

A ANGARIAÇÃO DE FUNDOS ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: O CASO DO GRANDE PRÉMIO AIREV – ASSOCIAÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO E REABILITAÇÃO SOCIAL DE CRIANÇAS E JOVENS DEFICIENTES DE VIZELA

Alexandra Braga (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI,
Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

**Rafaela Oliveira
Rita Rocha**

Marisa R. Ferreira (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI,
Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Resumo:

O presente estudo tem como finalidade analisar como um evento de angariação de fundos da Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), o Grande Prémio AIREV, surge como um apoio fundamental para a gestão estratégica da instituição. Uma instituição que se guia diariamente pela sua missão e visão, objetiva perseverantemente alcançar níveis de excelência, e para isso são de relevante importância a utilização de sistemas de informação e de gestão capazes de acompanhar e satisfazer as metas estabelecidas. Desta forma, assume-se o domínio da gestão estratégica como uma ferramenta fundamental para o crescimento e sustentabilidade da única instituição de apoio à deficiência no concelho de Vizela, a AIREV.

Abstract:

The present study aims to analyze one of the fundraising events of Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), the Grande Prémio AIREV, emerges as a fundamental support for the strategic management of the institution. An institution that is guided daily by its mission and vision, aims to persevere attaining levels of excellence, and for this, the use of information and management systems capable of accompanying and meeting established goals is of great importance. In this way, the domain of strategic management is assumed as a fundamental tool for the growth and sustainability of the only disability support institution in the municipality of Vizela, AIREV.

1. Introdução

A Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV) trata-se de uma instituição particular de Solidariedade Social. O nascimento da AIREV teve como base a vontade de uma docente da área de Educação Especial em criar uma resposta social para a população com deficiência do concelho de Vizela, ao verificar as dificuldades que as famílias apresentavam quando os seus filhos atingiam idade superior à abrangida pela escolaridade obrigatória. Assim, a AIREV nasceu da união de famílias dos jovens com necessidades educativas especiais e dos jovens com deficiência, de profissionais ligados à área referente e do Rotary Club de Vizela. A Instituição foi inaugurada oficialmente a 31 de janeiro de 2003, embora já funcionasse desde outubro de 2002. Iniciou com a valência de Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) para 20 jovens, em instalações provisórias da Paróquia de Infias, AIREV, com o estatuto de Instituição Particular de Vizela.

A AIREV é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de utilidade pública e tem como missão promover os direitos e a melhoria contínua da qualidade de vida de pessoas com deficiência, através do desempenho de atividades socialmente úteis, atividades de reabilitação, atividades estritamente ocupacionais, atividades de vida diária e atividades desportivas. A nossa instituição contempla ainda serviços de psicologia, serviço social, terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia.

Tem como Visão ser uma referência nacional, prestando serviços integrados de apoio inovadores e de excelência centrados na pessoa e na família e os valores que norteiam a ação da AIREV são: Igualdade; Inclusão; Integridade; Confidencialidade; Responsabilidade; Cidadania; Compromisso; Excelência; Lealdade; Dignidade; Transparência e Privacidade. São preocupações da AIREV, o desenvolvimento de atividades com vista à inclusão social. Esta política operacional, alicerçada em princípios éticos e boas práticas, objetiva perseverantemente colocar a instituição num patamar de referência nacional.

As IPSS's como a AIREV baseiam a sua ação na satisfação das necessidades dos seus utentes e familiares, através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, numa lógica associativa e solidária. Sendo primordial a satisfação das necessidades e expectativas dos nossos utentes e das suas famílias, a AIREV criou um projeto de construção do edifício-sede que possibilita oferecer aos seus atuais 40 utentes, na valência de Centro de Atividades Ocupacionais, 18 utentes na valência de Lar Residencial, melhores condições de reabilitação e bem-estar.

No início do ano 2015, a AIREV recebeu o acordo de cooperação da Segurança Social para uma Equipa Local de Intervenção (ELI), constituída por uma equipa multidisciplinar com apoio de 6 técnicos, com funcionamento transdisciplinar assente em parcerias institucionais. O objetivo da ELI é avaliar, apoiar e implementar, em conjunto com as famílias e outros agentes educativos, estratégias que promovam o desenvolvimento harmonioso da criança. Esta resposta social destina-se a crianças dos 0 aos 6 anos sendo o local de intervenção o contexto de vida da criança, ou seja, onde esta está inserida (domicílio, ama, creche ou jardim de infância).

Tabela 1. Descrição das respostas sociais da AIREV

Respostas sociais	Descrição
Centro de Atividades Ocupacional	No CAO da AIREV desenvolvem-se atividades que estimulam e facilitam o desenvolvimento das capacidades, promovem estratégias de reforço de autoestima e de autonomia pessoal e social.
Lar Residencial	Desde 2014 que o lar residencial da AIREV passou a ser a casa de muitos jovens e adultos. O lar oferece aos utilizadores excelentes condições de conforto e bem-estar e está apto para realizar variadas atividades ocupacionais.
Equipa Local de Intervenção Precoce	A ELI Vizela dá resposta a cerca de 60 crianças dos 0-6 anos com necessidades especiais do concelho de Vizela e cobre também 19 freguesias do concelho de Guimarães.
SIM – Saúde Interpretação da Mente	Resposta social dedicada à saúde mental que iniciou a sua atividade no 2 semestre do ano 2017.

Fonte: elaboração própria

Em 2017, a AIREV, em parceria com a Câmara Municipal de Vizela arranca com o projeto-piloto ligado à saúde mental, onde realizam intervenção comunitária: identificação de recursos na comunidade, acompanhamento psicológico, promoção de competências sociais, intervenção nas áreas de ocupação, entre outros. De seguida, apresentamos em forma de tabela, uma breve descrição de cada resposta social abrangida pela AIREV.

A AIREV está sediada no concelho de Vizela, e conta com aproximadamente 22 mil habitantes e, como grande parte do território nacional, encontra-se fortemente afetado pela crise económica. De acordo com os dados disponíveis dos Censos 2001, no concelho de Vizela foram contabilizados, com grau de incapacidade atribuído, 82 casos de deficiência mental e 24 de paralisia cerebral, principais tipos de deficiência da população atendida pela AIREV. Até à data, a AIREV goza do estatuto de única instituição de acolhimento a pessoas com deficiência ou incapacidades no concelho.

É de salientar que a instituição tem crescido exponencialmente para o exterior, onde a imagem diariamente é trabalhada e construída, através de várias ações de angariação de fundos, várias iniciativas e o estabelecimento de parcerias. Contudo, o grande objetivo é a prestação de serviços de excelência focada nos utentes e suas famílias, onde o trabalho de colaboradores e voluntários é fulcral para o sucesso da intervenção psicossocial e terapêutica da instituição.

No que diz respeito às várias ações de angariação de fundos, a AIREV tem um relatório de ação totalmente realizado pelo departamento de marketing, onde constam as seguintes ações, RAID, grande prémio, jantar solidário e consignação IRS, descritas de seguida:

Tabela 2. Ações de angariação de fundo realizadas pelo departamento de marketing da AIREV

AÇÃO	Descrição
RAID	Evento que contou com a participação de mais de 300 participantes para a realização de um percurso de motos.
Grande Prémio	Evento de caminhada, corrida, e bicicleta, que uniu 3000 mil pessoas.
Jantar Solidário	Reunião da família AIREV num jantar comemorativo que juntou cerca de 300 pessoas.
Consignação IRS	A possibilidade de destinar 0,5% do nosso IRS a determinada instituição particular de solidariedade social, como é o caso da AIREV. Esta percentagem é retirada ao total que o Estado liquida, e não ao valor que deve ser devolvido, se houver lugar à restituição.

Fonte: elaboração propria

2. Desenvolvimento do caso

Para compreendermos o objetivo deste trabalho, consideramos essencial a explanação de alguns conceitos-chave designadamente: gestão estratégica, missão e visão institucional, análise estratégica e planeamento estratégico.

A gestão pode ser definida como o processo de obter um resultado (bens ou serviços) com o trabalho de outros, pelo que pressupõe a existência de uma organização, ou seja, que se desenvolvam atividades em conjunto para atingir objetivos comuns (Hager & Brudney, 2015). O conceito de estratégia, oriundo da área das forças armadas, foi gradualmente transporto para o domínio económico e definido como um conjunto de operações preconcebidas para resolver uma situação mais ou menos complexa. Na área empresarial este conceito é determinado como a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2008).

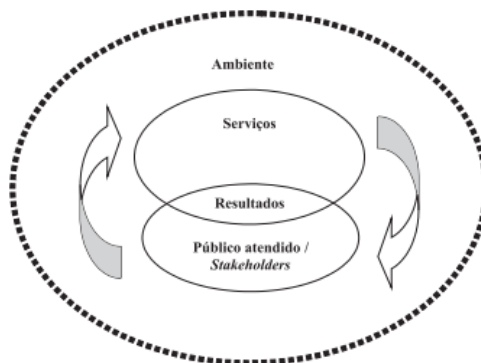
O aparecimento da gestão estratégica surgiu pela necessidade que as empresas tinham em criar vantagem competitiva valorizando os seus recursos internos, ou seja, criar um modelo que seja capaz de dar respostas rápidas e flexíveis aos problemas estratégicos que as organizações iam enfrentando (Santos, 2008). Consideram-se funções da gestão a interpretação dos objetivos propostos e transformá-los em ações pelo planeamento, organização, direção e controlo de todas as áreas e níveis da organização. Reconhece-se atualmente que o fator com maior impacto na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão (Junior & Vital, 2004; Lopes, 2010).

Com o crescimento exponencial do 3º sector e as exigências avançasdas pelos diferentes stakeholders as OSFL vêm a adotar ferramentas de gestão estratégica primordialmente utilizadas em empresas com as adaptações necessárias para a adequação à realidade deste sector (Chang, Seetoo, Yu, & Cheng, 2016). De referir que os fatores fontes de receitas e financiamento e os stakeholders têm características significativamente diferenciadoras nas OSFL relativamente às empresas. Pelo que a escolha e aplicação do modelo de gestão estratégica deverá ter em conta as diferenças entre estas duas realidades. A missão e gestão das organizações sem fins lucrativos estão interligadas e consideram-se componentes essenciais para uma gestão estratégica destas organizações a clarificação dos seguintes itens: missão; objetivos; estratégias e a avaliação da performance (Franco, 2004). Nas OSFL o cumprimento da missão e dos objetivos pode ser medido em função da qualidade dos serviços prestados à comunidade e do valor social que produz. Assim, e à semelhança de outras organizações e empresas devem definir uma estratégia que lhe permita a concretização com mais eficácia dos objetivos que se propõem atingir. Esta delineação estratégica permite-lhes de igual modo ser mais eficientes e otimizar os recursos. Efetivamente a gestão estratégica é uma das áreas de gestão cujo impacto no sucesso de qualquer organização é cada vez mais reconhecido e tido em conta (Laurett & Ferreira, 2018).

O processo de planeamento estratégico de uma organização implica: a definição da sua missão e objetivos prioritários, a análise do ambiente externo e interno; a formulação de objetivos, estratégias, programas, orçamentos, controlo de processo e avaliação contínua e final dos resultados e desempenhos. Nas instituições onde existe planeamento estratégico, este é um indicador de que a organização se preocupa em avaliar os ambientes, que reflete internamente sobre as melhores ações a implementar, que formula objetivos e que se interessa por controlar o desempenho a luz do que foi planeado (Carvalho, 2005; Rodrigues, 2011). O conceito de gestão estratégica tem características muito próprias, nomeadamente considerar todas as pessoas da organização; estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais; e reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo (Hax & Majluf, 1988; Laurett & Ferreira, 2018; Mintzberg & Quinn, 1991).

A implementação de um plano estratégico com sucesso, gera na instituição a capacidade de compreender explicitamente a missão e os valores organizacionais, a capacidade de ação baseada em informação, gera informação que pode ser usada para orientar a organização para o público-alvo que mais lhe interessa e ajuda a monitorizar os objetivos a alcançar (Cruz, Silva, & Alves, 2009). As organizações podem ter um plano estratégico, ou seja decisões estratégicas, direcionais e abrangentes e de longo prazo, e um plano operacional, ou seja, decisões operacionais que são quotidianas e de curto prazo. O planeamento estratégico pressupõe uma sistematização de procedimentos que ajudam na organização a atingir de forma mais concentrada e controlada os seus objetivos. O planeamento é fundamental para analisar e gerir a mudança, traçar vias de desenvolvimento, melhorar resultados organizacionais, permitir a integração da organização e construir um instrumento de aprendizagem e constante mudança, sendo que as organizações sociais, no Terceiro Setor, podem beneficiar de forma muito significativa com o plano estratégico, analisando as oportunidades e ameaças do seu ambiente e desenvolvendo estratégias condizentes com as necessidades da sociedade (Casais & Santos, 2019; Courtney, Marnoch, & Williamson, 2009; Ferreira, Carvalho, & Teixeira, 2017; Ferreira & Proença, 2015).

Figura 1. Elementos de conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor



Fonte: Machado (2008)

Para a realização de um processo de planeamento estratégico ou traçar objetivos estratégicos de uma instituição do terceiro sector, considera-se fundamental realizar uma análise estratégica, utilizando recursos e meios adequados para analisar interna e externamente. As ferramentas utilizadas na análise estratégica externa são variadas, diferenciamos de seguida, três que consideramos fundamentais para uma adequada análise institucional, nomeadamente a análise de Porter, análise SWOT e análise PEST.

A análise de Porter engloba cinco diferentes técnicas de análise, essas técnicas são: rivalidade entre concorrentes, isto é, como os concorrentes agem, qual o grau de diferenciação destes, sua diversidade, entre outros. Outra técnica é o poder de negociação dos utentes, o quanto os utentes exigem qualidade da organização, outra técnica é o poder de negociação dos fornecedores, nesta mostra a concentração dos fornecedores, inexistência de substitutos, o potencial aparecimento de novos concorrentes, ou seja, a diferenciação do produto ou serviço, o know-how, a imagem de marca, entre outros.

O planeamento tem como objetivos a determinação antecipada do que deve ser feita e por quem deve ser feita. Compreende a definição de objetivos e das vias de atuação para os atingir. O planeamento estratégico visa antecipar o futuro, envolvendo de uma forma global os recursos da organização. Contudo, considerámos que o planeamento estratégico é sobretudo uma atividade da responsabilidade dos gestores de topo. Para a formulação da estratégia é fundamental a avaliação de um conjunto fatores, que passam pela avaliação interna e externa da instituição (análise SWOT), a avaliação das tendências (análise PEST).

A análise SWOT consegue mostrar-nos uma análise completa do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas). Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades para atingir melhorias na organização. As ameaças são vistas como um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que poderiam vir a prejudicar a organização em um período de curto ou longo prazo, é sempre importante prestar muita atenção neste fator que pode vir a prejudicar a organização. A análise interna (força e fraqueza) também é essencial para conseguirmos identificar e analisar corretamente o que está a ocorrer tanto na organização como no mercado.

A análise PEST, assim como a análise SWOT ou as 5 Forças de Porter, são tipicamente usadas na estruturação de um novo negócio, servindo como exercício de elaboração das estratégias e avaliação dos melhores caminhos a se seguir. A análise PEST é dividida em 4 áreas, a política, ou seja, deve-se tentar analisar as tendências políticas e como estas influenciam a instituição; a economia, ou seja, entender os movimentos do mercado que podem ou não ajudar a instituição; o social, analisar as características humanas gerais da comunidade onde a instituição está inserida e como pode afetar o desempenho institucional; por último, a tecnologia, ou seja, analisar as inovações tecnológicas e como isto influencia a instituição.

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Qual a importância do planeamento estratégico na AIREV e de que forma o Grande Prémio se enquadra neste planeamento?*

Uma instituição que se guie diariamente pela sua visão, objetiva perseverantemente alcançar níveis de excelência, e para isso são de relevante importância a utilização de sistemas de informação e de gestão capazes de acompanhar e satisfazer as metas estabelecidas. Desta forma, assume-se o domínio da gestão como uma ferramenta fundamental para o crescimento e sustentabilidade da única instituição de apoio à deficiência no concelho de Vizela, a AIREV- Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela.

O plano estratégico tem o objetivo central de tornar a gestão da AIREV mais eficaz e eficiente, uma vez que o grande desafio que se coloca hoje às instituições está associado às condições objetivas que conseguem reunir, para corporizar nas práticas que protagonizam, os dois eixos fundamentais do desenvolvimento organizacional: a qualidade e a sustentabilidade.

Este plano tem como principal objetivo compreender e desenvolver alguns passos no que concerne à gestão estratégica. Este pretende clarificar a missão, a visão, os valores estratégicos, fazer a análise dos stakeholders. Através da análise SWOT identificar as interações e através dos resultados destas identificar os vetores estratégicos e, por último elaborar o mapa estratégico, tendo por base as diferentes perspetivas

(aprendizagem, processos, financeira e utentes). Por último, através da PEST pretende-se realizar uma análise interna e externa dos fatores político-legais, económico, socioculturais e tecnológicos.

Os Vetores Estratégicos da AIREV são:

- Qualidade dos serviços prestados: é determinante em qualquer organização a prestação de serviços de qualidade, que responda às necessidades e expectativas dos utentes e seus familiares. As determinações do grau de satisfação configuram-se como direitos e oportunidades fundamentais dos nossos utentes, garantindo o seu envolvimento e participação.

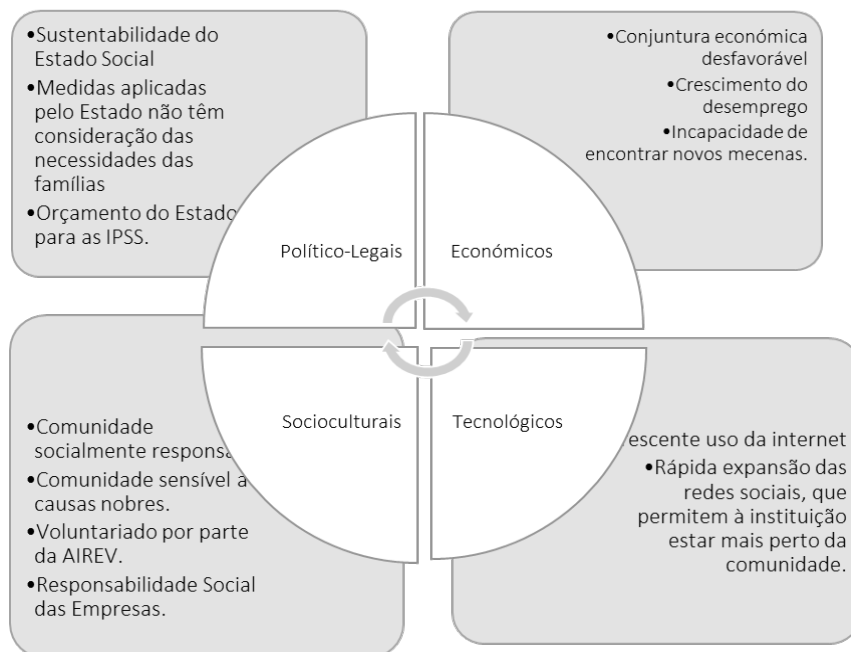
Figura 2. Análise SWOT

		Pontos Fracos					Pontos fortes																		
		Condições das instalações (antigas/redução dimensão)	Existência de lista de espera	Dependências financeira (S.S.)	Dependência financeira (doadores)	Veículos de transporte de pequena dimensão/antigos	Ausência de resposta global na área da deficiência	Resistência à mudança	Equipa multidisciplinar	Disponibilidade do corpo técnico	Recursos gerados pelos ateliers	Existência do departamento de marketing	Presidente de direção presente	Incentivos à formação contínua	Equipa criativa /inovadora	Relação com a C. M. V.	Ótima relação com os média	Vasta equipa de Voluntários	Potivalência técnica	Existência de parceria	Contrução do novo edifício (mais valências)	Criação de negócio social	Existência de potencial para a criação de uma loja social	Número de sócios	
Ameaças	Redução do financiamentos às instituições da S.S.			(-)		(-)																			
	Fragilidade C.M.V			(-)																					
	Conjuntura económica adversa			(-)	(-)																				
	Existência de concorrência			(-)																					
	Existência de negócios concorrentes																								
Oportunidades	Candidatura a projetos financiados		(+)	(+)	(+)	(+)			(+)				(+)	(+)	(+)										
	Explorar a inexistência de concorrência na área da deficiência (criar mais respostas)				(+)	(+)											(+)	(+)							
	Resp. social das empresas direcionada para a deficiência				(+)	(+)													(+)	(+)					
	Exploração da forte ascensão dos meus digitais				(+)	(+)				(+)	(+)						(+)								
	Existência de procura de produtos artesanais																					(+)	(+)		
Maior sensibilidade da comunidade para as questões sociais																								(+)	

Nota: (+) interação positiva: ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidades. (-) interação negativa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Fonte: elaboração própria

Figura 3. Análise PEST



Fonte: elaboração própria

- Sustentabilidade: uma organização, como a AIREV deve procurar produzir, simultaneamente mais impacto social e cumprir eficazmente a sua missão a um custo razoável. A AIREV não tem como finalidade o lucro, mas sim resultados sociais. A sustentabilidade das organizações passa por encontrar estratégias de redução de custos e do aumento de receitas próprias, de modo a garantir um maior equilíbrio económico e financeiro.

- Inovação: A AIREV tem como objetivo promover projetos inovadores, com base no poder de iniciativa. Pretende-se conciliar atitudes empreendedoras e competências de gestão. Torna-se essencial, em tempos de grande austeridade a implementação de soluções inovadoras. É importante percebermos que o setor social não pode ser encarado inteiramente caritativo e voluntário e que receitas e lucro são variáveis que devem coexistir com uma missão social.

Os objetivos estratégicos sobre uma perspetiva de aprendizagem são:

1. Promover um plano de formação - este objetivo resulta da interação positiva entre o ponto forte que é a aposta da direção da AIREV na formação contínua e a oportunidade de candidatura a novos projetos. Sob uma perspetiva de processos.

2. Aumentar o número de parcerias - este objetivo emerge da relação positiva entre o ponto forte que é a existência de parcerias e da oportunidade de estabelecer novas, uma vez que considerámos que estas podem conduzir a uma redução de custos e um crescimento sustentado entre duas organizações, promovendo o fortalecimento de ambas as partes.

3. Iniciar o processo de qualidade - considera-se como condição fundamental para a criação de valor social às instituições, como fator de desenvolvimento económico e social.

4. Criação de novas respostas sociais na área da deficiência - este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte que representa para a AIREV, a construção do novo edifício e o facto de ser a única resposta social para a deficiência, em Vizela. Tendo em conta as situações de emergência com que a AIREV é diariamente confrontada, torna-se premente aumentar a capacidade de resposta para a lista de necessidades.

5. Sob a perspetiva financeira, a redução de custos e criação de novos projetos de angariação de fundos - este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte, que é o facto de a AIREV ter um departamento de marketing e a oportunidade de apelarmos à responsabilidade social das empresas, e aqui temos como grande exemplo o Grande Prémio que será apresentado de seguida. O departamento de marketing da AIREV tem como principal objetivo angariar fundos na comunidade, de modo a poder contribuir para a construção do edifício-sede da AIREV; fidelizar, angariar e criar vantagens para os associados da AIREV. Temos como objetivo fidelizar e angariar novos sócios através da oferta de vantagens aos associados; criar um negócio social, sendo que objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte, que representa o atelier de pastelaria e a oportunidade de criar um negócio social. O atelier de pastelaria representa a maior fonte de receitas próprias.

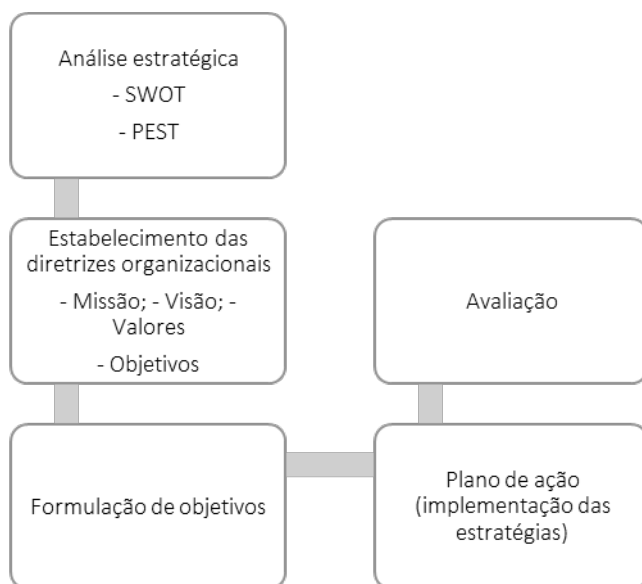
6. Sob a perspetiva dos utentes, pretende-se incrementar a satisfação dos utentes e este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte entre o ponto forte que é a construção do novo edifício e a inexistência de concorrência na área da deficiência na comunidade.

7. Pretende-se, ainda, promover a melhoria contínua dos serviços prestados e este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte que é a construção do novo edifício e a inexistência de concorrência na área da deficiência na comunidade.

Sendo assim, a AIREV, criou o seu próprio método para o plano estratégico, tal como descrevemos resumidamente na próxima figura.

Pergunta 2. *Como é que o Grande Prémio se coaduna com a Missão e Visão institucional?*

A AIREV tem como missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida de pessoas portadoras de deficiência ou incapacidades, suas famílias e comunidade, bem como disseminar conhecimentos e sensibilizar, procurando eliminar o profundo estigma social relacionado com a deficiência. Tem como Visão ser uma referência nacional, prestando serviços integrados de apoio inovadores e de excelência centrados na pessoa e na família e os valores que norteiam a ação da AIREV são: Igualdade; Inclusão; Integridade; Confidencialidade; Responsabilidade; Cidadania; Compromisso; Excelência; Lealdade; Dignidade; Transparência e Privacidade.

Figura 4. Plano estratégico da AIREV

Fonte: elaboração própria

O grande desafio que se coloca hoje às instituições está associado às condições objetivas que conseguem reunir, para corporizar nas práticas que protagonizam, os dois eixos fundamentais do desenvolvimento organizacional: a qualidade e a sustentabilidade.

Assim as iniciativas de angariação de fundos e a preocupação da sustentabilidade não ser exclusivamente dependente de subsídios estatais tem assumido um papel de relevo na conjuntura atual das IPSS. A AIREV define no seu plano estratégico, ao nível financeiro, o aumento das receitas próprias apostando por isso nos eventos de angariação de fundos.

O Grande Prémio AIREV surgiu primordialmente com o objetivo de aumentar a receita da instituição recorrendo a um evento recreativo com o respetivo custo associado à sua inscrição. Tendencialmente a AIREV aposta em campanhas de angariação de fundos focadas em eventos ou em venda de produtos em detrimento de campanhas onde a cidadão não obtém nenhuma contrapartida do seu donativo.

No ano transato, o evento, contou com 3700 inscrições. Os participantes podem inscrever-se nas modalidades de caminhada, corrida ou bike tour. O evento inicia-se com uma aula de zumba ao mesmo tempo que os mais pequenos podem usufruir de insufláveis e termina com uma aula de relaxamento e sorteio de uma scooter. A inscrição é acompanhada com uma tshirt e mochila do evento bem como água e fruta distribuída durante o dia.

Considerando a missão da instituição, a realização de eventos de angariação de fundos não só promove a sustentabilidade da instituição como sensibiliza a população e aproxima-a da causa social da AIREV. A melhoria dos serviços prestados e qualidade dos mesmos bem como das infraestruturas que servem de base a esta prestação de serviços está dependente da saúde financeira da instituição.

O Grande Prémio é um alavanque financeiro através dos valores angariados nas inscrições e dos donativos dos participantes do evento. Nos objetivos estratégicos foi definido no eixo 3 a sustentabilidade que inclui a continuação das campanhas de angariação de fundos na comunidade em geral e continuar a promover a imagem da AIREV a qual é propulsãoada por este evento com grande impacto na notoriedade e credibilidade da instituição na comunidade.

A participação no evento conduz a um maior envolvimento na causa social e sentido de pertença à instituição. Este evento responde assim ao objetivo estratégico - melhoria contínua dos serviços – que contempla a sensibilização da comunidade para a temática da deficiência a bem como a promoção do voluntariado. Por último, referir que o contacto dos participantes com a pessoa com deficiência também é, por si só, promotor do voluntariado nesta área social.

Pergunta 3. *Qual é a estratégia para que haja comunicação entre os stakeholders?*

No planeamento estratégico da instituição está incluído uma análise dos Stakeholders internos e externos utilizando para isso a Matriz de análise de Stakeholders. Esta consiste num processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos stakeholders de forma a analisar os riscos e as necessidades de comunicação (Fletcher, Guthrie, Steane, Roos, & Pike, 2003; Freeman & Reed, 1983; Friedman & Miles, 2002).

Tabela 3. Plano de gestão estratégica AIREV

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Esforço Mínimo Fornecedores VIZELAFITNESS MiniGolf Escola EB 2/3 S Infias Escola EB 2/3 S Vizela	Manter Informado
	Muito	Manter Satisfeito Sócios Voluntários Prestadores de Serviços C.M.V. I.S.S. CERCIGUI Rede Social Vizela Doadores Anónimos	Gerir em Proximidade Cliente Colaboradores Familiares

Fonte: elaboração propria

Os stakeholders possuem diferentes expectativas/interesses em relação à instituição, no entanto todos eles tem interesse em avaliar o desempenho da mesma (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015). Estando consciente disto a AIREV contempla no seu plano de comunicação quais os canais mais adequados para transmitir a informação que estes requerem de forma mais adequada.

No que concerne aos colaboradores da instituição, cujo nível de interesse é alto e, portanto, são geridos com proximidade, são realizadas reuniões antes e depois do evento com todos os colaboradores de forma a planificar e informar quais as tarefas de cada um e quais os resultados financeiros e não financeiros deste evento para a instituição. Além disso a instituição preocupa-se em manter informada as famílias e clientes bem como todos os parceiros, doados, mecenas e a comunidade vizelense me geral. Assim, e tendo em conta o crescente uso da internet e rápida expansão das redes sociais identificado na Análise PEST, a AIREV contempla as seguintes ações no seu plano de comunicação. No site institucional destina uma secção para os eventos de angariação de fundos com descrição do mesmo; nas redes sociais são realizadas publicações a acompanhar o antes, durante e depois do Grande Prémio; através de parcerias com jornais e rádios locais é publicitado o mesmo e após a sua realização um agradecimento pela participação com inclusão de informação financeira sobre este. Outra importante forma de chegar aos stakeholders, é a newsletter anual, que além de apresentar as diferentes atividades e terapias prestadas nas respostas sociais, onde são aplicados os fundos angariados, também apresenta resultados e números sobre os diferentes eventos realizados. Por último, a AIREV, considera fundamental o agradecimento aos patrocinadores e parceiros dos diferentes eventos, nomeadamente do Grande Prémio, como tal, é enviada uma carta a todos os patrocinadores e parceiros dos eventos recebem uma carta com os resultados do evento e um agradecimento especial.

4. Conclusões

As IPSS's vivem atualmente um problema de sustentabilidade, devido à conjuntura económica desfavorável que se atravessa. Daí, cada vez mais a importância de uma gestão criteriosa, baseada em

processos e evidências, em que devem estar definidos os procedimentos a ter em cada situação e circunstância.

A Direção da AIREV e sua equipa consideram extremamente necessário o Planeamento Estratégico para o sucesso da Organização. Considerámos que é imprescindível o envolvimento de todos os intervenientes no processo, é imprescindível a sua identificação e a sua avaliação. É crucial a avaliação do ambiente interno e externo.

A nossa Organização precisa de definir uma estratégia para acompanhar a natureza e evolução das necessidades dos utentes e famílias, corresponder às expectativas dos Stakeholders e enfrentar a mudança que, continuamente, ocorre. Considerámos que o processo de planeamento estratégico vai permitir a adaptação da Instituição ao ambiente em que opera, alcançando a sua missão e objetivos. O grande prémio surge enquadrado neste plano enquanto ação no terreno, que permite atender a diferentes objetivos enquadrados no plano estratégico.

Para finalizar, considerámos que num cenário de crescente exigência e desafios, da rápida e permanente inovação, de alteração de processos e constante mudança nos panoramas económico e social, as organizações tendem a procurar implementar serviços de qualidade, tendo como principal objetivo a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado, da satisfação dos utentes.

Consideramos pertinente a realização de uma análise Porter, de forma a analisar os diferentes eixos como a Rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação dos utentes, o quanto os utentes exigem qualidade da organização; o poder de negociação dos fornecedores, nesta perceber a concentração dos fornecedores, inexistência de substitutos, e o potencial aparecimento de novos concorrentes, ou seja, a diferenciação do serviço, o know-how, a imagem de marca, entre outros. Consideramos igualmente fundamental, uma maior objetividade na avaliação do plano de ação realizado.

Bibliografia

- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas - aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo, Edições.
- Casais, B., & Santos, S. (2019). Corporate Propensity for Long-Term Donations to Non-Profit Organisations: An Exploratory Study. *Social Sciences*, 8(2), 2–10. <https://doi.org/10.3390/socsci8010002>
- Chang, J. N., Seetoo, D. H., Yu, C. M., & Cheng, C. Y. (2016). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 27(5), 2458–2489. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9557-3>
- Courtney, R., Marnoch, G., & Williamson, A. (2009). Strategic Planning and Performance: an Exploratory Study of Housing Associations in Northern Ireland. *Financial*, 25(February), 55–78.
- Cruz, A., Silva, F., & Alves, A. (2009). Terceiro Setor: Um Estudo de Caso sobre o Modelo de Gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso - MG. In *VI Congresso Virtual Brasileiro - Administração* (pp. 31–45). 6.º Convibra - Administração - 2009.
- Ferreira, M. R., Carvalho, A., & Teixeira, F. (2017). Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds - A Case Study. *Journal of Human Values*, 23(3). <https://doi.org/10.1177/0971685817713279>
- Ferreira, M. R., & Proença, J. (2015). Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal. *Management*, 20(2), 1–21.
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505–527.
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em Torno de uma Definição para o Terceiro Setor. In *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra.
- Freeman, R. E., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.

- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235–254. <https://doi.org/10.1002/nml.21123>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. de. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99–109.
- Junior, R. J. C., & Vital, T. W. (2004). A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(6), 60–66.
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Lopes, A. (2010). A Cultura Organizacional em Portugal: De Dimensão Oculta a Principal Activo Intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17–18, 3–26.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora.

