



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Estratégia**  
Peça: **Priorização de objectivos**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- Estratégia
- Plano operacional



## Priorização de objetivos

---

*Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:*

- *Como avaliar e hierarquizar os objetivos estratégicos utilizando a matriz GUT*

### **Caso Prático: Como priorizar os diferentes objetivos estratégicos (Opções estratégicas para o triênio)**

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

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

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

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

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

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

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

O risco associado ao não cumprimento de cada um destes objectivos pode ser avaliado através da matriz GUT (ver Peça de Gestão – Análise do risco), analisando a gravidade, urgência e tendência da decisão de não os concretizar.

Sendo que:



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

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

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

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

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

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

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

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

Tem-se então a quantificação do não cumprimento dos objetivos:

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

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





	facilitismo e à diminuição do rigor de execução pelo que a situação tende a <b>piorar a médio prazo</b>	
	Gravidade x Urgência x Tendência	<b>18</b>

### **Não melhorar a sustentabilidade da Organização (2º objectivo)**

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

### **Não aumentar a visibilidade e não melhorar a notoriedade da Organização (3º objectivo)**

Gravidade	Tendo em conta o objectivo final de aumento de proveitos, pode considerar-se <b>grave</b>	3
Urgência	Considerando que os resultados das ações a implementar apenas são visíveis a médio prazo, há <b>necessidade de ação imediata</b>	5
Tendência	Se nada for feito, <b>vai piorar</b> de certeza	4
	Gravidade x Urgência x Tendência	<b>60</b>

Resultados obtidos:

	Prioridade
<b>Não melhorar a qualidade do serviço prestado</b>	<b>18</b>
<b>Não melhorar a sustentabilidade da Organização</b>	<b>48</b>
<b>Não aumentar a visibilidade e melhorar a notoriedade da Organização</b>	<b>60</b>

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

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