chegada de outras partes interessadas, já alinhadas e comungantes da visão de futuro da organização.

O mapa conceptual abaixo apresentado pretende demonstrar o contributo da implementação de um processo de planeamento estratégico para o reposicionamento da CVP, por forma a garantir a sustentabilidade financeira e a criação de valor social.

O reposicionamento estratégico preconiza-se através da adoção de linhas estratégicas que permitam à gestão de topo reforçar e diversificar as suas fontes de financiamento. Para tal, será necessário avaliar a atual estratégia, as atividades e a capacidade instalada da Instituição. É necessário, igualmente, repensar missão, visão, objetivos e fatores críticos de sucesso e alinhar as expectativas de todos os *stakeholders* com os novos paradigmas que se pretendam adoptar.

Neste trabalho defende-se que este caminho passará pela definição de uma nova estratégia, implementada através de um processo de planeamento estratégico que permita à instituição superar as principais fragilidades e alavancar a estratégia adotada. Entende-se, aqui, o planeamento estratégico como um mecanismo de resposta efetivo das instituições às novas circunstâncias de ação (Bryson, 1988).

**Figura 1 - Mapa Concetual**



Fonte: Autor

O planeamento estratégico é um esforço que ajudará os dirigentes a enfrentar as maiores questões e desafios de uma organização, indicando-lhes o que fazer, como e porquê fazê-lo (Bryson, 2011). O modelo proposto neste trabalho será o do Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson (2011), cujo esquema poderá ser consultado no anexo quatro deste trabalho. Trata-se de um modelo iterativo, participativo, flexível, com vários momentos de avaliação e reavaliação das opções tomadas e consequentes ajustamentos.

Adotando a sequência proposta por Bryson, a(s) abordagem(ns) estratégica(s) mais adequada(s) são concretizadas através da elaboração de um mapeamento estratégico orientado para a ação, prevendo momentos de revisão e adoção do plano estratégico. A descrição da visão da organização do futuro representa uma forte influência na mobilização de recursos e no alinhamento do caminho a seguir com a visão preconizada. O último passo do CME prevê uma reavaliação do processo de estratégia e planeamento adotados. Esta reavaliação ditará a manutenção ou o fim e alteração da estratégia definida até ao momento.

Ao longo de todo o processo, a análise dos *stakeholders* será uma constante. A avaliação destes dois grupos sobre a missão, visão, valores bem como do desempenho da organização contribuem para a identificação de objetivos estratégicos e consequente construção de cenários do futuro da instituição (Bryson, 2011).

No caso da CVP, os novos caminhos a seguir poderão prever cenários de abandono de atividades tradicionais e adoção de novas posturas de gestão, controlo e articulação entre todas as componentes da rede CVP.

Neste âmbito, será de prever alguma resistência à ideia de planeamento e gestão estratégica, mais conotada como mecanismos do setor lucrativo. Sobretudo entre os voluntários poderá instalar-se o receio de que a instituição perca sua componente humanitária, subjugando-se à lógica lucrativa.

É, por isso, importante delinear também uma estratégia de gestão da mudança que esclareça todos os *stakeholders* sobre a mudança de estratégia. Todos os envolvidos na organização deverão perceber que as consequentes alterações impostas são cruciais a uma continuidade saudável da instituição.

## **4 Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados**

### **4.1 Metodologia**

O principal objetivo desta dissertação é identificar, entre diversas linhas estratégicas, as que melhor conduzam a gestão de topo da CVP ao encontro de novas formas de sustentabilidade económica, como resposta ao contexto de crise económico-social. Na prossecução deste objetivo foi adotada a metodologia do paradigma interpretativo, dado que o que se pretende é conhecer a situação da CVP, compreendendo-a numa conceção holística do seu todo e analisada com base no relacionamento com os seus *stakeholders*. Assim, a investigação evoluirá através da observação e análise e através da qual se foi burilará a solução para o problema em investigação.

#### **4.1.1 Método Qualitativo**

A natureza do paradigma de investigação condiciona a seleção do método (Sousa e Baptista, 2011). Face às necessidades de uma investigação de paradigma interpretativo, o método que mais se adequa é o método qualitativo pois, de acordo com Sousa e Baptista (2011), este é um tipo de investigação que se centra “*na compreensão do problema, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores*”, utilizando métodos descritivos e indutivos. Por um lado, considera-se que a investigação qualitativa é descritiva pois são produzidos dados que descrevem com rigor a estrutura e o funcionamento do objeto em estudo, a partir da observação, de entrevistas e da análise documental. Por outro lado, é uma investigação do tipo indutivo, porque, também de acordo com Sousa e Baptista (2011), o investigador compreende os fenómenos a partir dos padrões que resultam da recolha de dados.

### **4.2 Técnicas de recolha de dados**

Para Sousa e Baptista (2011), a escolha das técnicas de recolha de dados deve estar adequada aos objetivos que se pretendem alcançar. Neste pressuposto, foram adotadas as seguintes técnicas de recolha de dados:

**Análise documental:** Um dos objetivos deste trabalho é dissecar a sua capacidade instalada e identificar as suas forças e fragilidades, o que será possível através da análise de documentos internos e de apresentações institucionais. Esta análise permitirá, igualmente, recolher informação de apoio à estruturação das entrevistas a conduzir. É também objetivo deste trabalho, analisar o contexto externo onde se insere a instituição: a envolvente global e o



mercado onde a instituição está inserida (Terceiro sector) no sentido de perceber as suas necessidades, limitações e oportunidades. Para tal, recorrer-se-á à consulta de estudos recentes sobre o sector não lucrativo Português, particularmente, no contexto atual de crise económico-financeira. No sentido de evitar dispersão sobre os conceitos em causa, procurou-se selecionar referências bibliográficas com base em dois critérios: por um lado, as que evidenciassem a atualidade dos mesmos, por outro lado, as que fizessem já a aplicação dos referidos conceitos e métodos ao caso das organizações sem fins lucrativos.

**Observação participante:** Trata-se duma técnica de investigação qualitativa adequada ao investigador que pretenda compreender e integrar diferentes perspectivas. Para o caso concreto desta dissertação, é uma técnica que permitirá recolher e integrar as visões e perceções dos vários *stakeholders* internos. A observação permitirá complementar a informação recolhida pela análise documental, assim como permitir a construção do perfil do entrevistado, a identificação de assuntos a serem abordados e apurar a forma como a atual estratégia da instituição é percecionada e operacionalizada pelos vários colaboradores da instituição.

**Entrevista semi-estruturada:** tendo em conta a informação recolhida pela análise documental e pela observação direta, será elaborado um guião de entrevista, com questões abertas permitindo desta forma ao entrevistado alguma liberdade na expressão e justificação da sua opinião. Os entrevistados foram selecionados com base num perfil previamente definido e adequado aos objetivos da recolha de informação e compreensão da situação interna da CVP, sobretudo da sua cultura organizacional. De acordo com Carvalho e Filipe (2008), a cultura empresarial é fundamental para a análise estratégica interna porque pode facilitar a conquista de objetivos estratégicos. Sendo este um método privilegiado para a análise interna, as entrevistas foram devidamente preparadas, tal como sugere Montant (2002). Numa tentativa de suavizar as desvantagens deste tipo de método de recolha de dados, nomeadamente a dificuldade de análise de conteúdo (Sousa e Baptista, 2011), foi elaborada uma grelha de medição do real contributo da entrevista para a elaboração deste trabalho, nomeadamente para análise da informação e conclusões e para as questões específicas de investigação. Estas grelhas poderão ser consultadas nos anexos 2 e 3 deste trabalho.

A análise da informação e conclusões foi concebida através das análises à envolvente externa e interna da CVP.

O estudo da envolvente externa concretizou-se através do estudo contexto global da envolvente através da análise Político/legal/fiscal, Económica/Demográfica, Sócio-cultural, Tecnológica e Ambiental, bem como o contexto transaccional, contemplando-se os seguintes fatores externos: mercado, concorrência, fornecedores, distribuidores, publicitários e agências. O exame ao contexto interno realizou-se através da estrutura organizacional, da matriz de competências e recursos e da cadeia de valor. A integração da empresa na envolvente efetua-se através das análises SWOT e TOWS e da aplicação da Matriz de Ansoff.

A definição deste processo de planeamento e gestão estratégica deverá ser o resultado da implementação do Ciclo de Mudança Estratégica (CME) proposto por John Bryson (2011).

### **4.3 Validação dos dados**

A validação dos dados foi realizada através de apresentações e debates sobre a análise realizada e o plano de ação com quadros dirigentes da CVP. Os objetivos foram verificar o alinhamento das conclusões com a perspetiva dos dirigentes e com a realidade da CVP e conferir ao presente trabalho uma aproximação e confronto à realidade prática da organização, evitando esgotá-lo apenas no exercício académico.

### **4.4 Questão de Investigação e sub-questões**

Este trabalho pretende identificar quais as linhas estratégicas que poderão contribuir para, a gestão de topo da CVP, encontrar novas formas de sustentabilidade emanar a qualidade das atividades prestadas, face ao contexto de crise económico-financeira, e a forma como poderão ser operacionalizadas.

É, por isso, atual e premente, encontrar novas orientações estratégicas que permitam à gestão de topo da instituição alavancar a capacidade instalada e conduzi-la num novo caminho de reposicionamento estratégico que garanta a sua sustentabilidade financeira e encontre novas formas de criação de valor.

Uma alteração de estratégia enfrenta sempre algumas dificuldades e atritos ao esforço de implementação entre os *stakeholders*, sendo necessário contemplar um plano de comunicação da estratégia e de gestão da mudança.

A formulação de questões de investigação apoia a construção da resposta à questão principal. Tendo este trabalho, por base, o método qualitativo, as questões de investigação procuram descrever e interpretar o significado de determinados acontecimentos em contextos específicos (Sousa e Baptista, 2011). Deste modo, estas questões pretendem conduzir o raciocínio e delinear os aspetos que permitirão moldar o novo caminho estratégico da CVP.

Constituem-se, assim, como questões de investigação deste trabalho:

▪ **Quais as atividades desenvolvidas pela CVP e respetiva rendibilidade?**

O ponto de partida, será perceber e compreender quem é a CVP, quais as atividades que desenvolve e como as desenvolve, mobilizando que recursos e obtendo que resultados. Considerando que a sustentabilidade financeira da Instituição é um aspeto fundamental deste trabalho, é importante perceber a rendibilidade das principais atividades desenvolvidas pela organização. Os resultados aferidos constituem uma ferramenta importante na formulação da nova orientação estratégica sobre as atividades, o que poderá implicar reforço de posição ou abandono total de determinadas atividades.

▪ **Qual a avaliação da atual estratégia da CVP como resposta à realidade portuguesa desde 2009?**

No âmbito do processo de avaliação do ambiente interno, com vista à aferição dos pontos fortes e fracos da organização, um dos aspetos a considerar é a análise da estratégia atual em desenvolvimento na organização (Bryson, 2011). Será importante comparar o impacto esperado do impacto conseguido, através das reações e perceções dos entrevistados. O documento institucional da CVP “*Desenvolvimento das Orientações Estratégicas, 2009-2012*”, serviu de base para esta análise.

▪ **Quais as orientações estratégicas que poderão contribuir para a sustentabilidade da atividade da CVP?**

Face à análise realizada à organização e à identificação das questões estratégicas mais prementes à organização, foi possível apontar possíveis abordagens estratégicas, que poderão apoiar a instituição numa melhor adequação às suas necessidades reais

▪ **Quais os modos mais eficazes de operacionalização dessas linhas estratégicas?**

Após as formulações estratégicas atrás preconizadas, é necessário estabelecer qual o plano para o apuramento das melhores soluções e proceder à sua adoção formal e implementação.

▪ **Como poderá ser previsto e gerido o impacto provocado por uma alteração de estratégia junto dos funcionários e voluntários da instituição?**

Será necessário formular um plano de gestão da mudança que prepare a organização para o impacto provocado pela alteração da estratégia e granjeie apoiantes para a sua implementação, sobretudo entre os voluntários.

## **5 Análise da Informação**

Gerir é decidir, é fazer escolhas que permitam construir uma estratégia vencedora. Possuir informação útil, atual e real é uma boa ferramenta para tomar as melhores decisões que visem a melhor estratégia geradora de valor. Para Freire (2003) “ A sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente”. Partindo deste pressuposto, é importante identificar as oportunidades e ameaças por forma a preparar a respetiva resposta da organização (Freire, 2003).

A análise ao meio envolvente da organização permite, assim, concluir sobre as oportunidades e ameaças que o meio representa para a organização. Esta análise pode ocorrer ao nível do meio envolvente global e do meio envolvente transacional (Freire, 2003).

Dada a elevada heterogeneidade das atividades desenvolvidas no mercado do terceiro setor, e no sentido de compreender a envolvente externa que rodeia a CVP, considerar-se-á, para efeitos de análise, as áreas de mercado onde a Instituição atua, nomeadamente: área da saúde área de Emergência área social, área de promoção do voluntariado, área de tecnologias de apoio à distância e área internacional.

### **5.1 Análise do meio envolvente global**

Por envolvente global entende-se os fatores externos à organização que condicionam e influenciam o seu desempenho. Assim, a análise à envolvente global incide sobre contextos diferentes, nomeadamente: Político/legal/fiscal, Económica/Demográfica, Sócio-cultural, Tecnológica e Ambiental (Carvalho&Filipe, 2008).

#### **5.1.1 Contexto político/legal/fiscal**

Ao nível político/legal/fiscal têm-se registado importantes alterações com implicações diretas ao nível do desempenho das organizações sem fins lucrativos, destacando-se os cortes nos subsídios e apoios estatais, a introdução do Plano de Emergência Social (PES) e os benefícios fiscais ao abrigo da Lei do Mecenato.

**Cortes nos subsídios e apoios estatais:** São crescentes os cortes aos apoios e medidas dos programas de assistência social, o que ditou o fim de muitos projetos de auxílio à população e o condicionamento de muitos programas, com fortes restrições financeiras.

A sustentabilidade de atividades como lares/ residências para idosos, creches, apoio domiciliário está fortemente assente nos acordos mantidos com a segurança social. Estes

acordos permitem beneficiar muitas famílias que, de outra forma, não teriam meios para proporcionar aos seus familiares melhores condições de vida. Os sucessivos cortes nesta área, a política de restrição de realização de novos acordos e as promessas frustradas de novos acordos que nunca se concretizaram (pese embora a abertura de novas valências tenha avançado com base nessas promessas) têm influenciado negativamente o desempenho económico-financeiro da instituição.

**Fim da restituição do Imposto de Valor Acrescentado (IVA):** outro fator político-legal a realçar são as alterações ao regime de benefícios fiscais das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O orçamento de Estado para 2011, preconizou o fim da restituição IVA pago em obras e investimentos para as IPSS's e equiparadas, com exceção às instituições católicas. O orçamento de Estado para 2012, atenuou esta medida, prevendo a restituição do IVA em 50% do valor pago em obras e investimentos. Os projetos que já estavam em execução, ou seja, cujas obras já decorriam, não seriam afetados por esta alteração. Contudo, projetos com execução a partir do ano de 2011, deixariam de usufruir deste benefício. Para muitas organizações, esta alteração impediu a concretização de muitos projetos de construção de lares, creches e outras valências de apoio social.

**A alteração ao regime de faturação** é outro fator com impacto no setor não lucrativo. Para além de tornar necessário a aquisição de novos programas informáticos de faturação eletrónica, impõe a necessidade de ter na sua rede de trabalho, contactos com conhecimento especializado nesta área.

**Programa de Emergência Social (2011):** em contraponto com os vários cortes nos apoios sociais, o XIX Governo Constitucional lançou, em 2011, o PES, o que constitui uma oportunidade para as organizações sem fins lucrativos. O PES é um programa motivado pela criação de um modelo de inovação social que dê resposta a carências sociais grave e que pretende envolver quem melhor conhece a realidade e as soluções a apresentar. Aposta no combate à ineficácia e à duplicação de respostas, garantindo assim a qualidade e a segurança sem criar mais órgãos ou estruturas. Neste pressuposto, o PES é um programa que tem como objetivo a identificação de respostas sociais mais urgentes apostando em medidas simples e concretas que atenuem o impacto social nos grupos mais vulneráveis. O PES tem cinco áreas de atuação prioritária: Idosos, Famílias, Deficiência, Voluntariado e Instituições.

Ao nível das Instituições, o PES preconiza medidas de apoio entre as quais se destacam: a restituição do IVA em 50% do IVA pago em obras ou investimento (como mencionado acima) e a salvaguarda da isenção de IRC das instituições sociais, reforço das verbas de Ação Social, aumento da verba para acordos de cooperação, liquidação de dívidas às instituições

sociais pendentes desde 2008, alteração das regras do número de vagas das creches e lares, potenciando o aumento da capacidade de resposta e da sustentabilidade financeira das instituições, simplificação e agilização dos processos de licenciamento das respostas sociais, implementação de uma linha de crédito para incentivar o investimento, reforço das atividades, transferência de equipamento sociais do Estado para IPSS's, entre outras.

**Mecenato:** Realça-se também a importância dos benefícios fiscais ao nível do mecenato para a angariação de fundos de uma organização não-lucrativa. As compensações fiscais atrativas para empresas que investem na responsabilidade social, aliado à força da Instituição ou da causa que defende potenciam a captação de doações privadas.

**Novo código laboral:** as alterações introduzidas pelo novo código laboral e a flexibilidade preconizada pelas novas regras, beneficiaram as OSFL no que respeita ao nível das indemnizações por fim de contrato, implementação de horários, etc. Esta alteração apresenta uma dificuldade: a implementação das mesmas é liderada por voluntários ou funcionários que, na maioria das vezes, não são especializados nem estão sensibilizados para esta área.

### **5.1.2 Contexto económico**

Em termos económicos existem várias variáveis com impacto direto e que condicionam o desempenho das organizações sem fins lucrativos.

**Indicadores económico-financeiros:** assiste-se a uma diminuição de 3,2% em volume do PIB (2012), ao aumento do desemprego (16,9% em 2012), da taxa de inflação média e do preço dos combustíveis. Todos estes aumentos refletem-se negativamente na performance das organizações, pois provocam o aumento das despesas correntes e dos custos de exploração operacional. Consequentemente, os preços praticados, pelas organizações, nas atividades de prestação de serviços estão cada vez mais pressionados precipitando o seu aumento ou a redução da margem de sustentabilidade.

**Crédito bancário:** As entidades bancárias são cada vez mais meticulosas no estabelecimento de condições rigorosas para atribuição de créditos, como sejam os *spreads* praticados ou a demora no processo de tomada de decisão de autorização de crédito, o que dificulta o acesso e obtenção de crédito bancário.

### **5.1.3 Contexto Sócio-cultural**

No contexto sociocultural, há três tendências diretamente relacionadas com a atual crise económico-financeira: a baixa taxa de natalidade, envelhecimento da população e

desinstitucionalização dos idosos. Estas três tendências incidem numa alteração da pirâmide etária, que conjuntamente com uma maior preocupação social, constituem janelas de oportunidade para as OSFL.

**Alteração da pirâmide etária:** A alteração da pirâmide etária, com a tónica a registar-se no envelhecimento da população e na descida da taxa de natalidade introduz na sociedade novas necessidades sociais. Por um lado são necessárias respostas personalizadas a um público-alvo em crescendo, cujas necessidades e exigências de qualidade estão em mudança. Por outro lado, com a redução do número de crianças assiste-se a um decréscimo da procura em contraponto com o aumento da oferta. Assim, o mercado é altamente competitivo e que se junta a pressão causada pela redução dos apoios da segurança social a este tipo de valência. Estas alterações sociais e demográficas constituem oportunidades para instituições sem fins lucrativos que deverão adaptar-se e encontrar formas de resposta a estas necessidades, privilegiando a preservação da dignidade humana.

**Outros fatores:** No contexto sociocultural destacam-se ainda como fatores positivos para o terceiro setor: a maior preocupação/responsabilidade social por parte do setor lucrativo, a crescente disponibilidade para o voluntariado e o aumento da acessibilidade à internet e aos meios de comunicação digital. As crescentes tendências humanitárias de uma sociedade em mutação, significam novas relações e oportunidades de captação de voluntários, doadores, financiadores, novas ideias e propostas de trabalho.

#### **5.1.4 Contexto Tecnológico**

Neste contexto, as tendências e mutações sucedem-se a um ritmo veloz. No entanto, para o setor humanitário salienta-se a aposta nas tecnologias de apoio à distância, a proliferação de redes sociais e aparecimento de sistemas e tecnologias de informação e comunicação (SI/SITC) cada vez melhor.

**Tecnologias de apoio à distância:** face ao envelhecimento da população e à necessidade de encontrar novos tipos de resposta, as tecnologias de apoio à distância permitem manter cuidados e acompanhamento de proximidade à população mais sénior, preservando assim a sua individualidade e a sua dignidade, potenciando o não desenraizamento.

**Redes Sociais:** A proliferação das redes sociais, como Facebook, Twitter, Instagram, etc. é uma excelente oportunidade para divulgação das atividades de uma organização sem fins

lucrativos. É, igualmente, uma forma de chamar a atenção e sensibilizar um público mais vasto para causas e dramas humanitários que não tendo projeção mediática.

Contudo, é necessário saber gerir da melhor forma a imagem pública da organização. A utilização das redes sociais deve obedecer a uma estratégia de comunicação, alinhada com as estratégias e os objetivos globais da organização. Esta estratégia de comunicação deve prever uma gestão de comunicação de crise, pois a publicação de atividades pode trazer boas e más reações, e também elas públicas.

**SI/SITC:** existem SITC que apoiam as organizações na reengenharia dos seus processos, potenciando assim, a melhoria do seu desempenho. Para as organizações humanitárias, a aposta neste tipo de SITC é uma oportunidade para repensar e rever processos organizacionais de forma criar uma resposta às crescentes solicitações e necessidades sociais (Correia, 2012).

### **5.1.5 Contexto Ambiental**

**Alterações climáticas:** As alterações climáticas são a causa de um cada vez maior número de catástrofes naturais, que se sucedem um pouco por todo o planeta.

De cheias a secas severas, o impacto de um clima em mudança tem implicado grandes tragédias humanas. As organizações não lucrativas têm, neste aspeto, um importante papel não só no auxílio prestado na pós-catástrofe (busca, salvamento, etc), como na preparação preventiva das populações para as catástrofes. Trata-se de um papel que tenderá a crescer de importância no futuro que, aliado ao melhoramento dos sistemas de informação de deteção, monitorização e acompanhamento de catástrofes, constituirá uma oportunidade de trabalho para este setor.

### **5.1.6 Quadro Síntese da Análise do Meio da Envoltente Contextual para o Setor Humanitário**

Para Freire (2003), a análise ao meio da envoltente contextual deve ser um exercício prático em que daí resulte a identificação clara do impacto das tendências observadas no desempenho da organização. Neste sentido, procedeu-se à síntese da análise acima realizada no quadro abaixo. O objetivo foi discriminar de forma clara e esquemática as tendências acima mencionadas, demonstrando de forma imediata o impacto das mesmas para o terceiro setor.



**Figura 2 - Quadro síntese da análise do Meio Envoltente Contextual para o Setor Humanitário**

Contexto	Tendências	Impacto positivo	Impacto neutro	Impacto negativo
<b>Económico</b>	Diminuição de 3,2% em volume do PIB (2012). <sup>1</sup> Elevada taxa de desemprego (16,9% em 2012). <sup>2</sup> Aumento da taxa de inflação média <sup>3</sup> Aumento do preço dos combustíveis <sup>4</sup> Dificuldade obtenção de crédito bancário	Aumento da necessidade de intervenção de OSFL.		Menor consumo Menor consumo Aumento dos custos Aumentos dos custos
<b>Sócio cultural</b>	Baixa taxa de natalidade. Desconstitucionalização dos idosos. Maior preocupação/responsabilidade social. Crescente disponibilidade para o voluntariado. Aumento da infoexclusão Aumento do abandono escolar	Criação de novas respostas para seniores e crianças.	Envelhecimento da população	Aumento da força concorrencial no mercado das “crianças”
<b>Político-legal-fiscal</b>	Programa de Emergência social. Cortes nos subsídios de apoio social Cortes no financiamento das medidas sociais. Benefícios fiscais ao nível do mecenato. Nova legislação fiscal (IVA, Mod. 22) Regulamentação da Segurança Social Novo regime de faturação Novo código laboral	Apoios para fazer face às novas necessidades sociais.	Flexibilidade do mercado de trabalho.	Limitação de atividades. Fim de valências Despedimentos Encerramentos de OSFL.
<b>Tecnológico</b>	Aposta nas tecnologias de apoio à distância. Proliferação das redes sociais Sistemas de Informação XXX Sistemas de informação de monitorização de catástrofes	Novas formas de divulgação das atividades. Captação de fundos e de voluntários		
<b>Ambiental</b>	Alterações climáticas Proliferação dos desastres naturais e humanos			Aumento do número de catástrofes naturais.

Fonte: Autor

<sup>1</sup> In Instituto Nacional de Estatística, 17 de Fevereiro, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=133396173&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133396173&DESTAQUESmodo=2)

<sup>2</sup> In Instituto Nacional de Estatística, 17 de Fevereiro, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=133401915&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133401915&DESTAQUESmodo=2)

<sup>3</sup> In Instituto Nacional de Estatística, 17 de Fevereiro, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=149830344&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=149830344&DESTAQUESmodo=2)

<sup>4</sup> In <http://www.precoscombustiveis.dgeg.pt/>, 17 de fevereiro

## **5.2 Análise da envolvente transaccional**

Por envolvente transaccional entende-se os fatores externos que interagem entre si no setor. Esta análise pretende compreender a influência de determinados fatores externos que interagem entre si no setor. Estes fatores agrupam-se em: Mercados, Concorrência, Fornecedores, Distribuidores e Agentes, Publicitários e Agências.

### **5.2.1 Caracterização do Setor Não Lucrativo na Economia Portuguesa**

- **Heterogeneidade:** De acordo com a publicação com o do Instituto Nacional de Estatística (2011), o mercado não lucrativo caracteriza-se pela heterogeneidade. Em 2006, existiam 45.543 OSFL, divididas pela área religiosa, social, cultural e de recreio, saúde, educação e pesquisa, ambiente, habitação e desenvolvimento, lei direitos e política, filantropia e promoção do voluntariado, atividade internacionais, associações patronais, profissionais e sindicatos entre outras.
- **Hegemonia da área social:** o terceiro setor português caracteriza-se por uma forte concentração nas atividades relacionadas com ação social (Salamon et al, 2012). Mais de metade das entidades não lucrativas portuguesas desenvolve atividades na área da prestação de serviços de assistência social, sendo também relevante a preponderância dos serviços relacionados com a saúde e a educação.
- **Fontes de receitas:** Em termos de principais fontes de receitas, o setor não lucrativo português apresenta uma forte dependência de transferências públicas. Estima-se que estas contribuições representem cerca de 41% do total das receitas das organizações não lucrativas, seguindo-se as receitas provenientes de vendas de bens e serviços (23%) e a filantropia 10% (Salamon et al, 2012).
- **Fontes de despesa:** De acordo com o mesmo autor, o valor da despesa fixou-se em 7.297,4 milhões de euros e consistiu, principalmente, em transferências sociais (45%) e remunerações (37,2%). Os serviços sociais foram os que mais contribuíram para estas duas categorias, representando 35,7% das transferências e 44% das remunerações.
- **Impacto no emprego:** De acordo com Salamon et al (2012), em 2006, o terceiro sector português empregava 4,3% de toda a população ativa portuguesa (cerca de 185.000 pessoas), tinha um volume de negócios no valor de € 5.7 biliões e contribuía com € 2,7 milhões para o Valor Acrescentado Bruto Nacional (2012). O terceiro setor constitui-se, assim, como a oitava força empregadora mas ocupa apenas a décima segunda posição em

termos de contribuição para o Valor Acrescentado Bruto. Esta diferença pode ser explicada por dois fatores: as baixas remunerações dos funcionários destas organizações e a fraca contribuição de factores não laborais (lucros e poupanças) para o Valor Acrescentado Bruto (VAB).

As OSFL de cariz social assumem a hegemonia em termos de empregabilidade (cerca de 50% dos postos de trabalho remunerados estão nestas OSFL) e ao nível das variáveis de cariz monetário como o VAB e as remunerações, representando 45,2% e 44 % de todas as OSFL, respetivamente (INE, 2011).

De forma geral, o terceiro sector português caracteriza-se como sendo uma importante força empregadora. Apesar disso, tem uma baixa contribuição para o valor acrescentado bruto, com a maioria das suas instituições concentradas sobretudo nas atividades de ação social e com uma forte dependência tanto do apoio estatal como do apoio filantrópico.

### **5.2.2 Clientes**

A palavra cliente utilizada no setor social é uma conquista recente. Tradicionalmente, OSFL não aplicavam o termo cliente, justificando ser um termo do setor lucrativo. Em substituição utilizavam termos como recetores, pacientes, estudantes, etc. (Drucker, 2008). Peter Drucker (2008) defende que uma organização identificará quem são os seus clientes, como sendo os que valorizam o seu serviço, que querem o que a organização tem para oferecer e que sentem que é importante para eles, quando uma organização responde à questão: “ Quem deverá ser satisfeito para a organização alcançar resultado?”. De acordo com Drucker (2008), o setor social tem dois tipos de clientes: os clientes primários e os clientes apoiantes.

**Clientes primários:** Os clientes primários são aqueles cujas vidas são modificadas por intervenção do trabalho de uma organização. Eficácia requer concentração e foco, o que significa que uma organização que procure demasiadas respostas e direções poderá ver o seu desempenho reduzido por dispersão de energias.

Nesta linha de pensamento, os clientes primários de Drucker, poderão também apelidar-se de *clientes-utilizadores* (Franco&Azevedo, 2012). Os clientes-utilizadores poderão pagar o preço total do serviço, apenas parte ou mesmo nada e correspondem à missão e razão de existência da OSFL.

A maioria dos clientes primários é encaminhada para as OSFL pelas áreas sociais de entidades estatais ou outras OSFL sem capacidade de resposta. Assim, na maior parte dos casos a escolha que estes clientes fazem por determinada organização não se prende com a

qualidade do serviço prestado, mas antes com a existência ou não de comparticipação estatal no valor a pagar pelo serviço desejado.

O poder destes clientes é elevado pois contam com baixos níveis de fidelização, com um vasto leque de escolhas à disposição, num tipo de serviço que não apresenta significativa diferenciação entre os diferentes operadores e têm um elevado nível de exigência quanto à rapidez e qualidade do serviço.

**Cientes Apoiantes:** os clientes apoiantes são os voluntários, membros, parceiros, financiadores, doadores, o Estado, funcionários e outros que devam ser satisfeitos pelo trabalho da OSFL. Estes clientes têm o poder de escolher entre aceitar e recusar o serviço de uma organização. Estes são fundamentais para uma organização, porque uma OSFL depende, em grande parte, deles financeiramente. O poder destes clientes será tanto maior quanto maior for o seu contributo para o total dos recursos financeiros da organização.

Para John M. Bryson (2011) o conceito de clientes-apoiantes corresponde aos controladores dos recursos-chaves, ou seja os clientes, financiadores, membros a que se juntam os reguladores, voluntários e funcionários.

### **5.2.3 Controladores de recursos-chaves<sup>5</sup>**

**Estado:** Em Portugal, o Estado é, sem dúvida, o maior e mais importante controlador de recursos-chaves (41% do total das receitas), seguindo-se os clientes de bens e serviços (23%) e os filantropos (10%) (Salamon et al, 2012). O Estado reforça, ainda, o seu papel ao ser o regulador e legislador das atividades das OSFL.

**Doadores, financiadores:** Na atual conjuntura económico-financeira, estes grupos de interesses têm importância vital para as atividades. A existência e o acesso a recursos financeiros estão cada vez mais condicionados na proporção inversa à evolução das necessidades das OSFL. O poder crescente deste grupo estimula as organizações a melhorarem o desempenho e a forma como advogam as suas causas.

Muitas organizações não lucrativas já perceberam que o segredo do sucesso não está só na forma como realizam as suas atividades e alcançam inovação social. O segredo reside, também, na forma como conseguem mobilizar cada setor da sociedade – governo, empresas, não lucrativas e público (Crutchfield&Grant, 2012). Deste modo, a grande aposta está no advogar e servir para aceder aos recursos governamentais ou para alterar a legislação, e assim, aumentarem o seu impacto na sociedade (Crutchfield&Grant, 2012).

---

<sup>5</sup> Adotou-se aqui a terminologia de Bryson (2011)

**Mobilizar recursos:** Num mercado tão competitivo e em mutação, onde são cada vez maiores os condicionamentos no acesso a recursos financeiros, as organizações têm de ser mais criativas e eficazes na captação da atenção dos detentores de recursos.

As grandes organizações estão cada vez mais pró-activas, desmitificando a relação com o setor lucrativo, estas organizações influenciam práticas comerciais, constroem parcerias corporativas e desenvolvem ligações lucrativas. O seu objetivo é encontrar formas de colocar os mercados a funcionarem a seu favor (Crutchfield&Grant, 2012).

#### **5.2.4 Forças colaborativas**

**Voluntários:** Dentro das forças colaborativas, salienta-se o importante ativo que constitui os voluntários de uma organização. A forma como a organização gere e corresponde às expectativas dos seus voluntários é fundamental para a contínua captação, manutenção e motivação dos seus voluntários. O comportamento e o entusiasmo que transmitem para o público em geral, e a eficácia do seu trabalho garantem não só a qualidade do serviço prestado pela OSFL, como constituem a melhor montra e meio de divulgação da organização.

Em Portugal, estima-se que a taxa de voluntariado seja de 20%. Para o aumento deste valor tem contribuído a crise e a crescente taxa de desemprego (PROACT, 2012). A hegemonia das organizações de solidariedade social sente-se também a este nível, uma vez que a maioria dos voluntários se encontra em organizações deste tipo, e em segundo lugar, em coletividades (PROACT, 2012).

Em termos de estrutura demográfica os voluntários mais jovens (entre os 25 e os 64 anos) preferem as Associações Juvenis, os Bombeiros e as Coletividades de Cultura e Recreio e os mais velhos (acima dos 65 anos) integram as organizações de cariz religioso e Instituições de Solidariedade Social.

O elevado e diversificado número de OSFL, ou seja, a elevada e variada escolha à disposição de um voluntário torna, também aqui, o terceiro setor um mercado altamente competitivo. Trata-se de recrutar os melhores voluntários, os que podem dar à organização uma maior mais-valia, e por outro lado, procurar dar-lhes o melhor estado de satisfação e de identificação com os princípios, valores e atividades da organização.

De acordo com Crutchfield&Grant (2012), as organizações não lucrativas norte-americanas de maior impacto consideram o contributo em termos de disponibilidade de tempo, dinheiro e apoio que os seus voluntários, doadores e apoiantes podem dar mas, também, pelo canal de

divulgação que podem constituir como disseminadores da causa. Estas organizações constroem e mantêm comunidades fortes para as ajudar a alcançar as suas metas.

**Profissionais:** Uma outra força colaborativa é os trabalhadores das OSFL. Como já se referiu o terceiro setor é a oitava força empregadora (Salamon et al., 2012), com a hegemonia a pertencer a organizações não lucrativas da área social. Recentemente, o Presidente Nacional da Cruz Vermelha Portuguesa, Dr. Luís Barbosa afirmou numa entrevista dada a Mário Crespo, no Jornal das 9 da Sic Notícias<sup>6</sup>, que entre o pessoal de uma organização não lucrativa, reina o espírito humanitário e de camaradagem. Embora os voluntários sejam a essência da maioria das organizações não lucrativas, os voluntários da sua disponibilidade. Em organizações com alguma dimensão e ambição, ter colaboradores remunerados que assegurem o funcionamento da organização na ausência de voluntários e promovam a profissionalização e eficácia da organização, torna-se uma necessidade. Estes colaboradores dedicam-se em exclusivo aos problemas e funcionamento de uma OSFL, adaptando o seu horário de trabalho ao horário dos voluntários.

**Redes de aliança:** uma outra força colaborativa no setor lucrativo, é a criação de redes de aliança entre organizações não lucrativas (Crutchfield&Grant, 2012). Numa lógica de co-optação, e considerando que, assim, conseguiram aumentar o seu impacto, as organizações partilham riqueza, conhecimento, talento e poder com os seus parceiros.

### **5.2.5 Forças competitivas**

No estudo elaborado por Salamon et al. (2012), concluí-se sobre a diversidade de atividades desenvolvidas por um elevado número de OSFL, indicador uma indústria dispersa. No entanto, é possível identificar claramente a hegemonia das organizações de cariz social.

A forte dependência destas organizações de transferências e apoios públicos e das quotizações dos seus membros contribuem para a agudização da competitividade entre os agentes desta indústria.

A atual crise económico-financeira tem motivado o enfraquecimento de muitas OSFL, o que se reflete na diminuição das atividades desenvolvidas, na ausência ou fraca capacidade de resposta à crescente procura pelos serviços destas organizações, e em despedimentos. A manutenção desta conjuntura tem levado ao encerramento de organizações não lucrativas.

Por exemplo, ao nível das organizações com atividades de cariz social, muitas destas organizações integram a Rede Social do respetivo Conselho Local de Ação Social (CLAS).

---

<sup>6</sup> 7 de Janeiro 2013, <http://sicnoticias.sapo.pt/1946377>

A rede social, criada em 1997<sup>7</sup>, é um modelo de organização e de trabalho em parceria que pretende criar uma maior eficácia e eficiência nas respostas sociais e rapidez na resolução dos problemas concretos dos cidadãos e das famílias.

O CLAS, por sua vez, pretende coordenar as atividades organismos públicos e entidades privadas, visando uma atuação concertada na prevenção e resolução dos problemas locais de exclusão social e pobreza, ou seja, pretende evitar duplicação de atividades e racionalizar o esforços e recursos de forma a criar respostas em todas as áreas de vulnerabilidade daquele concelho. O objetivo seria potenciar e estimular uma lógica de complementaridade e co-optição entre as organizações operantes do terceiro setor.

No entanto, a intenção da rede social perde-se num conflito de interesses particulares, onde nem sempre se privilegia os melhores interesses da comunidade, como salientado pela Vice-Presidente da CVP, que integrou os altos quadros da Segurança Social e apoiou a criação das redes sociais.

Em entrevista para este trabalho foi salientado pelo Diretor-Geral e reforçado pela Vice-Presidente da CVP, que este mercado, ao nível da concorrência, caracteriza-se como irracional devido ao elevado número de organizações que desenvolvem exatamente o mesmo tipo de atividades na mesma localização geográfica, partilhando o mesmo público e competindo diretamente entre si para os mesmos financiamentos. Face a este contexto, é importante avaliar o nível de ameaça à entrada de novas organizações no setor.

O potencial de entrada de novos concorrentes tem relação direta com as barreiras à entrada. Quanto maiores forem as barreiras e a possibilidade de retaliação dos concorrentes, menor é o potencial de entrada de novos competidores (Carvalho&Filipe, 2008; Freire, 2003). Neste sentido, identificam-se como principais barreiras:

- Os requisitos de capital: As necessidades para iniciar uma organização prendem-se ao nível do espaço físico, equipamento informático, mobiliário, material de escritório, telefone, internet e recursos humanos. Contudo, a ausências destas condições próprias não é impeditivo da criação de uma organização não lucrativa. Os fundadores e voluntários podem assegurar o início de funcionamento de uma organização disponibilizando os seus meios particulares (espaço, equipamento, financiamento) e trabalhando proativamente para o alcançar dos objetivos básicos a que se propõe. Por esta razão, a barreira à entrada é baixa.

---

<sup>7</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, e regulamentado através do Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de Junho.

- Acesso a canais de distribuição: Uma organização que pretenda desenvolver uma atividade principal exigente ao nível do capital inicial e cuja sustentabilidade dependa dos apoios estatais ou outros fundos, encontrará atualmente, fortes barreiras no acesso ao financiamento. O agravar da crise acentua a dificuldade no acesso/obtenção de recursos financeiro. Com o corte dos apoios públicos, as OSFL vencedoras das candidaturas a estes fundos, tendem a ser as mais experientes e já com um referencial de eficácia comprovado na área (por exemplo: Os cortes introduzidos ao Programa ADIS/SIDA da Coordenação Nacional de luta contra a sida, fez com que em 2011 o financiamento disponível privilegia-se instituições vocacionadas para projetos de luta contra a sida e com projetos já em fase de implementação.)
- Reputação: A existência de organizações com forte reputação numa determinada área de atividade, pode dificultar a entrada de novas instituições. Em termos de campanhas de angariação de fundos, com o mercado saturado com peditórios e campanhas, também, nesta área tendem a ser as organizações já com maior visibilidade e mediatismo e que suscitam no público sentimento de confiança, adquiridos durante anos de atividades a conquistarem o apoio moral e financeiro do público em geral.
- Diferenciação de produto: Existe pouca margem para apresentação de um produto diferenciado. A diferenciação conseguida deve-se, muitas vezes, não ao desempenho do serviço *per si*, mas pela reputação da organização e pela aliança entre outras características e/ou atividades da organização (projetos já desenvolvidos, recursos ou volume de voluntariado já existente.).
- Longa curva de experiência: A experiência de uma organização humanitária fornece-lhe vantagens na formulação de candidaturas e apresentação de projetos que vão ao encontro das necessidades da população e das expectativas dos financiadores.
- Economias de escala: Aproveitamento de sinergias e de recursos das organizações já implementadas podem potenciar a redução de custos na prestação de serviços. Por exemplo: uma organização que já tenha pessoal técnico e um espaço físico irá aproveitar os custos existentes para baixar o preço de um serviço numa candidatura face a uma candidatura de uma organização que preveja a aquisição de um espaço e a admissão de pessoal.

Face ao número elevado número de instituições, com âmbito e dimensões semelhantes, a rivalidade entre competidores é bastante elevada. Esta rivalidade é incrementada pelo baixo nível de diferenciação e pelas elevadas barreiras à saída, tal como, os custos fixos de saída e



as barreiras emocionais devidos à ligação criada entre a instituição e os seus beneficiários. Outro fator que contribui ainda para a rivalidade entre competidores são os recursos financeiros cada vez mais raros, como seja fundos provenientes da filantropia ou subsídios e apoios estatais.

Uma outra força competitiva é a existência de produtos substitutos. Os produtos substitutos pressionam os preços praticados numa indústria, pois impõem limites máximos aos preços praticados e limites mínimos à remuneração oferecida. A pressão causada é tanto maior quanto maior e melhor for a relação preço-qualidade (Carvalho&Filipe, 2008; Freire, 2003). Considerando a área de ação das atividades acima referenciadas como as pertinentes para análise, existem poucos produtos substitutos, no entanto a pressão da sua existência é alavancada pelo aumento da concorrência em mercados já saturados. Por exemplo, as mais recentes regras introduzidas ao transporte não urgente de doentes, retirou a exclusividade deste transporte a ambulâncias e táxis, avalizando que carrinhas de nove lugares com vistoria do Instituto Nacional de Emergência Médica possam transportar doentes não urgentes. Tal como, cuidadores de idosos particulares constituem uma alternativa ao lares, centros de dia e/ou apoios domiciliários.

### **5.2.6 Fornecedores**

As atividades desenvolvidas por OSFL cruzam-se com atividades e consequentes necessidades do setor lucrativo. Assim, a avaliação dos fornecedores realiza-se através das políticas de preços de venda, de cobrança, das condições de entrega, da qualidade dos produtos, do grau de exclusividade com que operam no mercado (Carvalho&Filipe, 2008; Freire, 2003).

Para as atividades consideradas para este trabalho, existe genericamente, um elevado número de fornecedores que podem desempenhá-las, o que sugere um baixo poder negocial. Em caso de falha de um dos fornecedores, quer na entrega quer na qualidade dos produtos ou serviço prestado, serão substituídos com alguma facilidade. Por exemplo, a empresa fornecedora de refeições para apoio domiciliário. Se os beneficiários desta atividade reclamarem da comida, a organização conseguirá encontrar um novo fornecedor com quem poderá contratar novas condições ou mesmo novos preços ou condições de pagamento. Também nessa área poderão ser encontrados produtos substitutos, como por exemplo a confeção própria das refeições.

Outro fator em análise é a reputação que é conferida pelo fato de se ser um fornecedor de uma OSFL. Um fornecedor tende a beneficiar dos sentimentos de credibilidade, confiança, integridade e transparência que uma OSFL transmite à sociedade. Assim, ser fornecedor de

uma organização não lucrativa constitui uma excelente referência comercial no portfólio de uma empresa.

### **5.2.7 Distribuidores e Agentes**

Regra geral, as organizações não lucrativas mantêm canais internos de abastecimento ao público. Quer seja entrega de alimentos ou prestação de cuidados de saúde, não existe um intermediário a quem uma organização recorra para fazer chegar os seus serviços ao público. Assim, esta indústria suprime entidades terceiras na distribuição das suas atividades.

### **5.2.8 Comunicação e Publicidade**

A mediatização e divulgação das organizações e das causas que advogam são fundamentais para a captação da atenção pública e de fundos.

Dependendo da estratégia da organização poderá haver maior ou menor investimento em publicidade. De uma forma geral, a mediatização da “marca” de uma organização advém do sentimento de confiança, honestidade e transparência que transmite ao público através das suas atividades, ações e comportamento.

A capacidade de resposta, a resposta eficaz e o acompanhamento da realidade e necessidades da sociedade constituem importantes ferramentas de publicitação de uma organização não lucrativa.

A crescente preocupação social da sociedade potencia a tendência de aparecimento de parcerias entre organizações não lucrativas e parceiros lucrativos, que procuram promover a sua responsabilidade social. Estas parcerias permitem angariar fundos e promover a imagem e as causas da OSFL, de forma mais massificada.

A proliferação das redes sociais, como Facebook, Twitter, Flickr e as páginas de internet têm possibilitado a muitas organizações a promoção mais assídua e contínua da sua imagem.

Os voluntários e colaboradores têm outro importante papel na divulgação da organização, como *evangelizadores* da organização (Crutchfield&Grant, 2012). São eles que, em primeira mão e no boca-a-boca, promovem a instituição despertando o respeito e a curiosidade do público em geral.

A questão da fidelização à marca é bastante importante nesta indústria. A construção de uma imagem de confiança e eficácia é um processo longo que pode ser violentado e mesmo destruído com atitudes impensadas e inconsequentes.

Fraude na gestão de recursos financeiros, prevaricação dos princípios basilares da organização, atividades em áreas não consensuais, entre outras causas pode inviabilizar a ação de uma organização e implicar um retrocesso no caminho percorrido.

### **5.2.9 A importância dos *stakeholders***

A tónica principal desta análise externa, são os *stakeholders* e as diferentes relações e importâncias que assumem para o terceiro setor. Para Bryson (2011), a análise e monitorização dos *stakeholders* deverá ocorrer durante todo o processo de mudança e planeamento estratégico.

As diferentes partes interessadas são os avaliadores da organização. Esta avaliação e julgamento são concretizados através de acordo com os seus próprios critérios, que não correspondem aos critérios escolhidos pela organização.

É, por isso, importante alcançar compromisso entre os *stakeholders* da organização com que a organização é e aquilo que ela pode ser.

## **5.3 Análise Interna**

A análise interna a uma organização permitirá avaliar os recursos, competências, cultura e valores (Filipe&Carvalho, 2008). A análise às relações de dependência e hierarquia e funcionalidade entre os membros da organização (Carvalho&Filipe, 2008) avaliará a identificação dos pontos fracos e fortes de uma organização (Bryson, 2011).

Abaixo iremos proceder à identificação e caracterização da estrutura organizacional, cultura e valores, à análise da cadeia de valor e à identificação e avaliação das capacidades, recursos e competências estratégicas. Por fim, proceder-se-á à integração da empresa na envolvente através da análise SWOT e TOWS e da Matriz de Ansoff.

### **5.3.1 Estrutura organizacional**

#### **5.3.1.1 Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho**

A CVP desenvolve atividades englobada no quadro do Movimento Internacional da Cruz Vermelha (MICV), conjuntamente com as suas congéneres Sociedades Nacionais de Cruz Vermelha e Crescente Vermelho (SN's), com a Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (FICV) e Comité Internacional da Cruz Vermelha (CICV).

O MICV foi fundado em 1863, por Henry Dunant, e constitui a maior rede humanitária do mundo, com 100 milhões de membros. A origem dramática e emotiva do MICV promove a

identificação apaixonada dos seus voluntários, colaboradores, financiadores e doadores. O Movimento é neutral e imparcial e fornece assistência e proteção às populações afetadas por catástrofes ou conflitos.

Todos os elementos da MICV são autónomos, independentes e complementares entre si, em termos estatutários, financeiros e nas atividades que desenvolvem. Partilham entre si os mesmos valores, princípios e regras estabelecidas pelo Direito Internacional Humanitário, pelos Estatutos do Movimento Internacional e pela Constituição da FICV. A não observância, desrespeito ou violação de qualquer uma das regras ali preconizadas, implica a expulsão do MICV.

Os diferentes membros do Movimento, constituídos por colaboradores remunerados e voluntários, apoiam o fortalecimento e segurança das suas comunidades através do desenvolvimento de projetos e atividades humanitárias. O Movimento também trabalha em cooperação com os governos, doadores e instituições humanitárias para assistir pessoas vulneráveis por todo o mundo.

### **5.3.1.2 Cruz Vermelha Portuguesa**

A Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) é uma instituição humanitária privada, sem fins lucrativos, de carácter voluntário e de interesse público, (Art.º 3º do DL 281/07 de 7 de Agosto) fundada em 11 de Fevereiro de 1865, por José António Marques. Pioneira no ideal Cruz Vermelha, foi uma das dez primeiras sociedades nacionais de Cruz Vermelha a surgir no mundo.

As atividades e o funcionamento da CVP estão regulamentados pelos Estatutos da CVP, aprovados sob a forma do Decreto-Lei (DL) n.º 281/2007 de 7 de Agosto. O n.º 1 do Art.º 2 dos Estatutos identifica o regime jurídico da Instituição, preconizando a sua subordinação às Convenções de Genebra, aos seus Estatutos e demais legislação aplicável.

A CVP é uma organização sem fins lucrativos, de direito privado e de utilidade pública administrativa (n.º 2 Art.º 3º). Por força da sua componente e integração internacional, e intrínseca ligação do MICV às Convenções de Genebra, o Ministério da Defesa Nacional mantém uma tutela inspetiva sobre a CVP (n.º 1 do Art.º 57º dos Estatutos). Contudo, a CVP goza de plena autonomia face ao Estado, em estrita obediência aos princípios fundamentais e recomendações do MICV (n.º 1 do Art. 4º dos Estatutos).

A sede nacional da CVP situa-se em Lisboa e alberga a direção nacional e os serviços centrais da instituição.

### **5.3.2 Missão e Visão**

O Art.º 5º do DL 281/2007 de 7 de Agosto define que:” *Constitui missão da CVP prestar assistência humanitária e social, em especial aos mais vulneráveis, prevenindo e reparando o sofrimento e contribuindo para a defesa da vida, da saúde e da dignidade humana.*”.

Para a concretização da sua missão a CVP organiza e fomenta relações de colaboração voluntária e desinteressada com pessoas particulares ou coletivas, com outras organizações que atuem nas áreas de proteção e socorro e assistência humanitária e social, com as autoridades da proteção civil, com os serviços de saúde militar e com o MICV.

Não colocando em causa a sua independência, imparcialidade e neutralidade, e por força das Convenções de Genebra, a CVP assume-se como auxiliar dos poderes públicos, atuando e complementando a atuação do Estado (alínea b do n.º2 do Art.º 5º dos Estatutos da CVP).

Nos Estatutos da CVP não há referência à visão da organização. Contudo, a FICV define, deste modo, a sua visão: “*inspirar, encorajar, facilitar e promover, em todos os tempos, todas as formas de atividades humanitárias das SN’s, tendo em vista a prevenção e alívio do sofrimento humano e, deste modo, contribuir para a manutenção e promoção da dignidade humana e paz no mundo*”.<sup>8</sup>

### **5.3.3 Âmbito de ação e organização territorial**

A CVP exerce a sua atividade em rede por todo o território nacional (n.º1 do Art.º 6º dos Estatutos). A rede CVP é composta por uma Sede Nacional, cerca de 185 estruturas locais e quatro serviços autónomos. O número de contribuinte é único para todas as estruturas, exceção feita ao Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa. A forma como a Instituição se organiza e relaciona, poderá ser consultada no anexo oito deste trabalho.

Recentemente, foram criados os Centros Humanitários que correspondem a uma evolução das delegações locais. Esta transformação ocorre quando as delegações atingem uma determinada dimensão e volume de negócios, exigindo uma gestão profissionalizada. Neste sentido, as delegações são extintas, para ressurgirem como Centros Humanitários, liderados por uma equipa diretiva, constituída por profissionais.

Os serviços autónomos são constituídos pela Escola Superior de Saúde em Lisboa, Escola Superior de Enfermagem em Oliveira de Azeméis, Escola de Socorrismo, Escola Profissional Tasso Figueiredo, Lar Militar e Hospital da Cruz Vermelha, todos localizados em Lisboa. Estes serviços têm autonomia no desenvolvimento da atividade e na gestão orçamental, com

---

<sup>8</sup> <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/>, acedido em 19 de Março de 2013.

obrigatoriedade de prestação de contas à sede nacional. O HCVP apesar de ter um número de contribuinte diferente da rede CVP e de ser gerido por uma sociedade gestora da qual a CVP é detentora da maioria tem, também obrigatoriedade, de prestação de contas à Sede Nacional.

### **5.3.3.1 Direção Nacional da Cruz Vermelha Portuguesa**

A direção nacional (DN) é composta por um Presidente, quatro vice-presidentes e quatro 4 vogais. Todos os seus elementos são voluntários e são nomeados para mandatos de quatro anos.

### **5.3.3.2 Serviços Centrais**

Os serviços centrais são constituídos por várias equipas de colaboradores remunerados, cujo principal objetivo é apoiar as delegações locais da instituição no desenvolvimento das suas atividades.

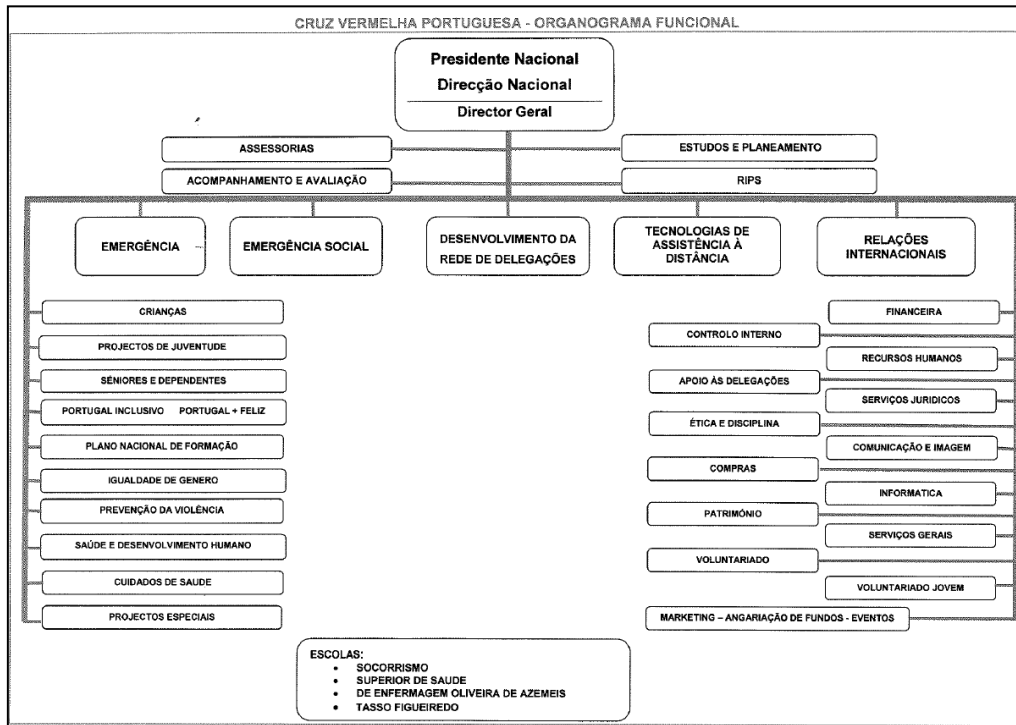
Os Serviços Centrais funcionam na dependência da DN e asseguram, de modo regular e contínuo, a preparação, apoio e execução das decisões destes órgãos, bem como a ligação e o apoio funcional às estruturas locais.

Na estrutura dos Serviços Centrais é importante destacar a figura do Diretor-Geral, um profissional remunerado que constitui o elo de ligação privilegiado entre as equipas dos serviços centrais e a DN. As suas competências principais prendem-se com a execução, pelos diferentes serviços centrais e autónomos, das respetivas tarefas funcionais, de acordo com as diretrizes e decisões da direção nacional e, sempre que necessário, em articulação com as estruturas locais da CVP (art.º 56º dos Estatutos da CVP).

Apesar de ser uma aquisição recente dos novos Estatutos (2007), este cargo foi criado em 2001, aquando do início do esforço de profissionalização e modernização da organização. Até então, as funções acima referidas eram asseguradas pelo Secretário-Geral da organização, que correspondia ao vice-presidente da DN com maior idade. Atualmente, a figura de secretário-geral ainda existe, sendo assegurada por um dos vice-presidentes, nomeados para o efeito pelo Presidente Nacional (art.º 19º dos Estatutos).

A figura abaixo, representa o organograma funcional dos Serviços centrais, em vigor desde 2011:

Figura 3 - Organograma funcional dos Serviços centrais da CVP



Fonte: Cruz Vermelha Portuguesa, 2011

A DN da CVP ao instituir o novo organograma teve a intenção de promover uma estrutura mais participativa com vista o consenso nos processos de tomada de decisão. A DN procurou também criar uma maior responsabilização nas tomadas de decisões.

Pela análise do organograma conclui-se que se trata de uma estrutura *staff and line*, com poucos de níveis hierárquicos, orientadas por funções (Carvalho&Filipe, 2008).

Apesar do estímulo à participação e de ter sido promovido uma estrutura organizacional participativa, pelas reações de alguns entrevistados e através de observação direta, o processo de tomada de decisão apesar de participativo é fortemente influenciado, na reta final, pela posição e melhor julgamento da hierarquia de topo. Alguns dos entrevistados manifestaram mesmo o desejo de terem mais influência na decisão final.

Durante as entrevistas, ficou também patente o desiderato de alguns dos entrevistados sobre as delegações locais serem mais envolvidas nas decisões que as influenciam diretamente. A falta de participação das DL'se o facto de não serem consultadas em determinadas matérias, motiva o desalinhamento, a não adesão e apoio das mesmas a assuntos estratégicos para a organização.

### **5.3.4 Cultura e Valores**

Para uma organização como a Cruz Vermelha, a cultura organizacional e o conjunto de valores que subjazem a sua forma de agir assume especial importância. A unidade e a integridade de imagem e comportamento tanto a nível nacional como a internacional está dependente da forma como são apreendidos os valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas por partes de qualquer membro desta organização (Carvalho&Filipe, 2008).

No seio do MICV é explorado e potenciado todo o dramatismo paixão que está subjacente à origem, ao fundador da Cruz Vermelha, aos emblemas utilizados. Estes elementos em conjunto com alguns rituais são fundamentais para a manutenção da integridade dos valores e da missão da Cruz Vermelha, ao longo de mais de 150 anos.

Mas a cultura organizacional cumpre, igualmente, um importante papel relativamente aos anseios para o futuro. De um outro ponto de vista, os valores, os princípios, a mensagem transmitidos podem também ser adaptados ao pensamento estratégico, à visão que a organização deseje para o futuro (Carvalho e Filipe, 2008).

A cultura organizacional representa, assim, uma dupla função: perpetuando o passado e a essência da organização, criando o sentimento de pertença e de exclusividade entre todos os seus membros, a organização prepara e encaminha a sua visão de futuro.

Na Cruz Vermelha Portuguesa, esta disseminação é realizada através da formação institucional de Voluntários.

Abaixo, iremos focar os Princípios e valores, rituais, Heróis e símbolos que consubstanciam a cultura organizacional.

#### **5.3.4.1 Princípios e Valores**

Todas as componentes do Movimento Cruz Vermelha partilham os mesmos Princípios Fundamentais, proclamados internacionalmente em 1965. O objetivo é garantir a continuidade e unidade do MICV e do seu trabalho humanitário. Como já referido, a violação de qualquer um dos princípios, implica a expulsão do Movimento Internacional da Cruz Vermelha.

Assim, os Princípios Fundamentais da Cruz Vermelha e, conseqüentemente, da CVP<sup>9</sup> são:

**Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade**

Estes sete princípios fundamentais enquadram o comportamento e a forma de atuação do MICV. Os princípios podem ser agrupados da seguinte forma: a sua missão é servir a

---

<sup>9</sup> n.º2 do Art.º 4º dos Estatutos da CVP



Humanidade comportando-se sempre com Neutralidade, Imparcialidade e Independência e está organizada com base no Voluntariado, na Unidade e na Universalidade.

No que respeita aos valores, a CVP não define os que subjazem ao trabalho humanitário da organização. No entanto, o MICV possui valores oficialmente proclamados e que refletem a cultura e o espírito de todo o Movimento<sup>10</sup>: “*A proteção da vida, saúde e dignidade humana; Respeito pelo ser humano; A não discriminação com base na nacionalidade, raça, género, crença religiosa, estatuto social ou opiniões políticas; Entendimento mútuo, companheirismo, cooperação e paz duradoura entre as pessoas; Serviço pelos voluntários*”.

#### **5.3.4.2 Heróis e Símbolos**

O principal herói do MICV é Henry Dunant, fundador da Cruz Vermelha. Em sua homenagem, o dia do seu nascimento, 8 de Maio, foi decretado o Dia Internacional da Cruz Vermelha.

Na CVP, a figura que mais se destaca em 148 anos de existência, é a do seu fundador, Dr. José António Marques, lembrado todos os anos na celebração da fundação da CVP, 11 de Fevereiro de 1865.

Os mais importantes símbolos da Cruz Vermelha são os seus três emblemas: a cruz vermelha (1864), o crescente vermelho (1929) e o cristal vermelho (2005). A adoção de um destes emblemas é condição obrigatória para se ser reconhecido oficialmente e internacionalmente como uma sociedade nacional de cruz vermelha ou crescente vermelho. No caso da CVP, o n.º 1 do art.º 60º dos seus Estatutos define o emblema da CVP como sendo o de cruz vermelha sob fundo branco.

#### **5.3.4.3 Rituais e Festividades**

O mais importante ritual do MICV é a *Fiacollata*, uma procissão noturna que comemora o nascimento da ideia de Cruz Vermelha na Batalha de Solferino (24 de junho de 1859).

Na Cruz Vermelha Portuguesa assinala-se a data de 11 de Fevereiro de 1865, data da sua fundação, e o dia 8 de Maio, Dia Internacional da Cruz Vermelha.

---

<sup>10</sup> <http://www.ifrc.org/en/who-we-are/vision-and-mission/principles-and-values/>, acedido em 19 de Março 2013.

#### **5.3.4.4 Transmissão da cultura**

A orientação nacional sobre esta matéria dita que, aquando da entrada de novos voluntários e antes de começarem a desenvolver atividades, deverá ser-lhes ministrada formação institucional.

Existem três tipos de formações adaptadas a três público-alvos de voluntários, de acordo com necessidades específicas de cada grupo: Formação para voluntários no geral, para voluntários que irão integrar as equipas de emergência e voluntários que integrem as direções das delegações locais.

No caso dos funcionários, não está pensada nenhuma forma de acolhimento ou formação institucional. A inculcação de valores fica assim dependente da iniciativa das chefias diretas ou do próprio colaborador.

#### **5.3.5 Atividades**

De acordo com as orientações estratégicas, o organograma e uma apresentação Institucional, as áreas de ação da Cruz Vermelha Portuguesa são: Crianças; Seniores e Dependentes; Cuidados de Saúde; Emergência; Emergência Social; Ensino de Socorrismo; Ensino Profissional e Ensino Superior de Saúde; Formação e Empreendedorismo; Plano Nacional de Formação; Portugal mais Feliz; Prevenção de Violência; Tecnologias de Apoio à Distância; Projetos da Juventude; Projetos Especiais; Promoção da Igualdade de Género; Relações Internacionais; Restabelecimento Laços Familiares; REVIVE – apoio a reclusos; RIPS – Rede de Informação e Partilha de Saberes; Saúde e Desenvolvimento Humano.

Cada uma destas áreas de ação, desdobra-se em inúmeras e variadas atividades. A lista completa das atividades da CVP poderá ser consultada no anexo n.º 5.

A CVP apresenta uma elevada heterogeneidade de atividades e de projetos. As atividades acima referidas são transversal à grande maioria das delegações. No entanto, a estas juntam-se ainda todos os projetos de iniciativa local de apoio à população local.

##### **5.3.5.1 Principais áreas de atividades da CVP**

As principais áreas de atividades prendem-se com a área da emergência, saúde, do apoio social a famílias, idosos e dependentes e crianças e ensino do socorrismo.

**Emergência:** a área da emergência integra três subatividades: transporte urgente de doentes, transporte não urgente de doentes e preparação e resposta a catástrofes. É a área de atividade

mais antiga da Cruz Vermelha. A CVP desenvolve desde a sua fundação atividades ligadas à área da emergência e saúde. Atualmente, continua a ser a atividade que confere maior visibilidade à Instituição e a que mais delegações desenvolvem. De acordo com informações disponibilizadas pelo Gabinete de Planeamento e Coordenação (GPC), existem 81 estruturas locais com equipas de emergência. Em 2011, a CVP foi responsável por 200.000 transportes de doentes e levadas a cabo 50.000 emergências pré-hospitalares.

Atualmente, a área da emergência, em especial a do transporte de doentes, é fortemente afetada pela crise económico-financeira. As alterações de legislação dos últimos dois anos introduziram algumas mudanças de grande impacto para o desempenho desta atividade. Por um lado ditou o fim da exclusividade do transporte realizado por ambulância, permitindo que este transporte seja feito por outro tipo de veículos. Por outro lado, preconizou novas regras de participação de pagamento do transporte de doentes não urgentes<sup>11</sup> e introduziu um novo método de faturação do transporte o que significou uma redução de cerca de 50% de faturação.

Para além disto, desde 2010, que as várias Administrações Regionais de Saúde têm vindo a implementar um Sistema de Gestão de Transporte de Doentes (SGTD) eletrónico. O SGTD é “*um sistema de informação que suporta as atividades e a gestão integrada do processo de transporte programado de doentes*”<sup>12</sup>, que distribui cada transporte de doentes com base no cálculo da distância e dos meios disponíveis. Um dos principais objetivos deste sistema é a redução de custos de custos operacionais através da racionalização de meios e materiais. Com a implementação deste novo verificam-se flutuações significativas nesta atividade, que aliado a prazos de recebimento dilatados, têm imposto uma readaptação de meios humanos, materiais e ajustamentos financeiros a nível desta atividade.

As dificuldades impostas pelas alterações acima referidas têm agudizado um problema interno da CVP: a elevada concentração de delegações numa determinada área geográfica. Esta concentração motiva competição interna pela angariação de serviços de transporte de doentes e é possível encontrar situações de delegações da CVP que praticam preços abaixo do estipulado nacionalmente, rivalizando diretamente com outras delegações locais da CVP.

A atual crise económico-financeira e as quebras de receitas na área da emergência na área do transporte de doentes, tem impellido muitas delegações a diversificar, pela primeira vez, atividades de apoio social à população.

---

<sup>11</sup> Art.º 1º do **Despacho n.º 19264/2010 do Gabinete do Secretário de Estado da Saúde.**

<sup>12</sup>In <http://www.link.pt/upl/%7Bbf0682b5-df7c-4682-b8a1-4f26c1d34d5e%7D.pdf>, acedido em 30 de Março de 2013.

**Saúde:** Na área da saúde, são várias as delegações com cuidados de saúde à população através de consultas médicas, fisioterapia, cuidados de enfermagem. Nalgumas delegações, esta prestação de cuidados de saúde tornou-se profissionalizada, obedecendo a uma série de condicionalismos legais. Contudo, a maioria das delegações apresenta estes serviços de forma reativa às necessidades da população, aproveitando recursos físicos e humanos, sem grandes preocupações pelo cumprimento das regras legais impostas.

Contudo, nos últimos anos, a legislação reguladora desta área de atividade tem imposto regras de funcionamento cada vez mais rigorosas. Para muitas delegações a aplicação da legislação pode significar ou o fim do apoio prestado à população ou um investimento avultado na melhoria do espaço que, face aos preços baixos praticados, pode inviabilizar económico-financeiramente a manutenção da prestação de serviços.

**Área Social:** A área social, de carácter assistencialista, foi introduzida na organização nos anos 80. Atualmente, várias delegações têm exclusivamente atividades nesta área, enquanto outras acumulam com a área de emergência.

A recolha e distribuição de géneros e roupas é uma atividade transversal a quase todas as delegações locais da CVP.

Os financiamentos comunitários e nacionais permitiram a proliferação de valências como lares/residenciais para seniores, centros de dia, apoio domiciliário, ATL e creches. Foram desenvolvidos vários projetos de apoio a famílias, crianças e idosos.

O fim de financiamentos públicos, o corte e reduções de apoios estatais tem levantado inúmeras dificuldades financeiras as delegações locais. Esta situação tem levado a uma racionalização de meios e recursos humanos, obrigando a despedimentos e fecho de atividades. Por outro lado, e tal como o responsável pela área de controlo interno frisou, esta crise tem também representando uma oportunidade de diversificação e empenho pelo aumento da qualidade e eficácia do trabalho da CVP.

**Ensino do Socorrismo:** por fim, há que salientar a importância do ensino do socorrismo, outra área tradicional da CVP. O ensino do socorrismo é uma atividade transversal a todas as delegações, na medida em que todas podem ser divulgadoras desta atividade, realizada pela Escola de Socorrismo da CVP. Atualmente, também esta área de atividade atravessa um momento difícil. O aumento da concorrência, aliada à atual situação económica do país, com o encerramento de muitas empresas na área da construção civil e com as dificuldades financeiras sentidas no tecido empresarial levou a uma quebra na procura.

### **5.3.6 Análise dos Recursos Financeiros da CVP**

De acordo com as informações prestadas pelos responsáveis das áreas Financeira e de Controlo Interno e com as Demonstrações Financeiras 2011 da CVP, as principais fontes de financiamento da CVP são (por ordem decrescente): Prestação de serviços, Fundos comunitários, quotas de membros, rendas e alugueres, donativos e angariação de fundos e por fim o subsídio do Ministério da Defesa Nacional.

A prestação de serviços representa mais de 60% de total dos recursos financeiros. Neste campo, destacam-se as atividades na área da saúde, de ação social e de Teleassistência que, em 2011, registaram um crescimento global de faturação. Em sentido contrário, e pelas razões acima identificadas, as atividades da área de emergência e ensino de socorrismo sofreram um decréscimo significativo face ao ano de 2010, de cerca de 17% e 20%, respetivamente.

Também os subsídios à exploração registaram uma quebra de 22%. Os subsídios à exploração incluem o subsídio do Ministério da Defesa Nacional, as verbas advindas do FSE/POPH, e os apoios resultante de acordos e protocolos celebrados sobretudo com o setor público para a criação de respostas nas várias áreas de atuação da CVP.

Do lado dos gastos e perdas, em 2011, em termos globais registou-se uma diminuição face ao ano anterior. De entre as rubricas com mais peso nesta categoria destacam-se os gastos com pessoal e os Fornecimentos e Serviços Externos. Os gastos com o pessoal representam cerca de 45% do total e registou-se um aumento desta despesa face a ano 2010, devido ao início de novas valências que implicaram a contratação de pessoal. Na rubrica Fornecimentos e Serviços externos, verificou-se uma queda para a qual contribuiu o decréscimo do trabalho especializado das delegações locais, a redução dos honorários resultantes em grande parte do decréscimo do volume de formação financiada pelo Fundo Social Europeu/POPH.

### **5.3.7 Cadeia de Valor da Cruz Vermelha Portuguesa**

Um importante instrumento de análise interna é a cadeia de valor. Esta ferramenta permite compreender o conjunto de atividades da Instituição, bem como os seus custos e fontes de diferenciação existentes e potenciais (Carvalho&Filipe, 2008).

#### **5.3.7.1 Infraestrutura da Cruz Vermelha Portuguesa:**

A CVP possui 185 estruturas espalhadas por todo o território nacional: 150 Delegações Locais (DL's), 11 extensões de delegações locais, 3 postos humanitários, 8 Centros Humanitários, cinco serviços autónomos e uma Sede Nacional. No anexo 6, poderá ser consultado a distribuição territorial das estruturas locais da CVP.

Apesar da cobertura nacional que a CVP dispõe através das suas delegações locais, a elevada concentração de delegações numa determinada área geográfica tem levantado várias fricções internas. Na rede CVP existe repetem-se os casos da existência de duas delegações com menos de 10 km de distância.

Estas situações têm levado a situações de concorrência interna e de canibalização de serviços CVP. Por exemplo: as delegações locais da CVP apresentavam respostas individuais, com preços díspares, nos concursos de Hospitais para a realização de transporte de doentes não urgentes. Como já referido acima, com alguma frequência, acontecia haver delegações a praticarem preços abaixo tabela de preços nacional, fixada pelos serviços centrais. Outro exemplo de concorrência interna é o acesso a apoios camarários, onde delegações do mesmo concelho rivalizam-se para a obtenção destes subsídios.

A explicação tanto para a proliferação de delegações locais como para rivalidade interna, assenta em duas razões principais: por um lado a cultura e o “sentimento bairrista” ainda preponderante em algumas regiões do país, por outro lado, a ausência de estratégia nacional para a abertura de delegações locais e de monitorização e acompanhamento nacional às delegações locais, permitindo a criação de uma cultura e de um “poder” próprios.

Durante anos, a Direção Nacional e os Serviços Centrais estavam distanciados das delegações locais. Esta situação levou à falta de unidade e identificação cultural na organização e à geração de pequenas “cruzes vermelhas” dentro da cruz vermelha, com hábitos e comportamentos particulares. Nos últimos oito anos, a atual Direção Nacional da CVP tem apostado na reversão desta situação. A exemplo deste esforço, está a criação, em 2005, da área de apoio às delegações (AAD) nos Serviços Centrais. Esta área tem como principal missão assegurar o permanente acompanhamento e comunicação com a rede CVP.

A atual crise económico-financeira, um maior acompanhamento por partes dos serviços centrais e da direção nacional, a entrada de voluntários mais jovens, permitindo a renovação geracional e de mentalidades nas direções das delegações locais, têm contribuindo para uma uniformização de imagem, comportamentos e mentalidades entre as delegações locais e para o ganho de “consciência coletiva” da rede CVP. Apesar de ainda se registar situações de rivalidade, os entrevistados acentuaram o aumento da preocupação na colaboração e complementaridade interna.

### **5.3.7.2 Recursos Humanos**

Em termos humanos a CVP tem 1597 funcionários, 1222 dos quais mulheres, 10.000 voluntários e 60.000 Membros Associados Contribuintes.

As DL's têm autonomia para proceder ao recrutamento de recursos humanos (RH), podendo estas solicitarem o apoio da área de RH dos serviços centrais. A contratação, no entanto, carece sempre de autorização prévia por parte da Sede Nacional, devendo as delegações demonstrar e justificar a necessidade e a sustentabilidade da contratação em causa. A caracterização do tipo de recursos humanos contratados está, diretamente, relacionada com a natureza das atividades desenvolvidas por cada delegação local.

### **5.3.7.3 Tecnologia**

Nos últimos anos, a CVP tem vindo a fazer um esforço de aposta nas tecnologias de informação e modernização dos sistemas informáticos, para melhoria da sua performance e capacidade de resposta, tanto a nível interno como a nível externo.

Ao nível dos Serviços Centrais, a preocupação tem sido a uniformização das várias aplicações existentes, tendo em atenção a acessibilidade e usabilidade das mesmas por partes das estruturas locais.

A heterogeneidade dos voluntários e funcionários dificulta a implementação de novos sistemas de informação. Todavia, atualmente, várias aplicações estão concentradas numa plataforma XRM, de base SAGE, e que permite o acesso via *web* para as delegações. Em fase de implementação, encontra-se um sistema que permitirá, a partir de agora, às delegações introduzirem a sua contabilidade e faturação a nível nacional. Este novo sistema, também fruto das novas alterações legais, possibilitará reduzir drasticamente os custos com os Técnicos Oficiais de Contas (TOC's). Os Serviços Centrais suportam um custo anual de cerca de 300.000 euros com a contratação de serviços de TOC's, com cobertura nacional, para apoiar as delegações na sua prestação de contas e organização da informação económico-financeira.

Por outro lado, existe uma aposta da Cruz Vermelha nas soluções de assistência á distância. O Serviço de Teleassistência materializa esse esforço. Trata-se de um serviço telefónico de apoio que funciona 24h/dia, 365 dias por semana e abrange todo o território nacional. Integra um conjunto de serviços de resposta em situações de urgência/emergência, segurança e solidão.

#### **5.3.7.4 Aprovisionamentos**

A CVP tem uma pluralidade de fornecedores para as mesmas categorias de artigos e materiais. Esta situação deve-se ao facto de não existir uma política de compras centralizadas e cada estrutura local da CVP ter autonomia na escolha dos seus fornecedores.

Mais recentemente, tem-se apostado na elaboração de parcerias e protocolos com fornecedores em áreas de atividades comuns à maioria das DL's. Contudo, a adesão e aquisição por parte destas não é obrigatória, pelo que muitas vezes as condições negociadas à partida com o fornecedor, tendo por base determinadas expectativas de compras, ficam seriamente comprometidas.

O fornecedor de uniformes cruz vermelha, constitui a única exceção. A CVP tem um único e exclusivo fornecedor de uniformes cruz vermelha, sendo obrigatório a aquisição deste material a este fornecedor. Estando os uniformes patenteados e registados, a contrafação por parte de outros fornecedores é crime e passível de ação judicial.

No caso internacional a FICV para aceitar como seu fornecedor estabelece as seguintes condições: a adesão aos Princípios Fundamentais do MICV, manter práticas comerciais éticas em todos os momentos, não estar envolvido em nenhuma forma de corrupção ou atividades fraudulentas e não se envolver em quaisquer práticas de conluio ou coercitivas. A não correspondência a uma destas condições implica a não-aceitação como fornecedor da FICV.

#### **5.3.7.5 Logística de entrada**

As DL's são, na grande maioria dos casos, as responsáveis pela recolha de informação sobre as necessidades locais, a identificação dos pedidos de ajuda, dos grupos vulneráveis, dos potenciais parceiros e concorrentes existentes. É, igualmente, da responsabilidade das delegações a captação e respetiva recolha de informação de membros da Cruz Vermelha. As delegações são também responsáveis pelo armazenamento e tratamento dessa informação.

Os serviços centrais e os serviços autónomos promovem este tipo de tarefas, mas com uma expressão mais residual.

Contudo, os serviços centrais assumem maior relevância na análise e avaliação de programas de financiamento, apurando a melhor estratégia a adotar por parte da organização.

O abastecimento e armazenamento das diversas valências da CVP (lares, refeitórios sociais, apoio domiciliário, etc.) é da competência de cada uma das delegações locais, no que às suas atividades diz respeito.



A nível central, existe um armazém localizado no Prior Velho gerido pelos Serviços Centrais, através do GPC. Neste armazém, estão acondicionados diversos kit's de apoio à sobrevivência que servirão para apoiar a resposta a catástrofes da CVP, em qualquer ponto do país. Será da responsabilidade deste gabinete o transporte e distribuição destes kit's.

Este armazém é, igualmente, ponto de receção para grandes donativos em espécie (alimentar e não-alimentar) realizados à CVP. A distribuição destes géneros pela Delegações poderá ser feita pela coordenação desta infraestrutura ou recolhidos diretamente pelas próprias estruturas locais.

### **5.3.7.6 Operações**

Após a recolha de tratamento de informação, acima referidos, a atividade da CVP materializa-se através de produtos e serviços adequados às necessidades e públicos-alvo identificados.

A conceção e desenvolvimento destes produtos e serviços da CVP cabem aos serviços centrais e às DL's. Os serviços centrais concebem projetos de âmbito nacional que, na maioria dos casos, são implementados e monitorizados pelas Delegações. As DL's, por sua vez, são autónomas no desenvolvimento das suas atividades. Deste modo, as delegações considerando as características demográficas, sociais e geográfico-económicas, criam e implementam projetos locais, que ajudam a definir o trabalho da instituição. Daqui decorre um elevado heterogeneidade das atividades desenvolvidas.

Assim, as operações da CVP materializam-se em:

- Candidaturas a programas de financiamento realizadas de forma centralizada (exemplo: Plano Nacional de Formação – POPH) ou de forma individual (exemplo: Programa EDP Solidária).
- Plano Nacional de Desfribilhação Automática Externa;
- Formação em socorrismo;
- Teleassistência;
- Transporte de doentes urgentes e não urgentes;
- Plano de resposta a catástrofes;
- Respostas conjuntas entre delegações a concursos (exemplo: Resposta ao concurso para transporte de doentes não urgentes do Hospital de Braga.)
- Projetos e serviços nacionais e locais para públicos vulneráveis (por exemplo: Teleassistência e apoio domiciliário, respetivamente.)
- Plano de vantagens para membros cruz vermelha (Por exemplo: Membros beneficiários Cruz vermelha e cartões de desconto BP.)

### **5.3.7.7 Logística de Saída**

Os produtos e serviços disponibilizados pela Cruz Vermelha são distribuídos pelas delegações locais, serviços autónomos e serviços centrais da instituição.

Os serviços centrais são responsáveis pela preparação e gestão dos projetos implementados a nível nacional e regional. Considerando a área de negócio da atividade a desenvolver, a área competente dos serviços centrais é responsável pelo suporte logístico, estabelecimento de parcerias, planeamento, monitorização e controlo de projetos, bem como na definição das diretrizes a seguir pelas DL.

As atividades da área da emergência: transporte de doentes urgentes e não urgentes e apoio a eventos são realizados pelas DL e pelo centro operacional de emergência (na dependência do Presidente Nacional), cabendo aos serviços centrais, através da área do GPC, a coordenação e acompanhamento dos mesmos.

Ao GPC cabe a gestão deste tipo de atividades, articulando os recursos humanos e materiais das diversas delegações. Neste âmbito, existem coordenadores regionais de emergência que apoiam a coordenação e a articulação destas atividades.

A entrega dos serviços aos beneficiários das atividades de cariz social da CVP, quer sejam particulares ou outras entidades, estão sob a responsabilidade direta das delegações locais, que detêm a autonomia necessária para a eficaz prossecução desta operação.

Para apoiar esta articulação entre serviços centrais e delegações, os novos Estatutos introduziram a figura do Delegado Regional. Estes são representantes da direção nacional e têm como missão apoiar e impulsionar o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelas DL's (nº 1 e nº 2 do artigo 35.º dos estatutos da CVP).

### **5.3.7.8 Marketing e vendas**

A CVP assegura a promoção de produtos e serviços através de publicidade e campanhas mediáticas, protocolos/parcerias com outras entidades para a diminuição de preços de venda, aposta nos cuidados de saúde com base no conceito “valor justo”, parcerias com *sponsors*, *website* e redes sociais. Aposta na divulgação “boca-a-boca” e nas instalações das DL's e através das parcerias destas com a comunicação social regional.

Neste campo da publicitação e promoção, os Estatutos da CVP definem como benefício “(...) *bonificação nos encargos da publicidade que realize nos meios de comunicação social de empresas do sector público (...)*”<sup>13</sup>.

O *website* institucional da CVP<sup>14</sup> funciona como montra e meio de divulgação dos projetos desenvolvidos pelos serviços centrais, delegações e serviços autónomos. Todas as delegações têm um mini-site alojado no site institucional e são responsáveis pela introdução e gestão dos conteúdos.

A aposta em parcerias e protocolos de âmbito nacional e local tem permitido disponibilizar determinados serviços a um preço mais acessível e chegar a um público mais vulnerável.

O conceito de “saúde a um valor justo” tem sido aplicado, sobretudo, pelo HCVP e consubstancia-se na Campanha “Membros beneficiários Cruz Vermelha”, já explicada acima neste trabalho.

As delegações, os voluntários e os funcionários constituem um meio de divulgação privilegiado na instituição. As delegações apostam na relação com a comunicação social regional e nos eventos locais para divulgação dos seus projetos.

#### **5.3.7.9 Serviço**

Existem projetos que contemplam já avaliação do nível de satisfação e instrumentos de monitorização da eficácia do projeto. Contudo, esta ainda não é uma prática generalizada.

O *feedback* obtido da maioria das atividades ligadas á área de emergência ou de prestação de serviços surge através ou de manifestações espontâneas dos utentes quer expressando a excelência do serviço prestado quer denunciando e reclamando contra práticas e comportamentos questionáveis por parte de voluntários ou funcionários da Cruz Vermelha. Na maioria dos casos, as queixas contra delegações são enviadas diretamente pelos utentes para os Serviços Centrais, que se encarregam de solicitar esclarecimentos sobre o ocorrido à delegação em causa. Após avaliação dos acontecimentos por parte dos serviços centrais e da delegação, decide-se sobre qual será e quem deverá responder ao reclamante.

Os utentes dos serviços têm ainda à disposição o livro de reclamações, conforme cumprimento do requisito legal para qualquer entidade de prestação de serviços. Cada atividade tem o seu regulador, a quem é enviada a queixa resultante no livro de reclamação (Por exemplo: uma queixa relativa ao transporte de doentes é enviada para a Entidade Reguladora de Saúde.).

---

<sup>13</sup> N.º1 do Art.º 59º do DL n.º 281/2007 de 7 de Agosto

<sup>14</sup> [www.cruzvermelha.pt](http://www.cruzvermelha.pt), acedido em 24 de Março 2013

A avaliação conjunta entre serviços centrais e DL's dos projetos de âmbito nacional e as conclusões daí resultantes justificam, frequentemente, ajustamentos e alterações ao projeto inicial. Os ajustamentos realizados têm por objetivos, incrementar o nível de eficácia e de satisfação junto dos beneficiários do projeto.

### **5.3.8 Análise da Atual Estratégia**

O documento “Desenvolvimento das orientações estratégicas 2009-2012”, aprovado na Assembleia Geral da CVP de 2009, preconiza as linhas de orientação estratégica para o triénio 2009-2012. Este documento pretende fazer um ponto de situação relativamente às opções estratégicas da CVP traçadas na Assembleia Geral.

Como esclareceu o Presidente Nacional da CVP, Dr. Luís Barbosa, em entrevista para este trabalho, apesar da diversidade de atividades na rede CVP, as orientações estratégicas pretendem criar uma convergência e cobertura a todas as atividades, sem retirar a liberdade de iniciativa às delegações. Este documento resulta de um conjunto de necessidades do dia-a-dia e intenta estimular as delegações a uma maior homogeneidade das suas atividades.

Dado ser um documento de intenções, não se privilegiou a consulta às áreas dos serviços centrais e às delegações locais. Alguns dos entrevistados, afirmaram terem tido conhecimento deste documento na Assembleia Geral da CVP de 2009, outros um pouco antes da realização da Assembleia, mas ninguém teve participação durante a elaboração do documento.

As orientações estratégicas 2009-2012 como linhas estratégicas a Emergência, Idosos e dependentes, crianças, Formação e Empreendedorismo, Projetos Especiais, Ensino Cuidados de Saúde, Relações Internacionais, Uma Cruz Vermelha de proximidade, Violência doméstica/igualdade do género e Cidadania, Voluntariado, Saúde e Desenvolvimento Humano, Juventude Responsável e com Sucesso, Portugal Inclusivo e Cidadania ativa.

No desenvolvimento de cada uma das linhas, são enumerado e descritos projetos já em execução e outros que pretendiam ser desenvolvidos.

A aceitação deste documento foi bastante positiva. Para as delegações locais tratou-se de um portefólio de ideias e projetos que poderiam ser implementados quase de imediato, uma vez que a rede já possuía o “*know-how*”. No entanto, a falta de objetividade e da indicação de operacionalização de cada uma das atividades conferiu a este documento um carácter meramente teórico, “político” criando-se um vazio sobre a operacionalização dos projetos ali enunciados.

Como os entrevistados frisaram, não foram dadas quaisquer indicações sobre a implementação daquele documento. Alguns dos entrevistados sugeriram a existência de

informações complementares às Orientações Estratégicas que elucidassem sobre ações concretas e imediatas de implementação daquelas linhas estratégicas. Contudo, após a divulgação deste documento não foi elaborado mais nenhum documento complementar.

Como não existiram referências de implementação concreta das orientações estratégicas também não existem ferramentas que permitam avaliar o nível de implementação ou mesmo de eficácia da estratégia preconizada.

Presentemente, ainda não existem novas indicações sobre quais serão as orientações estratégicas para 2013 e anos seguintes. O mandato da atual direção nacional terminou, pairando a dúvida da sua continuação ou não à frente dos destinos da instituição.

A nível Internacional, a estratégia do MICV está preconizada na Estratégia 2020 (2011). A estratégia 2020 da FICV é um conjunto de linhas orientadoras que poderão servir de guia para as sociedades nacionais. A estratégia 2020, define os seguintes objetivos estratégicos: Salvar vidas, proteger os meios de subsistência e reforçar a recuperação de desastres e crises; Promover uma vida saudável e segura; Promover a inclusão social e uma cultura de não-violência e paz.

São ainda definidas três ações facilitadoras que visam os objetivos acima mencionados: A construção de sociedades nacionais fortes, a utilização da diplomacia humanitária para prevenir e reduzir a vulnerabilidade num mundo globalizado e, por fim, o funcionamento eficaz da federação internacional.

### **5.3.9 Implicações da conjuntura atual na CVP**

Na análise da envolvente externa, contemplando tanto o contexto global como o transacional foram salientados uma panóplia de fatores e tendências com influência direta no desempenho das OSFL. Será importante para este trabalho, analisar agora os fatores externos com maior impacto na CVP e que constituem uma mais-valia para este trabalho.

#### **5.3.9.1 Contexto político/legal/fiscal**

**Cortes nos subsídios e apoios estatais:** O projeto nacional desenvolvido pela Juventude Cruz Vermelha “Copos? Quem decide és tu!”, financiado pelo Instituto da Toxicod dependência e Droga (IDT) foi cancelado, em 2012, após quatro anos de implementação. Este projeto incidia na prevenção do consumo excessivo de álcool entre os jovens e a implementação era feita por jovens voluntários sobretudo em escolas e locais de diversão noturna. Com o fim do financiamento do IDT, a CVP cancelou o programa a nível nacional. As delegações locais que

queiram continuar a implementar a filosofia do programa deverão, agora, encontrar outras fontes de financiamento. o fim deste projeto implicou uma perda dupla: por um lado, representou o fim de atividade na maioria das delegações que já implementavam o programa, por outro lado, representou a perda de um recurso de apoio à população.

Outro exemplo prático prende-se com as fortes restrições ao financiamento do Plano Nacional de Formação (PNF), do qual a CVP é entidade formadora acreditada, tiveram um forte impacto na performance da instituição, sobretudo nas delegações locais.

O PNF é um programa do Plano Operacional de Potencial Humano (POPH), cujo principal agente financiador é o Fundo Social Europeu. O PNF constitui uma resposta ativa para pessoas em situação ou em risco de exclusão social e/ou com défices específicos no domínio da qualificação profissional e escolar. A adesão a este programa, há 12 anos, foi decisiva para a CVP, pois permitiu a integração nos seus quadros de pessoal técnico qualificado nas áreas financeiras e de apoio social. Aquando da implementação do programa, o PNF foi encarado como um estímulo à atividade que iria alavancar a capacidade da instituição. Não devia ser visto como um fim em si mesmo, mas antes um meio para consubstanciar outras fontes de financiamento. Apesar da recomendação, o PNF revelou-se a atividade central e a única fonte de financiamento de algumas delegações locais da instituição. As restrições financeiras e a consequente diminuição do número de cursos implicaram o despedimento de pessoal e a quase total inatividade em muitas delegações. A fraca capacidade de resposta e preparação do futuro financeiro e a forte concentração numa única fonte de financiamento significaram o “*downsizing*” brutal de várias delegações da CVP. O PNF revelou-se, em muitos casos, uma oportunidade perdida, pois o que deveria ter sido uma atividade de alavancagem tornou-se na razão de fracasso e mesmo de encerramento de delegações.

**Fim da restituição do Imposto de Valor Acrescentado (IVA):** No caso da Cruz Vermelha o fim da restituição do IVA, combinado com os cortes dos subsídios estatais, dos apoios e acordos com a segurança social e as dificuldades na obtenção de crédito junto das entidades bancárias foram decisivas para o futuro de muitos dos seus projetos.

A CVP recalculou os estudos de viabilidade económico-financeira para os projetos que teriam início em 2011. Registou-se um forte aumento dos custos de construção e nos custos de exploração económica, aumentando exponencialmente o risco de ausência de viabilidade económico-financeira do projeto, à luz do contexto de crise atual.

O abandono do projeto de construção lar residencial para pessoas portadoras de deficiência em Santo Tirso é um exemplo concreto das consequências das alterações legais/fiscais acima referenciadas.

A construção do lar/residencial para pessoas portadoras de deficiência em Santo Tirso tinha já um financiamento aprovado pelo POPH, que cobria 75% dos custos de construção. No entanto, a dificuldade em firmar acordos com a segurança social obrigou a CVP a repensar o regime de exploração inicialmente previsto. De uma valência apoiada pela segurança social foi necessário reavaliar o investimento para uma exploração totalmente assente em utentes particulares. A avaliação realizada concluiu valores a partir dos quais o investimento seria viável, incomportáveis para o atual momento e para zona geográfica onde seria implementado. A decisão da gestão de topo da CVP foi de abandonar o projeto. Apesar do financiamento já disponibilizado, a manutenção e a exploração da futura valência não compensava o investimento futuro.

**A alteração ao regime de faturação:** Para a CVP, e de acordo com o responsável pelo Controlo Interno, as alterações registadas são de natureza organizativa. Tendo em conta que a emissão de fatura obriga à existência de sistemas de informação e *reporting* único à Autoridade Tributária foi necessário potenciar uma mudança de comportamentos e processos de natureza financeira e fiscal que necessariamente implica uma carga administrativa maior. Apesar dos constrangimentos iniciais, esta mudança pode potenciar a uma maior profissionalização da rede cruz vermelha.

**Programa de Emergência Social (2011):** A CVP já beneficiou de algumas destas medidas como, por exemplo, da transferência de equipamentos sociais do Estado e a liquidação de dívidas pendentes. Por um lado, a gestão de duas creches no norte do país foram adjudicadas à CVP, o que representou a catalisação da capacidade instalada para duas delegações da instituição naquela região. Por outro lado, o pagamento das dívidas proporcionou algum alívio financeiro às delegações locais visadas que, apesar do não pagamento pela Segurança Social, nunca deixaram de garantir a assistência e qualidade da mesma aos seus utentes.

**Mecenato:** A parceria entre a Cruz Vermelha e o Continente Modelo SA tem permitido uma sinergia de vontades e esforços. Da parte do Continente Modelo, existe uma forte aposta nas preocupações sociais o que se reflete quer em ações com finalidades mais assistencialista (por exemplo: campanha nacional de recolha de alimentos) quer o apoio a causas específicas (por exemplo: Causa Maior apoia idosos e Missão Sorriso apoia alas pediátricas dos hospitais). Para a Cruz Vermelha esta parceria tem permitido desenvolver projetos de apoio imediato

como a implementação da Teleassistência em casas de idosos com graves carências económicas e em solidão extrema, entre outros projetos.

**Novo código laboral:** No caso da Cruz Vermelha, e de acordo com o responsável pela área de Recursos Humanos, criaram-se muitas dúvidas e “desinformação” na rede CVP, sobretudo nas delegações que não possuem pessoal técnico. Foi necessário um esforço extra no sentido de elucidar as delegações sobre a implementação das novas regras.

De uma forma mais pragmática, a flexibilidade promovida pelo novo código laboral beneficiou a Instituição, sobre ao nível das indemnizações por fim de contrato, implementação de horários, etc.

### **5.3.9.2 Contexto económico**

**Indicadores económico-financeiros:** Na Cruz Vermelha, o melhor exemplo da pressão desta conjuntura económico-financeira acontece no seu Hospital. A quebra do poder de compra, aliado à redução dos apoios estatais para a área da saúde, nomeadamente do acordo de cooperação assinado entre a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo e o Hospital da Cruz Vermelha, desencadeou da parte da Direção Nacional da CVP e do Conselho de Administração do HCVP uma procura da sustentabilidade financeira daquele estabelecimento de saúde.

Um dos caminhos escolhidos foi o de aproximar o HCVP do público em geral, tornando-o financeiramente mais acessível. Com este intuito, foi lançada a campanha de Membros Beneficiários da CVP. Esta aproximação torna possível, mediante o pagamento de uma quota de dois euros mensais, beneficiar de consultas de especialidade a vinte e cinco euros, consultas de urgência a trinta euros e o acesso a uma tabela de preços convencionados, para uma variedade de exames, técnicas de diagnóstico e de cirurgias.

Uma outra aposta da CVP para o seu hospital, foi a internacionalização. Foram firmados acordos de cooperação entre o HCVP e Clínicas médicas de Angola, Cabo Verde e Moçambique. Através destes acordos, utentes daquelas clínicas podem receber cuidados médicos no hospital da cruz vermelha ou beneficiam do *know-how* especializado das equipas de cirurgia médica deste hospital.

**Dificuldade na obtenção de crédito bancário:** Na rede Cruz Vermelha, esta dificuldade sente-se mais ao nível local. Para a realização de contratos de *leasing* para aquisição de viaturas (na sua maioria, ambulâncias) bem como obtenção de créditos para compra de equipamentos, as delegações locais recorrem à área financeira da Sede Nacional não só por



questões administrativas mas apelando à capacidade de negociação e à credibilidade da casa mãe junto das entidades bancárias.

### **5.3.9.3 Contexto Sócio-cultural**

**Alteração da pirâmide etária:** A CVP assume como desafio encontrar respostas adequadas e personalizadas para seniores e dependentes. O crescente envelhecimento da população, a degradação das condições económico-financeiras das famílias que tem motivado o regresso dos seniores dos lares e residências para as casas dos seus familiares constituem oportunidades de trabalho, sobre as quais pode ser construído o futuro da CVP. O Presidente Nacional da Instituição, em entrevista para este trabalho, identificava como sendo o futuro da CVP, a exploração dos “nichos de mercado”, das oportunidades que advêm destas alterações sociodemográficas.

### **5.3.9.4 Contexto tecnológico**

**Tecnologias de apoio à distância:** o Presidente Nacional da CVP, ainda na mesma entrevista, tornou esta ideia apanágio da instituição. A aposta da CVP neste tipo de tecnologias, refletiu-se no projeto de Teleassistência. A Teleassistência é um serviço telefónico de apoio, que funciona 24 horas por dia, 365 dias por ano. Este tipo de serviço que começou por surgir associado à população sénior e a um telefone fixo, tem vindo a demonstrar inúmeras potencialidades. Atualmente, a teleassistência funciona também com equipamento móvel e apoia mulheres vítimas de violência domésticas e doentes de alzheimer, devido à localização do utente por GPS.

**Redes Sociais:** neste campo, a CVP só há cerca de dois anos aderiu às novas tendências de comunicação digital. Atualmente a CVP tem conta aberta no Facebook, Twitter, Youtube e Flickr. Trata-se de uma janela de oportunidade que poderá ser melhor aproveitada para potenciar a relação e fazer prosperar de benefícios advindos dos seus *stakeholders*.

**SI/SITC:** nesta matéria, na CVP, presentemente, verificam-se processos organizacionais indefinidos, a presença de sistemas de informação desatualizados (ao nível tecnológico) e informação dispersa por diferentes aplicações departamentais. Paralelamente à tramitação física de documentos, estes fatores são causadores de inconsistência, redundância e ineficiência (Correia, 2012).

Neste sentido, a janela de oportunidade para esta instituição passa por uma aposta nos SITC, incidindo na alteração dos seus processos organizacionais, através da melhoria do acesso dos seus colaboradores/voluntários à informação e uniformização de procedimentos entre os serviços centrais e as delegações locais (Correia, 2012).

#### **5.3.9.5 Contexto Ambiental**

**Alterações climáticas:** A cruz vermelha tanto a nível nacional como a nível internacional tem uma política de intervenção e preparação para catástrofe. Num mundo, cujas previsões apontam para o aumento do número de catástrofes, o desenvolvimento de atividades nesta área poderão contribuir para a diferenciação da organização face a outras similares.

Para a CVP, o facto de estar integrada numa rede internacional de resposta rápida a catástrofes permite-lhe desde logo, consubstanciar um lugar diferente entre organizações congéneres a nível nacional e beneficiar do conhecimento e “Know-how” internacional.

#### **5.3.9.6 Forças Colaborativas**

A CVP com uma rede de âmbito nacional, é uma entidade privilegiada nas parcerias com o Continente Modelo SA, uma vez que permite a esta empresa desenvolver ações de responsabilidade social em todas as suas lojas a nível nacional, contactando apenas uma OSFL

#### **5.3.9.7 Forças colaborativas**

**Profissionais:** o Diretor-Geral da CVP afirmou, em entrevista para este trabalho, que, em 2001, no caso da CVP o aumento da dimensão da organização, a candidatura ao PNF, o sentimento de intensificar a eficácia da organização, fez com que a então direção nacional da CVP apostasse na profissionalização e rejuvenescimento da instituição, através do recrutamento de quadros superiores, com experiência no setor lucrativo.

**Redes de aliança:** O MICV funciona em rede, com todas as sociedades nacionais da cruz vermelha a partilharem conhecimento e projetos. É frequente o intercâmbio entre profissionais de sociedades nacionais para a realização de formações, workshops, etc. É, igualmente, frequente a aliança entre sociedades nacionais para realização de projetos a nível internacional bem como alianças fronteiriças entre as delegações das diferentes sociedades nacionais.

### 5.3.10 Competências e Recursos CVP

Para qualquer organização é fundamental compreender a sua capacidade estratégica, ou seja, a capacidade necessária para a empresa trabalhar com vista à sobrevivência e à prosperidade (Carvalho&Filipe, 2008).

O quadro abaixo representa o cruzamento entre recursos e competências, demonstrando a distinção entre recursos básicos e únicos e competências básicas e nucleares.

**Tabela 2 - Capacidades, recursos e competências: cruzamento**

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço físico.</li> <li>• Voluntários.</li> <li>• Técnicos especialistas.</li> <li>• Estatutos e regimes jurídicos aplicáveis (código laboral, legislação reguladora de áreas de atividade, legislação fiscal, etc).</li> <li>• Vestuário identificativo para voluntários.</li> <li>• Equipamento informático.</li> <li>• Seguro de acidentes pessoal para voluntários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio às delegações locais.</li> <li>• Capacidade de resposta às necessidades básicas da população: alimentar e vestuário</li> <li>• Formação especializada para voluntários.</li> <li>• Equipas de apoio à sobrevivência e de logística.</li> </ul>
Capacidades para vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 173 Estruturas locais (continente/ilhas)</li> <li>• Estruturas locais com gestão profissional.</li> <li>• 10.000 Voluntários em diversas áreas de atividades.</li> <li>• Presença em estruturas de relevância local ( CLAS, CPCJ, etc).</li> <li>• Rede de suporte em várias áreas de atividade: creches, lares, escolas hospital, cuidados de saúde, etc.</li> <li>• Parcerias/Protocolos com o poder central e local (Ministérios, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia).</li> <li>• Parcerias com grandes <i>sponsors</i> privados (SONAE, Fundação EDP).</li> <li>• Maior rede humanitária nacional e internacional.</li> <li>• Marca reconhecida internacionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte implantação local.</li> <li>• Cobertura nacional.</li> <li>• Vasta experiência e <i>know-how</i> no apoio às populações vulneráveis.</li> <li>• Áreas de atuação diversificadas: saúde, seniores, crianças e jovens, população prisional, juventude, etc.</li> <li>• Trabalho em rede: aproveitamento de sinergias entre as Delegações.</li> <li>• Criação de respostas à medida das necessidades da população.</li> </ul>

Fonte: Autor

Através da leitura do quadro, é possível concluir que a análise competitiva da CVP assenta numa prevalência de recursos sobre as competências.

### **5.3.10.1 Vantagens competitivas**

Procedendo à combinação entre competências e recursos é possível identificar as seguintes vantagens competitivas.

- Cobertura do território nacional, funcionando em rede e em unidade (uma única Instituição)
- Elevado número de voluntários com formação especializada em diversas áreas de atuação;
- Rede nacional de prestação de serviços e apoio em várias áreas transversais da sociedade: saúde, Seniores e Dependentes; crianças de jovens, prevenção da violência, voluntariado;
- Elevado reconhecimento público e de confiança na marca Cruz Vermelha;
- Partilha e usufruto de conhecimentos e know-how da rede nacional e internacional Cruz Vermelha
- Parcerias e protocolos exclusivos com o setor público e privado.

### **5.3.11 Integração da empresa na envolvente**

#### **5.3.11.1 Análise SWOT**

A matriz SWOT permite consubstanciar os pontos fracos e forte, apurados pela análise interna realizada. Permite, igualmente, identificar as ameaças e oportunidades que rodeiam a Instituição e concluídas através da análise externa.

**Tabela 3 - Análise SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats)**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
S1: Elevado espírito de iniciativa S2: Grande cobertura nacional das delegações locais. S3: Vasta experiência da rede CVP em várias áreas. S4: Implementação de muitos projetos a nível nacional. S5: Maior rede humanitária mundial. S6: Marca credível e de confiança. S7: Pluralidade e diversidade da formação e experiência dos seus voluntários e funcionários.	W1: Elevado número e heterogeneidade das atividades. W2: Gestão das delegações local a cargo de voluntários. W2: Ausência de processo e procedimentos de recrutamento de voluntários W3: Fraca formação e competências das direções. W4: Deficiente planeamento das atividades e de orientações estratégicas.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>S8: Presença de infraestruturas móveis e imóveis por todo o país.</p> <p>S9: Mobilização de voluntários</p> <p>S10: Trabalho em rede (Sede, DL's e Serviços Autónomos)</p> <p>S11: Vasta rede de contactos pessoais a favor da CVP.</p> <p>S12: Formação de voluntários</p>	<p>W5: Heterogeneidade de idades e formação das direções das delegações locais.</p> <p>W6: Fraca rentabilidade dos meios e recursos instalados nas DL's.</p> <p>W7: Fraca divulgação/ comunicação das suas atividades junto do público.</p> <p>W8: Forte dependência das transferências públicas.</p> <p>W9: Quebra das receitas provenientes da prestação de serviços.</p> <p>W10: Fraca diversidade de fontes de financiamento.</p> <p>W11: Fraco espírito cooperativo</p> <p>W12: Deficiente percepção dos Princípios Fundamentais</p> <p>W13: Mecanismos insuficientes de acompanhamento e identificação de situações de risco económico-financeiro.</p> <p>W14: Preocupação insuficiente no report financeiro por parte das delegações.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<p>O1: Aumento da percepção coletiva relativa à importância das instituições não lucrativas na resposta e superação da crise económica nacional.</p> <p>O2: Aumento do número de vulneráveis</p> <p>O3: Aumento da responsabilidade social pelas empresas</p> <p>O4: Difusão das novas tecnologias de comunicação e informação</p> <p>O5: Programa Nacional de DAE.</p> <p>O6: Crescimento internacional da Cruz Vermelha.</p>	<p>T1: Crescente número de organizações de carácter social/fundações.</p> <p>T2: Redução do apoio público a algumas atividades de natureza social (por ex.: transporte de doentes, cuidados de saúde, idosos, etc.).</p> <p>T3: Fim de programas governamentais de assistência social, prestação dos cuidados de saúde e desenvolvimento rural.</p> <p>T4: Redução do mecenato.</p> <p>T5: Aumento do prazo de pagamento de entidades públicas.</p>

Fonte: Autor

Pela análise do quadro acima, destacam-se como pontos fortes a força e credibilidade da marca Cruz Vermelha, a experiência adquirida em trabalho humanitário a nível nacional e internacional, e a grande cobertura da Rede CVP.

Os principais pontos fracos estão ligados à área económica e aos recursos humanos. Por um lado a dispersão e heterogeneidade das atividades da CVP e a fraca racionalização e rentabilização dos recursos e meios instalados da rede CVP. Por outro lado, as delegações são geridas por voluntários, estando conseqüentemente sujeitas à volatilidade da disponibilidade e formação de cada equipa diretiva.

A CVP poderá encontrar a alavancagem da sua sustentabilidade económica na própria crise que o país atravessa, pois cresce a perceção da importância das instituições não lucrativas nas respostas que o Estado social já não consegue fornecer.

Paradoxalmente, as maiores ameaças à ação da CVP estão precisamente ligadas à área económica. Os cortes dos apoios públicos às atividades sociais e de saúde bem como o próprio quadro de abrandamento da economia e aumento da instabilidade social, colocam em perigo a própria atividade e sustentabilidade económica da instituição.

### 5.3.11.2 Análise TOWS

A análise TOWS é um instrumento que permite combinar a componente externa e a componente interna, da qual resultam Desafios/Apostas (conjugação entre Oportunidades e Pontos Fortes), Restrições (conjugação entre Oportunidades e Pontos Fracos), Riscos (conjugação entre Ameaças e Pontos Fracos) e Avisos (conjugação entre Ameaças e Pontos Fortes) (Carvalho&Filipe, 2008). Cada uma das conjugações atrás referidas resulta das combinações indicadas na matriz SWOT.

Tabela 4 - Matriz TOWS (Strengths and Opportunities (SO), Strengths and Threats (ST), Weaknesses and Opportunities (WO), Weaknesses and Threats (WT))

Desafios/Apostas (SO)	Restrições (WO)
<p><b>S2,3,7,8 e 10; O1, 2 e 4:</b> Desenvolvimento de projetos customizados, como resposta a necessidades concretas.</p> <p><b>S1,3,4,6,8,10; O1:</b> Parcerias com setores da sociedade civil (lucrativo e não lucrativo), no desenvolvimento de atividades já não colmatadas pelo Estado.</p> <p><b>S12O4:</b> Aposta nas novas tecnologias para criação e/ou incremento das respostas de apoio dadas.</p> <p><b>S2,3 e 8; O1 e 2:</b> Criação de rede de prestação de</p>	<p><b>W2,4,5,6,7; O1:</b> Direções não alinhadas com o pensamento estratégico da organização.</p> <p><b>W2,6; O4:</b> Direções com fraca predisposição para a adoção de sistemas de informação como ferramentas de gestão.</p> <p><b>W3,4,12,13;O1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistência à mudança</li> <li>▪ Perda de oportunidades locais de parcerias com <i>sponsors</i> privados, devido a deficiente planeamento e acompanhamento de projetos.</li> </ul>

<b>Desafios/Apostas (SO)</b>	<b>Restrições (WO)</b>
<p>serviços única Cruz Vermelha, com cobertura nacional</p> <p><b>S5,7 e 10; O4 e 6:</b> Definição de procedimentos nos serviços centrais e na interação entre os serviços centrais e as delegações locais</p> <p><b>S9 e 12; O5:</b> Conquista de quota de mercado na formação e instalação de DAE's.</p> <p><b>S9O1:</b> Trabalho voluntário em complemento aos serviços já prestados pela CVP.</p> <p><b>S9 e 12; O4:</b> Aposta na formação especializada de voluntários e colaboradores.</p> <p><b>S7O4:</b> Formação básica em procedimentos de gestão para Direções das Delegações.</p>	<p><b>W1,5;O2 e 4:</b> Elevado <i>time to market</i> das delegações locais</p> <p><b>W4,5; O4:</b> Fraca divulgação e implementação de projetos/ produtos/ serviços nacionais.</p> <p><b>W2,4 e14;O4:</b> Práticas de gestão pouco disseminadas entre os membros da direção das delegações locais.</p>
<b>Avisos (ST)</b>	<b>Riscos (WT)</b>
<p><b>S5 e 6;T1 e 4:</b> Manutenção de membros associados contribuintes.</p> <p><b>S9,11 e 12;T1:</b> Incentivo e motivação de voluntários.</p> <p><b>S2,3,4,8,10;O2, 3,4 e 5:</b> Gestão integrada de recursos materiais e infra-estruturas.</p> <p><b>S6O1,2,3,4 e 5:</b> Poder da marca diminuído devido a dificuldades financeiras e deficiente planeamento estratégico.</p>	<p><b>W3,7,8;T1:</b> Aumento da concorrência</p> <p><b>W8,12,13,16;T1:</b> Perda de voluntários para organizações concorrentes</p> <p><b>W3,4, 5,7,9,10,14;T2,3,4, e 5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento do número de delegações em incumprimentos para com as suas obrigações financeiras</li> <li>▪ Encerramento de delegações</li> <li>▪ Aumento do número de despedimentos</li> <li>▪ Fim de atividades de apoio à população</li> </ul> <p><b>W1 e 16;O2,3,4 e 5:</b> Dispersão de atividades</p>

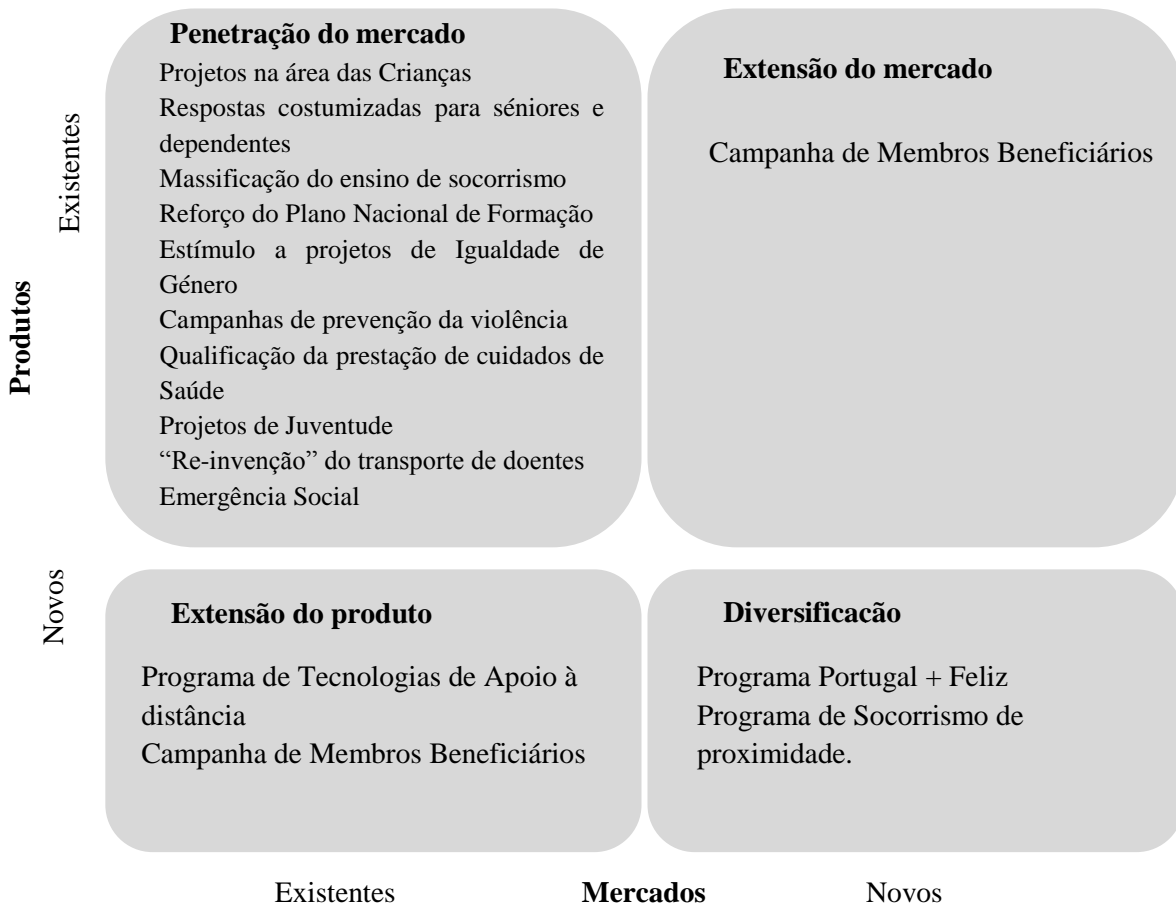
Fonte: Autor

Esta análise TOWS, e dada a presença de várias apostas e restrições, concluí-se sobre a necessidade de mudança estratégica. Esta mudança deverá contemplar uma reestruturação interna ao nível dos processos e dos recursos, numa clara aposta de gestão integrada que promova a racionalização e máxima rendibilidade das infraestruturas existentes.

A matriz de Ansoff (1957) é outra ferramenta para integrar a organização na envolvente. Esta matriz permite determinar as oportunidades de crescimento de negócio da organização. Resulta da conjugação entre produtos e serviços da organização e dos mercados disponíveis (Carvalho&Filipe, 2008).

O Figura abaixo representa a aplicação da Matriz Ansoff às atividades da CVP, acima identificadas.

**Tabela 5 - Matriz de Ansoff**



Fonte: Autor

Como se pode concluir, a grande prevalência está na penetração de mercado. A CVP apresenta um leque extenso de produtos que já tem em mercados existentes. Neste caso, o que Ansoff recomenda é que a organização procure aumentar o volume médio de vendas por cliente e a quota de mercado. O caminho para se atingir este objetivo pode passar por uma redução de preços face ao preço médio de mercado (Carvalho&Filipe, 2008).

## 5.4 Diagnóstico

A chave do sucesso para a superação desta crise reside na capacidade de inovação constante e à frente da concorrência. Esta capacidade de mudança passa pela interiorização de uma cultura de mudança, pautada pelo analisar dos agentes que compõem a envolvente externa da organização. As organizações deverão abandonar a complacência e a autocomiseração e



perscrutar o que outras forças de mudança já realizam para responder aos problemas, pessoas e matérias *core* à sua missão (Raymond, 2013).

A análise efetuada consubstanciou-se na análise da envolvente global, da envolvente externa e da componente interna, é possível traçar o ponto de situação “*as is*” da organização. Esta permitiu aferir quanto aos pontos críticos da CVP que poderão ser alvo de melhoria com vista a um reposicionamento estratégico que alavanque a Instituição na resposta à atual crise.

O futuro imediato da CVP passa por perscrutar uma resposta rápida e eficaz à atual crise económico-financeira. Através da análise SWOT é possível concluir sobre a necessidade de alteração de estratégia, procurando superar os pontos críticos que comprometem a resposta e a melhoria na organização.

Uma alteração de estratégia para a CVP, deverá estar direcionada para uma nova visão de futuro, ponderando dois desafios principais: estar constantemente orientado para conhecer e antecipar a mudança e preparar a organização para gerir as consequências dessa mudança (Raymond, 2013).

Da análise e das entrevistas realizadas é possível delinear as melhorias desejáveis e os aspetos que os entrevistados consideraram essenciais para a resposta da CVP à crise. Assim, no Quadro n.º 5 estão identificados os pontos críticos e a respetiva proposta de soluções concreta, potenciadoras da mudança radical de estratégia. São identificados, igualmente, os pontos fortes que podem alavancar a resposta da Instituição bem como a discriminação dos resultados esperados.

Numa organização que apresenta alguma diversidade de heterogeneidade na sua composição, características que enriquecem o trabalho e resultados da Instituição, a mudança de estratégia deve prever alterações considerando as diferentes dimensões da organização. Na sua origem, os pontos críticos abaixo enunciados derivam, principalmente, por um lado da insuficiente definição de processos e procedimentos transversal a toda a organização, por outro lado do fraco espírito institucional e de equipa.

**Tabela 6 - Pontos críticos, Proposta de solução, pontos fortes de alavancagem e resultados esperados.**

	Pontos Críticos	Proposta de solução	Pontos fortes de alavancagem	Resultados Esperados
A nível Local	Excessiva autonomia das delegações locais.	Definição de um Programa de Acompanhamento e Avaliação.	Instituição Única.	Construção de uma equipa nacional, respeitando a iniciativa local.
	Heterogeneidade na composição as direções locais.	Definição de processos específicos de recrutamento e seleção de voluntários de direções.		
	Distanciamento da sede nacional.	Promoção de visitas de equipas da sede nacional às delegações e das delegações à sede nacional.		
A nível Nacional	Ausência de estratégia definida.	Definição de uma Estratégia Nacional, consubstanciada em estratégias regionais. Definição de medidas de implementação.	Rede de contactos formais e informais.	Promoção e estímulo da transparência e <i>accountability</i> da organização
	Dispersão de atividades.	Abandono de atividades; Aposta na especialização e serviço de excelência; racionalização de recursos.		
	Ausência de procedimentos e métodos de trabalho uniformizados.	Elaboração de um guia de procedimentos CVP, numa ótica de processos.	Trabalho em rede	Antecipação de situações críticas na rede.
	Fraco espírito institucional.	Ações de acolhimento institucional para as novas entradas de voluntários e funcionários, promoção de atividades de <i>team building</i> .		
	Fraco espírito cooperativo entre as várias estruturas da CVP.	Promoção de encontros entre delegações; promoção de projetos em parceria.	Cobertura geográfica nacional.	Organização especializada.
	Insuficientes orientações nacionais sobre a estratégia a seguir.	Definição de uma Estratégia Nacional, consubstanciada em estratégias regionais.		
	Confusão conceptual entre áreas de intervenção e grupos-alvo.	Aposta na especialização e serviço de excelência; racionalização de recursos.	Vasta experiência da rede CVP em várias áreas.	Aumento da capacidade e eficácia das respostas, bem como da rentabilidade da organização.
	Recrutamento e seleção de voluntários.	Definição de processos nacionais de recrutamento e seleção de voluntários.		
	Processo moroso de criação e implementação de atividade.	Descentralização da tomada de decisão; envolvimento da hierarquia de topo.		
Ao nível dos Serviços Centrais	Medidas de acompanhamento e controlo das delegações insuficientes.	Definição de indicadores críticos para a identificação de situações de alerta nas delegações locais.	Elevado espírito de iniciativa.	Serviço de excelência e de referência
	Centralização da tomada de decisão ao nível da sede nacional.	Criação de procedimentos de auscultação e de participação das delegações nos processos de tomada de decisão.		
	Fraca comunicação interna.	Criação de newsletters internas, atividades de <i>team building</i> ; reuniões gerais entre outras de comunicação interna.		

Fonte: Autor

A insuficiente definição de procedimentos foi um fator salientado pelos responsáveis pelas áreas de suporte, reforçado pela opinião das delegações locais, através da AAD.

O fraco espírito de equipa registado e a sua importância para a melhoria de desempenho para o futuro da Cruz Vermelha foi salientado pelo Presidente Nacional da organização. De acordo com o Dr. Luís Barbosa, a CVP ainda não é uma verdadeira equipa, apesar do esforço feito. A CVP ainda é um somatório de equipas onde as diferenças e os interesses locais ainda pesam e dificultam o consenso que seria desejável. De acordo com o Presidente da instituição, a formação de uma verdadeira equipa é essencial, onde os princípios fundamentais estejam enraizados, para uma Cruz Vermelha preparada e capaz de responder aos desafios da atual crise.

As propostas de melhoria apresentadas assentam assim na definição de procedimento e em medidas de inculcação de valores e de promoção de aproximação entre os serviços centrais e as delegações e entre as próprias delegações.

No pressuposto que a essência da estratégia é ser diferente, apostando em atividades que tornem a organização única e singular face à concorrência (Porter, 1996), os pontos fortes identificados como alavancas, prendem-se com características diferenciadoras e que valorizam a organização face aos demais concorrentes.

Os resultados esperados enunciados visam a melhoria de desempenho e da eficácia económica e, conseqüentemente, social da Instituição.

## **6 Formas de implementação**

A implementação das ações enunciadas acima deve estar consubstanciada na implementação de um projeto de Planeamento e gestão estratégica. O modelo sugerido, para este efeito, é o Ciclo de Mudança Estratégica de John M. Bryson (2011). Trata-se de um modelo concebido para aplicação a organizações não lucrativas e serviu de base ao desenvolvimento de um guia de planeamento estratégico da Federação Internacional da Cruz Vermelha e da Cruz Vermelha Americana.

O Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson (2011) é um ciclo de dez passos, a saber:

### **Tabela 7 - Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson**

1. Iniciar e alcançar acordos sobre o processo de planeamento estratégico.
2. Identificar os mandatos organizacionais.
3. Clarificar a missão e valores organizacionais.
4. Avaliar os ambientes internos e externos para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e desafios.
5. Identificar as questões estratégicas que a organização enfrenta.
6. Formular estratégias para gerir questões.
7. Rever e adotar o plano ou os planos estratégicos
8. Estabelecer uma visão organizacional eficaz.
9. Desenvolver um processo de implementação eficaz
10. Reavaliar as estratégias e o processo de planeamento estratégico.

### **6.1 Definição do âmbito do projeto de mudança**

Definir, planear e implementar um processo de planeamento e gestão estratégica para a rede CVP, que promova uma mudança de estratégia nacional consubstanciada em estratégias regionais e avaliar o impacto ao fim de três meses de implementação.

O processo de planeamento e gestão estratégica, que deve durar três anos, com um custo a definir durante a fase de definição e planeamento, e estar concluída a 31 de dezembro de 2018, insere-se no esforço de resposta e alavancagem da Instituição como resposta à atual crise económico-social.

## 6.2 Identificação do Projeto

Tabela 8 - Identificação do Projeto

<b>Designação:</b> Processo de planeamento Estratégico.	<b>Área de Negócio:</b> Agência Humanitária.
<b>Cliente:</b> Cruz Vermelha Portuguesa	<b>Orçamento Autorizado:</b> A definir
<b>Gestor de Projeto:</b> Consultor Externo	<b>Duração:</b> 16 meses de conceção + 36 meses de implementação
<b>Sponsor:</b> Dr. Luís Barbosa	<b>Data de Fim:</b> 31 de Dezembro de 2018

Fonte: Autor

## 6.3 Objetivo Geral do Projeto

Pretende-se definir e implementar um Processo de planeamento estratégico na Cruz Vermelha Portuguesa (CVP). Este processo pretende redesenhar a estratégia da CVP, de forma a cumprir os objetivos necessários que promovam o reposicionamento estratégico da CVP como resposta a atual crise económico-financeiro.

Este projeto será implementado através de um grupo de trabalho coordenado por um elemento externo, contratado para o efeito. Os restantes membros deste grupo serão os principais decisores da organização, com responsabilidade e funções *core* da instituição e com capacidade de refletir as diferentes realidades dos *stakeholders*. Dada a heterogeneidade da organização, deverá integrar este grupo elementos das delegações locais, sobretudo profissionais da instituição que possam transmitir e contribuir de forma útil e real as preocupações locais.

Para que o objetivo do projeto seja atingido na sua plenitude é necessário que a os resultados esperados reflitam e reúnam consenso entre os membros da cruz vermelha, especialmente funcionários e voluntários. Neste sentido, deverão ser promovidas ações de gestão da mudança.

### 6.3.1 Critério de conclusão do projeto

Emissão de um documento de planeamento estratégico nacional, consubstanciado em estratégias regionais, e planos de ação de implementação específicos.

## **6.4 Justificação do projeto**

### **6.4.1.1 Problema / Necessidade**

Atualmente, verifica-se que na CVP há uma indefinição de processos e procedimentos organizacionais e um fraco espírito institucional e de equipa, que potenciam falhas na eficácia e eficiência do desempenho da organização.

A ausência de uma estratégia nacional operacional e contemplativa das realidades e necessidades das estruturas locais e de novas franjas de população vulnerável empenham a sustentabilidade e eficácia da organização no contexto da atual e momento pós crise económico-financeira.

### **6.4.1.2 Contexto e inserção na estratégia**

A atual crise económico-financeira tem incrementado o número de pedidos de ajuda e de apoio social colocados á Instituição. Por outro lado, tem motivado restrições graves no acesso aos recursos financeiros, quebras de receitas na prestação de serviços e constrangimentos ao nível da redução ou fim de apoios estatais.

Paradoxalmente, este é um momento de oportunidades para organizações não lucrativas. A redução da presença e do papel do Estado, a experiência e o *know-how* adquirido pela organização e o crescimento da perceção de que o futuro do apoio e das respostas sociais assentam nas organizações humanitárias, estimulam a criação de janelas de oportunidades para a CVP.

O sucesso desta organização depende da capacidade e da rapidez com que a organização se reinvente e se adapte à nova realidade bem como da forma como saiba aproximar-se e comunicar à população estas mudanças à população

O sucesso externo deve começar pelo sucesso interno, ou seja, pela capacidade de reinvenção, de mudança radical estratégia a ter início na forma como a organização olha para si e se projeta em todos os seus *stakeholders*. A Estratégia 2020 da FICV promove como uma das ações a construção de sociedades nacionais mais fortes. Para que a CVP se torne uma sociedade nacional mais forte, tem de ir de encontro às necessidades da sociedade. Para tal, é necessário que promova um processo de inovação interno, considerando as necessidades e realidades do exterior e potenciando as forças interiores.

### **6.4.1.3 Implementação**

A implementação deste projeto deverá ter em consideração as dez fases previstas pelo Modelo de Ciclo de Mudança Estratégica acima identificado e que o plano estratégico resultante deve ter uma implementação a três anos. Os diversos passos previstos, resumem-se em duas grandes fases:

**Fase de análise e conceção** (Passos um a oito): duração 16 meses

**Fase de implementação e avaliação** (Passo nove a dez): 36 meses

O anexo sete deste trabalho, representa o diagrama de ações previsto para a implementação do CME na CVP.

O sucesso da mudança estratégica tem uma relação direta com o grau de aceitação e compromisso granjeado entre voluntários e funcionários. Na CVP, e considerando as características identificadas a partir da análise interna e das entrevistas realizadas, a resistência à mudança constitui uma grande preocupação dos quadros dirigentes da instituição. É expectável este processo de mudança estratégica gere desconfiança e sentimentos negativos e de medo pela possibilidade de perversão dos valores e causas que pautam a ação da Instituição. O Diretor-Geral da Instituição identificou a gestão da mudança como um dos fatores críticos de sucesso para a implementação eficaz de qualquer projeto na Instituição. Por sua vez, processos de mudança bem-sucedidos atravessam várias fases e requerem uma quantidade de tempo considerável (Kotter, 1995).

Assim, o planeamento de mudança estratégica adotado (passo sete) deve prever ações da mudança ao longo de toda a fase de implementação (passo nove). Será importante identificar e analisar as principais razões de resistência à mudança na organização e agir incisivamente sobre elas.

A dimensão, a complexidade e a heterogeneidade da organização, características identificadas na análise efetuada, tem influência direta no tempo de duração da fase de análise e conceção. A implicação e participação das delegações locais que se pretende para este processo de mudança estratégica, constitui não só uma mais-valia para a definição de uma estratégia que corresponda às diversas preocupações da Instituição como também constitui uma importante ferramenta de gestão da mudança, uma vez que compromete, desde o início, toda a rede para com a necessidade de mudança e a adoção da nova estratégia (Kotter, 2008).

A definição e o compromisso do grupo *pivot* para com a necessidade de mudança estratégica, o envolvimento e participação ativa dos quadros dirigentes superiores neste grupo é crucial

para o sucesso do planeamento estratégico (Bryson, 2011). A proposta é que este grupo envolva elementos da área financeira, da área dos recursos humanos, da área de apoio às delegações, da área de emergência e da área social, podendo ser acrescentadas contribuições de outras áreas de acordo com as necessidades evolutivas do projeto.

O *sponsor* deste projeto deverá o Presidente da CVP, Dr. Luís Barbosa. Demonstra-se, desta forma, a todos os colaboradores e voluntários a importância deste projeto e o grau de compromisso que o mesmo envolve. É também um meio para gerar consenso e inspirar à unidade em torno da necessidade de mudança da organização.

A introdução da mudança e superação da resistência à mesma pode concretizar-se através de ações de educação e comunicação (sessões de esclarecimento, encontros regionais, elaboração de manuais, guias rápidos), de participação e envolvimento dos grupos que poderão, à partida, levantar maior resistência (como já referido acima), de ações de suporte (formações, inquéritos ao grau de satisfação com as mudanças até aí introduzidas, adoção de sugestões feitas por colaboradores e voluntários) (Kotter&Schlesinger, 1979), entre outras consideradas pertinentes ao desenvolvimento do projeto.

Um outro aspeto fundamental deste projeto é monitorização da análise dos *stakeholders*. Para Bryson (2011), esta análise é fundamental que seja realizada durante os vários passos do seu modelo bem como a monitorização dos mesmos. A chave do sucesso em organizações não lucrativas está na satisfação dos *stakeholders* (Bryson, 2011).

#### **6.4.1.4 Benefícios Esperados**

Os benefícios são os enunciados tabela n.º 5. Estes refletem a visão de futuro manifestada pelos entrevistados. Em comum, todos os entrevistados revelaram o desejo de ter uma organização mais eficaz e atualizada, sobretudo uma organização próxima da população, cumprindo a missão de auxílio aos mais vulneráveis.

#### **6.4.1.5 Fatores Críticos de Sucesso**

- Produção de uma estratégia operacional, reflexo das preocupações das várias componentes da organização;
- Uniformização de procedimentos e metas;
- Nível de envolvimento e participação;
- Nível de consenso em torno do planeamento obtido;
- Adaptação às necessidades da organização;
- Cumprimento temporal;



- Estabelecimento de metas realistas;
- Produção de informação real, útil e fiável.

#### **6.4.1.6 Hipóteses, Pressupostos e Constrangimentos**

**Tabela 9 - Hipóteses, Pressupostos e Constrangimentos**

Hipótese	A implementação deste projeto permitirá reposicionar estrategicamente a CVP, como forma de resposta à crise económico-financeira.
Pressupostos	Será feita uma aposta na formação de funcionários e voluntários
	Serão implementadas de forma contínua medidas de gestão da mudança
	Participação efetiva e ativa da Gestão de topo da CVP (Direção Nacional)
	Participação ativa de funcionários e voluntários neste projeto
	O consultor externo e o gestor de projeto interno possuem um elevado conhecimento do ambiente interno da organização.
Constrangimentos	Alinhamento com a Estratégia 2020 da IFRC.
	Agravar da situação económico-financeira da CVP.
	Mudanças significativas na concorrência da CVP.
	Heterogeneidade das mentalidades e comportamentos dos diferentes corpos sociais da organização
	Não-aceitação da estratégia definida.

Fonte: Autor

## **7 Conclusões**

A atual crise económico-financeira que assola Portugal, as restrições e contingências que atingem a maioria dos setores de atividades, a queda generalizada do poder de compra, o aumento da taxa de desemprego e o número crescente de falências imprimem na consciência coletiva de uma Nação um sentido de urgência que apela a uma mudança premente.

O Terceiro Setor ou Setor Humanitário não é exceção. As alterações legislativas, os cortes nos apoios estatais e o decréscimo da filantropia colocam este setor em alerta máximo. Em consequência, multiplica-se o encerramento de organizações não lucrativas e aumenta o número de despedimentos nesta área o que contribui para a vulnerabilização e degradação das condições de vida de uma franja da população.

A CVP, instituição humanitária não-governamental que integra a maior rede humanitária mundial, o MICV, atravessa, igualmente, um período difícil. A queda das receitas, os cortes estatais, o encerramento de delegações locais e despedimentos preenchem as preocupações atuais dos quadros dirigentes da Instituição, a par das preocupações de natureza social e de cumprimento à missão da organização: *“prestar assistência humanitária e social, em especial ao mais vulneráveis”*( n.º1, Art.º 5º dos Estatutos da CVP). De acordo com Kotter (1995, 2008), estão reunidas as condições para o decretar do sentido de urgência necessário para se concretizar uma mudança organizacional com sucesso. Para a CVP é urgente encontrar um novo caminho que, por um lado, promova a continuidade e a qualidade do serviço prestado à população e, por outro lado, garanta a sustentabilidade económico-financeira da organização. Por estas razões, definiu-se, no início deste trabalho, o propósito deste projeto sob a forma de uma pergunta: “Quais as linhas estratégicas que poderão contribuir para a gestão de topo da CVP encontrar novas formas de sustentabilidade, face ao contexto de crise económico-financeira? E de que forma poderão ser operacionalizadas”. Foram, igualmente, formuladas questões de investigação com o objetivo de conduzir o raciocínio e delinear os aspetos que permitiriam traçar o novo caminho estratégico da CVP e, conseqüentemente, responder à questão inicialmente colocada.

A primeira questão pretendia apurar quais as atividades desenvolvidas pela organização e a respetiva rendibilidade. A análise efetuada permitiu concluir que existe uma elevada diversidade de atividades, reflexo do número elevado de estruturas que constituem a rede CVP, da sua elevada dispersão geográfica e da hegemonia da iniciativa local e da ausência de um quadro estratégico nacional orientador das ações locais. A ação da CVP surge, assim,

vulnerável ao melhor entendimento e iniciativa dos dirigentes voluntários das estruturas locais.

A mesma análise permitiu averiguar que as principais áreas de atividade são a da emergência, da saúde e área social. Em 2011, a área da emergência e do ensino do socorrismo registam as maiores quedas de faturação e apresentam as maiores dificuldades. A quebra do poder de compra, os cortes nos apoios e subsídios estatais e as alterações à legislação reguladora destas áreas de atividade constituem as principais razões para o desempenho negativo registado. Por outro lado, a área social e da saúde registou um aumento de faturação.

O objetivo da segunda questão prendia-se com a avaliação da atual estratégia, desde 2009. A resposta a esta pergunta baseou-se na análise do documento interno CVP “ Desenvolvimento das Orientações Estratégicas 2009-2012” e nas entrevistas realizadas para este trabalho. O documento de base revelou-se ser teórico e vago nos objetivos que pretendia atingir. Vários entrevistados realçaram a necessidade de terem sido previstas medidas de operacionalização e esclarecimentos complementares. Este documento foi assumido como uma tentativa de cobertura de todas as atividades desenvolvidas na rede CVP, contudo a ausência de concretização prática gerou sentimentos de frustração e indiferença para com o que deveria ter sido um documento de referência de estratégia nacional. Por estas razões, conclui-se que não houve uma verdadeira estratégia que influenciasse o desenvolvimento das atividades da CVP. A terceira questão preconizava que, após análise à performance das atividades e da estratégia da organização, fosse traçado um diagnóstico e identificadas medidas que possibilitem não só a resolução dos principais problemas identificados como permitam o impulsionamento estratégico da CVP, como forma de resposta à atual crise. Foi possível concluir, através da análise realizada, que na origem dos principais problemas identificados e que requerem uma resposta eficaz, subjazem duas causas: por um lado da insuficiente definição de processos e procedimentos, por outro lado o fraco espírito institucional e de equipa, fatores transversais a toda a organização. Neste âmbito, a proposta deste trabalho é que a chave do sucesso para a organização reside na definição de uma estratégia nacional, consubstanciada em estratégias regionais.

Considerando estas propostas, a pergunta seguinte procura descortinar qual o plano mais adequado à prossecução da mudança estratégica almejada para a Instituição. Neste sentido propõe-se um projeto de aplicação do Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson (2011). Trata-se de um processo em dez passos, iterativo, participativo, flexível e que prevê a existência de vários momentos de avaliação. É um ciclo concebido para organizações sem fins lucrativos e pretende guiá-las no processo de conceção e implementação de processo de planeamento e

gestão estratégica. Face às particularidades da CVP, identificam-se como fatores críticos de sucesso deste projeto o *endorsement* do Presidente Nacional da CVP, o envolvimento de quadros dirigentes superiores no desenvolvimento do projeto, a participação de elementos das várias estruturas da organização, com especial atenção para elementos provenientes das delegações locais e o apoio e compromisso alcançado sobre a adoção do planeamento estratégico final.

A última questão, impunha uma reflexão sobre a forma de comunicação e o impacto da alteração da estratégia nos colaboradores da Instituição, sobretudo nos voluntários. Face à mudança anunciada, é expectável que gere desconfiança e sentimentos negativos e de medo pela possibilidade de perversão dos valores e causas que pautam a ação da Instituição. Para a CVP, esta é uma questão de grande importância, pelo que é necessário formular medidas de gestão da mudança que prepare a organização para o impacto provocado pela alteração de estratégia e que promova o consenso e o compromisso para com a mesma. São aconselhadas medidas que promovam a comunicação e a educação sobre nova estratégia adotada bem como a participação e o envolvimento dos grupos que possam demonstrar, à partida, maior resistência à mudança. Facilitar, esclarecer e apoiar a integração dos colaboradores no novo sentido estratégico, deve também constituir uma preocupação da organização.

Deste modo, a resposta à questão inicialmente colocada está na implementação do Ciclo de Mudança Estratégica de Bryson (2011) como forma de promover, comprometer e reunir esforços e consenso na organização sobre qual o melhor caminho a seguir, tendo em vista uma nova visão eficaz do futuro da organização.

Considerando as características da organização identificadas neste trabalho, a nova visão da organização, deve ser uma visão unificadora de vontades e esforços e motivadora para a sua prossecução. Impõe-se a necessidade de uma visão que contemple um planeamento estratégico que fomente a melhoria da eficácia organizacional, através da mobilização e racionalização de recursos e clarificação de funções procedimentos e processos. Este planeamento estratégico deve, de igual modo, introduzir e equilibrar a mudança numa perspectiva de continuidade, de forma a não comprometer o sucesso das mudanças desejáveis com desagregação, discórdia e frustração de expectativas.

No entanto, todas as ações acima descritas e assim como as que resultarão da implementação deste projeto ficaram circunscritas a uma base teórica e de insucesso senão demonstrarem resultados efetivos. Será necessário garantir resultados mínimos, de forma a não frustrar de forma comprometedoras as expectativas criadas em torna da mudança estratégica.

Assim, conclui-se que a chave da resposta à questão de investigação deste trabalho reside na implementação de um processo de planeamento e gestão estratégica que promova a definição de um conjunto de procedimentos e processos CVP, que conduza a Instituição a um paradigma de serviço de excelência em todas as atividades desenvolvidas e que seja reconhecida como tal pelos seus *stakeholders*.

A definição dos procedimentos e processos deverão ser promotores e reveladores da dimensão, da posição e do papel que a Instituição desempenha na sociedade portuguesa. Deste modo, será possível conferir uma uniformização interna e um ganho de consciência coletiva e de pertença organizacional. Estes fatores não só correspondem à resolução de problemas internos da organização, e na melhoria da eficácia organizacional e da qualidade dos serviços prestados à população.

Neste sentido, a aposta no serviço de excelência materializa-se na motivação e uniformização conseguida em torno da mesma vontade, dos mesmos interesses, movidos pelo mesmo guia motivacional. O serviço de excelência demonstrar-se-á nos serviços prestados à população, e também no reconhecimento da CVP como uma referência unívoca e inspiradora na capacidade de adaptação, de confiança, transparência e proximidade à população portuguesa e, em especial, dos mais vulneráveis.

## **7.1 Limitações**

As limitações deste trabalho prendem-se por um lado com a informação económico-financeira e por outro lado, com as entrevistas efetuadas.

Aquando do pedido de autorização para a realização desta dissertação de Mestrado foi requerido pela organização como condição para a aceitação a não divulgação de informação sensível à CVP, o que incluía informação económico-financeira em termos de valores absolutos. Esta condicionante limitou a análise aos recursos financeiros e à rentabilidade das atividades da Instituição, pois a sua utilização permitiria uma análise mais concreta. Destaca-se, também, que a informação económico-financeira disponível para a análise respeita ao ano de 2011. No entanto, com as rápidas alterações conjunturais ocorridas em 2012 e o agravar da crise durante esse ano, considera-se que teria sido uma mais-valia para este trabalho uma verificação e comparação do desempenho da organização entre 2011 e 2012.

O presente trabalho centrou a análise interna realizada à organização com base em documentação interna, observação direta e entrevistas ao Presidente Nacional, Diretor-Geral, Vice-Presidente da Área Social, Responsáveis pelas áreas Financeira, Controlo Interno, Emergência, Recursos Humanos e Área de Apoio às Delegações. A entrevista a colaboradores

de outras áreas dos Serviços Centrais, tais como, Emergência Social, Voluntariado, Portugal + Feliz e das Delegações Locais poderiam possibilitar a identificação e compreensão de outras características da organização. No entanto, considerando que a Vice-Presidente para a Área Social é responsável pelas áreas dos serviços centrais acima referidas e que a Responsável da Área de apoio às Delegações está numa posição privilegiada quanto à posse de informação sobre as principais forças e fraquezas da rede CVP, especialmente no que diz respeito às estruturas locais, considera-se que esta limitação foi, em parte, mitigada.

## Bibliografia

### Monografias

Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook* (2ª ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons.

Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *ECONOMIA DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS*. (S. -S. Inovação, Ed.) Obtido em 3 de Setembro de 2012, de Sociedade Portuguesa de Inovação: [http://www.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VI\\_II.pdf](http://www.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VI_II.pdf)

Carvalho, J., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Crutchfield, L. R., & Grant, H. M. (2012). *Forces For Good, Revised and updated: The Six practices of high-Impact Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass - A Wiley Imprint.

Drucker, P. F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization* (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Franco, R. C., & Azevedo, C. (2012). Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL. In C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (3ª ed., pp. 163-207). Porto: PositivAgenda - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Digitally printed version by Cambridge University Press 2010 ed.). New York: Cambridge University Press.

Freire, A. (2003). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Kotter, J. (2008). *A sense of urgency* (1ª ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Raymon, S. (2013). *Recession, Recovery, and Renewal: Long-Term Nonprofit Strategies for Rapid Economic Change*. Hoboken, New Jersey: Wiley&Sons, Inc.

Raymond, S. U. (2010). *Nonprofit Finance for Hard Times: Leadership Strategies When Economies Falter*. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

Tzu, S. (2007). *A Arte da Guerra* (5ª ed.). PUBLICAÇÕES EUROPA-AMÉRICA, LDA.

### Artigos / Publicações científicas

Birshan, M., Kar, J., & Parry, E. (2012). Becoming more strategic: Three tips for any executive. *McKinsey Quarterly*(3), pp. p60-66, 7p. Obtido em Setembro de 2012, de <http://web.ebscohost.com/ehost/delivery?sid=42876ab0-fcd1-42e0-96ad-83dba59eeb86%40sessionmgr10&vid=5&hid=24>

Casimiro, A. C., & Freitas, L. (2008). *Modelos de gestão em Organizações Não-governamentais: Da Gestão Original à Gestão Estratégica*. Obtido em 05 de Setembro de 2012, de Associação Educacional Dom Bosco - SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/227\\_Artigo%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/227_Artigo%20-%20SEGET.pdf)

Cunha, H. P. (Julho/Dezembro de 2008). GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SECTOR: UMA MUDANÇA DE PARADIGMA. *SITIENTIBUS - Revista da Universidade Estadual da Feira de Santana*(39), pp. 191-205. Obtido em 30 de Setembro de 2012, de [http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8\\_gestao\\_estrategica\\_aplicada\\_em\\_organizacoes\\_do\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www2.uefs.br/sitientibus/pdf/39/1.8_gestao_estrategica_aplicada_em_organizacoes_do_terceiro_setor.pdf)

Franco, R. C., Sokolowski, S., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *O SECTOR NÃO LUCRATIVO PORTUGUÊS NUMA PERSPECTIVA COMPARADA*. Obtido em 3 de Setembro de 2012, de Impulso positivo: [http://www.impulsopositivo.com/sites/default/files/anexos/O\\_Sector\\_Nao\\_Lucrativo\\_Numa\\_Perspectiva\\_Comparada.pdf](http://www.impulsopositivo.com/sites/default/files/anexos/O_Sector_Nao_Lucrativo_Numa_Perspectiva_Comparada.pdf)

Helms, M. M., & Nixon. (2010). *Journal of Strategy and Management*, 3.3, pp. 215-251. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17554251011064837>

Hokai, S. R. (Ago/Dez 2010 de 2010). A importância da gestão estratégica em Organizações sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Administração & Ciências Contábeis* . Obtido em 30 de Setembro de 2012, de [http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n4/A-IMPORTANCIA-DA-GESTAO-ESTRATEGICA-EM-ORGANIZACOES-SEM-FINS-LUCRATIVOS.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/A-IMPORTANCIA-DA-GESTAO-ESTRATEGICA-EM-ORGANIZACOES-SEM-FINS-LUCRATIVOS.pdf)

Instituto Nacional de Estatística. (2006). *Contas Nacionais - Conta Satélite das Insituições Sem Fim Lucrativos*. Obtido em 30 de Setembro de 2012, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

International Federation of Red Cross and Red Crescent National Societies. (2012). *Strategic planning guidelines for National Societies*. Geneva. Obtido em 7 de Fevereiro de 2013, de <http://www.ifrcmedia.org/assets/pages/planning/Documents/NSSPguidelines.pdf>

International International of the Red Cross and Red Crescent Societies. (2010). *Strategy 2020*. Geneva. Obtido em 15 de Dezembro de 2012, de <http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/strategy-2020.pdf>

Kipley, D., & Lewis, A. (2009). The scalability of H. Igor Ansoff's strategic management principles for small and medium sized firms. *Journal of Global Business Issues*, 3(1), pp. 77-94. Obtido em 27 de Janeiro de 2013, de <http://search.proquest.com/docview/223743457?accountid=38384>

Kong, E. (Setembro de 2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), pp. 281-299, 19p. Obtido em 27 de Setembro de 2012, de



<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cb80484d-660e-4b9d-8bda-510c30052108%40sessionmgr12&vid=2&hid=24>

Kotter, J. P. (Janeiro de 2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (1995). *Harvard Business Review*. Obtido em 24 de Fevereiro de 2013, de <http://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/1>

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (Julho de 2008). Choosing strategies for change (1979). *Harvard Business Review*. Obtido em Março de 2013, de <http://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change/ar/1>

Lindgardt, Z., & Schaffer, B. (7 de Novembro de 2012). Business Model Innovation in Social-Sector Organizations - Meeting the Need. *bcg.perspectives*. Obtido em 7 de Janeiro de 2013, de [https://www.bcgperspectives.com/Images/Meeting\\_the\\_Need\\_Nov\\_2012\\_tcm80-121054.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Meeting_the_Need_Nov_2012_tcm80-121054.pdf)

McNamara, C. (2008). Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations). Obtido em 20 de Novembro de 2012, de <http://www.globalwebconnexions.com/StrategicPlanning.pdf>

Morris, T., & Ogden, S. M. (18 de Fevereiro de 2011). Funder demands for quality management in the nonprofit. *Public Money & Management*, pp. 31:2, 99-106. Obtido em 27 de Setembro de 2012, de [b-on: Biblioteca do conhecimento online ISCTE]

Mulgan, G. (Verão de 2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation*. Obtido em 28 de Dezembro de 2012, de [http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring\\_social\\_value/](http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value/)

Phillips, J. R. (Spring/Summer de 1983). Enhancing the Effectiveness of Organizational Change Management. *Human Resource Management*, 22, pp. 183-199.

Porter, M. (Janeiro de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Obtido de <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

PROACT. (2012). *Estudo de Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa. Obtido em 10 de Março de 2013, de [http://www.voluntariado.pt/preview\\_documentos.asp?r=1954&m=PDF](http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=1954&m=PDF)

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Hadcock, M., & Tice, H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit sector in comparative context*. Obtido em 20 de Setembro de 2012, de Center for civil society studies at the Johns Hopkins Institute for Policy Studies: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal\\_Comparative-Report\\_FINAL\\_4.2012.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf)

### **Legislação/ Normas**

AccountAbility. (2011). AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). Obtido em 15 de Dezembro de 2012, de <http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>

Declaração de Retificação n.º 36/2012. *Diário da República, 1.ª série — N.º 135*. Presidência do Conselho de Ministros - Secretaria-Geral.

Decreto-Lei n.º 281/2007 de 7 de Agosto. (s.d.). *Diário da República, Número 151 SÉRIE I*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Despacho n.º 7702-C/2012. *Diário da República, 2.ª série — N.º 108 — 4 de junho de 2012*. Ministério da Saúde - Gabinete do Secretário de Estado da Saúde. Lisboa.

Despacho n.º 19264/2010. *Diário da República, 2.ª série — N.º 251 — 29 de Dezembro de 2010*. Ministério da Saúde - Gabinete do Secretário de Estado da Saúde

### **Referências não publicadas**

American Red Cross. (2002). *Strategic Planning for Chapters - A Workbook*. Obtido em 15 de Janeiro de 2013, de [www.impactalliance.org/file\\_download.php?...ch...](http://www.impactalliance.org/file_download.php?...ch...)

American Red Cross. (Maio de 2005). Oregon Trail Chapter - FY 2006 TO 2008. Obtido em 15 de Janeiro de 2013, de [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=a%20strategic%20planning%20for%20chapters%20american%20red%20cross&source=web&cd=10&ved=0CHAQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fmail.oregonredcross.org%2Fpolicies%2FOTC\\_strategic\\_plan\\_06-08final.doc&ei=5yZjUfvxDvSf7AaSsYC4Bw&usg=A](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=a%20strategic%20planning%20for%20chapters%20american%20red%20cross&source=web&cd=10&ved=0CHAQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fmail.oregonredcross.org%2Fpolicies%2FOTC_strategic_plan_06-08final.doc&ei=5yZjUfvxDvSf7AaSsYC4Bw&usg=A)

Correia, G. (2012). *Plano Estratégico de Sistemas de Informação para a Cruz Vermelha Portuguesa*. Lisboa: ISCTE - IUL.

Cruz Vermelha Portuguesa. (2009). *Desenvolvimento das Orientações Estratégicas 2009-2012*. Lisboa: Apresentado na Assembleia Geral da CVP em 10 de Novembro de 2009.

Cruz Vermelha Portuguesa. (2012). *Apresentação Cruz Vermelha Portuguesa*. Lisboa: Cruz Vermelha Portuguesa.

Cruz Vermelha Portuguesa. (2012a). *Orientações Orçamentais 2013*. Lisboa: Apresentada na Assembleia Geral da CVP de 3 de Janeiro de 2013.

Cruz Vermelha Portuguesa. (2012b). *Relatório de Gestão 2011*. Lisboa: Apresentado na Assembleia Geral da CVP de 3 de Janeiro de 2013.

Cruz Vermelha Portuguesa. (2012c). *Demonstrações Financeiras 2011*. Lisboa.: Apresentadas na Assembleia Geral da CVP em 3 de Janeiro de 2013.

Kelly, D. L. (2008). Human service sector nonprofit organizations' social impact and the relationship to strategic success. (A. I. University, Ed.) San Diego: ProQuest Dissertations and Theses,. Obtido de <http://search.proquest.com/docview/304820455?accountid=38384.> (304820455).

Lopes, L. (2007). Nonprofit Organizations Governance. In *6th International Congress on Public and Non Profit Marketing, In Proceedings of the VIth International Congress on*

*Public and Non Profit Marketing*. Braga: Universidade do Minho. Obtido em 27 de Setembro de 2012, de <http://hdl.handle.net/10198/1163>

## **Páginas Web Consultadas<sup>15</sup>**

Comité Internacional da Cruz Vermelha (<http://www.icrc.org>) – Acedido em 19 de Março de 2013.

Confederação Nacional de Insituições de Solidariedade ([www.cnis.pt](http://www.cnis.pt)) – Acedido em 10 de Março de 2013.

Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (<http://www.voluntariado.pt>) – Acedido em 15 de Fevereiro de 2013.

Cruz Vermelha Portuguesa (<http://www.cruzvermelha.pt>) – Acedido em 19 de Março de 2013.

Drucker Institute (<http://www.druckerinstitute.com>) – Acedido em 20 de Janeiro de 2013.

Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho (<http://www.ifrc.org>) - Acedido em 19 de Março de 2013.

Federação Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho, Procurement Portal (<http://www.ifrc.org/en/what-we-do/logistics/procurement/>) - Acedido em 28 de Fevereiro de 2013.

Johns Hopkins Center for Civil Society Studies (<http://ccss.jhu.edu>) – Acedido em 15 de Fevereiro de 2013.

Programa Operacional de Potencial Humano (<http://www.poph.qren.pt/>) – Acedido em 7 de Março de 2013

Segurança Social (<http://www4.seg-social.pt/>) - Acedido em 15 de Fevereiro de 2013.

Sistema de Gestão do Transporte de Doentes, Administração Regional de Saúde do Alentejo I.P. (<http://www.link.pt/upl/%7Bbf0682b5-df7c-4682-b8a1-4f26c1d34d5e%7D.pdf>) – Acedido em 20 de Fevereiro de 2013.

---

<sup>15</sup> Nesta secção estão incluídos os *websites* e as páginas *Web* consultados com um carácter mais geral, de forma a obter informação sobre determinados produtos e/ou organizações.

# **Anexos**

## **Anexo 1 – Fichas de entrevista**

### **Entrevista n.º 1**

#### **Guião de Entrevista Semi-estruturada**

**Dissertação de Mestrado: Reposicionamento estratégico da Cruz Vermelha Portuguesa como resposta à crise económico-financeira**

**Entrevista n.º: 001**

**Data:** 20/02/2013

**Tipo:** Presencial

**Local:** Sede Nacional CVP

**Hora:** 10h30

**Duração:** 50 minutos

**Nome:** Dr. Luís Eduardo da Silva Barbosa \_\_\_\_\_ **Idade:** 80 anos \_\_\_\_\_

**Função:** Presidente Nacional

**Área:** Direção Nacional

**N.º de anos CVP:** 8 anos

**Formação Académica:** Licenciatura em Finanças, Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras.

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** Administrador de várias empresas; Presidente da comissão de boas-práticas da CM Lisboa, Presidente da associação dos ex-deputados da AR; Ex-ministro das obras públicas.

#### **1. Quais as razões que levaram à formulação do documento “Orientações estratégicas 2009-2012”?**

Existe uma certa liberdade e independência das DL's no desenvolvimento das atividades adaptadas às realidades locais. As DL's têm uma certa liberdade, dentro do que são os Princípios fundamentais da CV, de procurar nichos de atividade local. Não quer dizer que não haja sobreposição com outras instituições locais, mas procura-se encontrar atividades que produzam a diferenciação.

Dentro do que é a liberdade de iniciativa das delegações locais e dos princípios fundamentais, as DL's podem encontrar formas inovadoras de prestar ajuda. As orientações estratégicas tentam enquadrar e dar cobertura a todas as atividades que são desenvolvidas pelas delegações. Nem todas terão atividades relacionadas com idosos ou crianças, mas todas deverão ter uma política de base.

Apesar da diversidade, as orientações estratégicas criam uma convergência e cobertura a todas as atividades.

No atual período de transição, os Estatutos representam um esforço de consenso nas tomadas de decisão. O consenso é bastante importante nas instituições.

A CVP é uma amostra das qualidades e dos defeitos dos portugueses. Como procura ser representativo a nível local, o grande esforço será procurar criar uma verdadeira equipa e não um somatório de várias equipas.

A CVP ainda não é uma verdadeira equipa, apesar do esforço que tem vindo a ser feito, mas antes um somatório de equipas onde onde as diferenças e os interesses locais ainda pesam e dificultam o consenso que seria desejável.

A diversidade é muito grande mas pode ser homogeneizada se a nível regional as pessoas perpetrarem um esforço educativo nesse sentido.

Construir uma equipa só, demora o seu tempo, leva anos.

O futuro da CVP passará por uma adaptação permanente a novas realidades. O país, a Europa, o mundo estão neste momento, em mutação por rutura, e atravessam uma fase de mudança mais aguda. O desafio será criar uma estrutura deste género. Uma organização com 148 anos como a CVP, é inevitável que se adapte a novas realidades económico-financeiras, de atividades, aproveitando oportunidades.

Atualmente, há um esforço no sentido de procurar substituir pessoas que nunca desenvolveram uma atividade minimamente satisfatória.

A necessidade de GERIR é óbvia. Com estruturas complexas, com milhares de funcionários, voluntários e enorme volume financeiro, está em curso um esforço de aperfeiçoamento.

O conceito de idosos está evoluir. A individualidade do idoso é a sua personalidade e não podemos ter respostas que tirem a sua personalidade. Esta aceção impõe uma reflexão sobre modelos novos de apoio.

Coloca-se o mesmo problema para os jovens. Aumentam os casos de suicídio e homicídio, existe uma proliferação de atitudes que precisam de ser analisadas e compreendidas. É neste aspeto que existem espaços vazios que podem ser explorados: doenças mentais, suicídios, e as catástrofes em silêncio que são catástrofes desconhecido, sem valor mediático que não despertam a atenção pública nem das instituições mas têm um enorme impacto na vida de milhares de pessoas. Estas catástrofes derivam por exemplo das alterações climáticas, crises na agricultura, êxodos populacionais provocados por cheias, secas, etc.

A formação de uma verdadeira equipa é essencial. Uma equipa onde os princípios fundamentais estejam enraizados.

**2. Que fatores foram considerados na formulação estratégica? Particularmente, na identificação das atividades ali preconizadas como sendo estratégicas.**

Tentativa de cobertura das atividades sem retirar a liberdade de iniciativa às delegações, porque é um ponto positivo.

**3. Que elementos internos e externos foram consultados no processo de formulação estratégica?**

Resulta de um conjunto de necessidades e contingências do dia-a-dia.

**4. Qual o nível de apoio e implicação no processo de formulação estratégica da restante direção nacional?**

Houve um apoio de toda a direção nacional. Privilegia-se sempre o consenso.

**5. Qual a percepção que teve do nível de aceitação por parte dos *stakeholders* internos e externos da CVP?**

O grau de aceitação no conselho supremo e assembleia-geral foi bastante bom. Mas nenhuma estratégia se faz de aceitação, mas da sua implementação no dia-a-dia.

**6. Qual a avaliação que é feita da implementação das Orientações estratégicas? Sentiu dificuldades ou obstáculos à implementação? E à aceitação?**

Não houve um grande grau de resistência à mudança. É preciso uma atitude pedagógica para ultrapassar alguma resistência inicial. Por exemplo: a campanha dos embrulhos de natal em parceria com o Continente. No início foi difícil, mas conseguiu-se obter uma resposta extremamente positiva.

Uma estratégia para se afirmar tem que produzir resultado.

A atitude mental é bastante diferenciada e diferenciadora. Por exemplo, no projeto REVIVE (voluntariado nas prisões), no início não se conseguia encontrar voluntários dispostos a trabalhar com prisioneiros. Atualmente, esse é um problema ultrapassado, porque se percebeu o potencial do público com quem se iria trabalhar.

**7. Quem identificaria como sendo os principais *stakeholders* internos e externos?**

É uma questão da liderança e credibilidade dessa liderança que se desmultiplica nas estruturas locais voluntárias e semi-profissionalizadas. A equipa tenderá a criar um estado de espírito comum a várias realidades. É por isso que criar uma equipa é muito difícil. Trata-se de ganhar homogeneidade num contexto extremamente heterogeneo.

No caso dos funcionários, o contrato de trabalho introduz alguma homogeneidade. No caso dos voluntários é mais complicado, porque está muito dependente da sua vontade e estado de espírito.

**8. Considerando a sua experiência profissional, qual sente ser a principal diferença entre a gestão estratégica no setor privado e no setor humanitário?**

A atitude humanitária que vocaciona as pessoas para determinados tipos de ações e tarefas. As empresas lucrativas servem o interesse “das pessoas” na lógica da procura e da oferta, alinhando-as nesta lógica. Neste momento de crise, o setor lucrativo esqueceu-se das suas preocupações com a satisfação das necessidades dos seus clientes para se fixarem exclusivamente nos objetivos de vendas. Houve uma deformação da lógica que vinha guiando as empresas lucrativas e hoje assiste-se a uma inundação de promoções, que visam vender a qualquer custo, independentemente das necessidades dos clientes.

Esta lógica mais quantitativa também chegou à área humanitária. As pessoas viram-se para os números, para o que gera protagonismo. Privilegia-se a quantidade dos alimentos e a quantidade de serviços quando o que deveria estar em causa é saber se os alimentos chegam às pessoas e se são os indicados, se os serviços prestados satisfazem realmente as necessidades de quem precisa.

A principal diferença é, de facto, a atitude voluntária que não existe no setor lucrativo.

Viver num portefólio de atividades é uma forma de longevidade, pois nunca se está parado.

Há uma maior homogeneidade e respeito pela hierarquia no setor lucrativo, características são mais difíceis de alcançar no setor humanitário.

Quando se tem 148 anos, o futuro é sempre uma sequência natural do que já se viveu.

A visão depende muito de quem dirige a organização, porque exerce muita influência no estado de espírito das pessoas que estão ao serviço.

É difícil conseguir uma homogeneidade se não houver uma boa liderança. A história de uma organização faz-se de bons e maus momentos. O aperfeiçoamento de órgãos como o Conselho Supremo e a Assembleia Geral poderá contribuir para o fortalecimento da liderança da instituição

**9. Qual a sua visão do futuro para a CVP?**

A CVP poder afirmar-se, crescer se realizar a análise que tem pela frente dos espaços vazios de atividade. Todos os períodos de crise são uma oportunidade para a permuta de experiências entre Sociedade Nacionais de cruz vermelha. As SN's tradicionalmente mais fortes estão neste momento a passar por crises que estão a provocar uma alteração de perspetivas. Europa e Estados Unidos da América têm um novo tipo de preocupações.

A visão do futuro será olhar o setor humanitário com maior clarividência e prestar serviços sem retirar a dignidade.



No passado as atividades de apoio social não tinham a preocupação de respeito e defesa da dignidade humana. No momento atual, não poderemos regressar a esse passado. Quem precisa de ajuda não pode ser confrontado com a perda de dignidade humana e individualidade, da sua personalidade. Quem ajuda tem de respeitar a dignidade de quem precisa de ajuda.

## **Entrevista n.º 2**

**Entrevista n.º: 002**                      **Data:** 27/02/2013                      **Tipo:** Presencial  
**Local:** Sede Nacional                      **Hora:** 17h30                      **Duração:** 50 minutos  
**Nome:** Dr. Ricardo Coelho \_\_\_\_\_ **Idade:** 43 anos  
**Função:** Responsável                      **Área:** Controlo Interno                      **N.º de anos CVP:** 12 anos  
**Formação Académica:** Licenciado em Auditoria  
**Experiência Profissional (mais recente):** Departamento Financeiro da ARS Lisboa e Vale do Tejo

**1. Partindo do documento “ Orientações Estratégicas 2009-2012, qual foi o seu nível de participação na formulação do mesmo?**

Não participou na fase de elaboração. Deu opinião sobre o documento, antes de ser aprovado na Assembleia Geral. Uma opinião do ponto de vista da capacidade de implementação, das linhas gerais e não em termos de estratégia.

As linhas orientadores preconizadas fazem, mas fariam aquelas e mais algumas.

**2. Como foi comunicado a existência do documento final e a sua implementação?**

Foi-lhe dada uma versão do documento final e pedida a opinião pelo Sr. Diretor-Geral.

**3. Sentiu que o documento refletia as preocupações do controlo interno?**

O documento aposta em áreas privilegiadas de atuação. As preocupações do Controlo Interno vão além da definição dos objetivos e organização estratégica. As Orientação estratégicas (OE) deveriam estar consubstanciadas no plano de atividades e orçamento. Trata-se de um documento incompleto, porque essa preocupação não é refletida.

Provavelmente, poderia existir um documento complementar desse em que uma das linhas eleitas seria a do orçamento.

**4. Como avalia a implementação da atual estratégia da CVP?**

Para fazer uma avaliação tem que se previamente definir metas que deveriam estar consagradas nas OE. Metas medidas em quantidade e valor para poderem ser avaliadas. Como atualmente, não existem instrumentos de mesuração, avaliar a implementação é difícil. Muitas

atividades existem e outras não. É um documento de intenções que deveriam ter mais vida que aquele que tem. É um documento que deveria estar sempre em cima da mesa, avaliando a sua implementação.

**5. Foram transmitidas à área de controlo interno, orientações concretas acerca da implementação das referidas orientações?**

Não foi estabelecida uma metodologia de implementação nem foi pedido nenhum trabalho de ajuda para a implementação.

Contudo, esse papel de implementação não cabe ao Controlo Interno. Este serviço será sempre uma área de implementação de medidas de OE, não sendo operacional mas antes de apoio à resposta.

**6. Como descreveria a missão e visão da área de CI?**

Visão: Procura o desenvolvimento sustentado através do *Value for Money* – Economia, Eficiência e Eficácia.

Missão: Apoiar a Direção Nacional na identificação e na gestão do risco associado às atividades desenvolvidas pela CVP.

**7. Olhando para a rede CVP, qual a análise e como avalia a presença de preocupações em termos de sustentabilidade financeira e racionalização de recursos?**

É uma preocupação que começa a existir, à medida que a rede começa a sentir dificuldades derivadas do atual quadro económico-financeiro. É uma preocupação reativa e não pró-ativa. Existem várias causas para a existência destas preocupações.

**8. Quais os fatores que identifica como sendo os principais constrangimentos à implementação de um planeamento e gestão estratégica?**

O Processo de planeamento e gestão estratégica numa Instituição que tem uma dispersão geográfica grande, com direções na sua grande maioria voluntárias, este processo está à partida corrompido em termos temporais. O tempo que vai entre a elaboração, divulgação do planeamento e implementação de medidas com vista atingir objetivos dilui-se no tempo.

O perfil vs a capacidade de liderança dos dirigentes locais é bastante heterogéneo na instituição. Quer o *know-how* quer a vocação dos dirigentes locais para as questões de gestão operacional e económico-financeiro são diferentes de local para local. São constrangimentos que resultam da própria dinâmica interna. A comunicação a este nível é morosa e devia ser

*top down, bottom up*. É uma instituição com muito ruído e pouco célere, não permitindo esclarecer questões relacionadas com o planeamento.

### **9. Qual o impacto das alterações do regime de faturação**

São alterações importantes de natureza organizativa. Tendo em conta que a emissão de fatura obriga á existência de sistemas de informação e *reporting* à Autoridade Tributária única. Tal obriga a uma mudança de comportamentos e processos de natureza financeira e fiscal que, necessariamente, implica uma carga administrativa maior.

Se por um lado, pode causar constrangimentos iniciais por outro lado obriga a uma evolução da própria máquina administrativa no sentido de adequar as responsabilidades a maiores exigências.

Resulta num futuro próximo, numa mudança muito positiva a nível da capacidade mais profissional de cada entidade pertencente à rede.

### **10. Qual o impacto da atual crise na Instituição?**

Considerando o atual quadro económico, há uma nova moldura legislativa de atividades. Os condicionalismos resultantes disso, obriga a repensar o modelo de gestão e as atividades ou as respostas a oferecer à população.

Considerando que as participações estatais nalgum caso foram reduzidas e noutras foram bastantes dilatados os seus prazo de recebimento.

É inevitável que exista efeitos negativos a nível económico e também a nível financeiro mas também a nível institucional. Assim, há que canalizar recursos humanos, materiais e financeiras existentes para outras respostas que permitam não perder o equilíbrio e a sustentabilidade económica da Instituição.

### **11. Quais os mecanismos que existem de controlo?**

A instituição não está formatada para o modelo de gestão estratégica muito evoluído. Para isto é necessário dar outros passos antes de o implementar pelo que atual a metodologia existente, por exemplo o *tableau de board* que visa sobretudo prosperar risco económico-financeiro e de Controlo. As outras competências ainda não fazem parte do modelo: clientes, recursos humanos.

**12. Qual é a sua visão do futuro da CVP?**

Visão de esperança, tendo em conta o Movimento é intemporal e é um movimento sempre atual e presente. A CVP precisa de estar sempre preparada para se regenerar e adaptar às necessidades impostas pela realidade do seu país.

### **Entrevista n.º 3**

**Entrevista n.º:** 003      **Data:** 27/02/2013      **Tipo:** Presencial

**Local:** Sede Nacional      **Hora:** 18h10      **Duração:** 50 minutos \_

**Nome:** Dra. Dulce Ferreira \_\_\_\_\_ **Idade:** cerca de 35 anos

**Função:** Responsável      **Área:** Área Financeira      **N.º de anos CVP:** 11 anos

**Formação Académica:** Licenciado em Auditoria

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** Ministério de saúde – departamento Financeiro

**1. Partindo do documento “ Orientações Estratégicas 2009-2012, qual foi o seu nível de participação na formulação do mesmo?**

Não teve participação

**2. Como foi comunicado a existência do documento final e a sua implementação?**

Tomou conhecimento na Assembleia Geral.

**3. Sentiu que o documento refletia as preocupações da área financeira?**

Diretamente, o documento não tem uma influência na área financeira. No entanto, por força do seu cumprimento e ao abordar determinadas atividades promovendo uma implementação de forma sustentada, neste sentido tem influência sobre a área financeira. Embora não seja a área a quem cabe definir as orientações estratégicas, teria sido positivo, as áreas terem sido ouvidas e cada uma dar o seu contributo e promover a troca e partilha de ideias, de forma a enriquecer o documento.

**4. Como avalia a implementação da atual estratégia da CVP?**

Concorda com a implementação.

**5. Foram transmitidas à área financeira, orientações concretas acerca da implementação das referidas orientações?**

Não.

**6. Quais considera ser as principais fraquezas e ameaças à sustentabilidade financeira da CVP**

Em primeiro lugar, a atual conjuntura económico-financeira do país. Por outro lado, está enraizado uma forte associação entre a atividade social como sendo função do Estado e que por torna, temos o reflexo daquilo que é a atual conjuntura. Nós não estamos vocacionados para sermos autónomos e independentes desta situação. Quase 90% das atividades da CVP estão relacionadas com as atividades do estado.

Reverter esta situação, passa por uma visão económica, empresarial da CVP, que olhe para a organização como uma empresa que tem de ser gerida para dar lucro, ainda que depois os lucros não sejam divididos por acionistas, mas reinvestidos em atividades. Se as atividades devem ser vistas de uma perspetiva social com sustentabilidade ou pelo menos que tenham atividades que compensem outras que não podem mesmo ser sustentáveis.

Outro constrangimento é as direções voluntárias. Há delegações que crescem sem ter esta noção de sustentabilidade e sem grandes necessidades de a ter. Entretanto, as delegações crescem e ganham um volume financeiro para o qual as direções não estão preparadas para gerir. Quando as delegações ganham alguma dimensão, a gestão das delegações deverá ser entregue a profissionais e que assumam responsabilidades pelas decisões económico-financeiras. Em direções voluntárias, muitas vezes quando as situações se complicam, usam a arma do “voluntariado” para não assumirem as responsabilidades.

### **7. Olhando para a rede CVP, qual a análise e como avalia a presença de preocupações em termos de sustentabilidade financeira e racionalização de recursos?**

Algumas delegações estão, bastante, despertas e com grandes preocupações em atingir os objetivos da racionalidade e a sustentabilidade.

Outras há que não têm este tipo de preocupações por força das atividades com pouca expressão. Há delegações deste género que crescem de dimensão, mas cujas direções continuam sem ter esta noção de necessidade de gerir os recursos.

De uma forma geral podia ser muito mais presente esta preocupação, mas a regionalidade bastante vincadas e o facto de eles estarem virados para as suas próprias atividades faz com que se perca muitas das potencialidades da gestão de recursos que poderia existir.

### **8. Qual o impacto dos cortes introduzidos pelo estado? E no caso particular do Plano Nacional de Formação?**

O impacto é negativo. Em atividades cujo resultado é muito baixo, os cortes condicionam ainda mais a performance dessas mesmas atividades. É preciso apelar à racionalidade e é uma boa oportunidade de as pessoas olharem para a rede CVP efetivamente como uma rede e com todas as potencialidades que daí possam advir.

**9. Qual o impacto introduzido pelas alterações fiscais pelo novo regime do IVA, faturação etc?**

As restrições em vigor implicam que haja uma análise muito mais rigorosa aos projetos em que se pretende investir. Por exemplo no caso do investimento em obras, condicionado pelo orçamento de estado de 2011 e cujos efeitos foram atenuados pelo orçamento de estado para 2012, com a restituição de 50% do valor pago do IVA. Ganhou-se uma maior consciência da necessidade de planeamento e avaliação de novas contingências e constrangimentos que têm de ser contemplados.

Em 2011, o número de obras a iniciar não foi muito elevado e, como o estado manteve a restituição do IVA na íntegra das obras iniciados anteriormente a 2011, a CVP não foi muito afetada por esta medida.

**10. Como poderá reagir a CVP aos recentes cortes Estatais?**

Houve uma diminuição do QREN para a formação de modo geral. No entanto, o financiamento para formação de ativos existente incide agora sobre áreas que não as de vocação da CVP. Mas de forma geral, a redução do financiamento sentiu-se em todas as instituições, até porque o próprio fundo foi reduzido para Portugal.

O PNF permitiu incutir nalgumas delegações capacidade técnica e encontrar alternativas (de financiamento) em outros projetos. Para algumas delegações, acabou o projeto, terminou a formação, acabou a delegação, como é o caso de Vizela.

**11. Qual é a sua visão do futuro da CVP?**

É uma visão de esperança.

Todos devemos zelar e esforçarmo-nos para que todos possamos contribuir para a melhoria. Devemo-nos esforçar para concretizar atividades com sustentabilidade. Só assim, será possível à CVP prosseguir em frente, desviando-se do destino de muitas organizações não lucrativas que não souberam reagir à crise e encontram-se em processos muito difíceis de manutenção da atividade.



## **Entrevista n.º 4**

**Entrevista n.º:** 004

**Data:** 04/03/2013

**Tipo:** Presencial

**Local:** Sede CVP

**Hora:** 11h00

**Duração:** 50 minutos

**Nome:** Dr. Nuno Albuquerque

**Idade:** 42 anos

**Função:** Responsável

**Área:** recursos Humanos

**N.º de anos CVP:** 15

**Formação Académica:** Licenciado em Direito

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** É simultaneamente advogado

### **1. Partindo do documento “ Orientações Estratégicas 2009-2012, qual foi o seu nível de participação na formulação do mesmo?**

A participação foi cingida à área de Recursos Humanos numa perspetiva muito macro.

Participou-se na definição de algumas referências em matéria de recursos humanos. Foram tidas conversas sobre diversas questões que se prendem com recursos humanos por força do voluntariado, como por exemplo os contratos de cidadania ativa que estão a ser implementados.

### **2. Como foi comunicado a existência do documento final e a sua implementação?**

Pouco antes de ele ser público, por conversa com o Sr. Diretor-Geral foi apresentado documento final, imediatamente antes da divulgação.

### **3. Sentiu que o documento refletia as preocupações da área de recursos humanos?**

Parcialmente. Como é natural, todas as áreas acham que de poderia ter ido mais além naquilo que são as temáticas específicas da sua área. Mas esse não era o objetivo do documento, por isso compreende-se a razão do não aprofundamento. No entanto, e neste pressuposto, poderia ter havido um maior desenvolvimento, nomeadamente, e sendo esta uma organização de base no voluntariado, teria sido oportuno que esta área fosse trabalhada. Tal representa um défice que poderia ter sido colmatado posteriormente, mas não foi.

**4. No âmbito da implementação deste documento, foi dada alguma orientação a esta área para implementar mecanismos de gestão da mudança?**

Não.

**5. Como avalia a implementação da atual estratégia da CVP?**

Tem virtudes e defeitos. Algumas medidas foram consequentes. Em termos genéricos, a CVP sempre se soube reposicionar face às condições económicas e sociais e em larga medida houve resultados. Se decorreram das orientações estratégicas ou foram consequência das necessidades do dia-a-dia, isso não se sabe.

**6. Olhando para a rede da CVP, qual a análise que faz e como avalia a presença de preocupações em termos de contratação e racionalização de recursos?**

O aumento da preocupação é assinalável. Passámos de zero preocupação: precisavam de contratar e faziam-no sem grandes preocupações. Passou-se deste quadro para um quadro onde essa preocupação existe. A esmagadora maioria das delegações já não contratam sozinhas. A Sede intervém sempre em qualquer estágio do processo. Neste aspeto, as mudanças são elevadas. Denota-se um cuidado muito grande das delegações em cumprir normas que já existiam e são antigas, mas agora existe uma preocupação em cumprir. Existe uma mudança para melhor.

**7. Qual o impacto do novo código laboral?**

Concretizaram-se muitas mudanças num curto espaço de tempo. Não havendo pessoal especializado nas delegações locais, as dúvidas e preocupações são muitas. As alterações são muitas e a desinformação também é muita o que dificulta a implementação das alterações legais recentemente introduzidas. A aplicação dessa mudança, e ultrapassada a dificuldade do conhecer e da gestão da mudança, trouxe benefícios para a instituição, por exemplo, em termos de indemnizações por fim de contrato, férias, horários, ou seja a flexibilidade introduzida trouxe vantagens.

**8. O trabalho com voluntário tem desvantagens?**

Há também mudanças neste campo. Regista-se a alteração do tipo de voluntário e da abordagem desse voluntário relativamente à abordagem das responsabilidades que têm para com a Instituição.

Mas há outras alterações. Há uns anos atrás, o Presidente da delegação era um poder dentro do poder. Era difícil ultrapassar o presidente da direção, mesmo que estivesse em violação de normas legais e/ou estatutárias.

Atualmente, pela seleção e recrutamento que é feito dos voluntários, esta situação já não ocorre. Há uma maior preocupação em cumprir as orientações da direção nacional. No entanto, continua a haver orientações diferentes entre sede e delegações, mas uma maior preocupação em cumprir a legislação.

A maior dificuldade em trabalhar com voluntários é em fazê-los cumprir regras porque entendem que, pelo seu estatuto, não devem estar sujeitos a regras rígidas.

Os voluntários vêem-se como benfeitores, reagem com muita dificuldade e em alguns casos com hostilidade relativamente ao cumprimento de regras. O voluntário “saca” da sua condição de voluntário para eximir ao cumprimento de regras e apelar a uma condição especial.

Como esta área tem muitos procedimentos rígidos ao nível da formação, assiste-se a uma constante tentativa de fuga ao cumprimento das referidas regras.

Cabe à Instituição trabalhar este aspeto com os voluntários. Desde logo no recrutamento e seleção à entrada de voluntários, inculcar o espírito de cumprimento de regras e normas da Instituição.

Nesta gestão, a CVP apresenta ainda uma categoria híbrida entre voluntário e funcionário.

Um outro aspeto importante a considerar é gerir as relações às vezes conflituosas e de rivalidade entre voluntários e funcionários

## **9. Qual é a sua visão do futuro da CVP?**

A CVP com uma direção e uma gestão muito competentes nas diferentes facetas que é gerir um gigante deste poder, pode ser, facilmente, uma das organizações mais importantes da sociedade portuguesa.

Após 15 anos de Cruz Vermelha, conhece-se duas cruces vermelhas, como da noite para o dia e, neste momento, estamos no dia. Já foi feito um importante caminho de melhoria. O caminho a seguir não é fácil, mas facilmente face ao atual posicionamento da CVP e em termos de poderio da marca. Com as medidas certas, a CVP pode-se estabelecer como uma das mais importantes organizações da sociedade civil Portuguesa.

## **Entrevista n.º 5**

**Entrevista n.º:** 005      **Data:** 07/03/2013      **Tipo:** Presencial

**Local:** Centro Operacional de Emergência      **Hora:** 09h00      **Duração:** minutos \_

**Nome:** T.Cor. Costa Pereira \_\_\_\_\_ **Idade:** cerca de 40 anos

**Função:** Coordenador Operacional de Emergência **Área:** Gab. Planeamento e Coordenação

**N.º de anos CVP:** XX anos

**Formação Académica:** Licenciatura em Ciências Sócio Militares – Curso de Infantaria da Academia Militar

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** Chefe de Divisão da Primeira Divisão de Investigação Criminal da PJM

**1. A seguir à publicação dos Estatutos da CVP, foram publicados vários documentos relativos à organização para a emergência, introduzindo várias alterações. Como foi gerida essa mudança?**

A reação a estas mudanças foi negativa. Mas foi gerido com credibilidade, reuniões, sessões de esclarecimento. Com estes esforços a desconfiança inicial deu origem a uma aceitação geral do novo projeto.

Muitas delegações estavam desconfiadas, porque não acreditavam que a mudança se concretizasse. O primeiro ano não foi fácil. Foram criados muitos *blogs* e páginas de facebook reivindicativos, mas que com o tempo foram-se desmoronando por si mesmos. Os mais resistentes acabaram por abandonar a instituição. Isto aconteceu porque as ideias foram credíveis e começaram a surgir resultados.

Uma das medidas facilitadoras da mudança foi a centralização da comunicação com as autoridades competentes como os serviços centrais, cortando a ligação entre as DL's e estas.

Credibilidade e explicação foi a chave do sucesso.

Foram também realizadas visitas a todas as delegações. Ficou-se, deste modo, com uma visão de quem eram as pessoas, como eram as instalações. Ficou-se com uma visão geral, um retrato da instituição.

Foi importante desmontar mitos e desconfianças e dar o exemplo da nova emergência que se pretendia. O exemplo foi dado através do Centro Operacional de Emergência (COE), que atua a nível nacional, mesmo em termos de resolução de problemas e modo de funcionamento.

Para colocar esta estrutura em funcionamento, foi necessário sanear pessoas para quebrar vícios instalados. Outras pessoas problemáticas foram simplesmente deixando de aparecer por falta de afinidade e por impossibilidade de interferência.

## **2. Quais considera ser as principais fraquezas e forças da Emergência da CVP?**

Fraquezas: concorrência interna, entre delegações. Apesar de se notarem melhorias, ainda é evidente a concorrência interna. Não havia ligação entre as delegações. Mas projetos como o apoio às praias no Algarve promoveu uma articulação entre elas.

## **3. É público que os cortes introduzidos pelo estado estão a causar graves dificuldades financeiras às entidades que asseguram o transporte de doentes urgentes e não urgente. A CVP tem sentido também esse impacto? E como tem reagido?**

Em termos de transporte urgente, não houveram cortes, pelo contrário, o Estado aumentou o preço de pagamento. No entanto, é uma atividade bastante volátil, porque depende do número de casos urgentes que surjam, por dia.

No que respeita ao transporte de doentes, existem três tipos de acordos: Administração Regional de Saúde, Hospitais e com particulares e seguradoras.

Os prazos de pagamento têm sido cada vez mais dilatados. Há a possibilidade de se recorrer ao factoring, mas aumentam os custos financeiros.

## **4. Dada a dimensão, experiência e importância desta área, como avalia a reação da concorrência face à CVP?**

Não há concorrência no que respeita ao transporte urgente de doentes. As autoridades competentes têm que ser complementares entre si e trabalhar em espírito de colaboração mútua.

As situações de exceção por muito pequenas que sejam, não duram só um dia. Por exemplo, as cheias não terminam naquele dia. São necessárias equipas de apoio psicossocial, montadas por profissionais e kit's de apoio à sobrevivência. A CVP sendo uma OSFL, tem *sponsors* que apoiam determinado tipo de atividades de exceção, como por exemplo a elaboração de Kit's de apoio à sobrevivência, através da lei do mecenato.

No que toca ao transporte não urgente de doentes, a concorrência é bastante forte. Existem empresas privadas a concorrerem com a CVP e a praticar preços bastantes baixos, colocando sérias dificuldades.

**5. Qual a avaliação que faz das recentes alterações ao transporte de doentes e perda de exclusividade de ambulâncias e táxis?**

À partida não há diferenciação entre as entidades com atividade de transporte de doentes. As regras relativas à formação, a regulamentação sobre as viaturas, as condições são iguais para todos os concorrentes.

**6. Qual é a sua visão do futuro da CVP?**

Uma CVP de complementariedade entre serviços, que só a cruz vermelha pode servir.

## **Entrevista n.º 6**

**Entrevista n.º:** 006      **Data:** 07/03/2013      **Tipo:** Presencial

**Local:** Sede Nacional      **Hora:** 15h30      **Duração:** 50 minutos \_

**Nome:** Dra. Cristina Louro \_\_\_\_\_ **Idade:** cerca de 70 anos

**Função:** Vice-Presidente para a área Social      **Área:** Direção Nacional      **N.º de anos CVP:** 8 anos

**Formação Académica:** Licenciada em Sociologia e em Assistência Social

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** Directora Ajunta do Programa HELIOS da União Europeia, sendo também responsável pela criação da primeira base de dados europeia sobre ajudas técnicas-Handynet

**1. O documento “ Orientações Estratégicas 2009-2012, reflete muitas das atividades sociais desenvolvidas pela CVP. Como avalia o desenvolvimento destas atividades sociais, antes da existência deste documento?**

As atividades sociais já existiam. A direção da Dra. Maria Barroso (ex-presidente da CVP) alavancou esta atividade. Com a introdução do documento começou-se a valorizar muito mais a área social, até porque já adivinhava o aparecimento da crise. Hoje é uma das faces mais visíveis da CVP. As Delegações também perceberam que era necessário empenharmo-nos muito mais nesta área.

**2. Como avalia o impacto das OE na Instituição?**

O impacto foi grande. O trabalho social tem cada vez mais impacto e importância nas delegações.

**3. Nas várias áreas sociais, assiste-se a cortes na atribuição de subsídios e apoios estatais. Como avalia a reação da CVP a esses cortes?**

Por um lado, a CVP tem sabido reagido bem. Apesar dos despedimentos de pessoal que se têm registado, as delegações estão esperançadas e sabem reagir.

Por exemplo, a Linha 144 apesar dos cortes infligidos pela Segurança Social, tornando a manutenção do serviço inviável as delegações manifestaram o desejo de continuar com esta atividade, devido à sua importância social.

**4. A atual crise tem potenciado o crescente de casos de vulnerabilidade que solicitam a intervenção da CVP. O Portugal + Feliz foi uma resposta quase imediata da CVP à nova realidade e às novas necessidades. Qual a avaliação que faz da implementação deste programa? Quais as principais forças e fraquezas que lhe apontaria?**

Na sequência do país solidário – que se constituía ajudas pontuais - a crise trouxe novos tipos de “clientes”: alfabetizados, formados, que sabem pedir ajudas e explicar-se. O Portugal + Feliz para além da ajuda pontual, dá-se um acompanhamento no sentido de encontrar soluções mais ajustadas às novas condições de vida: encontrar uma casa mais barata, escolas mais baratas. Através deste programa são apoiadas famílias completamente diferentes das da pobreza tradicional.

O principal obstáculo à implementação prende-se com a falta de profissionais especializados. Apesar disso, os voluntários fazem o que podem. Mas o impacto deste programa podia ser diferente, se tivéssemos pessoal especializado. Os processos estão mal feitos e têm que ser reelaborados pela equipa nos serviços centrais. Isto implica uma maior morosidade na reação. As delegações também não demonstram grande proatividade. Grande parte das vezes, os serviços centrais gastam mais tempo a formar as delegações, repetidas vezes. Os serviços centrais deveriam ser um trabalho mais operacional e não de “*coaching*”.

A questão dos profissionais vs voluntários é sempre uma questão presente. Há que demonstrar que um voluntário deve desenvolver um trabalho profissional, é preciso incutir a ideia de voluntário-profissional.

Os profissionais têm um outro empenho, até porque o tempo disponível não é o mesmo. Mas os voluntários também não dão o que poderiam dar.

Há uma desconfiança entre profissionais e voluntários. Deve-se promover a ideia de voluntariado profissionalizado, de voluntariado com forma de trabalhar profissional e com background profissional.

**5. A Dra. Cristina tem sido das pessoas que mais ativamente se empenha na angariação de parcerias e promoção das atividades da CVP. Qual sente ser a reação dos vários parceiros aos esforços feito pela CVP em responder à esta conjuntura?**

Os nossos parceiros pensam que nós (CVP) não nos valorizamos o suficiente, não mostramos o suficiente as atividades que desenvolvemos.

A grande aposta para a angariação de fundos é a procura da sustentabilidade dos projetos desenvolvidos. É importantíssimos garantirmos a sustentabilidade das atividades.



Quando os nossos parceiros conhecem o que fazemos: ficam de queixo caído porque desconheciam a dimensão da instituição.

Não existe uma estratégia de informação e comunicação das nossas atividades. Se houvesse podíamos ter mais “*sponsors*” e parcerias se déssemos maior visibilidade às nossas atividades.

**6. O Voluntariado é uma área fundamental para esta organização. Como classificaria a estratégia desenvolvida até agora nesta área?**

Insatisfação. Era necessário reestruturar esta área, uma mudança profunda.

Faz-se coisas muito boas, mas não existe uma estratégia de desenvolvimento da estratégia de voluntariado. Esta mudança de estratégia faz-se com muito empenho, presença e força necessária.

Temos uma boa imagem, temos força para chamar novos voluntários mas não é satisfatório.

**7. Esta setor, até pela sua experiência, é um setor muito concorrente entre si?**

Há muita concorrência, muita rivalidade, há má vontade e medo que lhe tirem o “negócio”.

Deveriam ser pessoas com melhor formação, mas lutam entre si para “fazer a cama a outro”.

As redes sociais foram criadas para coordenar as organizações, mas não resulta, devido ao financiamento

Há muita desconfiança, concorrência e jogos de bastidores

**8. Qual a sua visão de futuro da CVP?**

Que pudéssemos reestruturar a casa. Que pudéssemos ter uma CVP do sec. XXI, à luz das restantes sociedades nacionais da restante Europa.

Temos muitas coisas boas, mas já não está conforme a imagem do que precisamos. Precisamos de estar à altura do sec. XXI. Com uma nova estrutura, com capacidade e próxima da população.

## **Entrevista n.º 7**

**Entrevista n.º:** 007 **Data:** 08/03/2013 **Tipo:** Presencial

**Local:** Sede Nacional

**Hora:** 15h

**Duração:** 45 m

**Nome:** Eng. Luís Névoa \_\_\_\_\_ **Idade:** cerca de 60 anos \_\_\_\_\_

**Função:** Diretor-Geral **Área:** Gestão de topo **N.º de anos CVP:** 12 anos

**Formação Académica:** - Licenciatura em Engenharia Electrotécnica

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):** Vogal do Conselho de Administração, da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo

### **1. Quais as razões que levaram à formulação do documento “Orientações estratégicas 2009-2012”?**

As orientações Estratégicas (OE) tiveram a participação de toda a Direção Nacional e resultou da experiência que existia até então, das áreas funcionais. Resultou da reflexão e análise sobre as atividades e perspetivas em termos de futuro.

### **2. Que fatores foram considerados na formulação estratégica? Particularmente, na identificação das atividades ali preconizadas como sendo estratégicas.**

A CVP posiciona-se quase exclusivamente, até ao ano 2010, na emergência pré-hospitalar e no transporte de doentes. Em 2001, introduziu-se a área social e iniciou-se o desenvolvimento do PNF e outras iniciativas ligadas à população mais vulnerável, especialmente idosos e crianças.

Tomou-se a consciência e em paralelo com o que acontecia na Europa, que embora a emergência pré-hospitalar faça parte do ADN da cruz vermelha, é preciso apostar noutras áreas.

A partir do ano 2001, apostou-se seriamente na área social e na emergência social. Nesse sentido optou-se por fazer alguns projetos importantes nessas áreas: residências assistidas, Unidade de Cuidados Continuados, etc.

Atualmente, o documento da OE está alvo de alguma remodelação, tendo em conta a crise económica que se vive. A redução do serviço do Estado e serviços contratados pelo Estado, será ainda mais acentuada no futuro.

A CVP era uma instituição muito baseada nos serviços que vendia para o Estado. Devido às dificuldades e constrangimentos orçamentais do Estado Agora, a CVP terá de vender para particulares e pessoas coletivas privadas.

A CVP deve apostar em atividades que gerem excedentes que possam sustentar a atividade social prestada gratuitamente ou a baixo preço.

As maiores preocupações prendem-se com o desenvolvimento da área comercial para vender os serviços, com a capacidade instalada da CVP que tem vindo a ficar subutilizada. É necessário que a CVP chegue a outros mercados, com quais não havia grande relação até agora.

**3. Que elementos internos e externos foram consultados no processo de formulação estratégica?**

Trata-se de um documento sem consulta externa. É uma reflexão das diferentes áreas mais importantes e também dos contactos com entidades com quem nos relacionamos.

**4. Qual a percepção que teve do nível de aceitação por parte dos stakeholders internos e externos da CVP?**

Foi extremamente bem aceite a todos os níveis. Embora seja natural que com 170 delegações que pelo seu passado, pelas pessoas haja sempre resistência à mudança.

**5. Sentiu dificuldades ou obstáculos à implementação? Como foi gerida a mudança?**

A mudança envolve sempre resistência. As OE receberam apoio entusiástico nalgumas áreas, mas encontraram resistência noutras devido à habituação e tradição que existe na instituição.

A resistência sentiu-se mais nas delegações com atividades de emergência pré-hospitalar.

**6. Como avalia a gestão de uma organização não lucrativa e a relação funcionários-voluntários?**

A gestão é bastante complexa ao nível da distribuição geográfica e da descentralização da decisão. Havia na instituição, muito o espírito de função pública aliado ao espírito de instituição militar.

Foi necessário proceder a uma “empresarialização” e uma desmilitarização da instituição. Foi um processo muito lento. Foi preciso conjugar vontades e interesses entre os corpos sociais da organização.

Houve uma evolução organizacional como por exemplo a introdução de medidas de controlo de contas, controlo financeiro, de atividades e ao nível de investimento. É um processo mais lento do que seria numa empresa lucrativa.

**7. Por ser o interlocutor, por excelência, entre direção nacional e colaboradores remunerados, quais as principais dificuldades sentidas na gestão dessas relações?**

A estrutura interna acomodada, com um determinado ritmo, acostumada a um determinado tipo de atividade, sentiu-se a resistência nas alterações impostas.

Para implementar esta mudança, apostou-se na injeção de pessoas novas, com outras perspetivas, apostou-se em novas atividades. Estas medidas foram atenuando a resistência à mudança. Antes de 2001, a CVP tinha uma estrutura envelhecida, desde 2001 que a estrutura foi rejuvenescida.

As metodologias de cariz militar foram substituídas por formas mais adequadas à cruz vermelha e mais próximas de outras SN's.

**8. Considerando a sua experiência profissional, qual sente ser a principal diferença entre a gestão estratégica no setor privado e no setor humanitário?**

No Setor lucrativo, trabalhando com funcionários, a evolução é muito mais rápida do que numa organização não lucrativa. Os voluntários têm outros interesses, dão da sua disponibilidade, por si só limitada. Esta posição é diferente de funcionárias.

Os dirigentes voluntários apresentam aspectos particulares da sua personalidade que sobressaem na forma como acham que os projetos deveriam ser executados. Numa entidade como esta visa responder aos desafios sociais e não para a obtenção de lucros.

A sustentabilidade é diferente de geradora de lucros. A CVP deve apostar em atividades geradoras de excedentes.

Muitas delegações ainda não sentiram a necessidade de mudança porque ainda não foram atingidos pela crise.

Muitas delegações estão a fazer um esforço na renovação das atividades.

**9. O PES já teve algum reflexo na CVP?**

A CVP tem procurado participar nas medidas que poderão encontrar atividades que se enquadrem nos objetivos da organização.

### **10. Qual o nível de facilidade de acesso ao crédito bancário?**

A credibilidade da Instituição, a sua situação económico-financeira e patrimonial e devido à missão que preconiza, a CVP não é muito afetada no acesso ao crédito bancário. Sente-se no aumento dos custos financeiros.

### **11. Qual o impacto dos cortes no hospital?**

O HCVP tinha um acordo com a Sistema Nacional de Saúde. O peso deste acordo para as contas do Hospital tem algum significado. Com as atuais circunstâncias, com a reformulação do acordo para menos de metade, levantou-se bastantes dificuldades. Face a este cenário, o HCVP foi obrigado a desenvolver os mercados privados e a apostar na internacionalização.

A internacionalização concretizou-se em Angola, com a exportação de cirurgias cardio-torácicas.

No mercado interno há procura de outro tipo de utentes o que se concretizou na campanha de membros beneficiários da CVP.

Estas duas ações constituem um esforço de adaptação do Hospital.

### **12. Como avalia a resposta da CVP à crise?**

A CVP com as suas delegações e programas de ajuda social, é um instrumento de resposta à crise no apoio às famílias.

### **13. Quais os principais obstáculos que à gestão?**

Mais difícil, mais diversificada mas também mais interessante. A autonomia dos diferentes organismos e diferentes delegações dificulta a gestão da instituição. Por outro lado são características que lhe conferem alguma riqueza. Em termos de diversidade de atividade trata-se de uma riqueza da instituição e não uma fraqueza.

Embora devamos ter um conjunto de atividades mais desenvolvidas e depois um conjunto de atividades adaptadas às necessidades locais.

A CVP é complementar e não concorrente local. É preciso criatividade e capacidade de avaliação das necessidades locais. É necessária também capacidade de adaptação à realidade local.

A CVP tenta resolver problemas de vulnerabilidade, apresentando soluções de forma muito variada, com atividades muito diversificadas.

As atividades que a instituição pode desenvolver se forma transversal e para o futuro estão ligadas aos idosos e atividades ligadas à área da saúde.

Outro obstáculo é a concorrência irracional do Terceiro Setor. Existem instituições a mais a fazer o mesmo. Isto deve-se a factores como: necessidade de protagonismo e sublimação de problemas e questões pessoais, espírito tradicional dos portugueses (quando existe uma atividade atrativa, surgem de imediato várias organizações nessa área).

Não há a preocupação, na área humanitária, de complementariedade. Criam-se entidades com o objetivo de competir com outras entidades.

#### **14. Qual a sua visão do futuro para a CVP?**

Uma CVP bem estruturada para prestar um apoio importante em situações de grande emergência, com prontidão, pontualidade e organização.

Uma CVP que apoia a uma população que está em crescendo – população idosa.

Uma CVP que seja capaz de fornecer apoio que continue dentro das suas possibilidades para combater o problema económico. Proporcionar no futuro, apoio a famílias

## **Entrevista n.º 8**

**Entrevista n.º:** 008      **Data:** 09/03/2013      **Tipo:** Presencial/

**Local:** Sede Nacional      **Hora:** 10h30      **Duração:** 50 minutos \_

**Nome:** Margarida Martins \_\_\_\_\_ **Idade:** 44 anos

**Função:** Responsável **Área:** Área de Apoio às Delegações      **N.º de anos CVP:** 23 anos

**Formação Académica:** Psicologia clínica

**Experiência Profissional ( a partir da mais recente):**

**1. Partindo do documento “ Orientações Estratégicas 2009-2012, qual foi o seu nível de participação na formulação do mesmo?**

Nenhum.

**2. Como foi comunicado a existência do documento final e a sua implementação?**

O documento final foi dado a conhecer durante a Assembleia Geral.

Anteriormente, houve uma reunião prévia com os responsáveis dos diversos serviços, onde foram informados que estava a ser feito este documento. Não foi dado qualquer indicação de como seria implementado. Foi dito que só depois da aprovação da Assembleia Geral, seriam contempladas as formas de implementação.

**3. Como foi comunicado o documento às Delegações?**

Na Assembleia Geral.

**4. Como perceciona a reação das DL's a este documento?**

Não houve grande impacto nas DL's, porque também não houve grande envolvimento por parte delas. As DL's também não perceberam o alcance e o objetivo do documento. Por normal, quando se refere o documento as delegações locais não lembram de o ter lido.

A ausência de medidas concretas também contribui para a “falta de interesse” das DL's. Este documento deveria ser o documento base e depois esmiuçado em projetos concretos.

As orientações estratégicas são uma boa ferramenta de trabalho, mas deveria ter sido esmiuçado em projetos das áreas lá preconizadas.

### **5. Como avalia a relação entre DL's e Serviços Centrais?**

A relação não é muito saudável. Tem vindo a melhorar muito a custo desta área. Este Presidente Nacional mostrou-se muito aberto e recetivo às Delegações e trata-se de de um contributo importante para que a relação tenha vindo a melhorar.

Nas anteriores Direções Nacionais, o Presidente Nacional tinha um filtro entre ele e as delegações locais: chefe de gabinete e o secretário-geral.

Este Presidente Nacional tem uma outra atitude. É na Direção dele que surge este gabinete porque sentiu a necessidade que se fizesse a ponte entre os serviços centrais e delegações.

### **6. Quais as principais necessidades das DL's?**

Deve ser elaborado, rapidamente, um manual de procedimentos, porque muitas necessidades das DL's serão colmatadas no que toca ao relacionamento com os serviços centrais.

As Delegações quando não sabem o que fazer “inventam”, e quando “inventam” algumas prejudicam-se gravemente.

As DL's também sentem a necessidade de se envolver mais com a Sede Nacional,

### **7. Como avalia a reação das DL's à atual crise?**

Existem três posturas diferentes:

- Algumas tentam solucionar os seus problemas, sendo a Sede o último recurso. Para esta atitude contribui a motivação, a capacidade de empreendedorismo das direções das delegações.
- Outras delegações não tentam resolver os seus problemas e recorrem logo à Sede Nacional;
- Uma outra postura são as que encerram e abandonam, sem qualquer tentativa de resolução, optando por abandonar o barco.

Estamos muito dependentes da formação académica e sobretudo cívica das direções das DL's, da sua visão crítica da realidade. Tudo depende muito, da pessoa que está a liderar a equipa local e da sua capacidade de levar as coisa a bom porto.

### **8. Qual é a sua visão do futuro da CVP?**

Cada vez mais a CVP tem que se profissionalizar, tem que formar os seus voluntários, caso contrário cada uma continuará a fazer por si. Tem que se apelar à unidade.



As pessoas têm que entender que estão a trabalhar para o mesmo fim, que trabalhamos todos para o mesmo, unidos sob o mesmo símbolo e que isso é o mais importante. É crucial para o desenvolvimento da CVP.

A própria Sede Nacional tem que estar mais vocacionada e direcionada para o mesmo fim que constitui a missão da CVP. Se tal não acontecer, dificilmente a mensagem é transmitida às DI's. A Sede deve apelar à unidade e concretizar a mesma.

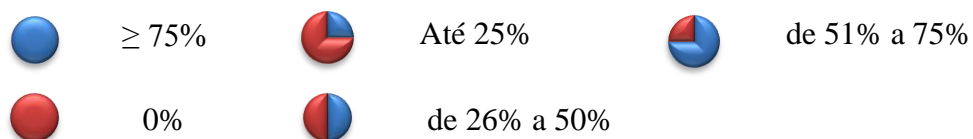
Em 20 anos de CVP, as coisas têm mudado muito, ainda que com alguma lentidão. Já muito foi feito, mas ainda há um longo caminho percorrer.

A profissionalização deve-se dar ao nível da Sede, mas sobretudo ao nível das delegações. É, por isso, necessário uma política de gestão. Com bons profissionais, bem recrutados pode-se seguir outro rumo.

Anexo 2 - Tabela 10 - Grelha de medição do contributo das entrevistas - análise da informação e conclusões

		Questões específicas de Investigação				
		Definição do contexto do problema	Análise externa	Análise interna	Formas de Implementação	Conclusões
<b>ENTREVISTADOS</b>	Presidente Nacional					
	Controlo Interno					
	Financeiro					
	Área de Recursos Humanos					
	Área de Emergência					
	Vice-Presidente para a área social					
	Diretor-Geral					
	Área de Apoio às Delegações					

Níveis de contribuição para a resposta às questões específicas de investigação (em %):



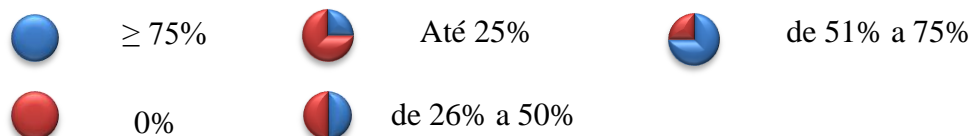
Fonte: Autor

**Anexo 3 - Tabela 11** – Grelha de medição do contributo das entrevistas – Questões específicas de investigação

**Questões específicas de Investigação**

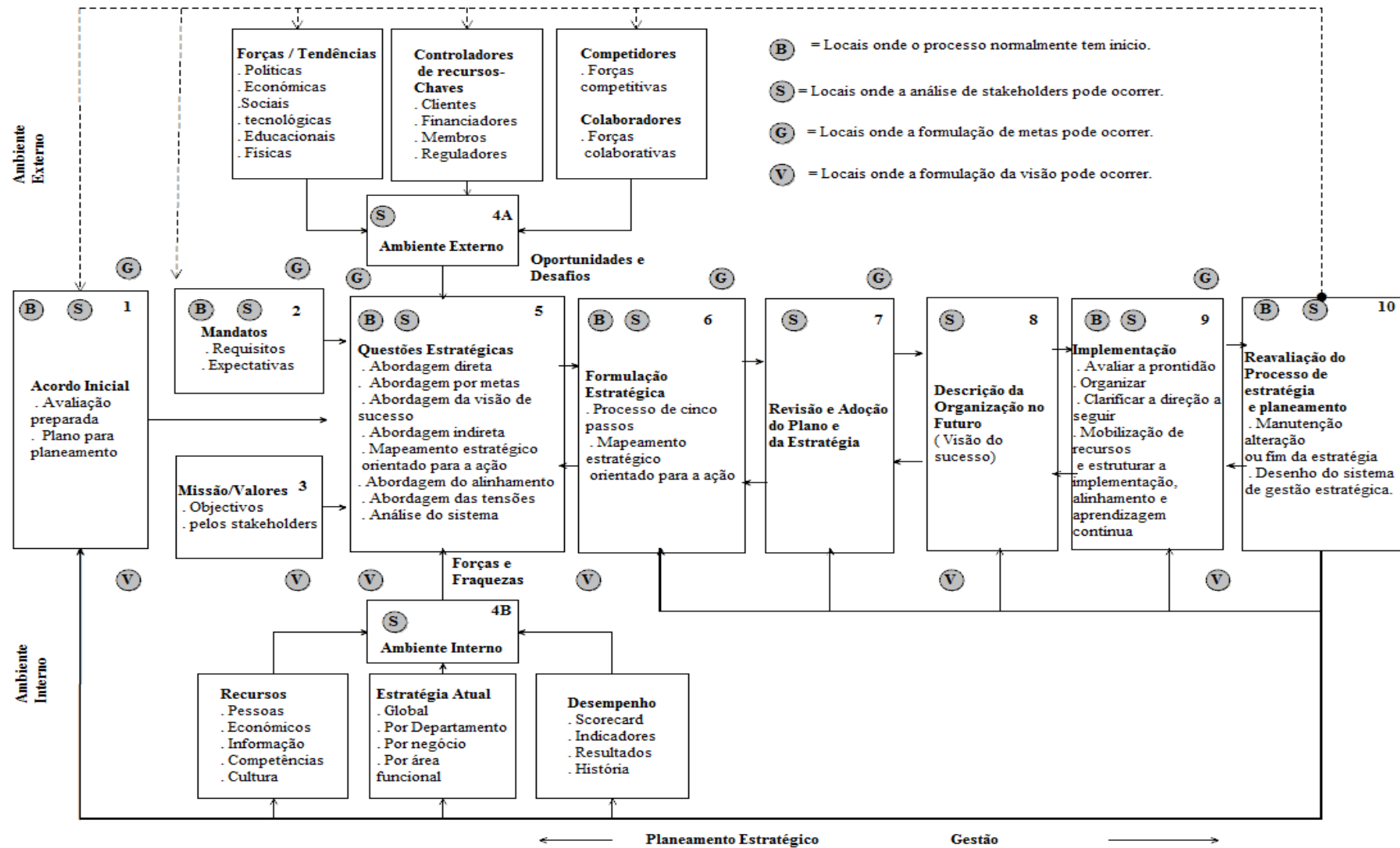
	Quais as atividades desenvolvidas pela CVP e respetiva rendibilidade?	Qual a avaliação da atual estratégia da CVP, como resposta à realidade portuguesa desde 2009?	Quais as orientações estratégicas que poderão contribuir para a sustentabilidade da atividade da CVP?	Quais os modos mais eficazes de operacionalização dessas linhas estratégicas?	Como poderá ser previsto e gerido o impacto provocado por uma alteração de estratégia junto dos funcionários e voluntários?
Presidente Nacional					
Controlo Interno					
Financeiro					
Área de Recursos Humanos					
Área de Emergência					
Vice-Presidente para a área social					
Diretor-Geral					
Área de Apoio às Delegações					

Níveis de contribuição para a resposta às questões específicas de investigação (em %):



Fonte: Autor

Anexo 4 – Esquema do Ciclo de Mudança Estratégica (Bryson, 2011)



Fonte: Bryson, 2011

## **Anexo 5 - Lista de Atividades da CVP**

### **▪ Crianças**

Apoio no domicílio a bebés e crianças (amas e baby-sitters); Creches / Creche Familiar; Pré-escolar e Jardins de Infância; Actividades de Tempos Livres; Centros de Acolhimento Temporário para Jovens em Risco; Colónia de Férias para crianças com necessidades especiais; Cursos de Formação de Pais; Fornecimento de Refeições às Escolas; Transporte Escolar; Actividades de Promoção do Sucesso Escolar; Centro de Apoio Familiar e de Aconselhamento Parental

### **▪ Séniores e Dependentes**

Cuidados Geriátricos Domiciliários; Academia Sénior; Clubes Sénior e Centros de Dia; Lares e Residenciais Assistidas; Cartão de Saúde CVP / Serviço +Sénior; Teleassistência; Médico / Enfermeiro em Casa; Cuidados Continuados; Transporte Adaptado; Ajudas Técnicas (cadeiras de rodas, camas articuladas, auxiliares de marcha, outros); Universidade de Tempos Livres; Fisioterapia, Internamento, Reabilitação e Gerontomotricidade; Formação em Informática para Idosos; Acções de sensibilização e promoção da Saúde e Desenvolvimento.

### **▪ Cuidados de Saúde**

Hospital, Lisboa; Lar Militar, Lisboa; Cuidados Continuados; Clínicas (consultas e meios complementares de diagnóstico); Postos de Socorro, Delegações Locais; Acções de sensibilização/prevenção e promoção da Saúde; rastreios. Cartão de Saúde CVP; Membros beneficiários.

### **▪ Emergência**

Emergência pré-hospitalar, estabilização e evacuação de doentes; Transporte de doentes e pessoas com grau de deficiência motora; Transferências hospitalares; Apoio a doentes ambulatorios; Apoio a eventos desportivos, culturais, educativos, etc., para os quais sejam solicitados serviços de apoio sanitário; Campanhas de prevenção e sensibilização na área de segurança e saúde; Realização de rastreios toxicológicos; Programa Nacional de DAE – Desfibrilhação Automática Externa; Apoio social com distribuição de géneros alimentares, roupas, entre outras necessidades; Formação; Preparação de recursos para apoio a situações de Grande Emergência a nível nacional e internacional.

▪ **Emergência Social**

Linha Nacional de Emergência (LNEs) - Linha 144 (Protocolo com a Segurança Social);  
Rendimento Social de Inserção (RSI); Refeitórios sociais; Ajuda alimentar e de vestuário.

▪ **Ensino de Socorrismo**

Suporte Básico de Vida com Desfibrilhação Automática Externa – SBV/DAE; Europeu de Primeiros Socorros – CEPS; Socorrismo Pediátrico – CSP; Tripulantes de Ambulância de Transporte – TAT; Técnicos de Socorrismo de Proximidade – TSP; Recertificação de Tripulantes de Ambulância de Transporte – TAT.

▪ **Ensino Profissional e Ensino Superior de Saúde**

Aqui incluem-se as escolas referidas acima na estrutura organizacional da CVP.

▪ **Formação e Empreendedorismo**

Centro de Novas Oportunidades (CNOs) - Reconhecimento, Validação e certificação de Competências Escolares e Profissionais; Empresas de Inserção; Empreendedorismo de Mulheres / MINA – Mulheres Ideias & Negócios em Acção; Unidades de Inserção na Vida Activa.

▪ **Plano Nacional de Formação**

Cursos de Educação e Formação de Jovens – CEFs; Cursos de Educação Formação de Adultos – EFAs; Formação Modular Certificada; Formação e Certificação de Amas e Ajudantes de Geriatria da CVP; Formação para a Inclusão.

▪ **Portugal mais Feliz**

Projecto de apoio às famílias mais carenciadas e vulneráveis à crise, procurando combater a pobreza e a exclusão social, cobrindo áreas como a alimentação, apoio financeiro, desenvolvimento de competências pessoais e sociais, integração escolar e/ou profissional, saúde e outras que se revelem necessárias e adequadas.

▪ **Prevenção de Violência**

Centros de Atendimento e Apoio a Vítimas de Violência; Casa Abrigo para Mulheres Vítimas de Violência; Formação para grupos estratégicos no combate à violência doméstica; Projetos de intervenção junto de vítimas e agressores; Desenvolvimento de uma plataforma de prevenção/mitigação da violência.

▪ **Tecnologias de Apoio à Distância**

Nesta área inclui-se o projeto da Teleassistência.

▪ **Projetos da Juventude**

Campanha “Exposição solar excessiva”; Campanha “A brincar e a jogar, descobre como te alimentar!”; Campanha Europeia de Segurança Rodoviária “Só tens uma vida, protege-a!; Projecto “Contigo em Segurança”. Projecto “ A educação por Pares na Prevenção da Violência entre Jovens” ; Projecto ““Improving harm reduction strategies: a Red Cross approach in Europe”; Projecto "Escola de Verão"; Projectos das DL's.

▪ **Projetos Especiais**

Centros de Atendimento e Apoio ao Imigrante (CLAI); Apoio e orientação a toxicodependentes e famílias;

▪ **Promoção da Igualdade de Género**

Teleassistência Móvel para a protecção e segurança de vítimas de violência doméstica em todo o território nacional – parceria CIG/CVP/PSP/GNR; Projectos de promoção da Igualdade de Género; Projectos de combate à violência de género/doméstica; Acções de formação e sensibilização no âmbito da Igualdade de Género e Violência.

▪ **Relações Internacionais**

Ajuda Humanitária e Cooperação para o Desenvolvimento

▪ **Restabelecimento Laços Familiares**

Organizar a troca de notícias relativas aos familiares; Localizar pessoas; Registrar e seguir a pista das pessoas de forma a prevenir o seu desaparecimento e a informar as famílias do seu paradeiro; Reunir e repatriar famílias; Recolher, gerir e difundir informação relativa aos mortos; Promover e apoiar a criação de mecanismos que clarifiquem o destino das pessoas desaparecidas.

▪ **REVIVE – apoio a reclusos**

Projecto desenvolvido junto da população prisional desde 2008.

▪ **RIPS – Rede de Informação e Partilha de Saberes**

Rede informal entre os diferentes colaboradores da CVP – Sede Nacional, Serviços Autónomos e Delegações – concebida numa perspectiva de promover a troca de informações e saberes.

▪ **Saúde e Desenvolvimento Humano**

Contribuir para uma melhor saúde e desenvolvimento humano da população portuguesa

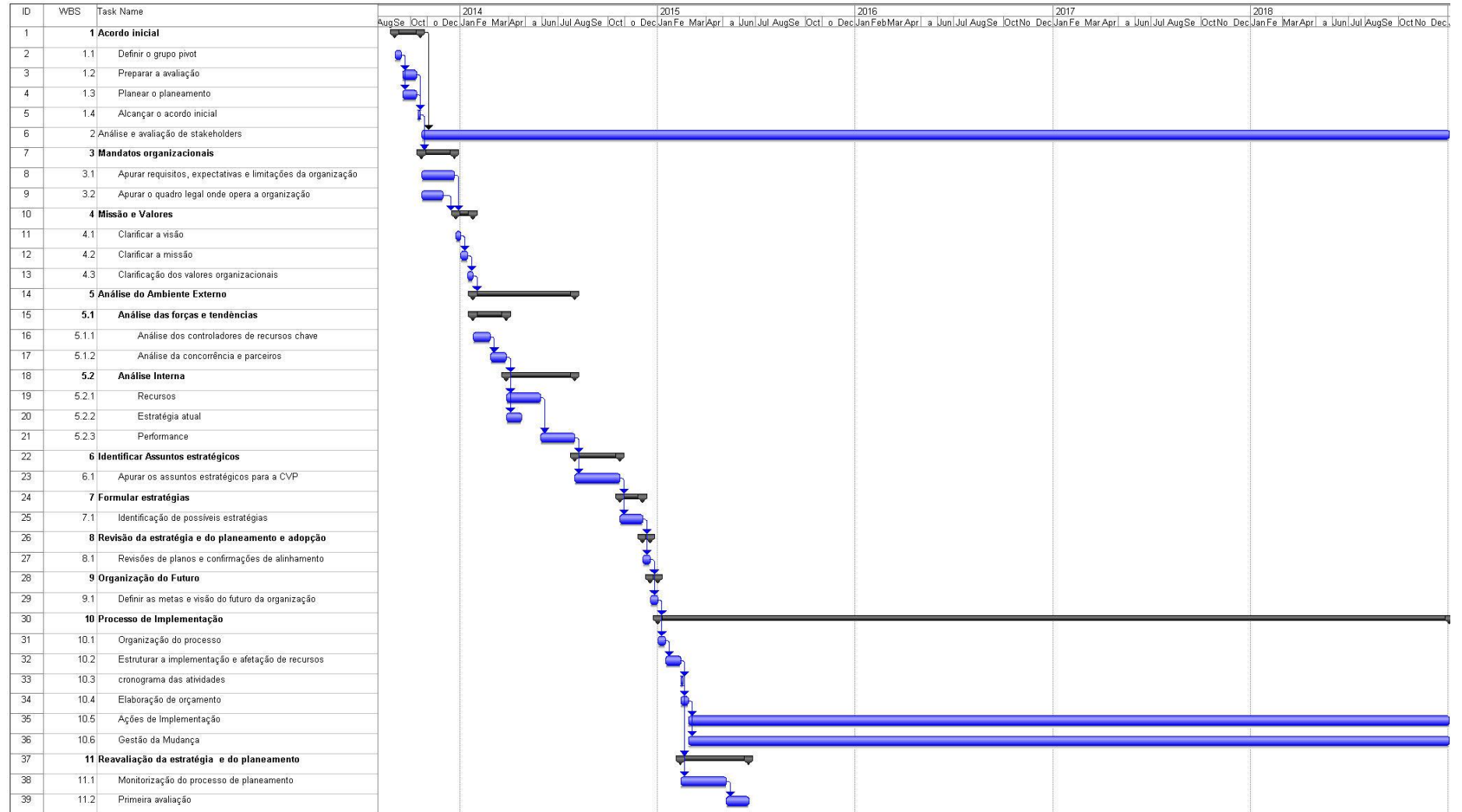


Anexo 6 - Distribuição territorial das estruturas locais da CVP



Em termos de funcionamento territorial, a CVP está organizada por seis plataformas regionais de emergência (PRE). A PRE n.º1 corresponde aos Distritos de Porto, Braga, Viana do Castelo, Vila Real e Bragança e tem 64 delegações, uma extensão de DL's e dois centros humanitários. A PRE n.º2 é constituída pelos Distritos de Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria, Castelo Branco e Guarda e tem 39 DL's, uma extensão local e dois Centros Humanitários. Integram a PRE n.º 3, os Distritos de Lisboa, Setúbal, Portalegre, Santarém e Évora e tem 29 DL's, duas extensões locais e três centros Humanitários. A PRE n.º4 corresponde aos Distritos de Beja e Faro, com 14 Delegações, três extensões locais, 3 postos humanitários e um Centro Humanitário. As PRE's n.º 5 e 6 são as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores respetivamente. A PRE n.º 5 tem apenas a Delegação da Madeira com uma extensão em Porto Santo e na PRE n.º 6 tem delegações nas Ilhas de S. Miguel, Angra do Heroísmo e Horta e três extensões das DL's.

### Anexo 7 – Diagrama de Ações



Anexo 8 - Figura 4 - Esquema de organização da Cruz Vermelha Portuguesa



Fonte: Cruz Vermelha Portuguesa (2013)