

**O SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO DA
ASSOCIAÇÃO PRAVI: ANÁLISE E MELHORIA**

Diana Isabel Martins Branco

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2019

Agradecimentos

Quero agradecer às pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho:

À presidente da PRAVI, Prof^a. Dr.^a. Maria Conceição Valdágua, por ter dedicado parte do seu tempo ao meu trabalho e dado a oportunidade de realizar um projeto para uma associação de proteção e apoio a animais e a pessoas, cujas atividades são de grande pertinência para a nossa sociedade.

Às coordenadoras e voluntárias dos núcleos da PRAVI, pela colaboração na recolha de informações, fundamentais para concretizar este trabalho.

Ao Professor Renato Lopes da Costa, pelo apoio, disponibilidade e orientações.

Índice

Agradecimentos	i
Índice de Figuras	v
Índice de Tabelas	vi
Abreviaturas.....	vii
Resumo	viii
Abstract.....	ix
Sumário Executivo	x
Introdução	1
Enquadramento	1
Problema de Investigação	3
Objetivos	3
Estrutura do Trabalho	4
Metodologia Utilizada	5
PARTE I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados	8
1. O que é o Controlo de Gestão?	8
1.1. Evolução do conceito de Controlo de Gestão	8
1.2. Controlo de Gestão e o Processo de Gestão Estratégica	9
1.3. Controlo de Gestão como um processo e um conjunto de particularidades.....	11
2. Controlo de Gestão e a Criação de Valor	14
3. Instrumentos de Controlo de Gestão	15
3.1. Instrumentos de Pilotagem	15
3.2. Instrumentos de Orientação de Comportamento	18
3.2.1. Centros de Responsabilidade.....	18
3.2.2. Critérios de Avaliação de Desempenho.....	19
3.2.3. Preços de Transferência Interna	19
3.3. Instrumentos de Diálogo	20
3.4. <i>Tableau de Bord</i>	20
3.4.1. <i>Tableau de Bord</i> : conceito, caraterísticas e funcionamento	20
3.4.2. Benefícios e limitações na utilização do <i>Tableau de Bord</i>	21
3.5. <i>Balanced Scorecard</i>	22
3.5.1. <i>Balanced Scorecard</i> : conceito, caraterísticas e funcionamento	22

3.5.2. Benefícios e limitações na utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	25
3.5.3. O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão estratégica.....	26
3.6. <i>Balanced Scorecard versus Tableau de Bord</i>	28
PARTE II – Apresentação Funcional do Estudo – Projeto-Empresa	30
1. Enquadramento	30
1.1. Setor Não Lucrativo em Portugal.....	30
1.2. PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas	31
1.3. Os Públicos Beneficiários da PRAVI: Animais e Pessoas e o Apoio em Portugal	36
2. Objetivos do Projeto-Empresa	42
3. Quadro Concetual	42
4. A Importância do Controlo de Gestão	45
5. Enquadramento Funcional	46
5.1. Situação Atual do Sistema de Controlo de Gestão.....	46
5.1.1. Instrumentos de Pilotagem	46
5.1.2. Instrumentos de Orientação de Comportamento	48
5.1.3. Instrumentos de Diálogo.....	50
5.2. Análise de Stakeholders e Criação de Valor	50
5.3. Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	59
5.4. A Estratégia da PRAVI: Missão, Visão, Valores e Orientações Estratégicas.	65
5.5. Proposta de Melhoria ao Sistema de Controlo de Gestão	67
5.5.1. Construção de um <i>Balanced Scorecard</i>	69
5.5.1.1. Identificação das Perspetivas de <i>Performance</i>	69
5.5.1.2. Perspetivas de <i>Performance</i> e Objetivos Estratégicos.....	70
5.5.1.3. Identificação dos Fatores Críticos.....	73
5.5.1.4. Mapa Estratégico	74
5.5.1.5. Indicadores, Metas e Iniciativas.....	77
5.5.2. Plano Operacional.....	88
5.5.3. Orçamentação	92
5.5.4. Monotorização da Estratégia	93
Conclusão	95
Limitações.....	96
Sugestões	97
Experiência Adquirida	97

Referências Bibliográficas	99
Anexos	104
Anexo 1 – Os Animais de Companhia em Portugal: Em Centros de Recolha Oficial e Criminalidade.....	104
Anexo 2 – Guião das Entrevistas	105
Anexo 3 – Informações Recolhidas sobre a PRAVI, os Núcleos e o Ambiente Externo	110
PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas	110
Núcleo de Albufeira	111
Núcleo de Alpiarça-Almeirim.....	113
Núcleo de Aveiro	114
Núcleo de Faro	115
Núcleo de Lisboa.....	118
Núcleo de Santarém	120
Núcleo de Setúbal.....	122
Núcleo de Vila Real de Trás os Montes	124
Anexo 4 – Exemplo de Questionário de Avaliação do Voluntariado.....	126

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos do Processo de Gestão Estratégica	9
Figura 2 – Processo de Controlo de Gestão.....	12
Figura 3 – Ferramentas de Controlo de Gestão	16
Figura 4 – Adaptação da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> às OSFL	24
Figura 5 – Estratégia: Processo de Ciclo Duplo	28
Figura 6 – Quadro Conceptual	44
Figura 7 – Mapa Estratégico.....	76
Figura 8 – Exemplo de <i>Layout</i> para Monitorização da Estratégia.....	94

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Diferenças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i>	29
Tabela 2 – Órgãos Sociais da PRAVI	35
Tabela 3 – Stakeholders da PRAVI e Valor Criado	51
Tabela 4 – SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	64
Tabela 5 – Fatores Críticos	74
Tabela 6 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas	77
Tabela 7 – Cálculo dos Indicadores.....	80
Tabela 8 – Desdobramento do BSC	83
Tabela 9 – Animais de Companhia em Centros de Recolha Oficial	104
Tabela 10 – Crimes contra Animais de Companhia	105

Abreviaturas

AAA – Atividade Assistida por Animais

BSC – *Balanced Scorecard*

CED – Capturar-Esterilizar-Devolver

CRO – Centros de Recolha Oficial de animais de companhia

DGAV – Direção-Geral de Alimentação e Veterinária

FAT – Família de Acolhimento Temporário

IAA – Intervenções Assistidas por Animais

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições de Particularidade de Solidariedade Social

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas

RSES – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TAA – Terapia Assistida por Animais

Resumo

O controlo de gestão assume um papel fundamental na gestão das organizações, pelo seu contributo na tomada de decisão, na criação de valor para os *stakeholders* e sequentemente, no cumprimento de objetivos que traduzem a missão e a visão.

O setor das organizações sem fins lucrativos tem vindo a merecer um papel de destaque na sociedade, dado o seu contributo na promoção do bem-estar e na resolução de problemas públicos que tendem a persistir, tais como o abandono e os maus tratos a animais de companhia.

Desta forma, esta tese segue a estrutura projeto-empresa e tem como âmbito a análise e a melhoria do sistema de controlo de gestão da PRAVI, uma associação que protege e apoia animais de companhia em risco, crianças e jovens em risco e idosos dependentes.

Neste projeto, é abordada a criação de valor para os *stakeholders*, é feito um diagnóstico aos ambientes interno e externo, e, tendo em conta as orientações estratégicas provenientes das análises, é proposto um sistema de controlo de gestão baseado no *balanced scorecard*. Identificam-se perspetivas de *performance* e objetivos estratégicos e tendo em conta estes, é concebido um mapa estratégico, são desenvolvidos indicadores e metas e são propostas iniciativas estratégicas. Ainda são feitas sugestões ao plano operacional, à fase de orçamentação e à monitorização da estratégia.

O sistema de controlo de gestão proposto traz à PRAVI uma nova visão e medição do desempenho e uma maior integração das fases de planeamento e orçamentação, promove o alinhamento e o foco estratégicos, auxilia na prestação de contas e pretende promover a melhoria contínua.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Gestão Estratégica; Organizações Sem Fins Lucrativos; Balanced Scorecard

Sistema de Classificação JEL: M10 Business Administration: General; M40 Accounting and Auditing General: General

Abstract

Management control has a fundamental role in the management of organizations, by contributing to decision making, creating value for stakeholders and, subsequently, fulfilling objectives that translate the mission and vision.

The nonprofit sector has been had a prominent role in society, as it contributes to promoting well-being and solving persistent public problems, such as abandonment and abuse of pet animals.

Thus, this thesis follows the project-company structure and is aimed at analysing and improving the management control system of PRAVI, an association that protects and supports at-risk pets, at-risk children and young people and dependent seniors.

In this project, the creation of value for stakeholders is approached, a diagnosis is made of the internal and external environments, and, considering the strategic orientations from the analyses, a management control system based on the balanced scorecard is proposed. Performance perspectives and strategic objectives are identified and taking into account these, a strategic map is designed, indicators and targets are developed and strategic initiatives are proposed. In addition, suggestions are made to the operational plan, the budgeting phase and the strategy monitoring.

The proposed management control system brings PRAVI a new view and measurement of performance and greater integration of planning and budgeting, promote strategic alignment and focus, assists accountability and aims to promote continuous improvement.

Key-words: Management Control; Strategic Management; Nonprofit Organizations; Balanced Scorecard

JEL Classification System: M10 Business Administration: General; M40 Accounting and Auditing General: General

Sumário Executivo

Para qualquer organização, independentemente dos fins, o controlo de gestão tem como âmbito a implementação da estratégia. E implementar a estratégia, significa que a organização é capaz de criar valor, cumprir a missão e percorrer o caminho ambicionado.

Entre o primeiro setor, o mercado, e o segundo setor, o público, surge o terceiro setor que diz respeito às organizações privadas, que não têm como primeiro fim o lucro, e que se dedicam a uma causa social, filantrópica, educacional, ambiental, de direitos, entre muitas outras. Este setor intermédio, tal como os outros, necessita de recursos financeiros, físicos e humanos, mas com a diferença que está dependentemente da boa-vontade das pessoas que se voluntariam e das pessoas ou entidades que doam. Pelo que, e acrescentando a dificuldade em medir o cumprimento da missão, gerir uma organização sem fins lucrativos acarreta desafios, que nem sempre são fáceis de ultrapassar, como é o caso da associação PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas de Indefesas.

Proteger e apoiar os seres mais vulneráveis da sociedade: animais de companhia em risco, crianças e jovens em risco e idosos dependentes são os pilares da PRAVI, que atua através: de operações de resgate; do acolhimento e da promoção da adoção, no caso dos animais; das intervenções assistidas por animais, no caso das pessoas; da sensibilização e da formação cívica e ética da população.

Pretende-se com esta tese, que se trata de um projeto-empresa, analisar e melhorar o sistema de controlo de gestão da PRAVI, de modo a auxiliar a PRAVI na criação de valor para os *stakeholders* e nos objetivos organizacionais.

Para tal, primeiramente, os pontos de investigação incidem sobre o controlo de gestão: o respetivo processo e a relação com a estratégia; o seu contributo para a criação de valor; os instrumentos de controlo de gestão, de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo. Dois instrumentos, o *tableau de bord* e o BSC (*balanced scorecard*) são comparados e é de destacar o segundo, pela visão integrada do desempenho e pela sua adaptação ao setor não lucrativo. E os benefícios gerados por estes instrumentos, dependem da forma como são utilizados, interativa ou por exceção.

Os sistemas de controlo de gestão, dependendo dos instrumentos utilizados, de quais sejam, como são concebidos e do modo como são utilizados, podem ser cruciais para o cumprimento da missão e da visão, traduzidas em objetivos organizacionais.

Numa segunda parte, é feito o diagnóstico ao sistema de controlo de gestão da PRAVI, são analisados os *stakeholders* e os ambientes interno e externos e é clarificada a estratégia da PRAVI, para sejam obtidas diretrizes a ter em conta na proposta de sistema de controlo de gestão. Após a recolha de informações de diversas fontes, nomeadamente, junto da direção da PRAVI e dos respetivos núcleos e pela análise dos relatórios de atividade: considera-se que a PRAVI pode fazer mais nos processos de controlo de gestão e de gestão estratégica e apuram-se um ambiente externo difícil de combater e pontos fracos difíceis de serem ultrapassados.

Para auxiliar a PRAVI na criação de valor e na concretização dos objetivos organizacionais, conclui-se que a melhoria do sistema de controlo de gestão deverá passar pela conceção de um *balanced scorecard*.

A implementação do BSC promove a capacidade de medir o cumprimento da missão e possibilita a medição do desempenho sob diferentes perspetivas, através de indicadores e metas, contribuindo para a capacidade de prestação de contas e orientando o comportamento dos membros da organização na concretização dos objetivos organizacionais. Este instrumento interfere também no plano operacional e no orçamento, promovendo uma maior integração entre o plano estratégico e estes dois instrumentos, e caso seja utilizado de modo interativo, promove ainda a aprendizagem estratégica.

O BSC e o mapa estratégico concebidos e as sugestões ao plano operacional e à fase de orçamentação visam auxiliar a PRAVI, sobretudo, na criação de sustentabilidade financeira, na captação e retenção de voluntários, e a promover a excelência das ajudas prestadas, aos animais e às pessoas.

Este projeto revela-se útil para aprofundar os conceitos de estratégia e controlo de gestão, demonstra que é possível o controlo de gestão apoiar a estratégia das organizações do terceiro setor e, com a sua elaboração, aspira-se contribuir para uma sociedade melhor, para o entendimento dos animais de companhia como seres vivos, com direitos e benefícios para os humanos.

Introdução

Enquadramento

Qualquer organização possui uma missão, isto é, a sua razão de ser, e uma visão ou um caminho que deseja percorrer, traduzidas em objetivos organizacionais, tanto de natureza financeira como não financeira, cuja concretização precisa de ser monitorizada, um papel que cabe ao controlo de gestão. Não só monitorizar como também influenciar o comportamento dos indivíduos que compõem a organização, por forma a que todos contribuam para os seus objetivos e tomadas as decisões, deverá ser obtido *feedback* para tomar ações corretivas.

Intrinsecamente ligada à missão, encontra-se a criação de valor. Cumprir a missão significa que a organização é capaz de criar valor para os seus públicos, para aqueles a quem se destinam as suas atividades, serviços ou bens, isto é, os seus clientes, como também para aqueles que estão na origem do seu fornecimento, como financiadores, colaboradores e parceiros. O controlo de gestão tem como âmbito a implementação da estratégia e dados os múltiplos *stakeholders* e as suas múltiplas expectativas, deve estar preparado para conceber e implementar medidas financeiras e não financeiras capazes de responder a essas expectativas (Jordan *et al.*, 2015).

“Numa sociedade verdadeiramente livre e civilizada, o lugar central deve ser dado às associações e organizações voluntárias. É do fortalecimento deste setor intermedio (entre o governo e o mercado), um setor de base voluntária, que cada vez mais depende a solução de problemas públicos” (Alves e Moreira, 2004: 85). Este setor intermédio, denominado de terceiro setor ou setor não lucrativo, é composto por organizações privadas, de caráter voluntário, autogovernadas e que não têm como finalidade o lucro. *“A missão destas organizações é, de facto, um fator distintivo face aos outros sectores – será uma causa social, ambiental, de ensino ou investigação será uma causa social, ambiental, de ensino ou investigação, filantrópica, de defesa de direitos, entre muitas outras”* (Andrade e Franco, 2007: 40).

Parte das dificuldades destas organizações prendem-se com escassos recursos financeiros, dependência de doadores e voluntários, dificuldade em medir o grau de cumprimento de

objetivos não financeiros e compreender em que medida a suas aspirações são concretizadas.

“...De forma permanente, se devem interrogar sobre a adequação entre esforços e resultados e se não seria possível utilizar melhor os seus recursos” (Alves e Moreira, 2004: 85). A eficiência na utilização de recursos é essencial, pois são escassos e a sua atividade depende deles. Também é importante, segundo Andrade e Franco (2007), retribuir a boa-vontade e a motivação dos voluntários e manter relações de confiança com doadores ou financiadores, contribuindo para a transparência e para a respetiva capacidade de prestação de contas (*accountability*). Ainda há que ser medida a eficácia no cumprimento da missão e no alcance da visão para que haja um estímulo, para doadores continuarem a apoiar a organização e voluntários continuarem a esforçar-se, e para produzir *feedback* para tomar ações corretivas ou reformular iniciativas.

A chave para o sucesso destas organizações pode estar no controlo de gestão, não apenas centrado na obrigação de prestação de contas, como um processo burocrático, mas também na superação de dificuldades, na criação de valor e no cumprimento dos objetivos organizacionais.

A organização escolhida para abordar este tema é a associação PRAVI, uma IPSS que reveste a forma de associação de solidariedade social. Esta organização tem como fim a proteção e o apoio aos seres mais vulneráveis da sociedade: animais de companhia em risco, crianças e jovens em risco e idosos dependentes. Com poucos anos de atividade, já viu os seus esforços obterem resultados, ajuda muitos animais, da rua e de famílias carenciadas/em exclusão social/em pobreza extrema, promove o bem-estar social das famílias e realiza, em crianças, jovens e idosos, intervenções assistidas por animais, tendo já proporcionado melhorias significativas em pessoas com diagnóstico irrecuperável pela medicina convencional. Mas considerando que a PRAVI crescer ainda mais e que pretende alargar as intervenções assistidas por animais a mais pessoas, através de um projeto que está por concretizar, o sistema de controlo de gestão pode desempenhar um papel fundamental, desde que seja adequado e propício aos seus objetivos.

Assim, a presente tese assume a forma de projeto-empresa, cujo tema prende-se com a análise e a melhoria do sistema de controlo de gestão da associação PRAVI.

Problema de Investigação

No seguimento do enquadramento do tema, a questão de investigação a abordar e que orienta o Projeto-Empresa, é a seguinte:

“Quais os instrumentos de controlo de gestão e/ou as melhorias nos instrumentos de controlo de gestão utilizados deveriam ser concebidos/as e implementados/as, de modo a auxiliar a PRAVI na criação de valor, e na concretização dos objetivos organizacionais?”

Para responder a esta questão, os pontos de investigação a desenvolver são os seguintes:

- 1 – Compreender o âmbito do controlo de gestão e o seu contributo para a criação de valor;
- 2 – Identificar os instrumentos que compõem os sistemas de controlo de gestão;
- 3 – Analisar benefícios e limitações dos instrumentos de controlo de gestão;
- 4 – Contextualizar a PRAVI, em termos de atividades, projetos, objetivos organizacionais, *stakeholders*, incluindo dificuldades na realização dos objetivos/atividades, bem como outros aspetos considerados pertinentes;
- 5 – Analisar a situação atual do sistema de controlo de gestão da PRAVI;
 - 5.1 – Identificar os instrumentos utilizados;
 - 5.2 – Identificar dificuldades ou limitações em termos de planeamento e controlo;
- 6 – Conceber uma proposta de melhoria ao sistema de controlo de gestão da PRAVI.

Objetivos

Ao longo dos anos, tem-se vindo a verificar que os sistemas de controlo de gestão tradicionais, com enfoque em medidas financeiras e no controlo orçamental, já não se revelam os mais adequados para acompanhar e avaliar o desempenho organizacional e contribuir para a concretização dos objetivos organizacionais, perante outros instrumentos mais adequados, especialmente o *balanced scorecard*. Pela relevância que

o controlo de gestão tem na gestão das organizações, pretende-se aprofundar os conceitos de planeamento e controlo.

As organizações sem fins lucrativos têm vindo a merecer um papel de destaque na sociedade, uma vez que são elas que desenvolvem as soluções para muitos problemas sociais que tendem a persistir. Parte desses problemas são bem visíveis e na maior parte das vezes são ignorados, tais como o abandono e os maus tratos a animais de companhia e do modo como muitas pessoas veem os animais. Cães e gatos, animais de companhia, nos dias de hoje, não deveriam ser tratados como um problema ou uma ameaça à população em termos de saúde e segurança, perante o facto de serem seres vivos e os benefícios que proporcionam às pessoas. Com a finalidade de contribuir, de algum modo, para a sociedade, na área da gestão, foi considerado pertinente desenvolver um trabalho concreto numa organização sem fins lucrativos de solidariedade e proteção animal.

Assim, o principal objetivo da elaboração do presente trabalho é melhorar o sistema de controlo de gestão da PRAVI, o que passa pela conceção de um instrumento de controlo de gestão, com a finalidade de auxiliar a PRAVI na criação de valor para os seus *stakeholders* e na concretização dos seus objetivos organizacionais.

Para cumprir estes propósitos, tenciona-se fazer uma boa revisão de literatura, que possibilite aprofundar conceitos de controlo de gestão e uma base teórica que possibilite analisar e melhorar o sistema de controlo de gestão da PRAVI

Aspira-se ainda a elaboração de um projeto-empresa que seja útil, a quem tenha interesse neste tema, nomeadamente estudantes e gestores, e que sirva de exemplo a outras organizações sem fins lucrativos, de que podem implementar um sistema de controlo de gestão que apoie a sua estratégia.

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos:

- **Introdução**, com a finalidade de apresentar: o tema do projeto; o problema de investigação a desenvolver ao longo da elaboração do projeto-empresa; os objetivos do autor; a estrutura do trabalho; a metodologia utilizada para realizar a

PARTE I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados e a PARTE II – Apresentação Funcional do Estudo.

- **PARTE I** – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados, que consiste na revisão de literatura fornecedora do suporte teórico para a elaboração do projeto.
- **PARTE II** – Apresentação Funcional do Estudo – Projeto-Empresa, que apresenta: um enquadramento do setor não lucrativo, da PRAVI e da situação atual dos públicos da PRAVI: Animais e Pessoas; os objetivos do projeto; o quadro concetual resultante da revisão de literatura e dos objetivos do projeto; a importância do controlo de gestão; o enquadramento funcional, que consiste na análise do atual do sistema de controlo de gestão e na elaboração da proposta de melhoria.
- **Considerações Finais**, com conclusões e sugestões sobre o tema abordado e o projeto elaborado, limitações encontradas ao longo do projeto e a experiência adquirida.

Metodologia Utilizada

O presente trabalho assume a estrutura de projeto-empresa e assenta no método de investigação de estudo de caso. O método de estudo de caso justifica-se quando questões “como” e “porquê” estão a ser colocadas, quando o foco está em fenómenos contemporâneos e quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos (Yin, 2009). Pretende-se analisar acontecimentos contemporâneos e apresentar uma proposta de melhoria para fazer face às suas limitações.

Para responder à questão de investigação, é indispensável realizar uma revisão de literatura que aborde conceitos de controlo de gestão e de estratégia, recolhendo-se para tal, informação proveniente, sobretudo, da análise de artigos científicos e livros. Esta fase de investigação trata os primeiros pontos de investigação definidos, nomeadamente, o âmbito do controlo de gestão, a criação de valor, os sistemas de controlo de gestão e os instrumentos que os compõem, benefícios e limitações desses instrumentos, bem como outros pontos considerados relevantes ao longo do trabalho de investigação. Tendo em conta que o âmbito do presente projeto é abordar o controlo de gestão numa organização

sem fins lucrativos, estes pontos, sempre que possível, são enquadrados no setor não lucrativo. A revisão de literatura possibilita, assim, a identificação de variáveis a ter em conta na fase seguinte de investigação.

Para responder aos restantes pontos de investigação, e assim, elaborar o projeto, e tendo em conta, que a informação pretendida tem como finalidade descrever uma realidade que não pode ser quantificada, isto é, o enquadramento da PRAVI, em termos de setor, objetivos organizacionais, projetos, atividades, e a situação atual do sistema de controlo de gestão, entre outros aspetos, o método qualitativo revela-se o mais vocacionado.

Primeiramente para recolher informação da PRAVI e do setor não lucrativo, utilizou-se como fontes *websites*, incluindo o *site* da PRAVI, e dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), e foi realizada uma entrevista à presidente da PRAVI, Prof^ª. Dr.^a. Maria Conceição Valdágua. Esta fase possibilitou aprofundar a relevância que o tema de controlo de gestão teria para a PRAVI.

Numa fase posterior, para completar as informações recolhidas e, sobretudo, para diagnosticar os ambientes externo e interno da PRAVI, identificar dificuldades que os núcleos da PRAVI atravessam e aspetos a melhorar, foram consultados *websites* de notícias, dados da DGAV (Direção-Geral de Alimentação e Veterinária), dados da *Marktest*, legislação relativa aos animais de companhia, publicações do Governo sobre a saúde e a segurança em Portugal e planos e relatórios de atividades da PRAVI (Relatórios de 2017 e 2018), e foram realizadas entrevistas com coordenadoras e voluntárias dos núcleos da PRAVI.

As entrevistas realizadas, à presidente da PRAVI e às coordenadoras e voluntárias dos núcleos foram feitas online e por chamada telefónica. No caso das online, ferramenta utilizada foi o *email* e redes sociais por *chat*. Apesar de, as entrevistas realizadas via *email*, não conseguirem passar o tom emocional do entrevistado e de se correr o risco de obter uma resposta demasiado curta, o entrevistado pode responder sem a pressão do tempo e conforme a sua disponibilidade, e ainda refletir sobre o tema da questão, enriquecendo a resposta (Sheperd, 2003). Nas entrevistas via *chat* também existe a possibilidade de serem obtidas respostas curtas, mas a emotividade pode ser expressa por sinais paralinguísticos (Sheperd, 2003). Este método foi considerado o melhor, perante as adversidades encontradas para possíveis entrevistas presenciais. As entrevistas foram semiestruturadas e consistiram em questões abertas e fechadas.

Com as informações obtidas pelas fontes utilizadas, foi feita uma análise interpretativa sobre quais as melhorias deveriam ser implementadas e sobre o conteúdo da proposta de melhoria. Tornou-se, assim, possível elaborar e apresentar uma proposta de melhoria ao sistema de controlo de gestão, o presente projeto.

PARTE I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados

1. O que é o Controlo de Gestão?

1.1. Evolução do conceito de Controlo de Gestão

Há indícios de que os conceitos sobre controlo de gestão eram utilizados há muitos séculos atrás, mas foi no início do século XX que estes conceitos se tornaram amplamente conhecidos por intermédio dos trabalhos de Taylor em 1906 (1967), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol em 1916 (1949), sendo que o primeiro e último, ambos engenheiros, destacaram-se pela influência que os seus trabalhos tiveram na gestão e no estudo das organizações (Lopes da Costa, 2012).

Fayol partia do princípio que existiam leis imutáveis que regiam os sistemas de controlo de gestão, em torno dos conceitos planear, organizar, coordenar e controlar. Taylor associou estes conceitos à experiência prática, acrescentando os incentivos financeiros e separação das tarefas de planeamento entre o responsável e o executor, supressão do individualismo e a espontaneidade do trabalho (Lopes da Costa, 2012).

Outros autores também contribuíram para o estudo do controlo de gestão, como Max Weber (1922) cujo trabalho deu origem ao controlo burocrático e Elton Mayo (1933) com o fenómeno de sociologia industrial. Outros estudiosos como Urwich (1928), Davis (1928), Glover e Maze (1937), Rowland (1947), Dent (1953), Holden et al. (1941) e Goetz (1949) desenvolveram planos de referência para identificar os princípios de controlo de gestão e explicar os instrumentos e métodos de controlo de avaliação de “*performance*” (Lopes da Costa, 2012).

Segundo Ittner e Larcker (2001), tal como referem Simões e Rodrigues (2014), até meados da década de 60, as práticas do controlo de gestão baseavam-se na determinação de custos e no controlo financeiro, através do uso do orçamento e da contabilidade de custos. Em 1965, também segundo Simões e Rodrigues (2014), é escrita formalmente a primeira definição de controlo de gestão, por Robert Anthony, que define o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais.

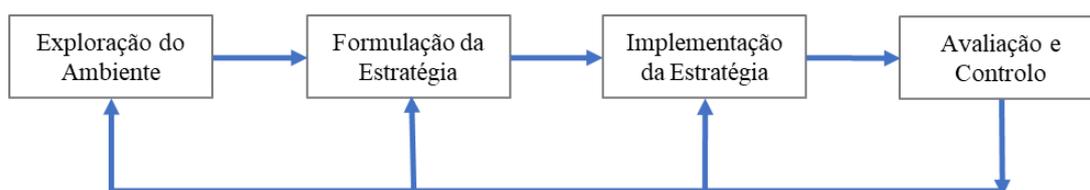
A proposta de Anthony foi fortemente criticada por investigadores e académicos, por colocar demasiado ênfase no controlo contabilístico e por considerar fronteiras entre os processos de gestão estratégica, o de controlo de gestão e o de gestão operacional. Anthony (1989) reviu o conceito e passou de uma visão contabilística para comportamental, sendo os aspetos comportamentais reforçados por outros autores, como Berry *et al.* (1995), que consideram que o controlo de gestão é uma importante ferramenta de gestão, imbuída de aspetos comportamentais, sociais e psicológicos e Flamholz (1996) que menciona o controlo de gestão como um processo para influenciar os comportamentos dos membros da organização (Simões e Rodrigues, 2014).

A partir de dos meados dos anos 90, a investigação, nomeadamente a de Simons, iniciada em 1987, passou a relevar o papel mais ativo que o controlo de gestão assume nos processos de construção e mudança estratégica (Simões e Rodrigues, 2014).

1.2. Controlo de Gestão e o Processo de Gestão Estratégica

Em sequência do ponto anterior, importa compreender o Processo de Gestão Estratégica. Segundo Wheelen e Hunger (2012), a Gestão Estratégica consiste em quatro elementos (Figura 1): Exploração do Ambiente; Formulação da Estratégia; Implementação da Estratégia; Avaliação e Controlo.

Figura 1 – Elementos do Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2012)

A **Exploração do Ambiente** consiste na identificação de variáveis externas: oportunidade e ameaças e variáveis internas: forças e fraquezas, que irão influenciar o futuro da organização. Tais variáveis pertencem aos ambientes externos macro: natural (recursos físicos, vida selvagem, clima) e social (forças económicas, forças tecnológicas, forças socioculturais e forças políticas-legais); aos ambientes externos micro: governo, comunidades locais, fornecedores, concorrentes, clientes, credores, empregados, sindicatos, grupos de interesse especial e associações empresariais; aos ambientes

internos: estrutura, recursos e cultura. A **Formulação da Estratégia** consiste no desenvolvimento de planos de longo prazo para uma gestão efetiva de oportunidades e ameaças ambientais, à luz das forças e fraquezas corporativas. Esta fase inclui a definição da missão corporativa, a especificação de objetivos alcançáveis e o desenvolvimento de estratégias e políticas. A **Implementação da Estratégia** é o processo pelo qual estratégias e políticas são postas em ação através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. A fase de **Avaliação e Controlo** compara o desempenho com os resultados desejados e fornece o *feedback* necessário para que os gestores avaliem os resultados e tomem ações corretivas (Wheelen e Hunger, 2012).

A relação entre controlo de gestão e estratégia, é evidenciada por diversos autores, eles:

Anthony *et al.* (1998, 2007), tal como citado por Rodrigues e Simões (2014), apresentam o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar as estratégias da empresa.

Jordan *et al.* (2015: 17) referem que “*O âmbito do Controlo de Gestão é conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores*”.

Simons (1987) refere que os sistemas de controlo de gestão podem ser definidos como procedimentos e sistemas formalizados que usam informações para manter ou alterar padrões na atividade organizacional e considera que não são só importantes para a implementação da estratégia como também para a formulação. Os sistemas incluem procedimentos tais como planeamento, orçamento, diagnósticos, análise de concorrentes, relatórios e avaliação de desempenho, alocação de recursos e recompensas de funcionários.

Flaboltz (1996) também define os sistemas de controlo de gestão como procedimentos e técnicas e refere que o derradeiro objetivo não é controlar um comportamento específico das pessoas na organização, mas sim influenciar ações e a tomada de decisão de modo a garantir a consistência com os objetivos organizacionais.

Simons (2000), segundo Simões e Rodrigues (2014), considera que existem quatro alavancas de controlo: **sistemas de controlo de diagnóstico** – sistemas usados, pelos gestores, para comunicar as variáveis críticas de *performance*, aos seus colaboradores, e para monitorar a implementação das estratégias planeadas; **sistemas de controlo**

interativo – sistemas usados quando os gestores de topo pretendem focalizar a atenção dos seus gestores operacionais nas incertezas estratégicas, isto é, oportunidades e ameaças, ou pretendem promover alterações ou ajustamentos às estratégias anteriormente definidas, em função de mudanças nos mercados; **sistemas de fronteiras** – sistemas que garantem que as ações realizadas são coerentes com as estratégias definidas; **sistemas de crenças** – sistemas que inspiram os colaboradores a implementar a estratégia planeada, mas também a procurar oportunidades de mudança, desde que alinhadas com a missão da organização;

Num sistema de controlo de diagnóstico, ou interativo, podem ser utilizados os *balanced scorecards*, as contas de resultados por centro de responsabilidade ou os relatórios produzidos pelos sistemas de contabilidade de custos. A diferença está na forma como os gestores usam esses instrumentos, uma gestão por exceção ou de modo interativo para promover a mudança (Simões e Rodrigues, 2014).

No caso do sistema de crenças, este engloba os mecanismos que os gestores de topo utilizam para comunicar e reforçar, ao longo do tempo, os valores, a missão (razão de ser) e a visão (direção futura) da organização, e deverá definir os princípios básicos que regem a responsabilidade da empresa perante os seus *stakeholders* (Simões e Rodrigues, 2014).

Em relação ao sistema de fronteiras, as fronteiras são comunicadas durante o processo de planeamento, e através, por exemplo: da definição de desempenhos mínimos para os resultados financeiros, da definição de posições de mercado e da definição de tipo de produtos ou segmentos de mercado que não se enquadram na estratégia (Simões e Rodrigues, 2014).

Assim, o controlo de gestão, não assume só um papel importante para a implementação da estratégia, como também para a sua formulação, contribuindo para o ambiente interno e diagnóstico do ambiente externo das organizações.

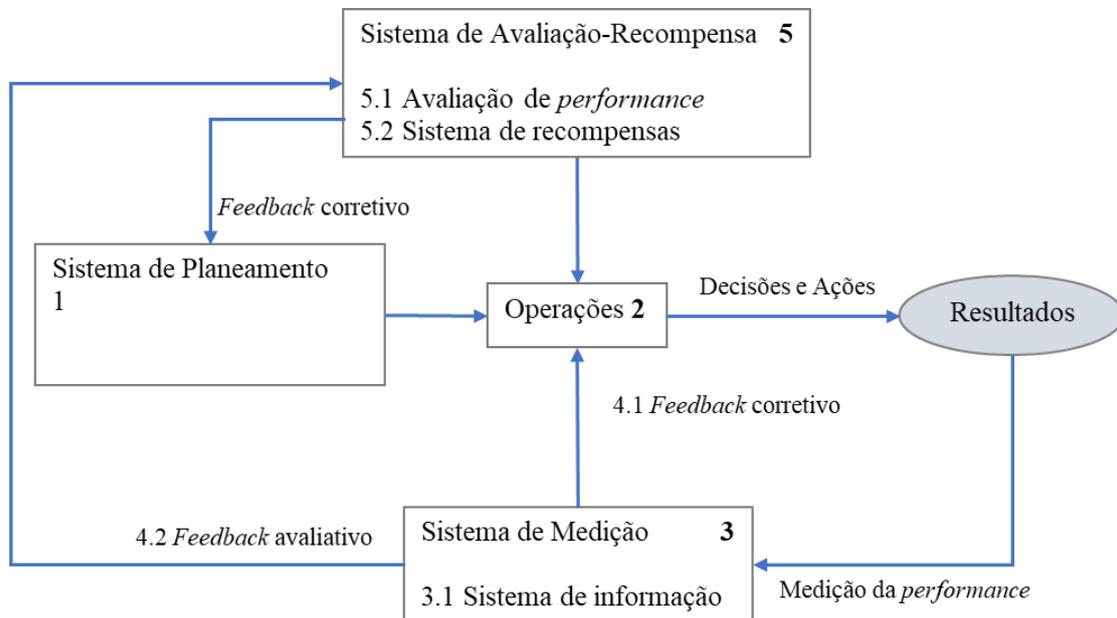
1.3. Controlo de Gestão como um processo e um conjunto de particularidades

Os gestores de todos os níveis tomam decisões cuja eficiência resulta em realizações em termos de resultados, de quota de mercado, de inovação etc., muitas das quais correspondentes aos objetivos da empresa. De tal modo, que as suas ações e decisões deverão ser enquadradas num processo rigoroso e sistemático que leve aos gestores a

avaliar os resultados, a compará-los com as previsões e a identificar as causas dos desvios para atuar com justeza (Jordan *et al.*, 2015). Trata-se de um processo comportamental e que se designa por Processo de Controlo de Gestão.

Segundo Flamholtz (1996), este processo desenvolve-se em cinco fases (Figura 2): **Planeamento**, onde se identificam objetivos, metas e os meios para os atingir, elaborando-se planos de ação e previsões; **Operações**, que consiste num sistema de execução e acompanhamento das atividades diárias a qualquer nível organizacional; **Medição**, na qual é analisada a *performance* financeira e não financeira; **Feedback**, que consiste na recolha de informação sobre a *performance*, sendo que existem dois tipos de *feedback*, o *feedback* corretivo que utiliza a informação para fazer ajustes e melhorar a *performance*, enquanto o *feedback* avaliativo recorre a informação para avaliar a *performance* e atribuir recompensas; **Avaliação-Recompensa**, na qual as pessoas e equipas são avaliadas e retribuídas pelo desempenho, devendo o sistema de recompensas ser capaz de motivar os colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais.

Figura 2 – Processo de Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Flamholtz (1996)

Apesar do processo de controlo de gestão ser considerado, um processo de natureza comportamental com a finalidade de obter a *performance* e objetivos desejados, nem sempre, tal natureza se verifica e a sua finalidade é garantida. A utilidade do controlo de

gestão depende de como os instrumentos de controlo de gestão são concebidos e utilizados, que por sua vez estão dependentes da visão e noções dos gestores e controladores acerca do controlo de gestão.

Para exemplificar, no caso dos instrumentos de controlo de gestão apenas permitirem medir a dimensão financeira, não se garante a concretização de todos os objetivos definidos no planeamento, pois são de natureza diversa e tal como Jordan *et al.* (2005) referem, o modo de expressão dos instrumentos de controlo de gestão deverá ser tão diversificado quanto a natureza dos objetivos. No caso de as decisões serem centralizadas, não existe controlo de gestão, mas sim, “...um controlo de execução de ordens e tarefas programadas...” (Jordan *et al.*, 2015: 32), e no caso da descentralização, há que convergir os interesses e responsabilizar pelos resultados, tendo os responsáveis descentralizados o papel de monitorizar a sua *performance*. Para garantir o empenhamento na obtenção dos resultados desejados, é fundamental que haja um sistema que estimule, de sanção e recompensa, já referido nas fases do processo de controlo de gestão.

Importa ainda acrescentar, que numa organização, todos os níveis hierárquicos estão envolvidos no processo de controlo de gestão, nomeadamente, a direção geral, a hierarquia intermédia e os responsáveis operacionais, tendo cada um as suas necessidades específicas. Cabe aos controladores informar, ajudar e facilitar a gestão, dotar os gestores dos instrumentos que necessitem para que possam realizar o controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Seguem-se os oito princípios identificados por Jordan *et al.* (2015), que no seu conjunto definem o controlo de gestão: os objetivos da empresa são de natureza diversa, não apenas financeira; a descentralização das decisões, a delegação de autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão; o controlo de gestão organiza a convergência de interesses em cada divisão ou setor e na empresa no seu todo; os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia, o horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado; o controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que os números (tem natureza fundamentalmente comportamental); o sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão; os gestores constituem a categoria com maior envolvimento no controlo de gestão, mais que do que os controladores de gestão.

Assim, e como forma de sumariar, “*o verdadeiro controlo deve estar ligado à delegação de autoridade, a aspetos motivacionais, à busca de respostas e ao privilegiar da ação com vista a fomentação de responsabilidade e compromisso por parte de todas as divisões ou áreas de trabalho, procurando-se desta forma um alinhamento das empresas na persecução de um objetivo único estabelecido por estas aquando da formulação das suas estratégias*” (Lopes da Costa, 2012: 50).

2. Controlo de Gestão e a Criação de Valor

Segundo Jordan *et al.* (2015: 19), “*o controlo de gestão deve ter uma vocação económica constituindo um instrumento fundamental para a criação de valor das empresas e demais entidades...*”. Para Lopes da Costa (2012: 51), “*os gestores devem funcionar como agentes motivadores de criação de valor para as organizações...*”.

A função de gerir significa coordenar e motivar todas as pessoas de uma entidade de forma a obter a melhor *performance* a vários níveis, promovendo a comunicação e o alinhamento das iniciativas com a sua estratégia. Para tal, deverá ser proporcionada informação oportuna, fiável e relevante. Ou seja, a informação deve ser disponibilizada no momento que for necessária para o apoio a tomada de decisão, estar isenta de erros que possam distorcer o conhecimento de quem a usa e deve dar a conhecer como a entidade cria valor para os seus múltiplos *stakeholders*, permitindo conhecer em que medida as suas expetativas estão ou não a ser concretizadas (Jordan *et al.*, 2015).

O controlo de gestão é fundamental para proporcionar esta informação e consequentemente para que seja possível aos gestores cumprir a sua função e assim concretizar a estratégia.

Também, segundo Jordan *et al.* (2015), dados os múltiplos *stakeholders* e as suas múltiplas expetativas, o controlo de gestão deve estar preparado para conceber e implementar medidas financeiras e não financeiras capazes de responder a essas expetativas.

Em relação às OSFL, as principais partes interessadas, segundo Kearns (1994), são: governo, agências de supervisão, doadores privados e fundações, clientes, *mass media* e o público em geral. Esta lista pode ser alterada com pessoal, beneficiários, voluntários e membros, incluídos por Harris, Mainelli e O'Callaghan (2002). As principais partes

interessadas, de acordo com Bryson *et al.* (2001), são aquelas cuja satisfação é crucial para a geração de apoio suficiente, legitimidade e recursos suficientes para assegurar a viabilidade e eficácia da organização (citado por Domański, 2009).

As expectativas dos *stakeholders* passam por, no caso de fundadores e membros pela concretização dos objetivos da organização. Os “fornecedores” tais como doadores, órgãos governamentais e patrocinadores irão preferir apoiar organizações com boa reputação e que atuem com eficiência. Para os voluntários e colaboradores, o valor da organização também é tido em conta, é um dos critérios que determinam a escolha da organização à qual eles dedicam o seu tempo. Também os *mass media* influenciam a opinião pública sobre o valor da organização (Domański, 2009).

Também de acrescentar que os voluntários deverão ter as suas expectativas e a sua voz tidas em consideração na definição de objetivos, o seu trabalho deverá ser acompanhado e avaliado e os seus resultados deverão ser integrados no ciclo de atividades seguinte (Andrade e Franco, 2007).

Ainda de realçar que “...o controlo de gestão só será verdadeiramente criador de valor se tiver se estruturar informação integrada, sintética numa lógica multidimensional” (Jordan *et al.*, 2015: 24). Os gestores no exercício das suas atividades deverão ter em conta cinco atributos: **alinhamento** entre as iniciativas individuais e as organizacionais; **focalização**, focar naquilo que apenas o que é crítico; **integração**, ter uma visão integrada dos resultados e das atividades desenvolvidas; **comparação**, comparar em permanência o realizado com o planeado; **seleção** dos geradores de valor (Jordan *et al.*, 2015).

3. Instrumentos de Controlo de Gestão

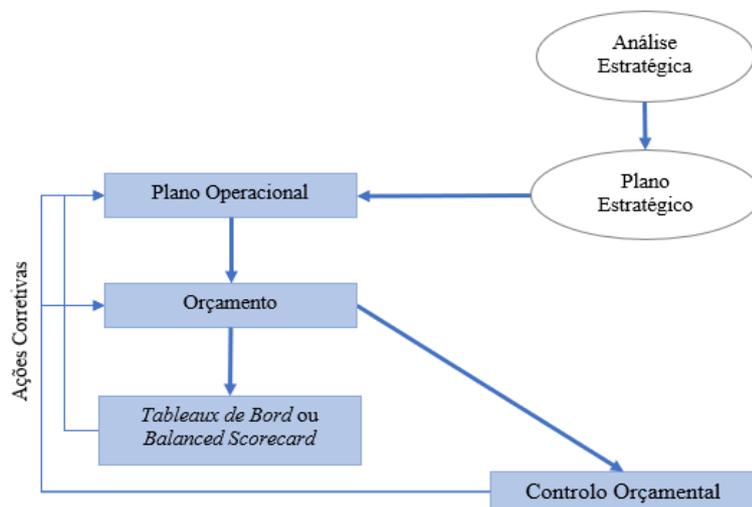
Jordan *et al.* (2015) apresentam três tipos de instrumentos de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo.

3.1. Instrumentos de Pilotagem

Fazem parte deste grupo de instrumentos (Figura 3): o plano operacional, o orçamento e o controlo orçamental, os *tableaux de bord* e *balanced scorecard*. Tratam-se de

instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores possam realizar as fases do processo de controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2015).

Figura 3 – Ferramentas de Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015)

A análise estratégica, que consiste no diagnóstico do ambiente com a finalidade de identificar fatores-chave de sucesso, permite à direção geral definir objetivos estratégicos que serão formalizados num plano estratégico. Após este, o processo de controlo de gestão inicia-se com a elaboração do plano operacional a médio prazo (Jordan *et al.*, 2015).

O plano operacional é a definição operacional da estratégia. É um instrumento de natureza previsional com natureza quantitativa e um prazo de três anos, tendo como âmbito encontrar e organizar soluções aceitáveis para viabilizar o plano estratégico. Este instrumento define as políticas de comercialização, de investimento, de gestão da produção, de organização, de gestão de recursos humanos e de gestão financeira e o seu lançamento pode envolver os gestores de todos os níveis. No plano encontram-se todas as atividades da organização, os planos de ação para melhorar o funcionamento dessas atividades e a previsão de recursos, rendimentos e gastos necessários (Jordan *et al.*, 2015).

No caso do setor não lucrativo, estas ferramentas poderão integrar o mesmo plano, o plano de atividades, normalmente elaborado para um horizonte de doze meses. De acordo com Araújo, Cardoso e Novais (2012), no plano de atividades deverão ser desenvolvidos os

objetivos de curto, médio e longo prazo e a estratégia a adotar para os concretizar, as atividades a realizar e os recursos a envolver na prossecução das atividades planeadas.

O orçamento, também um instrumento de natureza previsional, tem de estar articulado com o plano operacional quando este exista. A partir das políticas a medio prazo, a fase de orçamentação inicia-se pela fixação de objetivos a curto prazo, geralmente um ano (Jordan *et al.*, 2015).

O orçamento anual é elaborado a partir da construção de programas e orçamentos independentes. Elaboram-se programas de vendas, de produção e de compras, orçamentos de vendas, de gastos, de custos e de stocks. A partir destes é possível elaborar o Orçamento de Tesouraria e o Orçamento Financeiro e sequentemente a Demonstração de Resultados Previsional e o Balanço Previsional (Major *et al.*, 2012).

De salientar que “...*NPOs (organizações sem fins lucrativos) must constantly strive for sustainability. A well-planned budget will focus on the primary goals and objectives of the organization and provide financial and programmatic adaptability - key ingredients to maximize sustainability*” (Virginia, 2011: 2).

Segundo Jordan *et al.* (2015), o orçamento promove a descentralização, o planeamento, a motivação dos gestores, a avaliação de resultados, a coordenação vertical (entre níveis hierárquicos) e a coordenação horizontal (entre objetivos e planos de ação).

Após a elaboração do orçamento anual, deve ser feita uma análise à sua execução de forma a segurar o seu controlo. Para tal, deve ser feita periódica e sistematicamente uma comparação entre objetivos, resultados, rendimentos e gastos reais com os que se orçamentaram, reportando-se esta informação à gestão para a tomada de decisões corretivas (Major *et al.*, 2012).

O controlo orçamental trata-se, assim, de “...*um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental e do controlo de gestão*” (Jordan *et al.*, 2015: 197). Contudo, ainda de acordo com os mesmos autores, apresenta limitações tais como informação muito financeira, desvios divulgados com atraso, dificuldades na avaliação de desempenho, desvios apresentados em termos globais e dependência da contabilidade.

Face a estas limitações, poderão ser usados: os *tableaux de bord* de gestão e o *balanced scorecard*, que se tratam de instrumentos mais vocacionados para um adequado acompanhamento de *performance* pessoal e organizacional (Jordan *et al.*, 2015).

O *tableau de bord* e o *balanced scorecard*, por se tratarem também instrumentos de orientação de comportamento e de diálogo, são abordados mais adiante.

3.2. Instrumentos de Orientação de Comportamento

Segundo Jordan *et al.* (2015), os instrumentos de orientação de comportamento permitem enquadrar e canalizar as ações e decisões dos gestores descentralizados, com vista à realização dos objetivos organizacionais e não somente de objetivos locais e parciais. Isto é, garantir o alinhamento. Têm-se como instrumentos de orientação de comportamento: centros de responsabilidade, critérios de avaliação de desempenho e preços de transferência interna.

3.2.1. Centros de Responsabilidade

Os centros de responsabilidade são unidades organizacionais que disponham de um chefe, tenham objetivos próprios para os quais estão orientadas as suas atividades e esse chefe tenha poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos objetivos. Um centro de responsabilidade existe para atingir um conjunto de objetivos próprios que contribuam para a realização dos objetivos globais da organização. Para que os centros sejam instrumentos importantes de orientação do comportamento devem-se verificar algumas condições: gestão por objetivos, estruturas descentralizadas e responsabilização e delegação de autoridade.

Em função do poder de decisão que os centros de responsabilidade detêm de recursos que geram proveitos, de recursos que geram custos e de elementos patrimoniais, ativo e passivo distinguem-se: centros de custos – o responsável tem poder de decisão sobre os recursos que geram custos; centro de proveitos - o responsável tem poder de decisão sobre os recursos que geram proveitos; centros de resultados – o responsável tem poder de decisão sobre os recursos que geram custos e os recursos que geram proveitos; centro de investimentos – o responsável, além de ter influenciar proveitos e custos, também influencia elementos do ativo e do passivo (Jordan *et al.*, 2015).

3.2.2. Critérios de Avaliação de Desempenho

Jordan *et al.* (2015) destacam os critérios económico-financeiros, por serem de aplicação geral a todos os níveis da organização e pela possibilidade de serem construídos indicadores com base em técnicas contabilísticas baseadas em princípios geralmente aceites, conhecidos e utilizados na gestão. Uma avaliação económica do desempenho possibilita a existência de um contrato psicológico que cada gestor devera ter presente na sua atuação diária, promove motivação e empenhamento e permite elementos objetivos que sirvam de base ao cálculo da remuneração e de incentivos.

Também, Jordan *et al.* (2015) referem que, no plano económico-financeiro, os gestores deverão ser avaliados pelo menos sobre os seguintes aspetos: Quantidade - montante de contribuição da sua área de responsabilidade para os resultados da organização; Eficácia - a relação entre o resultado por si realizado e o resultado orçamentado; Eficiência - os meios utilizados para a obtenção do resultado. Estes critérios variam consoante a tipologia dos centros de responsabilidade.

Dado que para as OSFL: “...*the financial measures are not the relevant indicators of whether the agency is delivering on its mission*” (Kaplan e Norton, 2001: 98), critérios não financeiros seriam mais relevantes. Apesar disso, as medidas financeiras devem ser tidas em conta. De acordo com Epstein e Buhovac (2009), estas são importantes para os gestores das OSFL e doadores, por providenciarem informações importantes sobre a eficiência de utilização de recursos valiosos, os custos incorridos, o crescimento das receitas, e o quão bem-sucedidos financeiramente são os vários programas da organização. Para os doadores, a informação sobre a saúde financeira das OSFL é de particular importância.

3.2.3. Preços de Transferência Interna

Os preços de transferência interna permitem valorizar a transferência de produtos e serviços entre centros de responsabilidade, e podem ser determinados tendo conta o custo real, o custo padrão ou orçamentado, o custo padrão mais uma margem ou o preço de mercado. O preço baseado no mercado, sempre que haja uma referência de mercado, é a melhor opção para fixar preços de transferência interna, pois o preço é conhecido sem grande esforço, e depois de conhecido o preço, deverão ser feitos ajustes, uma vez que não existem custos financeiros nas transferências internas (Jordan *et al.*, 2015).

3.3. Instrumentos de Diálogo

Ao longo do processo de gestão existem oportunidades de diálogo: na negociação de objetivos, na negociação de meios a prever no plano operacional e no orçamento, na prestação de contas dos resultados financeiros e na negociação de ações corretivas. Exemplos de instrumentos de diálogo são as salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião (Jordan *et al.*, 2015).

De maneira a articular a atividade das unidades organizacionais com a estratégia organizacional, o projeto estratégico deverá ser difundido e conhecido e os instrumentos de diálogo revelam-se uma oportunidade para que a direção geral o possa fazer. Também, para os responsáveis operacionais o simples facto de participar no “*diálogo controlo de gestão*” com a hierarquia será reconhecido como particularmente estimulante (Jordan *et al.*, 2015).

3.4. *Tableau de Bord*

3.4.1. *Tableau de Bord*: conceito, características e funcionamento

O *tableau de bord*, foi desenvolvido por engenheiros de produção franceses que procuravam formas de melhorar o processo de produção e compreender as relações entre ações e o desempenho alcançado. Este princípio foi também aplicado pela gestão de topo para fornecer aos gestores um conjunto de indicadores que lhes permitisse monitorizar o progresso do negócio, comparando com os objetivos estabelecidos e realizando ações corretivas (Epstein e Manzoni, 1997).

Desenvolver um *tableau de bord* envolve, assim, traduzir a visão e a missão de cada unidade organizacional num conjunto de objetivos, a partir dos quais cada uma identifica os seus principais fatores-chave de sucesso (KSF), que são traduzidos em indicadores-chave de desempenho quantitativos (KPI) (Epstein e Manzoni, 1997).

O *tableau de bord* deve conter principalmente indicadores de desempenho que são em grande parte "controláveis" pela unidade. As subunidades geralmente precisam colaborar em tarefas e projetos interdependentes por isso as áreas de interdependência devem ser identificadas e refletidas na escolha dos indicadores monitorados na subunidade e na empresa em geral (Epstein e Manzoni, 1997). Há vários tipos de indicadores: indicadores de objetivos que identificam o nível de realização dos resultados; indicadores de meios

que expressam o nível de utilização dos meios; indicadores convergentes que respeitam a objetivos ou meios de ação de um determinado centro de responsabilidade, mas que por motivos dos seus impactos, devem ser incluídos no *tableau de bord* de outro centro de responsabilidade; indicadores do meio - informações sobre o ambiente externo à empresa que condiciona o grau de realização dos objetivos e sobre os quais não existe qualquer poder de ação da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

O documento do *tableau de bord* deve relatar o desempenho real do (sub) unidade num pequeno número de indicadores; concisão é importante e o perigo de sobrecarregar os gestores com informações é destacado pelos autores franceses (Epstein e Manzoni, 1997). Apresenta dados geralmente sobre: a realização do ano em curso, a realização do ano anterior, a meta (previsão) para o período em análise e a reavaliação (Jordan *et al.*, 2015).

O *tableau de bord* é posicionado dentro de uma abordagem de gestão global, visto que, força cada unidade, função ou divisão a identificar os seus objetivos e fatores-chave de sucesso e as áreas de interdependência com outras subunidades e desencadeia discussões, pela sua publicação, que proporcionarão oportunidades de aprendizagem e reforçarão a missão global das organizações.

Jordan *et al.* (2015) reforçam algumas características: é um instrumento muito rápido, contém dados históricos e previsionais, alguns obtidos por estimativa, mas a disponibilidade rápida de dados aproximada é prioritária sobre a obtenção demorada de dados exatos, contém indicadores diversificados, é muito sintético com possibilidade de desagregação e é muito frequente e se possível e necessário, permanente, e é indispensável que ele seja atualizado pelo menos mensalmente, de tal modo que permita em permanência a tomada de decisão.

3.4.2. Benefícios e limitações na utilização do *Tableau de Bord*

Jordan *et al.* (2015) referem que o *tableau de bord* pode ser utilizado como um instrumento de comparação, um instrumento de diálogo e um instrumento de apoio à tomada de decisão. O *tableau de bord* trata-se de um instrumento que possibilita realizar em permanência o controlo da realização eficiente dos objetivos fixados, atraindo a atenção sobre os fatores-chave e a identificação daquilo que não evolui de acordo com o previsto. Também é favorecido o diálogo entre o superior e os colaboradores, uma vez que o *tableau de bord* é um meio de comunicação escrita das realizações comparadas com

as previsões, e desde que existam ligações entre os *tableaux de bord* dos diferentes níveis hierárquicos para que as informações que cada um tem sejam coerentes e complementares. E ainda podem ser proporcionadas informações úteis para a tomada de decisão, mas para tal, uma análise de desvios deve ser feita e apresentada no documento de *tableau de bord*.

Relativamente ao orçamento, o *tableau de bord* apresenta-se como “...um sistema mais adequado de acompanhamento das atividades exercidas, proporcionando uma visão mais abrangente e por isso mais vocacionado para a tomada de decisão pelos gestores. A sua elaboração é mais flexível, mais orientada para a medição de todos os objetivos e meios e menos dependente de outros instrumentos de gestão (v.g. orçamento) mas mais exigente nas informações de suporte” (Jordan *et al.*, 2015: 249).

Contudo, este instrumento apresenta limitações, caso se for usado tendo subjacente uma gestão à distância e por exceção, em vez de usado interactivamente para promover o diálogo, discussões e reuniões, perdendo assim utilidade. Também os *tabelaux de bord* tendem a enfatizar excessivamente as medidas financeiras e a conter muito menos medidas não financeiras (Epstein e Manzoni, 1997).

3.5. *Balanced Scorecard*

3.5.1. *Balanced Scorecard*: conceito, características e funcionamento

Kaplan e Norton, em resultado de uma investigação em doze das maiores empresas americanas, desenvolveram o *balanced scorecard*, um conjunto de medidas que oferece à gestão de topo uma visão rápida, mas compreensiva, do negócio. O BSC inclui medidas financeiras que refletem os resultados das ações passadas. E complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, os processos internos e as atividades de inovação e melhoria da organização – medidas operacionais que impulsionam o desempenho financeiro futuro (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC possibilita aos gestores uma visão do negócio sob quatro expectativas e responder as questões: como devemos encarar os acionistas? (Financeira); como devemos lidar com os clientes? (Cliente); em que processos devemos ser excelentes para satisfazer os acionistas e clientes? (Processos); podemos continuar a inovar e a criar valor? como podemos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar? (Aprendizagem e

Crescimento). A resposta a estas questões tem como finalidade concretizar a visão e estratégia de longo prazo (Kaplan e Norton, 1992, 1996, 2001a; Jordan *et al.*, 2015).

Para cada perspetiva, são definidos objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas. Assim, o BSC pretende ligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação da estratégia (Jordan *et al.*, 2015).

Faz parte da metodologia do BSC, um *framework* desenvolvido por Kaplan e Norton e denominado por mapa estratégico, que consiste numa arquitetura lógica e abrangente para descrever a estratégia. Um mapa estratégico especifica os elementos críticos e respetivos vínculos para a estratégia de uma organização (Kaplan e Norton, 2001a).

Os mapas estratégicos são contruídos do topo para a base, começando pelo destino por ser definido, isto é, os resultados pretendidos pelas organizações, e em seguida, os caminhos que conduziram a esses resultados são mapeados. Estes mapas mostram como iniciativas e recursos - incluindo ativos intangíveis, como cultura corporativa e conhecimento dos colaboradores, são convertidos em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000).

De salientar que, tal como é referido por Kaplan e Norton (2000: 176): “*Strategy implies the movement of an organization from its present position to a desirable but uncertain future position. Because the organization has never been to this future place, the pathway to it consists of a series of linked hypotheses. A strategy map specifies these cause-and-effect relationships, which makes them explicit and testable*”.

As organizações com fins lucrativos têm como finalidade o aumento significativo do valor para o acionista, pelo que no topo do mapa se encontra a perspetiva financeira. O núcleo de qualquer estratégia é a proposta de valor para o cliente, que descreve o *mix* exclusivo de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem oferecidos ao cliente, e, portanto, segue-se a perspetiva do cliente. Tendo uma visão clara das perspetivas financeiras e de clientes, a organização pode determinar as atividades críticas pelas quais alcançará a proposta de valor para o cliente e os objetivos financeiros, ou seja, quais os processos internos que deverá ser excelente para satisfazer o cliente e os acionistas. A região final de um mapa estratégico é a perspetiva de aprendizagem e crescimento, na qual os gestores definem as capacidades e habilidades dos funcionários, a tecnologia e o clima corporativo necessários para apoiar uma estratégia (Kaplan e Norton, 2001a).

3.5.2. Benefícios e limitações na utilização do *Balanced Scorecard*

A utilização do BSC proporciona benefícios, entre os quais: resume em um único documento sucinto quatro diferentes perspetivas sobre o desempenho da organização; é um meio de comunicação, traduzindo a estratégia em indicadores quantificáveis; destaca *trade-offs* entre as medidas e pode ser traduzido em *scorecards* "locais" para unidades de nível mais baixo, ou seja, é personalizável a qualquer nível organizacional (Epstein e Manzoni, 1997).

O BSC também apresenta limitações, caso os membros da gestão de topo tenham opiniões diferentes sobre a estratégia a ser seguida, caso os dados necessários tenham de ser recolhidos fora da organização e se crie uma resistência por parte dos gestores ao aumento da carga de trabalho ou caso haja uma resistência motivada pelo desejo de proteger sua própria base de poder dada a maior transparência que o BSC proporciona. E tal como o *tableau de bord*, o BSC não deve ser usado como parte de uma gestão por exceção, deve ser usado como um instrumento de controlo interativo (Epstein e Manzoni, 1997).

No caso da aplicação do BSC ao setor não lucrativo, outros benefícios podem ser gerados para as organizações, perante algumas das suas dificuldades. Kaplan (2001) trabalhou com OSFL a fim de desenvolver e aplicar o BSC e notou que enfrentam dificuldades, relativas à definição de estratégia, que afetam o desempenho, e que podem ser ultrapassadas pelo BSC.

Kaplan (2001) notou que, muitas organizações não conseguem definir a estratégia claramente. Esta consiste em listas de programas e iniciativas em vez dos resultados que se pretendem alcançar e conseqüentemente a medição de desempenho se concentrará em aspetos operacionais, mas, com o BSC, o foco muda para os resultados pretendidos. Muitos documentos de estratégia representam uma lista de desejos combinada de todos os participantes convidados a participar, todavia, com o BSC, as organizações podem alcançar alinhamento e foco, evitando a patologia de tentar ser tudo para todos. Porém, quando as organizações possuem uma definição clara da estratégia, diversas opiniões podem ser originadas. Quantificando e medindo a estratégia, as organizações reduzem e até eliminam ambigüidade e confusão sobre objetivos e métodos.

3.5.3. O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica

O BSC conta com quatro processos de gestão, que separadamente e em combinação, contribuem para vincular ações de curto prazo com objetivos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996):

Tradução da Visão – Ajuda os gestores a construírem um consenso em torno da visão e da estratégia da organização por meio de um conjunto de integrado de objetivos e medidas, acordados por todos, que descrevem os impulsionadores de sucesso de longo prazo;

Comunicação e Alinhamento – Permite a comunicação da estratégia de cima para baixo e os objetivos e medidas estratégicos são traduzidos em objetivos e medidas apropriados para cada grupo específico, ou seja, a partir do BSC, cada unidade organizacional pode traduzir a estratégia no seu próprio *scorecard*. Assim, todos os níveis da organização compreendem a estratégia e como a sua própria produtividade a sustenta, garantindo-se o alinhamento entre os objetivos organizacionais, departamentais e individuais;

Planeamento – Permite às organizações integrarem os seus planos de negócios com os planos financeiros. A definição de metas, iniciativas estratégicas de curto prazo e respetivos indicadores permite um quadro de referência para afetação de recursos e a integração do orçamento. Segundo Jordan *et al.* (2015), são ultrapassadas as limitações tradicionais de não integração dos processos de formulação estratégica com a afetação de recursos e a orçamentação, e o orçamento integrado com o BSC promove uma visão mais completa e globalizante do desempenho esperado;

Feedback e Aprendizagem – Proporciona às organizações a capacidade de aprendizagem estratégica. Tendo em conta a informação obtida através do BSC e do mapa estratégico, é possível analisar relações de causa-efeito e avaliar a estratégia, e sequentemente podem ser feitas melhorias estratégicas.

O BSC, tendo em conta o seu envolvimento nestes processos de gestão e apesar de ter sido criado como um instrumento de medição de desempenho em torno de perspetivas inter-relacionadas, trata-se, fundamentalmente, de uma ferramenta de gestão estratégica. A sua implementação como ferramenta de gestão estratégica requer uma cultura organizacional orientada para a estratégia. Kaplan e Norton (2001b) identificam cinco princípios de uma organização focada na estratégia:

Princípio nº1: Traduzir a estratégia em termos operacionais – Mapear os elementos críticos da estratégia, criando um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades organizacionais e funcionários.

Princípio nº2: Alinhar a organização à estratégia – Uma vez que uma organização é constituída por unidades, cada uma com a sua própria estratégia, linguagem e conhecimentos, cultura e operações, há que coordenar essas unidades e criar sinergias.

Princípio nº3: Fazer a estratégia o trabalho diário de todas as pessoas – Implementar a estratégia não cabe só aos diretores executivos e às equipas de liderança, pois não o conseguem por si mesmos. Todos os trabalhadores deverão contribuir para o sucesso da estratégia, mesmo aqueles que se encontram distantes das sedes corporativas e regionais podem criar valor.

Princípio nº4: Fazer da estratégia um processo contínuo – O BSC introduz um novo processo de ciclo duplo para gerir a estratégia, que integra a gestão tática com a gestão estratégica, utilizando três processos (Figura 5):

1. Vincular a estratégia ao processo orçamentário – Através de um *scorecard* é possível avaliar potenciais investimentos e iniciativas. Apenas estas iniciativas constarão dentro do processo orçamentário anual. Assim como o BSC tenta proteger os objetivos de longo prazo da subotimização de curto prazo, o processo orçamentário deve proteger as iniciativas de longo prazo das pressões para oferecer desempenho financeiro de curto prazo.
2. Reuniões para revisão da estratégia – Para discutir a implementação da estratégia e o BSC, reuniões deverão ser programadas periodicamente, mensal ou trimestralmente, e os sistemas de *feedback* informativo deverão passar a apoiar as reuniões e, em vez de serem projetados para as necessidades da equipa executiva, podem ser projetados para todos, baseando-se no princípio que "estratégia é o trabalho de todos", capacitam "todos", fornecendo o conhecimento necessário.
3. Aprendizagem e adaptação da estratégia – À medida que o *scorecard* é colocado em ação e os sistemas de *feedback* fornecem relatórios sobre os resultados, uma organização pode testar as hipóteses da estratégia, seja através de correlações estatísticas ou de reuniões para validar ou ajustar as iniciativas e planos de ação, e ainda pode detetar novas oportunidades. Em vez de se esperar pelo ciclo

orçamentário do ano seguinte, as prioridades estratégicas e *scorecards* são atualizados imediatamente. Esta utilização do BSC, de forma interativa, vai de encontro a uma das alavancas de controlo identificadas por Simons (2000), o sistema de controlo interativo, sendo também de realçar, que qualquer ferramenta de controlo pode ser utilizada como um sistema interativo.

Figura 5 – Estratégia: Processo de Ciclo Duplo



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001b)

Princípio nº 5: Mobilizar a liderança para a mudança – O sucesso da estratégia requer mudanças e coordenação em todas as partes da organização. foco nas iniciativas e no desempenho em relação aos resultados desejados. O envolvimento da gestão de topo é a condição mais importante para o sucesso, pois a partir dela é que a mudança começa e pode ser impulsionada para todos os níveis da organização.

3.6. *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*

O BSC e o *tableau de bord*, dois instrumentos para acompanhar os resultados, podem ser considerados não só como ferramentas de medição de desempenho como também de gestão estratégica, pelo que, importa identificar semelhanças e diferenças.

Para Epstein e Manzoni (1997), os dois instrumentos podem ser personalizados às (sub) unidades organizacionais, cada uma possuirá o seu conjunto de indicadores de

desempenho e todas podem ser alinhadas dentro da visão e estratégia da organização. Ambos proporcionam benefícios e possuem pouco impacto se não forem utilizados de forma interativa. Os autores referem ainda que a noção francesa de *tableau de bord* é bastante próxima do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton, do ponto de vista conceitual, mas na prática o primeiro fica aquém do segundo, sobretudo devido ao facto de enfatizar as medidas financeiras, objetivos e metas cuja informação para monitorização é obtida internamente.

Segundo Jordan *et al.* (2015), os dois instrumentos apresentam características semelhantes quanto à natureza e tipo de indicadores usados e ambos são instrumentos de medição da *performance*, que podem ser personalizados aos vários níveis organizacionais e que promovem a comunicação e diálogo interno, mas diferem em alguns aspetos (Tabela 1).

Tabela 1 – Diferenças entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*

<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Tableau de Bord</i>
Produto da estratégia.	Produto com cariz mais operacional.
Estabelecem-se objetivos face a estratégia, definem-se os fatores críticos para, a partir daí, se identificarem planos de ação.	Parte da definição dos objetivos e dos planos de ação (variáveis chave) para, a partir daí, definir os indicadores de desempenho.
Os objetivos são enquadrados em perspetivas de análise. A definição das perspetivas ajuda na conceção e identificação dos objetivos.	Os objetivos são definidos de forma livre.
Utiliza o conceito de fator crítico - elemento que condiciona a realização de objetivos.	Utiliza o conceito de variável chave - ação que irá ser empreendida e que condiciona os resultados.
Distinguem-se os indicadores de resultado dos indicadores de processo.	A definição de indicadores apresenta-se mais rica e abrangente - indicadores de objetivos, de meios, de convergência e do meio.

Fonte: Elaboração própria a partir de Jordan *et al.* (2015)

PARTE II – Apresentação Funcional do Estudo – Projeto-Empresa

1. Enquadramento

1.1. Setor Não Lucrativo em Portugal

O setor não lucrativo, denominado também por outros termos, tais como terceiro setor, organizações não governamentais, economia social e economia solidária, é constituído pelas organizações privadas sem fins lucrativos. Trata-se de um setor intermédio, entre o público e o privado, que presta serviços públicos, visando o bem-estar social. Tais serviços são financiados por recursos provenientes do setor privado, podendo também o setor público transferir verbas para o setor não lucrativo.

Em Portugal, fazem parte deste setor, associações, fundações, cooperativas, as IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), as misericórdias, as organizações de desenvolvimento local e as ONGD (Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento), federações, uniões e confederações (Andrade e Franco, 2007).

As IPSS tratam-se de instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. Os seus objetivos incluem: apoio a crianças e jovens; apoio à família; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações (Andrade e Franco, 2007).

O estudo mais recente acerca da importância das OSFL para a economia do país é referente a 2016, divulgado pelo INE, no âmbito da terceira edição da Conta Satélite da Economia Social. A Economia Social, representou nesse ano, 3% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) nacional, e foram identificadas cerca de 71.885 entidades, distribuídas por doze grupos de atividades. Do conjunto total, 5.622 entidades possuem o estatuto de IPSS ou equiparado e representaram 44,2% do VAB da Economia Social. Relativamente a 2013 e 2010, a Economia social que contava com 61.268 entidades e

55.383 entidades, respetivamente, representava 2,8% do VAB nacional nos dois anos, verificando-se um crescimento no peso do VAB (14,6%,). Este crescimento, de 2013 para 2016, foi superior ao observado no conjunto da economia (8,3%), no mesmo período.

Em 2016, as IPSS desenvolveram a sua atividade, sobretudo nos serviços sociais (56,3%), seguindo-se a saúde (26,3%) e a educação (6,5%). As atividades relativas aos serviços sociais e à saúde foram as que obtiveram maior percentagem no total do VAB das IPSS, 39,3% e 52,9%, respetivamente.

Os subsídios e transferências fazem parte dos recursos mais utilizados na Economia Social, correspondendo a 26,7% do total de recursos da Economia Social, em 2013, e 15,4% e 16,1% do total nacional, em 2013 e 2016, respetivamente.

Com a finalidade de conhecer as características fundamentais do trabalho voluntário em Portugal, o INE introduziu um módulo anexo ao Inquérito ao Emprego, no terceiro trimestre de 2018. Estimou-se que, em 2018, cerca de 82% do total de voluntários realizaram uma atividade voluntária através de uma organização ou instituição, equivalendo a 6,4% da população residente com 15 ou mais anos e correspondendo aproximadamente a 570 mil voluntários.

A taxa de voluntariado, em 2018, foi maior na população desempregada (10,5%), seguindo-se a população empregada (8,8%) e os inativos (6,3%) e aumenta progressivamente com o nível de escolaridade. Quanto à distribuição dos voluntários por tipo de organização, uma elevada percentagem (37,7% dos voluntários do sexo feminino e 34,5% dos voluntários do sexo masculino) prefere serviços sociais e uma reduzida percentagem (5,2% dos voluntários do sexo feminino e 2,2% dos voluntários do sexo masculino) escolhe organizações com atividades de proteção animal.

1.2. PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas

A PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas, com sede em Sesimbra, é uma associação de solidariedade social. O seu surgimento, em 2013, deve-se sobretudo a uma tomada de consciência do contributo social que os animais de companhia promovem aos humanos e à sociedade: por um lado, a constatação de problemas sociais que envolvem crianças e jovens em risco e idosos não autónomos e a existência de animais de companhia

nas ruas ou vítimas da crueldade humana, e por outro lado, os benefícios que resultam da interação entre humanos e animais, para ambos e para a sociedade em geral.

Sendo assim, a PRAVI identifica como os seus pilares fundamentais a proteção e o apoio aos seres mais carenciados e vulneráveis da sociedade, sendo esses, animais de companhia em risco, crianças e jovens em risco e idosos dependentes. A associação é composta por dois departamentos, o Departamento de Animais de Ajuda a Animais e o Departamento de Ajuda a Pessoas.

Departamento de Ajuda a Animais

O Departamento de Ajuda a Animais presta ajuda a animais, cães e gatos, em risco de vida, nas ruas, abandonados e vítimas de outros de crueldade humana, e pretende “... ser a voz dos animais e o garante da sobrevivência e bem-estar deles” (Site PRAVI).

As atividades desenvolvidas pelo departamento envolvem: operações de resgate no terreno, promoção da adoção dos animais, divulgação de apelos para adoção, de particulares e de associações, sensibilização, alojamento, alimentação, assistência veterinária, vacinação, desparasitação e esterilização. Este departamento tem realizado e participado em campanhas de angariação de alimentos e outros bens, e realizado campanhas de adoção de animais, palestras e outros eventos para sensibilização e educação cívica da população. E ainda é prestada ajuda aos animais acolhidos por outras associações, através da angariação e distribuição, pelas mais carenciadas, de bens para os animais, tais como alimentos e medicamentos, bem como a animais de famílias carenciadas, através da esterilização dos animais e do fornecimento de alimentos.

Este departamento tem procurado criar núcleos de defesa e proteção animal por todo o país. Até à criação da lei, em 2016, que proíbe o abate de animais em canis, a PRAVI atuava junto dos canis municipais, para que os mesmos funcionassem como centros de acolhimento temporário dignos para os animais, em vez de centros de abate dos mesmos, e pela esterilização, em vez do abate, como forma de contenção da população animal.

Departamento de Ajuda a Pessoas

O Departamento de Ajuda a Pessoas apoia crianças e jovens em risco como também idosos dependentes. Este departamento visa cumprir a razão de existência da PRAVI, a partilha de afetos e a cooperação entre humanos e animais. E para tal, a PRAVI

desenvolveu o Projeto Tajides – Terapia Animal para a Juventude, Infância (e Idade Avançada) desfavorecidas.

“O Projeto “Tajides” é um projeto feito a pensar nas crianças e jovens em situação de risco, extensível aos idosos, que envolve a coordenação de várias entidades, nomeadamente o Instituto da Segurança Social de Lisboa, através dos seus lares de acolhimento de crianças e jovens em situação de risco e os Recolhimentos da Capital, onde reside a população mais idosa” (Site PRAVI).

Este departamento presta a sua ajuda através das intervenções assistidas por animais, (IAA): as atividades assistidas por animais (AAA) e as terapias assistidas por animais (TAA). De acordo com Tiago Rodrigues, técnico e formador de IAA, que fez trabalho de voluntariado na PRAVI desde o surgimento desta até ao final do ano passado, as AAA são *“atividades com caráter lúdico, com possíveis resultados terapêuticos, mas sem rigor científico”* e as TAA consistem num *“processo terapêutico, que envolve terapeuta, animal e treinador, com um nível de rigor científico determinado e com objetivos previamente assinalados e orientados pelo terapeuta”* (Site PRAVI). A planificação das sessões exige a consulta prévia do técnico de saúde, que acompanha a pessoa assistida, e um plano de atuação elaborado em conjunto pelo técnico de saúde e pelo técnico em TAA.

As TAA e as AAA têm como missão: *“Complementar os esforços de integração social, desenvolvimento pessoal, despertar os afetos, a autoestima e a educação para a cidadania. Cooperar com os Técnicos de Saúde na eficácia da resolução dos problemas das pessoas”* (Site PRAVI). E como finalidade: *“Fazer renascer o sonho de ser feliz nas Pessoas assistidas, pela bondade, harmonia, simplicidade e generosidade de afetos dos animais em ordem à sua relação pacífica consigo próprios, com os outros e com tudo o que as rodeia”* (Site PRAVI).

Para que seja possível a execução destas duas formas de ajuda, a PRAVI conta com técnicos voluntários com formação específica em AAA e/ou TAA. Periodicamente são realizados cursos de formação e atualização dos voluntários para que tenham o melhor desempenho possível. Quanto aos animais utilizados, tratam-se de animais abandonados ou que tenham sido salvos do abate em canis municipais, e que são preparados pelos voluntários ou por escolas credenciadas que colaboram voluntariamente com a PRAVI.

São inúmeros os benefícios que advém destes tipos de ajuda, tais como, promoção da saúde física e psíquica e do bem-estar, redução ou eliminação de associabilidade e

violência nas escolas, diminuição do insucesso escolar, prevenção da criminalidade juvenil e consequentemente aumento da segurança das pessoas e bens, redução do consumo de antidepressivos e outros medicamentos, redução das despesas públicas com saúde, educação e segurança e menor dependência dos idosos relativamente a terceiros.

A PRAVI conta uma vasta experiência no apoio a crianças e jovens e segundo Tiago Rodrigues: “...a intervenção com animais nos processos educativos e o ensino do respeito pelos mesmos é o melhor ponto de partida para educarmos os jovens e as crianças a respeitar os outros seres humanos. Para o aluno/ educando, o animal torna-se um modelo e o seu cúmplice” (Site PRAVI). Os beneficiários das IAA, tanto crianças e jovens como os idosos, têm obtido melhorias, e em alguns casos, os resultados são surpreendentes, nomeadamente em casos de autismo, crianças violentas e idosos em depressão profunda e com reduzida mobilidade.

Para fazer chegar estas duas formas de ajuda, AAA e TAA, a um maior número de pessoas, a PRAVI pretende implementar, nos principais centros urbanos, centros sociais de interação homem/animal, onde os pacientes poderão estar em contato com os animais, receber e dar-lhes afeto, com acompanhamento de pessoas com formação de AAA e/ou TAA. Para implementar este projeto, tem vindo a procurar mecenas para a construção de instalações e aquisição de equipamentos.

Este departamento que funciona articuladamente com o Departamento de Ajuda a Animais, também realiza e participa em palestras e outros eventos, cujos temas prendem-se com a cidadania ativa, o benefício dos animais para a saúde psicofísica das pessoas e para a sociedade em geral, os crimes de maus tratos animais e os deveres cívicos e éticos da população.

Estrutura e Organização

A PRAVI tem como órgãos sociais a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal (Tabela 2). Os dois departamentos são dirigidos pela Direção e as suas atividades e âmbito concretizam-se pela atuação de núcleos ou delegações. Atualmente a PRAVI conta com cinco núcleos, sediados em Albufeira, Lisboa, Santarém, Setúbal e Vila Real de Trás os Montes. Todos os núcleos desenvolvem a ajuda a animais e dois núcleos, Lisboa e Santarém ajudam pessoas através das IAA O núcleo de Vila Real de Trás os Montes, ao contrário dos restantes núcleos, somente ajuda animais de famílias carenciadas.

Já contribuíram para o trabalho da PRAVI outros núcleos: Porto, Maia, Gaia e Quarteira, que tiveram de fechar, em 2017, devido à falta de fundos e voluntários. Recentemente, em meados de 2018, também fechou o núcleo de Aveiro, por falta de fundos e voluntários e no início do presente ano, a atividade do núcleo de Faro também teve de ser suspensa devido a questões internas e à falta de voluntários.

Tabela 2 – Órgãos Sociais da PRAVI

Órgão Social	Funções
<p>Assembleia Geral</p> <p>Mesa: Presidente; Vice-Presidente; Vogal</p>	<p>Reúne todos os sócios e é o titular do poder deliberativo da Associação.</p> <p>Funciona ordinariamente durante o primeiro trimestre de cada ano para apreciação e votação do relatório e contas do ano anterior, como também durante o mês de dezembro para eleição dos órgãos diretivos. Funciona extraordinariamente sempre que seja solicitada a sua convocação.</p>
<p>Direção</p> <p>Presidente; Vice-Presidente; três Vogais</p>	<p>Dirige, administra e representa para efeitos legais a associação. Dirige os serviços de proteção e assistência, e compete-lhe promover a assistência aos seres em risco de um modo eficaz e económico promovendo a prosperidades e expansão da associação. Elabora o orçamento do ano seguinte e o relatório, balanço e contas do exercício findo.</p>
<p>Conselho Fiscal</p> <p>Presidente; Secretário; Relator</p>	<p>Elabora parecer, anualmente, do relatório e contas da gerência para ser apresentado em assembleia geral. Confere os saldos em caixa e os balancetes mensais de receita e despesa, verificando os documentos e a legalidade dos pagamentos efetuados.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir dos Estatutos da PRAVI

Anualmente, cada núcleo da PRAVI elabora um plano de atividades, cujo conteúdo, trata-se dos objetivos a que se propõem a cumprir e as atividades a realizar para concretizar esses objetivos. No final de cada ano, cada núcleo faz um relatório, que é enviado, juntamente com o plano para o ano seguinte, para a sede, que por sua vez, elabora um relatório global, bem como um plano de atividades global, a partir dos relatórios do presente ano e planos para o ano seguinte enviados pelos núcleos.

1. 3. Os Públicos Beneficiários da PRAVI: Animais e Pessoas e o Apoio em Portugal

Animais

Qualquer animal possuído ou destinado a ser possuído pelo homem, designadamente em sua casa, para seu entretenimento e enquanto companhia é entendido como animal de companhia, sendo que para a posse do animal, têm-se como princípios fundamentais: o dever de não causar, inutilmente, dor sofrimento ou angústia e o dever de não o abandonar, conforme a Convenção Europeia para a Proteção dos Animais de Companhia¹. Universalmente, para os países membros das Nações Unidas, estão expressos os direitos dos animais, em catorze artigos, na Declaração Universal dos Direitos dos Animais, e entre os quais se refere que os organismos de proteção e de salvaguarda dos animais devem estar representados a nível governamental e os direitos do animal devem ser defendidos pela lei como os direitos do homem (Unesco – ONU, 1978).

Apesar de declarados os direitos dos animais e da legislação a favor dos animais que tem vindo a ser adotada por diversos países, o abandono e os maus tratos a animais, incluindo até tradições de maus tratos, tendem a persistir, abrangendo, não só cães e gatos, como qualquer espécie animal.

Portugal apresenta uma elevada taxa de abandono e é no verão que se verifica mais ocorrências de abandono: “*um problema grave da nossa sociedade que se intensifica em alturas de férias...*”, como referido pela Ordem dos Médicos Veterinários (Sapo Lifestyle, 2018).

Em Portugal, desde 23 de setembro de 2014, os maus tratos e o abandono a animais são considerados crimes, podendo a pena ir até aos dois anos de prisão ou multa até 240 dias por morte ou maus tratos e seis meses de prisão ou 60 dias de multa por abandono (Lei n.º 69/2014). Contudo o número de animais encontrados e recolhidos das ruas seja por CRO (Centros de Recolha Oficial) (Anexo 1 – Tabela 9) ou associações de animais tende a ser significativo. Para a DGAV, o aumento no número de animais nos canis municipais “*não é necessariamente sinónimo de mais casos de abandono, podendo estar relacionado com mais ou melhores meios para os municípios lidarem com a problemática dos animais errantes*” (Garcia, 2015). Também os crimes participados por maus tratos a animais

¹ Consultado em: Ministério dos Negócios Estrangeiros. Decreto n.º 13/93 de 13 de abril. Diário da República n.º 86/1993, Série I-A. Lisboa.

tendem a aumentar (Anexo 1 – Tabela 10), tal facto não significa que os maus tratos tendem a aumentar, pode ter haver com uma maior preocupação e sensibilização do público em geral para com esta temática.

De acordo com Rodrigo Livreiro, presidente da Animalife, muitos dos animais que são entregues pelos respetivos donos em CRO, o são por falta de recursos financeiros, tendo as autarquias de assumirem todas as despesas com os animais, como a alimentação, desparasitação, identificação eletrónica e esterilização (Animalife, 2018).

Em 2017, o estatuto jurídico dos animais foi revisto, deixando os animais de serem “coisas”, para serem reconhecidos como “*seres vivos dotados de sensibilidade e objeto de proteção jurídica em virtude da sua natureza*” (Lei n.º 8/2017).

Também, em Portugal, desde 23 de setembro de 2016, com um período de adaptação de dois anos, é proibido o abate a animais como forma de controlo da população a animais e são aprovadas medidas para a criação de uma rede de centros de recolha oficial, privilegiando a esterilização (Lei n.º 27/2016). O abate continua a ser permitido, em determinadas situações (Portaria n.º 146/2017). De salientar, que na Região Autónoma da Madeira, o abate já era proibido desde abril (Decreto Legislativo Regional n.º 13/2016/M). A Região Autónoma dos Açores tem até 2022 para se preparar para o fim do abate (Decreto Legislativo Regional n.º 12/2016/A).

Para criar a rede de centros de recolha oficial, o Governo incluiu no Orçamento do Estado uma verba de 1 milhão para a construção/reconstrução de CRO iniciada em 2017, e aprovou um apoio financeiro, em abril de 2018, de 500 mil euros para a esterilização de animais. A verba para os CRO foi insuficiente. Dos 500 mil para esterilização, em outubro, apenas 13% do valor total tinha sido atribuído, correspondendo a 36 municípios², mas até ao final da campanha, em 30 de novembro, os pedidos aumentaram significativamente, sendo pagos 288.260 euros dos 500 mil e utilizada, assim, 57,6% da verba³.

²Foi consultado o documento disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural sobre a situação do apoio financeiro para esterilização em 23 de outubro de 2018. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/396364161/Governo-deu-dinheiro-para-a-esterilizacao-de-caes-e-gatos-mas-so-36-municipios-o-quiseram-receber#fullscreen&from_embed.

³ De acordo com Graça Mariano, subdiretora-geral da DGAV, em entrevista à Animalife. Consultado em: <https://www.animalife.pt/pt/noticia/621>.

Em dezembro de 2018, o Governo anunciou que dezasseis municípios e quatro agrupamentos de municípios seriam apoiados, num total de perto de 1 milhão de euros para construção/modernização de CRO. Em março de 2019, foi anunciado outro apoio financeiro de 500 mil euros para esterilização, e até agosto de 2019, o Estado já atribuiu cerca de 270 mil euros a 136 municípios, havendo mais candidaturas do que em 2018.

Atualmente, num total de 308 municípios, segundo dados da DGAV⁴, existem 83 centros de recolha (70 municipais e 13 intermunicipais) que servem 168 municípios. Em Portugal continental, com 278 municípios, um total de 78 centros de recolha (66 municipais e 12 intermunicipais) serve 162 municípios. E relativamente ao impacto da legislação, verifica-se que, de 2017 para 2018, o número de animais eutanasiados diminuiu e o número de animais esterilizados aumentou (Tabela 8). Também o número de animais recolhidos diminuiu de 2017 para 2018, e tal facto pode advir da sobrelotação dos centros de recolha originada pelo menor número de animais abatidos.

No presente ano, em comparação com os últimos anos, houve um aumento do número de ataques de animais abandonados, nas ruas, relacionado com a sobrelotação dos CRO e com a falta de capacidade dos serviços municipais para os pedidos de recolha de animais. De acordo com o bastonário da Ordem dos Médicos Veterinários, Jorge Cid, em declarações à agência Lusa, entre 2016 e 2018, não houve preocupação das entidades, câmaras municipais, PSP e GNR, em controlar o abandono de animais e “...quando a medida entrou em vigor já estavam os canis sobrelotados...”, “...já se sabia que este problema não ia ter resolução”. A GNR registou 287 casos de ataques de animais nos primeiros seis meses do ano, quase o mesmo valor do que o registado em 2018 (316 casos) e mais do que em 2017 (253 casos) (Animalife, 2018).

Em relação aos cães e gatos em lares portugueses, o número tem vindo a aumentar. Segundo os dados do estudo TGI (*Target Group Index*) da *Marktest*, o número de lares com pelo menos um cão, com oscilações, passou de 38,3% em 2008 para 38,8% em 2016 e o número de lares com pelo menos um gato passou de 23,8% em 2008 para 28,4% em 2016. Mas, nos últimos anos, o número de adoções tem-se mantido próximo, aumentando até 2017, e sofrendo uma diminuição em 2018 (Anexo 1 – Tabela 9).

⁴ Foi consultada a Lista de Alojamentos Oficiais para Animais de Companhia – Centros de recolha Oficiais (CRO) autorizados (última consulta em setembro de 2019). Disponível em: <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?actualmenu=15016&generico=14851&cboui=14851>.

Recentemente foi desenvolvido, pelo Governo, um novo regime de identificação dos animais: o Sistema de Informação de Animais de Companhia (SIAC) como forma de responsabilização dos donos dos animais e de prevenção do abandono, pelo qual a identificação dos animais passa a ser obrigatória (Decreto-Lei n.º 82/2019).

A DGAV encontra-se envolvida num grupo de trabalho com a DGE (Direção-Geral da Educação), que visa a introdução das matérias relacionadas com a detenção responsável e o bem-estar animal nos currículos escolares, desde o ensino pré-escolar até ao ensino secundário (Jornal Económico com Lusa, 2019).

Pessoas

Num contexto demográfico, segundo o Retrato da Saúde 2018, a população portuguesa caracteriza-se por ser uma população envelhecida, que tende a aumentar, com uma esperança média de vida também a aumentar, de cerca de 80 anos, superior à média de 75 anos da união europeia. Por se tratar de população envelhecida, também os problemas de saúde tendem a aumentar, nomeadamente as doenças crónicas. O nível de escolaridade da população tem vindo a aumentar, mas ainda é reduzido.

No Retrato da Saúde 2018, são revelados determinantes para a saúde: educação, desemprego, hábitos alimentares e atividade física. A educação tem influência na adoção de comportamentos saudáveis, sendo que quem tem um nível de educação mais elevado é menos propenso a desenvolver doenças crónicas, problemas de saúde mentais como depressão e ansiedade, hipertensão arterial, obesidade e diabetes. É nos indivíduos desempregados ou sem atividade que se registam mais casos de hipertensão obesidade e diabetes. Entre os problemas que mais afetam os portugueses estão as doenças musculoesqueléticas, depressão e enxaquecas, e os que mais afetam os portugueses causando a morte são as doenças cérebro-cardiovasculares e oncológicas,

O Serviço Nacional de Saúde tem vindo a promover o acesso à saúde, tanto na prevenção como no controlo de saúde, permitindo a melhoria das condições de vida dos portugueses. Têm sido desenvolvidos programas específicos para a promoção da alimentação saudável, e atividade, para a saúde mental e para várias doenças.

De acordo com a Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos 2017, o número total

de respostas sociais⁵ que compõem a RSES (Rede de Serviços e Equipamentos Sociais) tem tido um crescimento significativo (desde 2000 cresceu 88%), especialmente as respostas que visam o apoio a crianças e jovens e a pessoas idosas.

A taxa de utilização das respostas sociais, de um modo geral, também tem vindo a aumentar, ou seja, cada vez há mais pessoas, sobretudo pessoas com deficiência, a utilizar as atividades e/ou serviços desenvolvidos em equipamentos sociais. No caso da população idosa, a taxa de utilização das respostas sociais registou um abrandamento, sendo que, em Centros Dia e SAD – Serviço de Apoio ao Domiciliário tem vindo a decrescer e, em ERPI – Estrutura Residencial para Idosos, aumentam desde 2015, apresentando uma taxa superior a 90%. Tal facto, deve-se ao aumento das necessidades de uma população cada vez mais envelhecida, que procura respostas que implicam a institucionalização, ERPI – Estrutura Residencial para Idosos ou RNCCI – Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados.

Relativamente às taxas de cobertura⁶, que registavam uma tendência para aumentar, nos últimos anos revelam um abrandamento ou ligeiras quebras de crescimento, sendo ainda baixas as respostas para crianças, jovens e adultos com deficiência (4,1% em 2017) e para idosos (12,7% em 2017). As taxas de cobertura mais baixas verificam-se nos distritos de Lisboa, Setúbal e Porto.

Entre 2000 e 2017, a despesa pública para suportar o funcionamento das respostas sociais, apresenta um crescimento de aproximadamente 132%, em resultado da atualização anual dos valores da comparticipação pública por utente, assim como pelo aumento do número de utentes abrangidos pelos acordos de cooperação entre entidades da RSES e o Estado. Em 2017, a despesa pública foi de 1.340 milhões de euros, e as percentagens maiores cabem às crianças e jovens (39,3%) e pessoas idosas (43,1%).

Em relação à população jovem, de acordo com o Relatório Saúde Infantil e Juvenil 2018, o consumo de álcool tem vindo a diminuir em todos os grupos etários, mas as taxas ainda são elevadas, sendo que quanto maior a idade dos jovens maior também o consumo (85,5% em jovens de 18 anos e 20,1% em jovens 13 anos). O consumo de drogas tem

⁵ Conjunto de atividades e/ou serviços desenvolvidas em equipamentos sociais, ou a partir destes, vocacionadas ao apoio a pessoas e famílias. Considera-se equipamento social toda a estrutura física onde se desenvolvem as diferentes respostas sociais.

⁶ Considera o número total de lugares existentes e a população de referência da(s) resposta(s) em análise.

vindo a aumentar nas idades 17-18 anos, sendo que 35,3 % dos jovens com 18 anos e 2,7 % dos jovens com 13 anos já consumiu substâncias ilícitas.

Ainda, relativamente à população jovem, segundo o Relatório de Segurança Interna 2018, a violência juvenil em escolas, tem vindo a decrescer. Em 2017/2018, no âmbito do Programa Escola Segura, de um total de 6.422 ocorrências em ambiente escolar 4.105 tratam-se de ocorrências de natureza criminal. Lisboa é o distrito com mais ilícitos, seguindo-se Porto e Setúbal, e com um número de ilícitos também elevado, mas bastante inferior aos distritos referidos, seguem-se Aveiro, Faro, Braga e Leiria.

De modo a complementar os esforços em termos de saúde e educação pelo Governo e diversas entidades, surgem outros métodos, as atividades e terapias assistidas por animais, que contam já com diversos estudos, resultados e conclusões. Entre eles, mencionados por Tiago Rodrigues, no *site* da PRAVI: todos os estudos envolvendo aplicação de programas de TAA sugerem resultados positivos; a TAA reduz os sintomas negativos, é um catalisador social; a TAA é um potente estímulo e reduz as incapacidades; a TAA nunca deve ser uma terapia independente, mas sim um programa complementar às intervenções habituais. A interação com animais auxilia no combate a doenças ou problemas de saúde e/ou no alívio da dor (incluindo doenças crónicas, problemas de saúde mentais, deficiências e doenças oncológicas), reduz a ansiedade e diminui a sensação de solidão.

Verifica-se que cada vez mais associações e outras entidades desenvolvem este tipo de ajuda. Entre elas: ÂNIMAS, Ladra Comigo, Associação de Ação Social Ethos, TeraPets – Associação de Atividades e Terapias Assistidas por Cães, DTC Social – *Doing Things to Connect*, na área do Grande Porto, Associação de Resgate do Norte – *DOGS TRAINING CONCEPT*, no Distrito de Viana do Castelo; Kokua – Cães de Ajuda Social, no Distrito de Faro; Centro para o Conhecimento Animal, no Distrito de Lisboa.

Em Portugal, as AAA e TAA, não são subsidiadas, ao contrário da maioria dos países da Europa, dos Estados Unidos do Canadá e Austrália.

2. Objetivos do Projeto-Empresa

A elaboração do presente projeto possui dois objetivos, que possibilitam responder à questão de investigação e que consistem nomeadamente, em duas palavras: analisar e melhorar. Primeiramente será feita uma análise ao sistema de controlo de gestão da PRAVI, que permitirá compreender como esta organização implementa, monitoriza e avalia a estratégia. Posteriormente será elaborada uma proposta de melhoria para promover a criação de valor e a realização de objetivos organizacionais.

Além de responder à questão de investigação, com a concretização do projeto para esta organização em particular, pretende-se compreender, fundamentalmente, como uma organização sem fins lucrativos, cuja envolvente que não se revela muito favorável, é capaz de realizar os seus objetivos, e como o controlo de gestão a poderá auxiliar. Esta questão pode subdividir-se em outros pontos, sendo que se destacam dois.

Em primeiro, compreender o que é determinante para o desempenho da PRAVI: o trabalho diário das pessoas que compõem a PRAVI – ambiente interno e/ou o ambiente externo com adversidades difíceis de contornar. Após esse diagnóstico, trata-se de compreender como o controlo de gestão poderá ajudar a superar dificuldades encontradas.

Em segundo, de referir que as organizações, tenham fins lucrativos ou não, deverão ir de encontro as expectativas dos consumidores ou beneficiários e doadores, e para tal deverão acompanhar as tendências de mercado, de modo a conhecer e a satisfazer as necessidades destes públicos. No caso das organizações que tem como âmbito, a resolução de problemas sociais, como é o caso da PRAVI, não deverão só conhecer e satisfazer como também ter a capacidade de mudar. Pretende-se apresentar uma proposta de melhoria que auxilie a PRAVI no seu papel na sociedade, de despertar nas pessoas, o sentido de humanidade, com todos os que as rodeiam, especialmente os animais.

3. Quadro Conceptual

Decorrente da revisão de literatura e dos objetivos definidos, apresenta-se o quadro conceptual (Figura 6) como forma de sistematizar os tópicos do enquadramento teórico que serão tidos em conta na elaboração do projeto.

O controlo de gestão está envolvido nas várias fases do processo de gestão estratégica, nomeadamente diagnóstico, formulação, implementação e controlo, e o grau de envolvimento varia consoante os instrumentos de controlo de gestão e respetiva forma de utilização.

Existem três tipos de instrumentos de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo. De destacar, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard*, dois instrumentos de acompanhamento de resultados, e que também orientam o comportamento e proporcionam diálogo. Os dois instrumentos apresentam benefícios e limitações, e diferem, sobretudo, na forma como são concebidos, no controlo e aprendizagem promovidos, mais estratégicos no caso do *balanced scorecard*, ou mais operacionais no caso do *tableau de bord*.

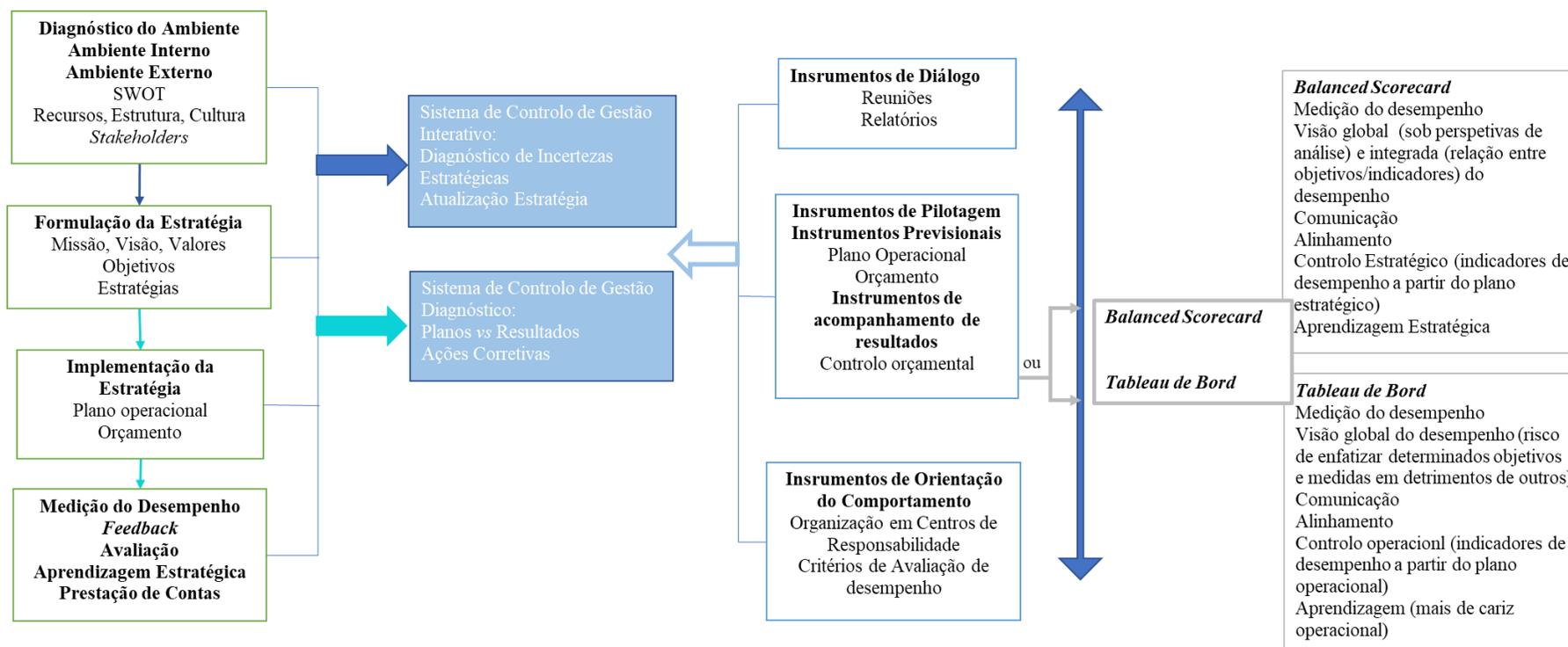
Uma utilização dos três tipos instrumentos de controlo de forma interativa, isto é, que promova o diálogo e a mudança, ditará um sistema de controlo interativo, enquanto uma utilização por exceção ditará um sistema de controlo de diagnóstico.

A análise ao sistema de controlo de gestão da PRAVI tem como finalidade compreender como esta organização implementa, monitoriza e avalia a estratégia, para posteriormente ser elaborada uma proposta de melhoria. Para tal e tendo em conta o quadro conceptual, devem ser tidos em conta os três tipos de instrumentos de controlo de gestão referidos e as fases que compõem o processo de controlo de gestão.

Para passar para a fase de elaboração da proposta de melhoria, é ainda necessário abordar os instrumentos a montante do controlo de gestão, análise e plano estratégicos, visto que as fases de planeamento estratégico e controlo se encontram ligadas, ou seja, o controlo de gestão tem como finalidade implementar o que foi planeado em termos estratégicos e a fase de planeamento deve ter em conta uma análise estratégica. Deste modo, há que ter em conta os ambientes interno e externo bem como os objetivos estratégicos, para que seja possível elaborar uma proposta de melhoria propícia à criação de valor e ao crescimento da PRAVI.

A identificação dos *stakeholders* e respetivas expectativas bem com uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) revelam-se, portanto, pertinentes. Após clarificada a estratégia, ou seja, a missão, visão, valores, objetivos e estratégias, pode ser então concebido um sistema de controlo de gestão que auxilie na realização da estratégia.

Figura 6 – Quadro Conceptual



Fonte: Elaboração própria a partir da Revisão de Literatura

4. A Importância do Controlo de Gestão

O contributo do controlo de gestão para qualquer organização, independentemente do setor, não lucrativo ou lucrativo, e das suas atividades, pode ser visto sob diferentes perspetivas, nomeadamente em termos de capacidade de prestação de contas, criação de valor, implementação da estratégia e atualização da estratégia. No caso particular da PRAVI, está-se perante uma organização com projetos pertinentes para a sociedade, mas que conta com escassos recursos, financeiros e humanos, pelo que o controlo de gestão pode assumir um papel relevante.

A prestação de contas é um meio de comunicar os resultados organizacionais aos públicos da organização. É fundamental, para as organizações, manter relações de confiança com os *stakeholders*, o que pressupõe fornecer informação credível e de modo sistemático. A prestação de contas deve envolver todas as partes interessadas e incluir informação que diga respeito às suas expetativas, sendo necessário à organização ser capaz de medir o desempenho, tendo em conta essas expetativas, como também é importante melhorar o desempenho para dar resposta às expetativas. Por outro lado, também é pertinente, divulgar informação a potências partes interessadas, indivíduos ou públicos, que poderão vir a ter interesse ou contribuir de algum modo para o trabalho da organização, e que a escolherão caso vá de encontro às suas expetativas. A capacidade de prestação de contas é, portanto, um meio para criar relações de confiança, reter e captar *stakeholders*.

O controlo de gestão, também pode ser considerado como uma ferramenta de criação de valor. A partir de um controlo de gestão que desenvolva medidas financeiras e não financeiras que vão de encontro às expetativas dos diversos *stakeholders*, que inclua planos ou iniciativas para cada grupo de *stakeholders* e que melhore o desempenho tendo em conta os resultados obtidos, a criação de valor será reforçada, e simultaneamente os objetivos organizacionais são cumpridos.

O próprio conceito de controlo de gestão, remete para a sua importância em termos de estratégia. Há que desenvolver planos operacionais, monitorizar a estratégia e fornecer *feedback* para a tomada de decisão corretiva e avaliar o desempenho, de maneira a que os objetivos organizacionais sejam concretizados, e que mudanças estratégias sejam providenciadas quando necessárias ou relevantes.

5. Enquadramento Funcional

Primeiramente, é abordado o atual sistema de controlo de gestão da PRAVI, cuja análise pretende-se com os instrumentos de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo. Seguidamente são abordados os instrumentos a montante do controlo de gestão, análise e plano estratégicos. É realizado um diagnóstico aos ambientes interno e externo, através da identificação de *stakeholders*, do contributo destes para a PRAVI e dos benefícios que lhes são proporcionados. E é feita uma análise SWOT, com a finalidade que a estratégia da PRAVI, aproveite forças internas e oportunidades e seja capaz de combater fraquezas e ameaças.

A PRAVI, apesar de ter os seus objetivos e atribuições definidos, que constam nos estatutos, não possui um documento acerca da estratégia, com missão, visão e valores. Surge a necessidade de clarificar a missão, visão e valores, que conjuntamente com as análises efetuadas ao ambiente interno e externo, possibilitam a identificação de orientações estratégicas para a conceção do sistema de controlo de gestão.

5.1. Situação Atual do Sistema de Controlo de Gestão

5.1.1. Instrumentos de Pilotagem

Em termos de instrumentos previsionais, anualmente, são elaborados planos de atividades. A elaboração de planos difere de núcleo para núcleo, enquanto uns elaboram um plano no início de cada ano com atividades, outros planeiam ao longo de cada ano. Quanto àqueles que elaboram no início do ano, o plano serve de orientação e também são realizadas atividades não previstas. As atividades consistem, sobretudo, em campanhas de angariação de alimentos, em campanhas de sensibilização e adoção e em eventos a participar ou a realizar como palestras e caminhadas com cães.

A direção elabora um plano global, cujo conteúdo diz respeito a todos os núcleos e à direção, e refere-se a orientações ou ações a serem desenvolvidas, tais como alargar quadro de voluntários, angariar sócios, intensificar campanhas, continuar o apoio dado aos municípios e realizar protocolos com as câmaras municipais. Anualmente é elaborado o orçamento anual.

Dos núcleos da PRAVI, que estão atualmente em funcionamento, as entrevistadas de quatro núcleos referiram que são feitas previsões de receitas e despesas e que acompanham o desempenho financeiro. A coordenadora do núcleo de Albufeira referiu que o desempenho financeiro é analisado trimestralmente, tendo em conta o parecer enviado pela contabilista. No núcleo de Vila Real, é feito controlo orçamental e são comparadas as despesas com as receitas. A presidente da PRAVI, coordenadora dos núcleos de Lisboa e Setúbal, referiu serem feitas apenas previsões de receitas e despesas fixas, e que o acompanhamento da situação financeira é feito pelo controlo orçamental e pela análise mensal da liquidez e da comparação das despesas com as receitas.

A elaboração do orçamento anual requer que sejam feitas previsões de recursos, rendimentos e gastos (e receitas e despesas) pelo que se pode referir que existe uma desintegração das fases de planeamento de recursos e de orçamentação.

Também é de ser questionada a utilidade de fazer previsões, o orçamento e respetivo acompanhamento. Os núcleos quando realizam as suas ajudas, sobretudo a ajuda a animais, têm como principal preocupação o fim (resgate, acolhimento e esterilização do animal) e não os meios (os recursos necessários para o fim). E tal como referiu a voluntária Guilhermina Magalhães, entrevistada do núcleo de Santarém, “*tudo vai acontecendo*”, não tendo a noção de quantos animais vai resgatar e esterilizar e do número de adoções. Os voluntários, quando se deparam com animais, acolhem-nos em abrigos, em hotéis ou em FAT (Família de Acolhimento Temporário) e no caso de não receberem donativos suficientes recorrem aos seus próprios recursos, são os próprios que pagam as despesas. E no caso de não possuírem recursos suficientes, ajudam apenas parte dos animais, ou endividam-se junto de clínicas veterinárias. A situação financeira agrava-se quando há endividamento, no caso contrário aparentemente é controlável, mas de qualquer das formas compromete-se a ajuda a animais. O excesso de endividamento pode levar à paragem do funcionamento do núcleo, enquanto ajudar apenas alguns animais não é a finalidade da PRAVI.

No caso da ajuda prestada a outras associações e a famílias carenciadas com animais, alimentos e outros bens são angariados e distribuídos, e para ajudar mais, devem ser feitas mais campanhas de angariação de alimentos e bens, não existindo a necessidade de fazer previsões. O núcleo de Vila Real, cuja atividade é somente ajudar animais de famílias, possui escassos recursos financeiros, mas a situação financeira é controlável, uma vez que só agenda cirurgias para esterilização quando a anterior está paga. No caso da ajuda

a pessoas através das IAA, a situação financeira também é controlável, dado que as sessões são desenvolvidas caso hajam fundos suficientes.

Para assegurar o apoio atual e ajudar mais animais e pessoas, é fundamental que a PRAVI tenha capacidade financeira para tal. Portanto, considera-se que é pertinente fazer previsões, o orçamento anual e respetivo acompanhamento, bem como desenvolver um plano operacional que promova a sustentabilidade financeira.

Para acompanhar os resultados do núcleo, a PRAVI não apresenta nenhum instrumento semelhante ao BSC ou ao *tableau de bord* (com indicadores e metas). Na ajuda a animais, o acompanhamento é feito no dia-a-dia, se as ações foram bem-sucedidas, se conseguem acolher os animais, promover a adoção e esterilizá-los, e no caso da ajuda a pessoas através das IAA, são utilizados os relatórios dos técnicos da PRAVI, bem como de outros profissionais, como educadores e psicólogos. No final de cada ano, os núcleos apresentam um relatório com indicadores relativos às ajudas e atividades que desenvolveram.

Nos relatórios de atividades, os indicadores incluem: o total de animais ajudados, recolhidos, adotados e esterilizados; o total de famílias ajudadas e respetivo número de animais; o total de campanhas de sensibilização e adoção, de campanhas mistas (de sensibilização, recolha de fundos e alimentos) e de campanhas para angariação de alimentos a distribuir por outras associações; o total de pessoas beneficiadas com AAA e TAA; o total de voluntários da PRAVI. Os relatórios de atividades dos núcleos incluem, ainda, as ações realizadas e respetiva avaliação, contendo os voluntários que participaram nas ações e as principais dificuldades que enfrentaram.

5.1.2. Instrumentos de Orientação de Comportamento

A PRAVI organiza-se por núcleos, com objetivos próprios para os quais se orientam as suas atividades e dispõem de um responsável que detém de poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos seus objetivos.

Para exemplificar, na ajuda a animais, os objetivos passam por resgatar, acolher, cuidar em termos de alimentação e saúde, esterilizar, promover a adoção, sensibilizar e controlar a população animal e para tal são realizadas operações de resgate, realizados eventos e campanhas de angariação de donativos, de adoção, de esterilização e sensibilização, angariadas famílias de acolhimento temporário e desenvolvidas parcerias com organismos públicos e clínicas veterinárias. Na ajuda a pessoas, os objetivos passam por

prestar assistência a crianças, jovens e idosos, em diversas instituições, dispor de voluntários com formação em AAA e/ou TAA e para tal são planificadas e desenvolvidas sessões de AAA e/ou TAA, celebradas parcerias com instituições e realizadas ações de formação. Para sensibilizar e formar cívica e eticamente a população, são realizadas campanhas de sensibilização, sessões de AAA e palestras.

Cada responsável toma decisões, influenciado custos, proveitos e elementos do ativo e do passivo em termos de custos. Têm-se, por exemplo, como proveitos: os donativos angariados, em dinheiro e espécie, como custos: gastos com alimentação, tratamentos veterinários, vacinação, chipagem e esterilização. Como elementos do ativo, têm-se, por exemplo, o investimento em equipamentos para as IAA e o inventário de ração e materiais para os animais, e no caso do passivo têm-se as dívidas contraídas junto de clínicas veterinárias.

Portanto, os núcleos podem ser considerados centros de responsabilidade e classificados como centros de investimento. Para que os centros de responsabilidade se revelem importantes instrumentos de controlo de gestão, devem-se verificar três condições: gestão por objetivos, descentralização, responsabilização e delegação de autoridade. Independentemente destas condições, primeiro deve-se entender a utilidade para a PRAVI, que não tem como finalidade o lucro, e apesar de ser fundamental garantir a sustentabilidade financeira dos núcleos, estes não têm como principal fim contribuir com resultados para a PRAVI. E, portanto, os critérios de avaliação de desempenho característicos de um centro de investimento não se revelariam adequados. Outras denominações como centro de missão e indicadores que permitam diagnosticar o cumprimento da missão são os relevantes para a PRAVI.

Os indicadores utilizados, referidos no ponto anterior, permitem medir o desempenho dos núcleos da PRAVI, mas é de serem feitos alguns comentários. Perante o elevado abandono de animais, um aumento do número de animais recolhidos das ruas/colónias em determinado período significa que o desempenho melhorou relativamente ao período anterior. Mas tendo em conta que faz parte do trabalho da PRAVI sensibilizar para evitar o abandono, o indicador número de animais recolhidos não é suficiente para avaliar o desempenho. Ou seja: pretende-se ajudar mais animais, mas também se pretende que o número de animais recolhidos sofra uma diminuição derivada de uma sensibilização eficaz. Esta análise também serve para os indicadores número de animais adotados e número de animais esterilizados: quanto maior o número, mais animais ajudados, mas o

que se pretende é que hajam menos animais para adotar e esterilizar; e que todos aqueles que são acolhidos sejam adotados e que o método CED (Capturar-Esterilizar-Devolver), juntamente com a recolha de parte dos animais, seja eficaz no controlo da população animal.

Portanto, é pertinente desenvolver outros indicadores para analisar o desempenho dos núcleos e o cumprimento da missão da PRAVI.

5.1.3. Instrumentos de Diálogo

Como instrumentos de diálogo, os núcleos utilizam reuniões, os planos e relatórios elaborados. A realização de reuniões difere de núcleo para núcleo, realizadas em casa dos voluntários ou nos abrigos de animais, e com a finalidade de integrar novos voluntários ou planear atividades.

Ao longo de cada ano, os núcleo e direção dialogam, informalmente, e no final do ano a direção dispõe dos relatórios enviados pelos núcleos, sendo assim possível o acompanhamento e avaliação do desempenho dos núcleos.

5.2. Análise de Stakeholders e Criação de Valor

A PRAVI depara-se com diversos *stakeholders*, pessoas ou organizações com interesse ou influencia, de maior ou menor grau, nos seus projetos e atividades. Após a identificação dos *stakeholders*, para cada grupo, é feita uma análise de criação de valor, pela identificação dos benefícios proporcionados pela PRAVI aos *stakeholders* e pelo contributo destes para a PRAVI (Tabela 5).

De entre os *stakeholders* identificados, animais, cães e gatos e pessoas, crianças, jovens e idosos constituem os principais beneficiários, a sua proteção e apoio, tal como já referido, constituem os pilares da PRAVI. Pelo papel da PRAVI para a sensibilização da população, com a finalidade de contribuir para a mudança social, de como os animais são vistos e tratados, surge a sociedade como outro dos principais beneficiários.

Doadores e voluntários constituem os principais recursos da PRAVI, os recursos financeiros, físicos e humanos, sendo que os benefícios que lhes são proporcionados não são uma finalidade da PRAVI, são uma consequência do trabalho da PRAVI. Há que garantir que os voluntários disponham das melhores condições possíveis para que possam

exercer as suas funções e que os doadores sejam informados, e que a informação seja credível e transparente, consequentemente a PRAVI pode desenvolver as suas ajudas e simultaneamente as aspirações de voluntários e doadores em contribuir para a causa animal são realizadas.

No desenvolvimento das ajudas aos animais e às pessoas, a PRAVI conta com outros grupos. Entre eles: parceiros para assistência veterinária; parceiros para o desenvolvimento das IAA; municípios; parceiros para a ajuda a pessoas; parceiros para ações de sensibilização; parceiros para angariação de donativos; parceiros para formação em AAA e TAA.

Tabela 3 – Stakeholders da PRAVI e Valor Criado

	Descrição	Benefícios	Contributo para a PRAVI
Animais Cães Gatos	Animais de companhia em situação de risco: nascidos nas ruas; abandonados; vítimas de outros atos de crueldade humana	Bem-estar: Livre de fome e sede Livre de dor, lesões ou doenças Livre de desconforto Livre de medo ou stress Livre para expressão de comportamentos naturais (Fonte: Farm Animal Welfare Council, 2009 ⁷)	
Pessoas Crianças Jovens Idosos	Crianças e jovens em situação de risco de vida e perigo eminente: agredidos (vítimas de violência, ostracizados pela raça, traumatizados, associáveis...); agressores (marginais, assaltantes, gang, consumidores de drogas,	Bem-estar: Bem-estar físico (autonomia física; capacidade motora) Bem-estar mental (estabilidade emocional; capacidade cognitiva) Bem-estar social (interação com outros indivíduos; capacidade	

⁷ Consultado em: Newbury, S., *et al.* 2010. *Guidelines for Standards of Care in Animal Shelters.*

<p>Famílias</p>	<p>álcool, traficantes, <i>bullying</i>...); com doenças degenerativas, hereditárias ou congénitas (autismo, cancro...)</p> <p>Idosos não autónomos, com doenças (Alzheimer, esquizofrenia, doenças de foro neurológico que se refletem na mobilidade...), em situação de abandono ou de solidão e em estado vegetativo</p> <p>Famílias carenciadas com animais (comprovadamente carenciadas); Famílias em situação de exclusão social/de pobreza extrema com animais (comunidade cigana, doentes reformados, famílias atingidas pelo desemprego, sem-abrigo, toxicodependentes...)</p>	<p>para prosperar em ambientes sociais; desenvolvimento de sentimentos de solidariedade)</p> <p>Formação ética e cívica das crianças, jovens e idosos (deveres cívicos de respeito e proteção dos animais; papel social dos animais)</p> <p>Fornecimento de bens essenciais à sobrevivência das famílias/pessoas e de alimentos para os animais</p> <p>Esterilização dos animais</p> <p>Educação e sensibilização da população pertencente à comunidade cigana (através de iniciativas pedagógicas)</p>	
<p>Associações</p>	<p>Associações de proteção de animais de companhia</p>	<p>Fornecimento de ração para os animais</p> <p>Divulgação dos animais para adoção</p>	

<p>Sociedade</p>	<p>Dinâmica das relações dos sujeitos que a constituem / Conjunto de indivíduos</p>	<p>Sensibilização; Formação ética e cívica (deveres cívicos de respeito e proteção dos animais, papel social dos animais)</p> <p>Saúde e Segurança públicas</p> <p>Inúmeros benefícios com a convivência dos animais: são companheiros, auxiliam forças públicas (forças armadas, polícia...), ajudam no salvamento de pessoas, contribuem para o bem-estar das pessoas, confortando doentes, assistindo pessoas com deficiências em atividades diárias, guiando cegos, entre outros</p>	<p>Uma sociedade sensibilizada que respeita e reconhece o papel social dos animais; contribui para o bem-estar dos animais e das pessoas.</p>
<p>Doadores</p>	<p>Pessoas solidárias que se identificam com os pilares da PRAVI (sócios, pessoas que realizam donativos em dinheiro/género e padrinhos de animais que pagam despesas com o animal apadrinhado)</p> <p>Organizações que se identificam com os pilares da PRAVI ou que se pretendem unir a uma causa social (hipermercados, empresas)</p>	<p>Cumprimento das suas próprias aspirações, de ajudar animais, de ajudar humanos, contribuir para uma sociedade mais sensibilizada</p> <p>Construção de uma imagem corporativa;</p> <p>Cumprimento das suas próprias aspirações em contribuir para uma sociedade melhor</p>	<p>Recursos financeiros e físicos</p>

	de alimentos para animais, empresas de construção, entre outros)		
Voluntários	Pessoas que oferecem o seu tempo em benefício dos animais e da comunidade, sem qualquer interesse pecuniário	Cumprimento das suas próprias aspirações, de ajudar animais, de ajudar humanos, contribuir para uma sociedade mais sensibilizada Desenvolvimento pessoal e profissional	Recursos humanos
FAT (Famílias de Acolhimento Temporário)	Famílias que acolhem animais temporariamente, sem qualquer custo financeiro, até que sejam adotados (fazem parte dos voluntários)	Cumprimento das suas próprias aspirações de ajudar animais	Alojamento temporário dos animais
Parceiros para assistência veterinária	Clínicas Veterinárias, Hospitais Veterinários, entre outros	Utilização dos serviços veterinários (rendimentos) Promoção dos parceiros	Tratamentos veterinários para os animais Patrocínios (descontos ou ofertas em esterilizações e outros tratamentos veterinários)
Parceiros para o desenvolvimento das AAA e TAA e de ações de sensibilização	Instituições de ensino (Escolas de Ensino Básico, Infantários), Instituições (públicas e privadas) que albergam grupos em risco, incluindo lares e associações	Diminuição das despesas Melhoria do bem-estar dos utentes /associados Formação ética e cívica dos utentes/associados Junto das crianças e jovens, nas instituições de ensino: desenvolver as suas capacidades de	Possibilitar à PRAVI ajudar pessoas em situação de risco através do desenvolvimento das AAA e TAA Possibilitar à PRAVI formar e sensibilizar a população, nomeadamente as

		concentração, o seu interesse pelas aulas e pelo estudo, a sua autoestima, a sua autorresponsabilidade, a sua sociabilidade com os pares e com os professores e os seus sentimentos de solidariedade	crianças e os jovens das instituições de ensino, através realização de palestras e sessões de AAA
Parceiros para apoiar famílias carenciadas e pessoas em exclusão social/pobreza extrema	Cáritas Diocesana de Vila Real Rede Social do Algarve	Colaboração no apoio a famílias carenciadas Colaboração no combate à exclusão social e à pobreza	Possibilitar à PRAVI ajudar famílias carenciadas e respetivos animais Solucionar os casos diagnosticados pela PRAVI, de exclusão social e pobreza
Parceiros para angariação de alimentos e bens	Banco alimentar Animal – Animalife PAAA (Projeto de Ajuda Alimentar Animal)	Força de trabalho (voluntários para a recolha dos donativos em campanhas de angariação de alimentos e bens)	Angariação de alimentos e outros bens para a PRAVI Distribuição de alimentos e outros bens por outras associações
Estado	Conjunto das instituições públicas que representam, organizam e atendem às necessidades da população, incluindo o Governo que conduz a política geral e dirige a Administração Pública	As atividades da PRAVI contribuem para: Resolução de problemas públicos (maus tratos e abandono de animais); Promoção do bem-estar económico e social da população (pela ajuda a famílias com animais e pelas IAA);	Potencial contributo através da cedência de recursos financeiros, pelo Governo (financiamento público)

		Redução da despesa pública em saúde e com animais	
Municípios Câmara Municipal Veterinário Proteção Civil Bombeiros	Divisão territorial do Estado, com serviços municipais e dirigida pela Câmara Municipal	Colaboração na ajuda a animais: Controlo da população animal; Resgate e acolhimento de animais vítimas de maus tratos, animais vítimas de acidentes e animais vítimas de abandono	Cedência de terrenos/espacos para o acolhimento dos animais ou para a construção dos centros de interação homem-animal; Auxiliar a PRAV através de apoio financeiro, em despesas com os animais; Colaboração na ajuda a animais pelo serviço veterinário municipal
Parceiros para formação em AAA e TAA	Diversos, incluindo, Instituições de ensino (Instituto de Medicina Tradicional, Universidades, Faculdades), Escolas de treino de animais (Centro de Formação e Educação Canina)	Formação em AAA e TAA para professores, veterinários, voluntários da PRAVI e outros interessados	Possibilitar à PRAVI realizar ou participar em cursos e ações de formação, e assim alargar o quadro de voluntários especializados em AAA e TAA; Treino de animais resgatados pela PRAVI que reúnem as condições necessárias para as IAA
Outros parceiros para ações de sensibilização	PSP, Ordem dos advogados (de Faro e Lisboa), entre outros	Colaboração na sensibilização da população, sobre os maus tratos e abandono de animais	Possibilitar à PRAVI coorganizar e participar, em eventos, palestras, colóquios, seminários, congressos e conferências

<p>Outros parceiros para angariação de fundos, alimentos e bens, sensibilização e divulgação da PRAVI</p>	<p>Instituições de Ensino (Universidades, Faculdades), Centros Comerciais, Centro Cultural de Belém-Mercado, Hipermercados, entre outras entidades públicas e privadas</p>	<p>Construção de uma imagem corporativa; Cumprimento das suas próprias aspirações em contribuir para uma sociedade melhor</p>	<p>Cedência de espaços para a realização de campanhas de angariação de alimentos e outros bens para os animais e de campanhas de sensibilização; Realização de palestras e colóquios; Divulgação do trabalho da PRAVI</p>
<p>Outros parceiros na ajuda a animais</p>	<p>Entidades públicas com serviços de proteção animal (PSP, GNR-SEPNA)</p> <p>Entidades que solicitam a ajuda da PRAVI (Ana Aeroportos)</p> <p>Associações de proteção animal</p>	<p>Colaboração na ajuda a animais: no resgate e no acolhimento de animais vítimas de maus tratos, animais vítimas de acidentes e animais vítimas de abandono</p> <p>Controlo da população animal no espaço da entidade (captura, esterilização, reintegração no meio e adoção)</p> <p>Colaboração na recolha de animais e em campanhas de adoção</p>	<p>Possibilitar à PRAVI desenvolver a ajuda a animais (resgate, controlo da população e promoção da adoção)</p> <p>Colaboração na recolha de animais e em campanhas de adoção</p>
<p>Media</p> <p>Televisão</p> <p>Rádio</p> <p>Imprensa</p> <p>Internet</p>	<p>Meios de comunicação de receção e difusão de informação</p>		<p>Formação de opinião pública sobre a PRAVI e os respetivos temas (causa animal, AAA e TAA)</p> <p>Possibilitar à PRAVI, alcançar visibilidade e</p>

			sensibilizar, através da difusão de informação, sobre atividades (eventos, palestras, campanhas...) e da participação em programas televisivos e de rádio
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Para que sejam gerados benefícios para os *stakeholders* e os contributos para a PRAVI, é fundamental a gestão das relações.

Na relação com os doadores, anualmente, a PRAVI disponibiliza aos sócios o relatório de atividades e o plano para o ano seguinte, balanço e contas do exercício e o orçamento para o ano seguinte. O número de sócios tem vindo a aumentar, mas para a presidente da PRAVI seria desejável que aumentasse ainda mais. As quotas dos sócios, os donativos em espécie/dinheiro e os apadrinhamentos dos animais não são suficientes para cobrir todas os gastos. As doações não têm aumentado: nos núcleos de Lisboa e Setúbal a tendência é diminuir.

Em termos de gestão do voluntariado, a PRAVI lida com dificuldades, nomeadamente, no departamento de ajuda a animais, no qual os voluntários deparam-se com desgaste emocional e falta de capacidade para desenvolverem o seu trabalho diário, devido sobretudo à falta de recursos financeiros. O contributo proveniente da relação com os outros *stakeholders*, tais como os municípios, parceiros e *media*, depende fortemente de uma equipa de voluntários motivada e empenhada. E por outro lado, os benefícios para animais, pessoas e sociedade são gerados pelo contributo de todos os *stakeholders*.

De um modo geral, é muito difícil aos núcleos da PRAVI, o resgate de todos os animais que são encontrados nas ruas e o controlo da população animal, mesmo com as parcerias com os municípios para fazer face às despesas. Mais de metade dos animais não são resgatados, como acontece no núcleo de Faro e de Setúbal ou pelos menos metade conseguem resgatar, mas não uma percentagem alta como é o caso do núcleo de Albufeira. Nem todos os animais são facilmente adotados, há animais que demoram mais tempo a serem adotados (de pelo de cor preta, com deficiência e não 100% sociáveis),

também há casos de animais que estão a vários anos nos abrigos, e ainda, como acontece no núcleo de Lisboa, a adoção de animais de adultos é cada vez mais difícil. As dificuldades de promover a adoção e de angariar FAT impedem que a PRAVI tenha capacidade para acolher mais animais.

No caso das famílias com animais, o número de famílias ajudadas tem vindo a aumentar, mas a PRAVI pretende ajudar mais. É de destacar o núcleo de Vila Real, que apenas desenvolve a ajuda a famílias com animais e que consegue dar resposta a todas as solicitações, sendo que por vezes pode demorar mais tempo devido à falta de recursos financeiros.

Em termos da ajuda a pessoas através das IAA, o número de beneficiários também tem vindo a aumentar, mas a escassez de voluntários impede que a PRAVI dê resposta a mais solicitações de instituições ou pessoas nos seus domicílios.

5.3. Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A análise SWOT consiste na identificação de variáveis dos ambientes interno e externo da PRAVI. No ambiente interno, encontram-se forças e fraquezas. Já, a análise do ambiente externo possibilita o diagnóstico de oportunidades e ameaças.

Na ajuda a pessoas através das IAA, a PRAVI tem vindo a trabalhar diversas problemáticas, no apoio a crianças e jovens, obtendo excelentes resultados em casos de diagnóstico irrecuperável, mas carece de voluntários com formação em AAA e TAA, o que impede a PRAVI de ajudar todas instituições e pessoas que a solicitam. O desenvolvimento das IAA por mais núcleos, além de Lisboa e Santarém, também é difícil. Os núcleos deparam-se com dificuldades para ter e formar voluntários e treinar os animais, devido à escassez de formadores e treinadores. Os formadores e treinadores existentes são de Lisboa e arredores.

Na ajuda a animais, a PRAVI tem vindo a colaborar intensamente com GNR-SEPNA, PSP, Bombeiros, Proteção Civil, autoridades veterinárias municipais no resgate de animais vítimas de maus tratos, animais vítimas de acidentes e animais vítimas de abandono. Como pontos fracos, têm-se a escassez de voluntários e a incapacidade de acolher os animais, devido à insuficiência de espaços nos abrigos e à falta de recursos para cobrir os gastos com animais nos abrigos, nas famílias de acolhimento ou em hotéis.

É na ajuda a animais que a PRAVI se depara com um ambiente externo difícil de combater. De um modo geral, tanto a PRAVI como as outras associações de proteção animal lidam com a dificuldade da ajuda aos animais ser insuficiente, devido à persistência das situações de maus tratos e abandono, que juntamente com os pontos fracos levam a decidir entre não resgatar os animais ou resgatar e colocar em risco os animais já resgatados, pelo acumulação de despesas e insuficiência de fundos. Juntam-se, ainda, os municípios sem CRO ou com infraestruturas sobrelotadas e os municípios, que revelam pouco ou nenhum interesse pela causa animal. Este desinteresse, não apenas é prejudicial ao controlo da população animal, como também pode afetar o trabalho desenvolvido pelas associações, tal como aconteceu com o núcleo de Aveiro – expulso do espaço em que estava, em 2011 (Anexo 3 – Núcleo de Aveiro: Ambiente Externo).

O núcleo de Aveiro também se deparou com o desinteresse de supermercados/hipermercados para a realização de campanhas de angariação de donativos. Ainda, fora da área de atuação da PRAVI, para além das ruas e colónias, onde se concentram muitas pessoas, em parques de campismo, apesar da legislação a favor dos animais, há abandono e, sobretudo, maus tratos a animais. Pelo que, se pode afirmar que há um desinteresse também de entidades não pertencentes ao setor público. Mas este desinteresse não se considera uma ameaça para a PRAVI, está associado ao desinteresse da população pela causa animal, que é algo que faz parte do trabalho da PRAVI combater através da sensibilização e da formação cívica e ética da população.

Nos distritos onde se localizam os núcleos da PRAVI que estão atualmente em funcionamento e que ajudam animais das ruas e de colónias de gatos (núcleos de Albufeira, Alpiarça-Almeirim, Lisboa, Santarém e Setúbal), entre 66 municípios: 31 municípios não possuem e não utilizam CRO (Anexo 3 – Ambiente Externo) e no primeiro apoio financeiro do Governo para esterilização, até ser comunicada a situação atual do apoio atribuído, apenas 8 municípios⁸ tinham solicitado apoio (desde abril até outubro de 2018).

Contudo, tem-se vindo a verificar um crescente interesse dos órgãos de soberania do Estado pela causa animal: leis que visam a proteção dos animais, verbas concedidas pelo

⁸ Foi consultado o documento disponibilizado pelo Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural sobre a situação do apoio financeiro para esterilização em 23 de outubro de 2018. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/396364161/Governo-deu-dinheiro-para-a-esterilizacao-de-caes-e-gatos-mas-so-36-municipios-o-quiseram-receber#fullscreen&from_embed.

Governo para esterilizações de animais e construção ou melhoria dos centros de recolha oficial, o recente Sistema de Informação de Animais de Companhia (SIAC) como forma de prevenção do abandono e a recente iniciativa da DGAV para introduzir matérias relativas aos animais no ensino. Acrescem os municípios que colaboram com associações de proteção animal, concedendo apoio para as despesas, e os municípios (incluindo Alpiarça, Almeirim e Faro) que possuem planos para construção de CRO. E, ainda, o número de municípios que solicitam o apoio público para esterilizações tem aumentado.

No entanto, mesmo com o interesse dos municípios e a existência de um CRO, é muito difícil ajudar os animais e controlar a população animal, como é o caso dos municípios de Setúbal e Palmela que colaboram com a PRAVI, nos quais há sobrelotação dos CRO e um abandono elevado de animais. Mas também há municípios, em que o trabalho conjunto entre câmara municipal e associações, obtém bons resultados. A PRAVI contando com a colaboração da Câmara Municipal de Faro conseguiu extinguir algumas colónias.

Este “interesse público” promove o bem-estar dos animais e combate as ameaças, facilitando o trabalho da PRAVI, revelando-se a oportunidade de colaboração da PRAVI com mais organismos públicos.

Perante a tomada de consciência dos animais como seres vivos e com benefícios para a sociedade, acompanhada do envelhecimento da população e das respetivas necessidades, da crescente despesa pública e das reduzidas taxas de capacidade dos equipamentos sociais, das situações de violência nas escolas e do consumo de álcool e de drogas que afetam os jovens, revelam-se vários motivos para a necessidade do desenvolvimento da ajuda a pessoas através das IAA, bem como uma oportunidade, para o financiamento público deste tipo de ajuda. A PRAVI já tinha negociado um protocolo com o anterior Governo, que não pode ser finalizado devido à queda do Governo, e não voltou a renegociar o protocolo por, atualmente, haver escassez de voluntários com curso de técnicos de TAA.

Ainda se considerou, em termos de financiamento, a possibilidade da PRAVI obter Certificação DGERT, que é uma certificação da Qualidade que garante que o departamento de formação reúne os requisitos para prestar um serviço com o devido reconhecimento nacional e internacional, possibilitando o acesso aos programas de financiamento público, nacional ou comunitário da formação profissional. Contudo,

segundo a presidente da PRAVI, a certificação é cara e a PRAVI não dispõe de fundos para a pagar.

Em termos de comunicação, a PRAVI realiza ou a participa em palestras, seminários, colóquios e outros eventos, como também interage com os *mass media*, participando em programas televisivos ou de rádio. No entanto, é de considerar que é possível à PRAVI aproveitar oportunidades, dada a existência de diversos meios de comunicação, nomeadamente os canais digitais (blogues, redes sociais, *e-mail*, entre outros) capazes de alcançar um vasto público.

A PRAVI utiliza a rede social Facebook e o site, mas investe pouco noutros meios, nomeadamente o Youtube. O Youtube segundo as estatísticas da página cerca de “1,9 mil milhões de utilizadores com sessão iniciada visitam o YouTube todos os meses e todos os dias as pessoas veem mais de mil milhões de horas de vídeo e geram milhões de visualizações”. A missão do YouTube, “é dar a todos uma voz e mostrar-lhes o mundo”, através da partilha e criação de comunidades através das suas histórias “que chamam atenção para questões sociais e inspiram à ação”, “uma boa história pode mudar o mundo” e as organizações têm “...o poder de transformar os seus seguidores casuais em apoiantes dedicados”.

Acresce a forma como são utilizadas as redes sociais, em termos do conteúdo das publicações, mais informativo ou emocional, com mensagens, fotos, vídeos, se promovem a interação entre os usuários e se cada uma é integrada com as restantes redes e outros canais digitais.

Identifica-se também como oportunidade, a disponibilidade e interesse das organizações do setor lucrativos para se unirem a causas sociais. “São cada vez mais as empresas a procurar como apoiar instituições” (Andrade e Franco, 2007: 47) e, segundo o projeto de reflexão e debate sobre o papel das empresas na sociedade realizado pela SDC – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável, as empresas pretendem assumir um papel social, para além das suas responsabilidades legais, para o terceiro sector. O contributo empresarial é visto como indispensável, e as empresas sentem que estão a ser pressionadas para concretizar cada vez mais a sua “responsabilidade social”, e o voluntariado empresarial está a ganhar visibilidade, é uma tendência geral e é valorizado pelo terceiro sector.

O contributo do segundo setor para o terceiro setor pode ser feito de diversas formas, incluindo mecenato, programas de voluntariado empresarial, campanhas de angariação de donativos, patrocínios, publicidade a favor das causas sociais e realização de eventos. A PRAVI pode, assim, divulgar a sua causa e sensibilizar, ganhar notoriedade e angariar recursos financeiros, físicos e humanos, enquanto as organizações do segundo setor podem alcançar diferenciação, promover ou construir imagem corporativa, melhorar os resultados financeiros, realizar ações de filantropia e contribuir para uma sociedade melhor.

Outro meio com potencial para alcançar visibilidade e sensibilizar, que pode ser explorado, trata-se das relações públicas recorrendo a líderes de opinião e figuras públicas. De acordo com estudo da Novadir⁹, as figuras públicas ajudam a sensibilizar a população. O estudo foi feito junto de médicos, no qual 69% dos inquiridos considera que as campanhas de sensibilização utilizando figuras públicas tem impacto sobre os seus utentes e 41% considera que as figuras públicas ligadas ao desporto são as mais adequadas.

A associação a uma figura pública promove a obtenção de diversos apoios, como é o caso da Fundação Gil, cuja associação com Margarida Pinto Correia permitiu uma elevada notoriedade, credibilidade e o apoio de diversas empresas. E o apoio dado por empresas pode ser decidido pelo facto de a organização ter associada uma figura pública credível (Toscano, 2009).

Associado às relações públicas e ao marketing digital surge o marketing de influências, em que influenciadores digitais (blogueiros, youtubers, figuras públicas, personagens fictícias animais, entre outros) influenciam a opinião e o comportamento de outros indivíduos. Segundo os resultados do estudo Os Portugueses e as Redes Sociais (edição 2018) da Marktest, 47.8% dos portugueses com perfil criado em redes sociais é fã ou segue figuras públicas, sendo que no caso dos jovens entre os 15 e os 24 anos a percentagem sobe 70 %.

⁹ Consultado em: Marktest; A importância das figuras públicas nas Campanhas de Sensibilização Social. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~e5c.aspx> (publicado em 24 de julho de 2007).

Tabela 4 – SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Forças	Fraquezas
<p>Vasta experiência nas TAA e AAA, sobretudo no apoio à infância e à juventude, trabalhando diversas problemáticas;</p> <p>Colaboração com diversas entidades (Gnr-SEPNA, PSP, Bombeiros, Proteção Civil, autoridades veterinárias municipais);</p> <p>Crescente notoriedade e sensibilização, sobretudo pela organização e participação da PRAVI, em congressos, colóquios e seminários e outros eventos;</p>	<p>Incapacidade de acolher todos os animais com que se depara, associada à insuficiência de espaços nos abrigos e à dificuldade em pagar as despesas dos animais em abrigos, FAT ou hotéis;</p> <p>Incapacidade de ajudar todas as instituições e pessoas que solicitam a ajuda da PRAVI;</p> <p>Escassez de voluntários e parte dos voluntários são “voluntários ausentes”;</p> <p>Escassez de formadores, terapeutas e treinadores para o desenvolvimento das TAA e AAA. Os existentes são de Lisboa, dificultando a ajuda a pessoas nos núcleos em outras regiões.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>População caracterizada pelo envelhecimento, pelo elevado consumo de álcool e de drogas nos jovens, e por ocorrências de violência escolar, com elevado número de ilícitos;</p> <p>Equipamentos sociais insuficientes às necessidades da população (Verificam-se um aumento da despesa pública e reduzidas taxas de cobertura dos equipamentos sociais);</p> <p>Crescente interesse do Estado;</p> <p>Existência de meios e formas de comunicação com potencial capacidade para alcançar maior visibilidade e sensibilizar (canais digitais, figuras públicas, influenciadores digitais);</p>	<p>Persistem as situações de animais abandonados, maltratados, incluindo envenenamento, atropelamentos e animais encontrados no lixo.</p> <p>Não há controlo dos animais em vários municípios;</p> <p>Existem municípios que não possuem Centros de Recolha Oficial, e dos que possuem, parte não tem infraestruturas adequadas ou estão sobrelotadas. Outros não revelam interesse pela causa animal.</p>

Cada vez há mais organizações do setor lucrativo disponíveis a desenvolver parcerias e a apoiar a organizações do setor não lucrativo.	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

Cruzando as informações dos quatro quadrantes da SWOT, identificam-se possíveis estratégias a adotar pela PRAVI:

- Continuar a utilizar os meios de comunicação atuais, fortalecendo as relações públicas e aproveitando o potencial dos canais digitais, de modo a alcançar maior notoriedade, e assim captar recursos humanos, financeiros e físicos, como também para sensibilizar e educar a sociedade.
- Desenvolver parcerias com entidades do setor lucrativo, também com a finalidade de angariar recursos humanos, financeiros e físicos e sensibilizar e educar a sociedade.
- Intensificar a colaboração com as entidades públicas, incluindo a celebração de protocolos para o pagamento de despesas com as câmaras municipais. Esta é uma iniciativa que tem vindo a ser realizada pela PRAVI, mas, perante a existência de municípios sem CRO ou sem interesse pela causa animal, é fundamental reforçar a necessidade de ajudar os animais, controlar a população animal e promover a adoção, pelos benefícios que os animais proporcionam e como forma de promover a saúde e a segurança públicas. Com o Governo, negociar um protocolo para o desenvolvimento das IAA.

5.4. A Estratégia da PRAVI: Missão, Visão, Valores e Orientações Estratégicas

Para definir a missão da PRAVI, deve-se ter em consideração o que faz a PRAVI, as necessidades que satisfaz, que consistem na proteção e apoio aos seres mais carenciados e vulneráveis da sociedade, sendo esses, animais de companhia em risco, crianças e jovens em risco e idosos dependentes. A atividade da PRAVI subdivide-se, em dois grupos: Ajuda a Animais e Ajuda a Pessoas, que se desenvolvem, sobretudo, a partir da interação homem-animal e da sensibilização da população, pelo que se entende que a missão pode ser definida como:

Missão

Proteger e apoiar os animais de companhia e as pessoas – crianças, jovens e idosos, em situação vulnerável, sendo a Voz dos animais, promovendo a Interação Homem-Animal, e despertando nas pessoas o Sentido de Humanidade, para com os outros e tudo o que as rodeiam, incluindo os animais.

A visão da PRAVI deve focar o futuro, o que a PRAVI pretende ser, as aspirações desejadas:

Visão

Ser uma organização renovadora da sociedade, por enfatizar a visão de uma relação entre humanos e animais mutuamente benéfica, por renascer o sonho de ser feliz nas pessoas mais vulneráveis e tornar possível, juntamente com todas as pessoas e entidades envolvidas pela mesma causa, um convívio entre humanos e animais em que, de todos os atos e sentimentos, prevaleçam a compaixão, a bondade e a solidariedade.

Os valores orientam o comportamento dos membros da organização. Tratam-se de sentimentos, normas e atitudes que, no seu conjunto, constituem o carácter e a cultura pretendidos pela organização. A PRAVI não apresenta uma declaração de valores, mas tendo em conta o trabalho que tem vindo a desenvolver, a forma como o faz e os seus propósitos, é possível defini-los. A PRAVI surgiu da ligação que existe entre pessoas e animais e pretende criar condições para que todos possam beneficiar delas, tendo vindo a obter resultados excelentes, sobretudo na ajuda a pessoas. E independentemente dos sentimentos, do modo de pensar e agir dos voluntários, para que seja possível melhorar e alcançar a excelência é fundamental que todos eles acreditem nos propósitos e aspirações da PRAVI. Consideram-se como valores:

- **União:** Somos o resultado da ligação entre pessoas e animais e pretendemos unir esforços entre pessoas, animais, nós e outras entidades.
- **Crença:** Acreditamos numa sociedade, sensibilizada, capaz de demonstrar afeto pelos animais e que o bem-estar está ao alcance de todos, pessoas e animais.
- **Capacitação:** Procuramos ser voluntários capacitados para desenvolver as nossas ajudas.
- **Excelência:** Procuramos ser excelentes em tudo o fazemos:

Pretendemos que todos os animais, que nos deparamos no dia-a-dia, tenham a oportunidade de ter uma família.

Pretendemos que todas as pessoas tenham a oportunidade de beneficiar da interação com animais.

- **Integridade:** Procuramos agir com integridade no nosso trabalho diário, e com todos aqueles que nos relacionamos, os nossos doadores e parceiros.

Identificam-se como orientações estratégicas:

- Construção de uma equipa de voluntários coesa e capacitada para desenvolver as ajudas a animais e a pessoas.
- Gestão dos núcleos e departamentos marcada pela sustentabilidade e excelência.
- Uma comunicação que enfatize o entendimento da relação entre animais e humanos como benéfica para ambos e que estimule a consciência social, o respeito, atos de bondade e de partilha.
- Colaboração e cooperação com entidades públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, potenciando a criação de valor e o despertar do sentido de humanidade para com os animais.

5.5. Proposta de Melhoria ao Sistema de Controlo de Gestão

Tendo em conta os pontos anteriores, considera-se pertinente um sistema de controlo de gestão que possibilite o acompanhamento de resultados sob diferentes vertentes e que oriente o comportamento, incentivando a ação, de modo a que seja possível combater ameaças e pontos fracos e seja criado valor para os diferentes grupos de *stakeholders*. Pretende-se o sistema de controlo de gestão auxilie a PRAVI na concretização da missão e no alcance da visão.

Entre o *tableau de bord*, e o *balanced scorecard*, o segundo revela-se mais adequado pelo seu cariz estratégico. Apesar de ambos serem concebidos para concretizar os objetivos organizacionais, o primeiro utiliza indicadores desenvolvidos a partir do plano operacional. Está-se perante uma causa social, em que os esforços de pessoas e entidades não conseguem com facilidade reduzir o número de animais nas ruas e combater os maus tratos e o abandono de animais. Exemplificando, podem ser realizadas mais operações de resgate de animais e mais ações de sensibilização, mas tal não implica menos animais nas

ruas e menos situações de maus tratos e abandono, pelo que possíveis indicadores operacionais (por exemplo: número de operações de resgate; número de campanhas de sensibilização; número de participantes em palestras/eventos) não traduzem o cumprimento da missão e o alcance da visão.

Portanto, é mais adequado e pertinente desenvolver indicadores de desempenho a partir de objetivos estratégicos e fatores críticos. Propõe-se, assim, a conceção de um BSC, que proporcionará à PRAVI uma visão integrada e global do desempenho, auxiliará na comunicação, no alinhamento e na integração das fases de planeamento de recursos e orçamentação, ajudará a compreender em que medida a missão está a ser concretizada, e conforme o modo que seja utilizado a PRAVI pode tirar mais ou menos partido. Pretende-se que este instrumento seja utilizado de forma interativa, promovendo o diálogo, a tomada de decisão e o desenvolvimento de ações.

O sistema de controlo de gestão que se sugere é um sistema de diagnóstico, que monitorize a implementação da estratégia, bem como interativo, promovendo ajustamentos nas estratégias definidas e explorando oportunidades, e com vista à melhoria contínua. Assim, a implementação do BSC envolverá não só o processo de controlo de gestão como também o processo de gestão estratégica da PRAVI.

Após a construção do BSC, cada núcleo da PRAVI terá o seu próprio *scorecard* e a partir das iniciativas estratégicas, o plano operacional é elaborado e o orçamento é preparado e integrado com o BSC, sendo que cada núcleo terá o seu próprio plano operacional e orçamento. Segue-se a implementação do BSC, que deverá ser monitorizada periodicamente através dos resultados obtidos nos indicadores de desempenho e das relações causa-efeito do mapa estratégico. Caso os resultados não sejam os pretendidos, então devem ser feitos ajustamentos ao plano operacional, e sequentemente ao orçamento. Caso hajam novas oportunidades e/ou ameaças, é pertinente adaptar a estratégia, em termos de iniciativas estratégicas e/ou prioridades estratégicas, reformulando-se o BSC.

Atualmente, os núcleos da PRAVI, no final de cada ano, enviam os resultados para a direção, que por sua vez elabora um relatório global, e ao longo do ano, o acompanhamento do desempenho é feito informalmente. Sugere-se que continue assim, com a diferença de que o acompanhamento recaia no BSC, ao longo do ano, na concretização das iniciativas e no cumprimento das metas definidas e, no final do ano,

seja elaborado um relatório sobre os resultados obtidos, feita uma análise dos ambientes interno e externo e adaptada a estratégia traduzida no BSC.

Para o empenhamento da força de trabalho na obtenção dos resultados desejados, é fundamental, como referido na revisão de literatura, que haja um sistema que estimule, de sanção e recompensa, mas, no caso da PRAVI, não é proposto um sistema para punição, e a recompensa dos voluntários consiste na concretização das suas aspirações em ajudar animais e/ou pessoas. E, portanto, há que garantir que os voluntários reúnem as condições necessárias para desempenhar as suas funções.

Seguem-se a construção de um *balanced scorecard* e sugestões ao plano operacional, à fase de orçamentação e à monitorização da estratégia.

5.5.1. Construção de um *Balanced Scorecard*

Para a construção do BSC seguem-se os pontos seguintes: identificação das perspetivas de *performance*, definição de objetivos estratégicos, identificação de fatores críticos de sucesso e definição de indicadores de *performance*, metas e iniciativas estratégicas.

5.5.1.1. Identificação das Perspetivas de *Performance*

Para identificar as perspetivas de *performance* da PRAVI, teve-se em conta a sugestão de Kaplan (2001), na qual as perspetivas consistem em beneficiários, doadores, processos internos e aprendizagem e crescimento.

No caso da PRAVI, têm-se diversos grupos de beneficiários: animais resgatados das ruas, animais em colónias, pessoas – crianças, jovens e idosos, famílias carenciadas com animais, associações de animais e a sociedade. É de referir que qualquer *stakeholder* poderia ser considerado beneficiário pelo trabalho desenvolvido pela PRAVI, mas os grupos de beneficiários referidos são os principais, e, portanto, sugere-se que os beneficiários se classifiquem em Animais, Pessoas e Sociedade.

A ajuda prestada pela PRAVI à sociedade, a ajuda aos animais e a ajuda às pessoas estão intrinsecamente ligadas, uma vez que a PRAVI ao ajudar pessoas e animais contribui para uma sociedade mais sensibilizada, mais ciente dos seus deveres para com animais e dos benefícios da interação homem-animal, e uma sociedade mais sensibilizada contribui para o bem-estar dos animais e o bem-estar das pessoas, pelo que se poderia colocar a hipótese

dos beneficiários serem apenas animais e pessoas. Contudo, a influência da PRAVI sobre a sociedade é estratégica, fundamental para as ajudas a animais e a pessoas, ou seja, por mais que a PRAVI ajude animais e pessoas, isso não significa que maus tratos a animais terminem e que as pessoas, de um modo geral, reconhecem os animais, como seres de companhia com benefícios. A influência da PRAVI, em termos de sensibilização e formação ética e cívica da sociedade, é difícil de medir, mas essa influência deverá constar no BSC.

Quem financia a ajuda prestada pela PRAVI são os doadores, pelo que surge a perspetiva Doadores. Os recursos financeiros precisam de ser geridos de modo a garantir a sustentabilidade, tanto dos núcleos como da PRAVI como um todo, pelo que, deverá ser considerada uma perspetiva que enfatize tal gestão. Surge também a perspetiva Processos Internos para enfatizar processos que promovam a excelência das ajudas prestadas. E por fim, identifica-se a perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento dirigida à força de trabalho da PRAVI: os voluntários e respetivas capacidades.

5.5.1.2. Perspetivas de *Performance* e Objetivos Estratégicos

Para cada perspetiva são identificados objetivos estratégicos.

Beneficiários

A perspetiva Beneficiários pretende que as ajudas da PRAVI sejam desenvolvidas de modo a que a seja criado valor aos animais, às pessoas e à sociedade. Apesar de todas as perspetivas terem a mesma finalidade, a missão da PRAVI, é esta que traduz a concretização da missão, que permitirá compreender o quanto a PRAVI protege, apoia e educa. Consideram-se como objetivos:

Animais

-Promoção do bem-estar dos animais, garantindo a sua sobrevivência e proporcionando-lhes se um lar – O bem-estar dos animais de companhia, nas ruas, passa por retirá-los das ruas, acolhê-los e promover a adoção.

-Cuidar dos animais em colónias – O controlo de colónias de animais, de gatos, surge como complementar ao objetivo acima descrito. Não é possível resgatar todos os animais das ruas, e a solução passa por mantê-los e controlar a população animal, através do método CED – capturar, esterilizar e devolver à rua. Apesar deste objetivo não garantir a

proteção dos animais, por estarem expostos a perigos da rua, atropelamentos, envenenamento e outros maus tratos, é o caminho para garantir que a população animal não cresça e mais animais sofram.

-Contribuir para o bem-estar dos outros animais, de famílias e de associações – O bem-estar passa pelo fornecimento de alimentos e esterilizações aos animais de famílias carenciadas e pela promoção da adoção e da esterilização dos animais de outras associações.

Pessoas

-Melhorar as perspetivas de vida de crianças, jovens e idosos em situação vulnerável – A ajuda a pessoas passa pelo desenvolvimento das IAA (AAA e TAA), incluindo pessoas com diagnóstico irrecuperável pelas terapias tradicionais.

-Alargar e intensificar a ajuda a pessoas (a ajuda através das IAA) – Fazer chegar a ajuda da PRAVI a todas as instituições e pessoas que solicitam a ajuda da PRAVI.

-Contribuir para o bem-estar das famílias com animais – Ao ajudar os animais, a PRAVI também contribuir para o bem-estar das famílias, seja pela ajuda prestada aos animais, pelo fornecimento de bens essenciais às famílias ou pelo diagnóstico e transmissão de situações de exclusão social/pobreza extrema à Rede Social do Algarve.

Sociedade

-Formação de cidadãos socialmente responsáveis, sensibilizados e conscientes dos deveres éticos e cívicos e do papel social dos animais – Contribuir para a mudança na sociedade, pela sensibilização, intervindo nas emoções e sentimentos em relação aos animais, e pela formação cívica e ética, tornando os cidadãos conscientes do porquê da necessidade de alterar comportamentos e do papel social dos animais.

Doadores

Com a perspetiva Doadores pretende-se garantir o financiamento das ajudas da PRAVI através de doadores satisfeitos e generosos. É fundamental angariar novos sócios e aumentar doações. Têm-se como objetivos:

-Desenvolver boas relações com doadores, garantindo a sua satisfação e generosidade – Uma boa relação com doadores consiste, sobretudo, em proporcionar informação fiável e em utilizar de modo eficiente os recursos, que juntamente com a concretização dos

objetivos em termos de ajuda a animais e a pessoas, promove a satisfação e sequente generosidade.

-Aumentar doadores – Fazem parte dos doadores os sócios e outras pessoas ou entidades que contribuem com donativos em dinheiro ou em espécie. Subdivide-se em dois objetivos: aumentar sócios e aumentar doações.

Processos Internos

A perspetiva Processos Internos enfatiza os processos que permitem alcançar a excelência nas ajudas aos animais e às pessoas e na educação e sensibilização da sociedade. Para alcançar a excelência, é fundamental ter recursos suficientes, humanos, físicos e financeiros, que dependem sobretudo da notoriedade, e que a influência sobre a sociedade seja eficaz. Consideram-se como objetivos:

-Captação e retenção de bons voluntários – Possuir voluntários suficientes e que estes se identifiquem com os valores da PRAVI.

-Apostar numa forte comunicação – Uma comunicação eficaz na educação e sensibilização da sociedade e que contribua para a notoriedade da PRAVI.

-Desenvolver parcerias estratégicas – Desenvolver parcerias com entidades públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de modo a captar recursos e a alcançar a população que desconheça a PRAVI e/ou que ainda não revele interesse pela causa animal, e, sobretudo, atingir aqueles que praticam atos de maldade para com os animais.

Perspetiva Financeira

A Perspetiva Financeira procura promover a boa gestão dos recursos financeiros. Pretende-se que a PRAVI seja capaz de gerir os seus recursos, de modo eficiente, não só para garantir que as receitas obtidas sejam suficientes para cobrir as despesas, como também para que os doadores continuem a apoiar a PRAVI. Para tal, consideram-se como objetivos:

-Sustentabilidade financeira – Os recursos financeiros, nomeadamente as quotas pagas pelos sócios e os donativos, deverão cobrir todas as despesas. Anualmente, em determinados períodos, as despesas podem ser superiores às receitas, mas é fundamental, a longo prazo e dentro dos possíveis no final de cada ano, aquando a prestação de contas, que os recursos financeiros sejam suficientes para fazer face a todas as despesas.

-Controlo de despesas – Acompanhamento das despesas, a identificação de desvios e a tomada de decisão quando as despesas são excessivas.

-Controlo de receitas – Acompanhamento das receitas, a identificação de desvios e a tomada de decisão quando as receitas são inferiores às previstas.

Aprendizagem e Desenvolvimento

A perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento visa o desenvolvimento do capital humano e organizacional, identificando a forma como as pessoas devem aprender, comunicar e trabalhar, para que seja possível realizar os objetivos definidos nas outras perspetivas, como também o desenvolvimento do capital animal essencial à ajuda através das IAA. Pretende-se que a PRAVI disponha de uma força de trabalho motivada, que reúna as competências necessárias e seja dotada da capacidade de melhorar. Consideram-se como objetivos:

-Qualificação de voluntários e animais – A ajuda da PRAVI a pessoas depende, sobretudo, de voluntários com formação específica em AAA e/ou TAA e de animais treinados.

-Fortalecer a cultura organizacional – Uma cultura organizacional, com valores bem estabelecidos e compartilhados pelos voluntários, causando um impacto positivo no desempenho.

-Garantir a motivação e o empenho dos voluntários – Por haver escassez de voluntários e dos voluntários lidarem com diversas dificuldades, é fundamental promover a motivação e o empenho

5.5.1.3. Identificação dos Fatores Críticos

Para cada perspetiva, tendo em conta os objetivos estratégicos, identificam-se fatores críticos (Tabela 5), que condicionam os resultados e servem de orientação para definir indicadores e iniciativas.

Tabela 5 – Fatores Críticos

Perspetivas de <i>Performance</i>	Fatores Críticos
Beneficiários: Animais	Capacidade de proporcionar bem-estar (de acolher, de promover a adoção e controlar a população animal)
Beneficiários: Pessoas	Capacidade de proporcionar bem-estar (de resposta a todas as solicitações e de melhorar as perspetivas de vida)
Beneficiários: Sociedade	Capacidade de promover a mudança na sociedade (indivíduos sensibilizados e conscientes)
Doadores	Captação; satisfação
Processos Internos	Captação e retenção de voluntários; eficácia na comunicação; parcerias
Perspetiva Financeira	Sustentabilidade financeira; controlo de despesas e receitas
Aprendizagem e Desenvolvimento	Qualificação; cultura organizacional forte; motivação e empenho dos voluntários

Fonte: Elaboração própria

5.5.1.4. Mapa Estratégico

O mapa estratégico evidencia as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos, clarificando a estratégia da PRAVI (Figura 7).

Interpretando o mapa estratégico, na perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento, através da qualificação, de uma cultura organizacional forte e promovendo a motivação e o empenho dos voluntários, é possível ter uma força de trabalho capacidade e empenhada. Esta força de trabalho é fundamental para concretizar os objetivos na perspetiva dos Processos Internos e para planear iniciativas e respetivos planos de ação, de modo a garantir a sustentabilidade financeira, na perspetiva Financeira.

A PRAVI, captando e retendo voluntários com o perfil adequado e apostando em parcerias estratégicas e numa forte comunicação, promove a excelência, na perspetiva Beneficiários, da ajuda a animais, da ajuda a pessoas e da sensibilização e da formação cívica e ética da sociedade. Também as parcerias e a comunicação, contribuindo para a notoriedade e credibilidade, auxiliam a PRAVI a captar voluntários. O cumprimento dos

objetivos na perspetiva Processos Internos promove o cumprimento dos objetivos da perspetiva Doadores, angariar donativos e captar potenciais doadores.

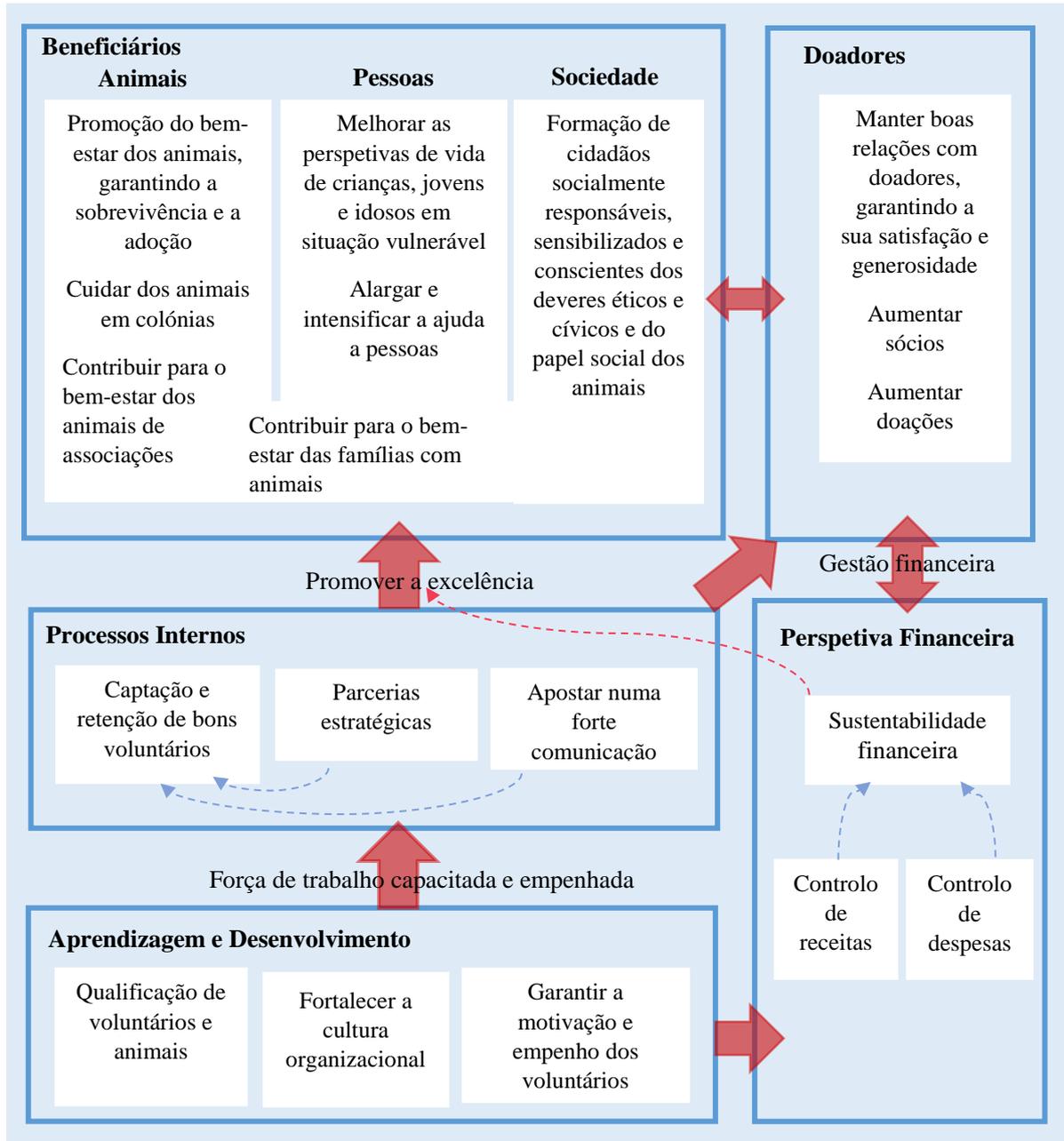
Para alcançar a excelência, nas ajudas a animais e a pessoas, é fundamental, não só angariar recursos e sensibilizar eficazmente (pelos Processos Internos), como também garantir que os recursos financeiros angariados serão suficientes para fazer face às despesas (sustentabilidade financeira na Perspetiva Financeira).

A PRAVI, ao cumprir os objetivos da perspetiva Beneficiários, ao atuar com eficiência (controlo de receitas e despesas; gestão financeira) e ao demonstrar os resultados obtidos (da perspetiva Beneficiários e em termos de despesas e sustentabilidade), pela prestação de contas, contribui para a satisfação e generosidade dos doadores. Por sua vez, doadores satisfeitos e generosos possibilitam à PRAVI ter mais recursos para cumprir os objetivos da perspetiva Beneficiários. E assim, é possível cumprir a missão: proteger e apoiar os animais de companhia e as pessoas – crianças, jovens e idosos, em situação vulnerável, bem como o alcance das aspirações: em renovar a sociedade, renascer o sonho de ser feliz nas pessoas mais vulneráveis e tornar possível, juntamente com todas as pessoas e entidades envolvidas pela mesma causa, um convívio entre humanos e animais em que prevaleçam a compaixão, a bondade e a solidariedade.

Figura 7 – Mapa Estratégico

Missão

Proteger e apoiar os animais de companhia e as pessoas – crianças, jovens e idosos, em situação vulnerável, sendo a voz dos animais, promovendo a Interação Homem-Animal, e despertando nas pessoas o Sentido de Humanidade, para com os outros e tudo o que as rodeiam, incluindo os animais.



Fonte: Elaboração própria

5.2.1.5. Indicadores, Metas e Iniciativas

Para cada objetivo estratégico são definidos indicadores de *performance*, metas e iniciativas estratégicas (Tabela 6 e Tabela 7).

Tabela 6 – Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Animais			
Promoção do bem-estar dos animais, garantindo a sua sobrevivência e proporcionando-lhes um lar	% de animais acolhidos	Aumentar	Criação de uma plataforma de divulgação e adoção de animais Aderir a plataformas online de divulgação e adoção de animais
	% de animais adotados	Aumentar	
	Tempo médio para a adoção dos “animais não preferidos”	Reduzir	
Cuidar dos animais em colónias	Taxa de evolução dos animais nas colónias	Diminuir $e \leq 0\%$	Pedidos de audiência com as câmaras municipais Campanhas de angariação de alimentos/bens e de adoção
Contribuir para o bem-estar dos animais das famílias e de associações	% de animais ajudados das famílias	Aumentar	
	Nº de animais ajudados das famílias	Aumentar	
	% de animais “não preferidos” adotados das associações	Aumentar	
Pessoas			
Melhorar as perspetivas de vida de crianças, jovens e idosos em situação vulnerável	% de casos de sucesso	Aumentar	Celebração de parcerias e protocolos com instituições
	Nº de beneficiários	Aumentar	
Alargar e intensificar a ajuda a pessoas (a ajuda através das IAA)	% de respostas às solicitações de instituições	Aumentar	Implementação do Projeto de Interação Homem-Animal

	% de respostas às solicitações de particulares	Aumentar	Negociação de um protocolo com o Governo
	% de pessoas que necessitam e beneficiam de um plano de TAA	Aumentar	
Contribuir para o bem-estar das famílias com animais	% de famílias ajudadas	Aumentar	
	Nº de famílias ajudadas	Aumentar	
Sociedade			
Formação de cidadãos socialmente responsáveis, sensibilizados e conscientes dos deveres éticos e cívicos e do papel social dos animais	Nº de animais diagnosticados nas ruas/em colónias	Diminuir	Organizar e participar em palestras e eventos
	Nº de situações de maus tratos e abandono de animais diagnosticadas	Diminuir	
	Tempo médio de adoção dos “animais não preferidos”	Diminuir	
Doadores			
Desenvolver boas relações com doadores, garantindo a sua satisfação e generosidade			
Aumentar sócios	Nº de sócios	Aumentar	
Aumentar doações	Nº de donativos (em espécie e em dinheiro); Valor dos donativos (euros) (incluindo apadrinhamentos de animais)	Cobrir gastos e investimentos	

Processos Internos			
Captação e retenção de bons voluntários	Rácio de rotatividade dos voluntários	>1	Revisão do <i>site</i> institucional
Parcerias estratégicas	Nº de potenciais parceiros contactados	A definir	Estudo de potenciais parceiros
	Nº de parcerias realizadas		
	<i>Feedback</i> dos participantes		
Apostar numa forte comunicação			Estratégia digital, pela utilização do Youtube Associação com figuras públicas
Perspetiva Financeira			
Sustentabilidade financeira	Sustentabilidade das despesas pelas receitas	100 %	Planear Orçamentos “sustentáveis” e concretizáveis
Controlo de despesas	Desvio das despesas	≤ 15 %	
Controlo de receitas	Desvio das receitas	≥ -15 %	
Aprendizagem e Desenvolvimento			
Qualificação de voluntários e animais	Nº de animais aptos	Aumentar	Integrar ações de formação em programas de voluntariado empresarial
	Nº de voluntários aptos	Aumentar	
	Nº de formadores	Aumentar	
	Nº de treinadores	Aumentar	
Fortalecer a cultura organizacional			Criação de um documento estratégico

Garantir a motivação e o empenho dos voluntários	Índice de avaliação	Superior a 80%; Aumentar	Questionário aos voluntários Álbum PRAVI
--------------------------------------------------	---------------------	-----------------------------	---------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 – Cálculo dos Indicadores

Indicador	Fórmula de Cálculo	Notas
Animais		
% de animais acolhidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais acolhidos}}{\text{N}^\circ \text{ de animais diagnosticados}} \times 100$	Animais acolhidos são os animais que se encontram em abrigos, em FAT e em hotéis. Animais diagnosticados são os animais encontrados pelos voluntários e os animais dos pedidos de ajuda que a PRAVI recebe.
% de animais adotados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais adotados}}{\text{N}^\circ \text{ de animais acolhidos (excepto animais em recuperação e animais em observação)}} \times 100$	Deve-se ter em conta apenas os animais acolhidos disponíveis para adoção, excluindo os que estão em recuperação e em observação.
Tempo médio para a adoção dos “animais não preferidos”	$\frac{\Sigma \text{ tempo para adoção dos animais não preferidos (em dias)}}{\text{N}^\circ \text{ de animais não preferidos}}$	Consideram-se como “animais não preferidos” os animais que não fazem parte das preferências das pessoas (gatos de cor de pelo preta; animais mais velhos; com medo; não 100% sociáveis).

O Sistema de Controlo de Gestão da PRAVI: Análise e Melhoria

Taxa de evolução do número de animais nas colónias	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais na colónia}_n - \text{N}^\circ \text{ de animais na colónia}_{n-1}}{\text{N}^\circ \text{ animais na colónia}_{n-1}} \times 100$	
% de animais ajudados de famílias	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais ajudados}}{\text{N}^\circ \text{ de animais das famílias ajudadas}} \times 100$	As famílias são famílias carenciadas, que necessitam de ajuda para alimentação e/ou tratamentos veterinários/esterilização dos animais.
% de animais “não preferidos” adotados de associações	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais adotados}}{\text{N}^\circ \text{ de animais divulgados para adoção}} \times 100$	
Pessoas		
% de casos de sucesso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de casos de sucesso}}{\text{N}^\circ \text{ de pessoas com diagnóstico irreversível}} \times 100$	
% de respostas às solicitações de instituições	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de entidades que celebraram parceria/ protocolo com a PRAVI}}{\text{N}^\circ \text{ de entidades que solicitaram a ajuda da PRAVI}} \times 100$	
% de respostas às solicitações de particulares	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de particulares que beneficiaram das AAA/TAA}}{\text{N}^\circ \text{ de particulares que solicitaram a ajuda da PRAVI}} \times 100$	Particulares são os indivíduos que solicitam a ajuda da PRAVI nos seus domicílios.
% de pessoas que necessitam e beneficiam de um plano de TAA	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas que necessitam e beneficiam das TAA}}{\text{N}^\circ \text{ de pessoas que necessitam de um plano de TAA}} \times 100$	
% de famílias com animais ajudadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de famílias ajudadas}}{\text{N}^\circ \text{ de famílias que solicitaram ajuda}} \times 100$	

Processos Internos		
Rácio de rotatividade dos voluntários	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de voluntários que entraram}}{\text{N}^\circ \text{ de voluntários que saíram}}$	Consideram-se como voluntários que entraram os novos voluntários, e como voluntários que saíram os voluntários que deixaram de colaborar com a PRAVI, por motivos próprios, ou que são “voluntários ausentes” (quando necessários não estão presentes).
Perspetiva Financeira		
Sustentabilidade das despesas pelas receitas	$\frac{\text{Receitas}}{\text{Despesas}} \times 100$	Nas receitas, incluem-se as quotas dos sócios e os donativos em dinheiro. As despesas são relativas à ajuda a animais e à ajuda a pessoas, incluindo-se os investimentos necessários à construção dos centros de interação homem-animal.
Desvio das despesas	$\frac{(\text{Despesas reais} - \text{Despesas previstas})}{\text{Despesas previstas}} \times 100$	
Desvio das receitas	$\frac{(\text{Receitas reais} - \text{Receitas previstas})}{\text{Receitas previstas}} \times 100$	
Aprendizagem e Desenvolvimento		
Índice de avaliação	Resultados dos questionários aos voluntários	

Fonte: Elaboração própria

Os objetivos, indicadores, metas e iniciativas integram o BSC corporativo da PRAVI. Os responsáveis pela realização dos objetivos são a direção e os núcleos. No desdobramento do BSC, os núcleos terão os mesmos objetivos do BSC corporativo, mas atualmente, por

haver núcleos que não desenvolvem as duas ajudas, a pessoas e a animais, e por não as realizarem de modo igual, cada um terá os objetivos e indicadores que lhes digam respeito, e também podem ser acrescentados outros indicadores. A nível departamental: os departamentos de ajuda a animais e de ajuda a pessoas possuem os objetivos que lhes digam respeito das perspetivas Animais e Pessoas; o objetivo qualificação de voluntários e animais é relativo ao departamento de ajuda a pessoas; os restantes objetivos são partilhados pelos dois departamentos. Relativamente às iniciativas, contribuem para a sua realização: núcleos, direção e a atuação conjunta destes.

As metas são personalizáveis, nomeadamente as metas das perspetivas Animais e Pessoas, sendo que cada núcleo deve adaptá-las, conforme o historial do seu desempenho. E em relação à frequência de análise dos resultados obtidos, sugere-se que seja adotado um período, não muito longo para que possam ser feitas melhorias, nem muito curto, dado que os objetivos e metas demoram a ser cumpridos. A frequência poderá ser trimestral, exceto nos indicadores relativos ao controlo de receitas e despesas, para os quais se sugere uma frequência mensal. E no caso da sustentabilidade financeira, tal como referido mais atrás, pode haver períodos em que as despesas são superiores às receitas, pelo que o cumprimento do objetivo deve ser apurado a médio (um ano) e a longo prazo, e periodicamente, pode ser analisada a sustentabilidade das despesas e receitas acumuladas.

Exemplificando a personalização do BSC corporativo aos núcleos, em termos de indicadores e metas, nos seguintes objetivos (Tabela 8):

Tabela 8 – Desdobramento do BSC

Objetivo: Promoção do bem-estar dos animais, garantindo a sua sobrevivência e proporcionando-lhes um lar		
Núcleos	Indicador	Meta
Albufeira; Alpiarça-Almeirim	% de animais acolhidos	70%
Lisboa; Santarém; Setúbal		50%
Albufeira, Alpiarça-Almeirim Lisboa; Santarém; Setúbal	% de animais adotados	70%

Os resultados obtidos podem ser subdivididos em cães e gatos e em categorias, consoante a raça, a cor do pelo e a idade.

Objetivo: Contribuir para o bem-estar dos animais das famílias e de associações

Albufeira; Lisboa; Santarém; Setúbal	% de animais ajudados das famílias	Entre 70% e 100%
Vila Real		100%
Albufeira; Lisboa; Santarém; Setúbal	% de animais “não preferidos” adotados das associações	50%

Os resultados obtidos podem ser subdivididos consoante o tipo de ajuda (alimentação; esterilização).

Objetivo: Melhorar as perspetivas de vida de crianças, jovens e idosos em situação vulnerável

Lisboa; Santarém	% de casos de sucesso	70%
------------------	-----------------------	-----

Os resultados podem ser subdivididos em: % de casos de sucesso em crianças e jovens e % de casos de sucesso em idosos e em categorias, consoante o tipo de doença ou problema.

Objetivo: Alargar e intensificar a ajuda a pessoas através das IAA

Lisboa; Santarém	% de respostas às solicitações de instituições	70%
Lisboa	% de respostas às solicitações de particulares	50%-60%
Santarém		40%-50%
Lisboa	% de pessoas que necessitam e beneficiam de um plano de TAA	50%-60%
Santarém		40%-50%

Objetivo: Contribuir para o bem-estar das famílias com animais

Albufeira; Lisboa; Santarém; Setúbal	% de famílias ajudadas	Entre 70% e 100%
--------------------------------------	------------------------	------------------

Vila Real	Tempo médio para ajudar as famílias	Diminuir (pode ser definido um tempo específico)
Albufeira	Nº de situações de pobreza extrema/exclusão social diagnosticadas e transmitidas à Rede Social	Aumentar
Os resultados obtidos podem ser subdivididos em categorias, consoante o tipo de ajuda (bens de primeira necessidade; alimentação dos animais; esterilização dos animais) e o tipo de situação diagnosticada (doentes reformados, famílias atingidas pelo desemprego, sem-abrigo, toxicodependentes...).		
Objetivo: Sustentabilidade financeira		
Albufeira; Alpiarça-Almeirim;	Sustentabilidade das despesas pelas receitas	Entre 70% e 100%
Lisboa; Setúbal; Santarém		Entre 50% e 70%
Vila Real		100%
Albufeira; Alpiarça-Almeirim; Lisboa; Santarém; Setúbal	Sustentabilidade das despesas pelas receitas e recursos dos voluntários	Entre 70% e 100%

Fonte: Elaboração própria

As metas apresentadas foram definidas tendo em conta informações recolhidas sobre a PRAVI e respetivos núcleos (Anexo 3), mas essas informações são insuficientes para definir metas, sobretudo, em alguns indicadores, para os quais se considera que a meta poderia ser definida nos intervalos apresentados. E quando analisados os resultados obtidos em alguns indicadores, há que ter em conta alguns aspetos:

- No indicador % de animais acolhidos: caso a percentagem de animais acolhidos seja inferior relativamente à percentagem do período anterior, não significa que o desempenho tenha sido pior, desde que o número de animais acolhidos tenha sido superior; este indicador deve ter em conta a dedicação e o número dos voluntários, uma vez que estes (por exemplo: pelo tempo dedicado e lugares percorridos) influenciam o número de animais encontrados, podendo existir uma redução significativa do número e a meta ser facilmente atingida.

- No indicador % de animais adotados: caso a percentagem de animais adotados seja inferior relativamente à percentagem do período anterior, não significa que o desempenho tenha sido pior, desde que o número de adoções tenha sido superior; se há uma redução significa do número de animais acolhidos derivada de uma menor dedicação e/ou de um menor número de voluntários, a meta pode ser facilmente atingida; a percentagem atingida não implica que a percentagem restante diga respeito a animais que não serão adotados, podem ser adotados nos períodos seguintes.
- A última observação, também vale para outros indicadores: % de animais ajudados das famílias, % de animais “não preferidos” adotados das associações, % de famílias ajudadas, % de casos de sucesso na ajuda a pessoas pelas IAA, % de respostas às solicitações de instituições, % de respostas às solicitações de particulares e % de pessoas que necessitam e beneficiam de um plano de TAA. A percentagem concretizada não implica que não se dê resposta à restante.
- A dedicação e o número dos voluntários também são de ter em conta na análise dos resultados nos indicadores nº de animais diagnosticados nas ruas/em colónias e nº de situações de carência de pobreza extrema/exclusão social diagnosticadas e transmitidas à Rede Social.
- Sustentabilidade das despesas pelas receitas: A percentagem obtida neste indicador não significa que não são cobertas mais despesas. Também os voluntários pagam as despesas, como é o caso do núcleo de Santarém, pelo que, para além deste indicador, pode ser analisada a sustentabilidade das despesas pelas receitas e recursos financeiros dos voluntários.

O núcleo de Santarém, que desenvolve a ajuda a pessoas através das IAA, ainda não realiza a ajuda a idosos nos domicílios e em instituições, que será iniciada brevemente. Para a definição de metas no objetivo alargar e intensificar a ajuda a pessoas devem ser tidos em conta o número de solicitações e o número de voluntários e respetiva disponibilidade. Mas tendo em conta informações obtidas:

- Caso hajam muitas solicitações de instituições, é de se esperar que seja difícil dar resposta a todas como acontece com o núcleo de Lisboa. Numa fase inicial a percentagem pode ser tanto inferior a 50% como superior a 50% caso os voluntários sejam, respetivamente, insuficientes ou suficientes. No entanto, o indicador % de solicitações de instituições também inclui as solicitações de

estabelecimentos de ensino para as AAA, cujo número tem vindo a aumentar e o núcleo tem consigo dar resposta a todas, dado que os voluntários em AAA têm vindo a aumentar, pelo que se considera que pode ser definida, uma meta ambiciosa, de 70%;

- Nos indicadores % de respostas às solicitações de particulares e % de pessoas que necessitam e beneficiam de um plano de TAA, considerando que caso o número de solicitações de particulares seja próximo ao do núcleo de Lisboa (e que não tem vindo a aumentar) e como há escassez de voluntários técnicos em TAA, as metas a definir encontram-se abaixo ou próximas das metas consideradas para o núcleo de Lisboa.

As metas definidas (Tabela 8) para os núcleos devem ser alvo de uma maior discussão, que pode partir da discussão já apresentada. No objetivo qualificação de voluntários e animais também podem ser definidas metas específicas para os núcleos (Tabela 6).

Em termos do BSC corporativo e do BSC dos núcleos, no objetivo parcerias estratégicas (Tabela 6) pode ser definido um número mínimo de potenciais parceiros contactados e não há necessidade de definir uma meta específica para o indicador nº de parcerias realizadas, uma vez que o que importa é realizar parcerias e que estas sejam eficazes. A eficácia pode ser medida pelo *feedback* dos participantes e pelo impacto nos cumprimentos dos outros objetivos, por exemplo: opinião dos participantes sobre o papel dos animais na sociedade; quantidade e valor dos donativos; se foram adotados animais; se foram captados voluntários/ FAT/Padrinhos para os animais.

No objetivo captação e retenção de voluntários, o resultado no indicador rácio de rotatividade há que ser subdividido e analisado por departamentos e funções/tarefas desempenhadas pelos voluntários: campanhas de recolha de alimentos, campanha de sensibilização e adoção, transporte de animais, FAT, acompanhamento das sessões de IAA, desenvolvimento das sessões IAA (terapeutas), área administrativa, área financeira, entre outras. E no objetivo garantir a motivação e o empenho do voluntário: o resultado no indicador índice de avaliação também pode ser subdividido e analisado a nível departamental e por funções/tarefas.

As metas estabelecidas devem ser revistas periodicamente/anualmente, conforme os resultados obtidos e de forma a promover a melhoria contínua.

5.5.2. Plano Operacional

As iniciativas estratégicas constituem o ponto de partida para a elaboração do plano operacional. A cada iniciativa deverá corresponder um plano de ação, para o qual deve ser feita uma previsão de recursos a utilizar, de rendimentos e gastos. Ao conjunto dos planos de ação constituirá o plano operacional.

Não se pretende que as iniciativas sejam planeadas a rigor, com uma calendarização rigorosa e a lista de todos os voluntários que irão realizar a iniciativa, uma vez que a PRAVI lida com a dificuldade de escassez de voluntários. Além disso, as atividades já realizadas pelos núcleos, podem ser planeadas tal e qual como têm sido até agora. O que se pretende é que a PRAVI seja capaz de realizar novas atividades e de prever rendimentos e gastos, para além dos fixos (quotas dos sócios, despesas em alojamento, entre outros) e que o plano operacional seja elaborado com a finalidade de garantir a sustentabilidade financeira, que promova o financiamento das ajudas atuais bem o alargamento dessas ajudas a mais pessoas e animais.

Previendo os recursos necessários (por exemplo: ração e materiais para os animais, quantidade de esterilizações e de tratamentos veterinários, equipamentos para o treino de animais e materiais para as sessões de IAA), os rendimentos (por exemplo: quotas dos sócios, donativos em dinheiro e em espécie), os gastos (por exemplo: gastos com animais, em alimentação, esterilizações e tratamentos veterinários e gastos na ajuda a pessoas, com transporte e sessões de IAA), é também possível prever receitas (quotas e donativos em dinheiro) e despesas (obrigações de realizar um pagamento), e assim analisar a sustentabilidade financeira dos núcleos, ou seja, se as receitas serão inferiores ou superiores ao total das despesas.

A previsão de recursos deve ter em conta o número de animais diagnosticados nas ruas/colónias e o número de solicitações de instituições/pessoas (aproximados, tendo em conta o histórico) e o desempenho pretendido (pelas metas definidas no BSC). A partir dessa previsão, as despesas em equipamentos e os gastos são possíveis de prever. Para cobrir estes, as iniciativas devem ser planeadas de modo a que quotas e donativos angariados sejam suficientes. E periodicamente, aquando a monitorização da estratégia, a situação não ser a desejada, em termos das metas definidas, o plano deverá ser revisto.

Seguem-se a descrição das iniciativas e sugestões ao plano operacional:

Animais

- Criação de uma plataforma de adoção de animais – Os núcleos da PRAVI promovem a adoção dos animais, sobretudo, através da rede social Facebook e de campanhas de adoção, mas sugere-se a criação de uma página, integrada no *site* da PRAVI. Na página, os animais estariam organizados por núcleo e para cada animal sugere-se que seja colocada uma fotografia e feita uma descrição, incluindo características, medos, doenças, a forma como foram recolhidos e se lidam bem outros animais e com pessoas. Como são centenas os animais ajudados pela PRAVI, considera-se a possibilidade de a página ser utilizada para os animais que não fazem parte das preferências das pessoas e que estão a demorar mais tempo (superior à média do tempo para a adoção) para serem adotados, como também animais de outras associações com dificuldades na adoção. E por existir muitas vezes a incapacidade de resgatar e acolher os animais, sugere-se também que animais das colónias ou animais de rua que frequentem os mesmos lugares, a possibilidade de os incluir também na plataforma, para adoção ou acolhimento temporário.
- Aderir a plataformas online de adoção de animais – Existem várias plataformas como a PetCare e a Eu Adoto que a PRAVI pode aderir.
- Pedidos de audiência com as câmaras municipais – É já uma iniciativa da PRAVI para fazer face a todas as despesas com animais.
- Campanhas de angariação de alimentos e de adoção – É já uma iniciativa realizada pelos núcleos da PRAVI. Sugere-se que se faça uma maior divulgação das campanhas, tanto nas redes sociais e por *email*, e que sejam integradas campanhas nas parcerias estratégicas. Os números de campanhas de recolha de alimentos e de adoção, indicadores utilizados pela PRAVI, e outros possíveis como a quantidade de ração angariada e o número de animais adotados por campanha tratam-se de indicadores operacionais que permitem medir o desempenho nesta iniciativa.

Pessoas

- Celebração de parcerias e protocolos com instituições – Já faz parte das iniciativas atuais da PRAVI.

- Implementação do Projeto de Interação Homem-Animal – A PRAVI está empenhada a criar condições para implementar um Parque Social de Interação Homem-Animal em Palmela (em fase de construção) e um Centro Social de Interação Homem-Animal no Algarve. É uma iniciativa da PRAVI, não faz parte das iniciativas sugeridas, mas que não poderia deixar de ser mencionada, uma vez que terá um significativo impacto nos indicadores da ajuda a pessoas, quando for implementada.
- Negociação de um protocolo com o Governo – Negociar um protocolo para financiamento, no âmbito das IAA. A realização desta iniciativa depende do alargamento do quadro de voluntários da PRAVI.

Sociedade

- Realização e participação em eventos e palestras – A PRAVI realiza palestras e sessões de AAA em escolas, universidades e faculdades, realiza campanhas de sensibilização e realiza e participa em colóquios, seminários, congressos, conferências e outros eventos. Pretende-se que sejam também realizados eventos e palestras em parcerias estratégicas. Os números de palestras, sessões de AAA, campanhas de sensibilização e participações da PRAVI em eventos podem ser utilizados para medir o desempenho operacional.

Processos Internos

- Revisão do *site* institucional – Incluir no *site* da PRAVI informações sobre o voluntariado, para além das áreas de interesse (na página Ser Voluntário do *site*), requisitos/perfil e testemunhos de outros voluntários. E colocar também a missão, visão e valores no *site* (um dos requisitos é a partilha destes), de modo que potenciais voluntários se possam identificar com a PRAVI.
- Estudo de potenciais parceiros – Dado que as atividades da PRAVI abrangem diversas áreas: animais; pessoas; saúde; bem-estar; educação; responsabilidade social, e se pretende alcançar o público “que maltrata/abandona os animais”, os parceiros podem ser diversos: de desporto (associações de desporto, clubes de futebol/ de modalidades); de educação (escolas, faculdades, universidades); de saúde e bem-estar (associações, fundações, hospitais, clínicas); de animais (lojas de produtos para animais, associações); de turismo e lazer (fundações, parques de campismo, hotéis); de educação rodoviária (associações, escolas); de proteção

ambiental/da natureza (associações); entre outros. As parcerias podem abranger: eventos de interação entre pessoas e animais; palestras; campanhas de sensibilização e adoção; angariação de donativos em espécie e em dinheiro; programas de voluntariado empresarial.

- Investir numa estratégia digital, pela utilização do Youtube – A PRAVI, possui um canal de Youtube (PRAVI Channel, com vídeos publicados em 2013), mas o que se pretende é o aproveitamento do potencial do Youtube. Há várias temáticas para os vídeos, nomeadamente: apresentação da PRAVI, uma apresentação de cada núcleo, operações de resgate, famílias de acolhimento temporário, apadrinhamento de animais, experiências dos voluntários, histórias de animais resgatados, benefícios da convivência com animais, benefícios das IAA e exemplos de casos de sucesso ou testemunhos dos resultados das IAA. Os vídeos devem ser partilhados em outras redes sociais e podem ser apresentados no *site* da PRAVI. É possível ainda incorporar um *trailer* do canal no *site*, facilitando o conhecimento do público sobre a causa da PRAVI. O canal deve também ser utilizado com interatividade, pedindo aos visitantes para comentarem, com sugestões e experiências. O desempenho desta iniciativa pode ser medido através dos próprios comentários e do Youtube Analytics.
- Associação com figuras públicas – A associação consiste na participação em atividades da PRAVI, incluindo as atividades realizadas nas parcerias estratégicas, e neste caso a associação pode ser feita com figuras públicas pertencentes às entidades parceiras. A associação também passa pela divulgação, em redes sociais, do trabalho da PRAVI.

Perspetiva Financeira

- Planear orçamentos “sustentáveis” e concretizáveis – Planear orçamentos com receitas superiores às despesas, e que sejam possíveis de concretizar pelas iniciativas e respetivos planos de ação. Cada núcleo deve planear o seu orçamento, e ao conjunto dos orçamentos dos núcleos mais os orçamentos dos centros de interação homem-animal, corresponderá o orçamento corporativo.

Aprendizagem e Desenvolvimento

- Integrar ações de formação em programas de voluntariado empresarial – Os programas de voluntariado empresarial (no objetivo: desenvolver parcerias estratégicas) podem abranger ações de formação em AAA e TAA.
- Criação de documento com a estratégia da PRAVI – Um documento com missão, visão e valores, que deve ser elaborado em conjunto pela direção e pelos núcleos. Propõe-se a missão, visão e valores já definidos neste projeto.
- Questionário aos voluntários – Conjunto de questões com a finalidade de avaliar o voluntariado, pela satisfação dos voluntários e aspetos a melhorar (Anexo 4). Cada núcleo será responsável por realizar os questionários aos respetivos voluntários. Há núcleos, em que o número de voluntários é reduzido e os voluntários são “fixos”, pelo que a realização dos questionários é mais pertinente quando mais voluntários participarem nas atividades desses núcleos.
- Criação Álbum PRAVI – Um álbum com fotografias e histórias dos voluntários e animais, tanto para recordar momentos e experiências, como uma forma de reconhecer o trabalho dos voluntários, e com a possibilidade de divulgá-lo em redes sociais e no *site* da PRAVI.

5.5.3. Orçamentação

Com a introdução do BSC, o orçamento anual pode desempenhar um papel de apoio ao planeamento, para além de prever a situação financeira anualmente, desde que os dois instrumentos, BSC e orçamento, sejam integrados. Assim, sugere-se que a cada revisão do BSC, o orçamento seja atualizado, e que a revisão seja feita trimestralmente. No caso de a PRAVI adotar um ciclo trimestral então trimestralmente revê os trimestres seguintes.

Com o novo modelo de orçamento, não se pretende planejar com os mínimos detalhes e sobrecarregar os voluntários. Sugere-se que se faça uma revisão em termos de receitas e despesas. Exemplificando, mensalmente é analisado o grau de execução das receitas e despesas, comparando a execução com a previsão, e trimestralmente, são revistos o BSC e as receitas e despesas dos trimestres seguintes. Também é fundamental a elaboração de um orçamento de tesouraria, para acompanhar os recebimentos e os pagamentos, e assim averiguar se, nos momentos de maiores despesas e respetivos pagamentos, o dinheiro acumulado será suficiente.

Apesar deste novo processo de orçamentação, o orçamento anual pode continuar a ser apresentado em assembleia geral.

5.5.4. Monotorização da Estratégia

Para acompanhar os resultados do BSC, de modo a serem possíveis a medição do desempenho e a obtenção de *feedback* corretivo e *feedback* avaliativo, pode ser utilizado como *software* o Excel.

Existem vários *softwares* para análise de dados e para apoiar a gestão estratégica através do BSC, mas a gratuitidade é pertinente, e dada a possibilidade de o Excel ser utilizado sem acarretar mais custos para a PRAVI, é este o *software* que se sugere. Através do Excel, que possui ferramentas para análise e visualização de dados: Power Pivot, Power Query, Power View, é possível a criação de indicadores de desempenho e tabelas, para obter e acompanhar resultados, bem como a criação de *dashboards*, com gráficos interativos, para destacar informações e acompanhar a evolução dos resultados de períodos diferentes e de acordo com as metas definidas.

A obtenção de dados e o acompanhamento do BSC seriam então realizados a partir de folhas de cálculo do Excel, que podem incluir diversas informações, tais como, por perspetiva de desempenho: objetivos, indicadores, frequência de análise, metas, resultados obtidos para cada indicador, desvio em relação às metas e um resumo da situação atual e para cada iniciativa: os responsáveis pela realização da iniciativa e o estado atual do cumprimento da iniciativa (Figura 8). Cada núcleo terá a seu próprio *output* e à direção caberá um *output*, englobando os *outputs* dos núcleos. A periodicidade da monotorização já foi abordada mais atrás, sugeriu-se uma monotorização trimestral, exceto para o controlo de despesas e o controlo de receitas, para os quais se propõe uma periodicidade mensal.

Figura 8 – Exemplo de *Layout* para Monitorização da Estratégia

Perspetiva:					
PRAVI / Núcleo:			Período em análise:		
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Frequência	Metas	Resultados	Desvios
Resumo da Situação atual:					
Iniciativas Estratégicas	Responsáveis	Estado Atual			

Fonte: Elaboração própria

Conclusão

Para finalizar o presente projeto, é possível retirar conclusões, limitações, sugestões para investigação futura e a experiência adquirida.

Gerir uma organização envolve planear, implementar e controlar, funções que os gestores deverão ser capazes de desempenhar de modo eficiente e eficaz, de modo a que juntamente, com todos os membros da organização, seja criado valor aos membros, aos clientes/beneficiários e aos restantes *stakeholders* externos. O controlo de gestão destaca-se por estar envolvido nas várias etapas da gestão estratégica, pois é ele que promove a implementação e a reformulação do que foi planeado. Para o acompanhamento de resultados, a criação de valor e a sequente obtenção de melhor *performance*, são utilizados instrumentos como o *balanced scorecard*, com cariz estratégico e o *tableau de bord*, mais operacional.

A PRAVI é uma organização que tem tido um bom desempenho, ao longo dos anos, mas depara-se com dificuldades difíceis de ultrapassar e que a impedem de obter melhores resultados, tanto na ajuda a animais como na ajuda a pessoas. Por um lado, se a PRAVI tivesse mais voluntários e mais recursos financeiros, poderia ajudar mais animais e pessoas, e por outro lado, sobretudo, na ajuda a animais, se diminuíssem os maus tratos e o abandono de animais, os recursos de que dispõe seriam suficientes. Devido às dificuldades, alguns núcleos tiveram de suspender a atividade e o alargamento das ajudas a mais animais e pessoas é difícil.

Na PRAVI, variando de núcleo para núcleo, é feito o planeamento de atividades, são acompanhados os resultados financeiros e não financeiros e são feitos relatórios que permitem avaliar o desempenho. Mas é de considerar que a PRAVI pode fazer mais nos processos de controlo de gestão e gestão estratégica.

O BSC surge como uma ferramenta que pode ser bastante útil à PRAVI. Foi concebido, juntamente com o mapa estratégico e as sugestões ao plano operacional, à fase de orçamentação e à monitorização da estratégia, para auxiliar a angariar e a gerir recursos, a fomentar uma força de trabalho capacitada e empenhada e capacidade financeira para desenvolver as ajudas a animais e a pessoas, e de modo a que seja alcançada a excelência

na proteção e no apoio dos animais de companhia e das pessoas – crianças, jovens e idosos.

A sistema de controlo de gestão proposto traz à PRAVI e aos respetivos núcleos: uma visão integrada e global do desempenho, diversos indicadores para medir o desempenho, metas a serem atingidas e iniciativas que auxiliam a alcançar as metas dos objetivos definidos. É realçada a necessidade de as atividades serem planeadas de forma a que as receitas sejam suficientes para fazer face às despesas atuais e alcançar o desempenho desejado. O mapa de relação de causa efeito é complementar ao BSC, conjuntamente promovem a comunicação da estratégia, o alinhamento, *feedback* e a aprendizagem. Este sistema fortalece as alavancas de controlo de fronteiras, pela definição de metas, e as alavancas de controlo de crenças, pela comunicação da estratégia, e deverá ser utilizado para diagnóstico, mas também de forma interativa.

Limitações

Para analisar a situação dos animais em Portugal, em termos de maus tratos e abandono, não existem dados suficientes. Os dados utilizados: número de animais acolhidos em centros de recolha oficial e número de crimes, e respetiva evolução, não permitem averiguar a tendência dos maus tratos e do abandono, e ainda crescem muitos animais acolhidos pelas associações. A legislação a favor dos animais, os apoios do Governo para esterilização e para a rede de centros de recolha oficial podem vir a ter um impacto significativo nos maus tratos e abandono e na população animal. E caso o tenham: um melhor desempenho da PRAVI nos próximos anos, em termos dos indicadores desenvolvidos neste trabalho pode advir, sobretudo, da legislação e dos apoios do Governo.

Também foi encontrada a limitação em termos de medição do impacto social da PRAVI. Considerou-se colocar uma perspetiva no BSC relativa à sociedade para medir a influência da PRAVI sobre a sociedade, mas os resultados obtidos nos indicadores também são provenientes do trabalho de outras pessoas, das associações de proteção de animal do Governo, das câmaras municipais e de outras entidades públicas.

Sugestões

Na elaboração do presente projeto, identificaram-se oportunidades de investigação na ótica do marketing e na gestão de recursos humanos. As próprias atividades da PRAVI consistem em marketing social, e neste trabalho, são feitas sugestões em termos de comunicação e parcerias, pelo que estes temas podem ser explorados. Como a PRAVI enfrenta a escassez de voluntários, poderiam ser exploradas a gestão de voluntariado e soluções para captação de voluntários, incluindo os programas de voluntariado empresarial.

Tendo em conta o importante papel que a PRAVI desempenha para os *stakeholders*, seria interessante e pertinente a aplicação da metodologia SROI (*Social Return On Investment*) que analisa o custo-benefício do valor social gerado pela intervenção de uma organização, possibilitando quantificar o impacto social para os *stakeholders*, traduzi-lo em termos monetários e compará-lo com o investimento. Esta metodologia é uma ferramenta de avaliação de desempenho tal como o BSC, mas que pode trazer novos dados e informações úteis para avaliar o desempenho.

Experiência Adquirida

Como autora do presente trabalho, foi-me possível aprofundar as temáticas de controlo de gestão e estratégia e obter a experiência de aplicar conhecimentos num contexto real. Quanto às temáticas de controlo de gestão e estratégia, é de dar ênfase ao *balanced scorecard*, um instrumento que já tinha sido abordado em termos académicos, mas apenas no âmbito do setor lucrativo, sendo possível através deste projeto explorá-lo e aplicá-lo a uma organização do setor não lucrativo.

Também de destacar a criação de valor, explorada no âmbito do setor não lucrativo. As empresas privadas, ao criarem valor para o cliente, recebem em troca recursos financeiros, enquanto as organizações sem fins lucrativos necessitam de doações para criar valor aos beneficiários. E, em ambos os setores, contribuem outros *stakeholders* na criação de valor para os clientes/beneficiários. Este trabalho confirmou a importância de gerir as relações, especialmente, quando se possuem escassos recursos e se pretende criar mais valor e alargá-lo a um maior número de beneficiários.

Com a escolha da PRAVI para abordar o tema desta tese, foi possível conhecer melhor a realidade dos animais de companhia em Portugal e inteirar-me do papel que os animais desempenham em termos de saúde e bem-estar para os humanos. E, especialmente, este projeto revelou-se uma oportunidade para contribuir, na área da gestão, para uma sociedade melhor, para o entendimento dos animais como seres vivos com direitos e benefícios para os humanos.

Referências Bibliográficas

Livros (impressos) e Periódicos Científicos:

Alves, A. A., & Moreira, J. M. 2004. *Cidadania digital e democratização eletrónica*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Andrade, A. M., & Franco, R. C. 2007. *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Araújo, D.N., Cardoso, P. & Novais, J. 2012. *Manual de prestação de contas nas entidades do setor não lucrativo - O processo de relato financeiro em SNC-ESNL*. Porto: Vida Económica.

Domański, J. 2009. Value Management in Non-Profit Organizations – The First Step Foundations of Management. *Foundations of Management*, 1 (1): 83-94.

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. 2009. *Performance measurement of not-for-profit organizations*. Canada: The Society of Management Accountants of Canada and the American Institute of Certified Public Accountants.

Epstein, M.J., & Manzoni, J.F. 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Global Perspective on Translating Strategy into Action. *Strategic Finance*, 79 (2): 28-36.

Flamholtz, E. G. 1996. *Effective management control: theory and practice*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Jordan, H., Neves, J.C., & Rodrigues, J. A. 2015. *O controlo de gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores* (10th ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3): 353-370.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February: 75-85

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78 (5): 167-175.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001a. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association Accounting Horizons*. 15(1): 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *American Accounting Association Accounting Horizons*, 15(2): 147-160.

Lopes da Costa, R., & António, N. 2012. *Os modelos de gestão global e os meios e técnicas de fazer o controlo de gestão nas PME's*. Coimbra: Actual Editora.

Major, M. J., et al. 2012. *Temas de contabilidade de gestão: Gestão orçamental e medidas financeiras de avaliação do desempenho* (3rd ed). Lisboa: Livros Horizonte.

Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. D. 2014. Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva histórica. *RIGC*. 12(23).

Simons, R. 1987. Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*. 12(4): 357-374.

Vaz de Almeida, C. 2015. *Marketing social & responsabilidade social em organizações sem fins lucrativos*. Porto: Vida Económica

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Recursos Online (Websites):

Animalife; CRO sem capacidade para acolher mais animais, <https://www.animalife.pt/pt/noticia/621> (publicado em 23 de agosto de 2019).

Direção Geral de Alimentação e Veterinária; Lista de Alojamentos Oficiais para Animais de Companhia – Centros de recolha Oficiais (CRO) autorizados, <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?actualmenu=15016&generico=14851&cboui=1485> (várias consultas, última consulta em setembro de 2019 - Lista atualizada em 23 de agosto de 2019).

Direção Geral de Alimentação e Veterinária; Relatório anual no âmbito da Lei n.º 27/2016 de 23 de agosto da Assembleia da República – Relatório 2017, http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/noticia/?detalhe_noticia=26982692.

Direção Geral de Alimentação e Veterinária; Relatório anual no âmbito da Lei n.º 27/2016 de 23 de agosto da Assembleia da República – Relatório 2018, <http://www.dgv.min-agricultura.pt/portal/page/portal/DGV/genericos?generico=26981778&cboui=26981778>

Garcia, R.; Número de animais abandonados em Portugal atingiu pico em 2014, <https://www.publico.pt/2015/08/17/sociedade/noticia/numero-de-animais-abandonados-em-portugal-atingiu-pico-em-2014-1705294> (publicado em 17 de agosto de 2015).

Jornal Económico com Lusa; Mais de 130 municípios candidataram-se a apoios de esterilização animal até agosto, <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mais-de-130-municipios-candidataram-se-a-apoios-de-esterilizacao-animal-ate-agosto-485790> (publicado em 4 de setembro de 2019).

Marktest; A importância das figuras públicas nas Campanhas de Sensibilização Social, <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~e5c.aspx> (publicado em 24 de julho de 2007).

Marktest; Cães e gatos a aumentar nos lares portugueses, <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~220d.aspx> (publicado em 11 de abril de 2017).

Marketest; 71% dos jovens seguem figuras públicas nas redes sociais, <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2467.aspx> (publicado em 27 novembro de 2018).

Sapo Lifestyle; Número de animais abandonados voltou a aumentar no último verão, <https://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/noticias-vida-e-carreira/artigos/numero-de-animais-abandonados-voltou-a-aumentar-no-ultimo-verao> (publicado em 4 de outubro de 2018).

Website PRAVI:
<http://www.pravi.org/>.

Recursos da PRAVI:

Estatutos (alterados em 2013).

Palestra PRAVI 2019 – Núcleo de Faro (documento em formato PowerPoint).

Relatório de Atividades 2017 e Plano de Atividades para 2018 (documento interno).

Relatório de Atividades 2018 e Plano de Atividades para 2018 (documento interno).

Legislação:

Adjunto e Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. Lei n.º 27/2016 de 23 de agosto. Diário da República n.º 161/2016, Série I. Lisboa.

Adjunto e Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. Lei n.º 8/2017 de 3 de março. Diário da República n.º 81/2017, Série I. Lisboa.

Adjunto e Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. Portaria n.º 146/2017 de 26 de abril. Diário da República n.º 81/2017, Série I. Lisboa.

Assembleia da República. Lei n.º 69/2014 de 29 de agosto. Diário da República n.º 166/2014, Série I. Lisboa.

Ministério dos Negócios Estrangeiros. Decreto n.º 13/93 de 13 de abril. Diário da República n.º 86/1993, Série I-A. Lisboa.

Presidência do Conselho de Ministros. Decreto-Lei n.º 82/2019 de 27 de agosto. Diário da República n.º 121/2019, Série I. Lisboa.

Região Autónoma da Madeira – Assembleia Legislativa. Decreto Legislativo Regional n.º 13/2016/M de 10 de março. Diário da República n.º 49/2016, Série. Lisboa.

Região Autónoma dos Açores – Assembleia Legislativa. Decreto Legislativo Regional n.º 12/2016/A de 8 de julho. Diário da República n.º 130/2016, Série I. Lisboa.

Outros documentos:

Instituto Nacional de Estatística. 2013. *Conta Satélite da Economia Social 2010*.

Instituto Nacional de Estatística. 2016. *Conta Satélite da Economia Social 2013*.

Instituto Nacional de Estatística. 2019. *Conta Satélite da Economia Social 2016*.

Instituto Nacional de Estatística. 2019. *Inquérito ao Trabalho Voluntário 2018*.

Ministério da Administração Interna. 2016. *Relatório anual de segurança interna 2015*.

Ministério da Administração Interna. 2017. *Relatório anual de segurança interna 2016*.

Ministério da Administração Interna. 2018. *Relatório anual de segurança interna 2017*.

Ministério da Administração Interna. 2019. *Relatório anual de segurança interna 2018*.

Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural. 2018. *Pergunta n.º 3337/XIII/3ª, de 3-09-18, do PAN – Aprovação de apoio financeiro para promoção de campanha de apoio à esterilização de cães e gatos de companhia*.

Ministério da Saúde. 2018. *Relatório saúde infantil e juvenil, Portugal*.

Ministério da Saúde. 2019. *Retrato da saúde 2018, Portugal*.

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. 2018. *Carta Social – Redes de Serviços e Equipamentos 2017*.

Newbury, S., et al. 2010. *Guidelines for standards of care in animal shelters*. Projeto da Association of Shelter Veterinarians.

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. 1978. *Declaração Universal dos Direitos dos Animais*.

Sair da Casca – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável. 2010. *O papel das empresas na sociedade*. Projeto de Reflexão, Investigação e Debate.

Shepherd, N. 2003. *Interviewing online: Qualitative research in the network(ed) society*. Paper apresentado na Conferência de Pesquisa Qualitativa da AQR (Association for Qualitative Research), Sydney.

Toscano, A. 2009. *A comunicação integrada no marketing social: Plano de comunicação para a AFID. Relatório de Projeto*, ISCTE, Lisboa.

Virginia Society of Certified Public Accountants. 2011. *Budgeting: A guide for small nonprofit organizations*.

Anexos**Anexo 1 – Os Animais de Companhia em Portugal: Em Centros de Recolha Oficial e Criminalidade**

Tabela 9 – Animais de Companhia em Centros de Recolha Oficial

	2014		2015	2016	2017	2018
Animais em CRO		Proibição dos maus tratos e abandono de animais de companhia	Proibição do abate e criação de uma rede de CRO			
Animais recolhidos						
Total continente			29.995	34.146	35.335	32.563
Total nacional	32.000 (Desde 2010 aumentou 41%. Em comparação com 2008, a subida foi de 135%.)				40.674	36.558
Adotados						
Total continente			12.575	12.704	13.152	13.032
Total nacional					16.144	15.628
Eutanasiados						
Total continente			10.075	10.372	9.954	5.659
Total nacional					11.819	6.425
Esterilizados						
Total continente			3.561	4.202	7.162	12.098
Total nacional					8.873	14.174

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da DGAV¹⁰

¹⁰ Foram consultados os Relatórios Anuais de 2017 e 2018, no âmbito da Lei n.º 27/2016 de 23 de agosto da Assembleia da República e a notícia “Número de animais abandonados em Portugal atingiu em 2014” (Garcia, R) disponível em: <https://www.publico.pt/2015/08/17/sociedade/noticia/numero-de-animais-abandonados-em-portugal-atingiu-pico-em-2014-1705294>. Foi contactada a DGAV para os dados de 2015 e 2016. Os dados relativos a 2017, a nível nacional, não incluem a Região Autónoma da Madeira.

Tabela 10 – Crimes contra Animais de Companhia

	2014	2015	2016	2017	2018
Criminalidade registada		Proibição dos maus tratos e abandono de animais de companhia			
	Maus tratos a animais de companhia				
Crimes			1.046	1.206	1.276
	Abandono de animais de companhia				
Crimes			577	744	701
Total de crimes		1.330 (outubro 2014 – dezembro 2015)	1.623	1.950	1.977

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório Anual de Segurança Interna.

Anexo 2 – Guião das Entrevistas

Guião da Entrevista à Direção da PRAVI – Presidente Maria Conceição Valdágua

- 1 - Estão definidos a missão, a visão e os valores da PRAVI?
- 2 - O que faz a PRAVI e respetivos núcleos em termos de planeamento? (por exemplo: plano estratégico e/ou plano de atividades; frequência de elaboração)
- 3 - Qual o conteúdo dos planos? (por exemplo: objetivos; recursos; metas)
- 4 - Elaboram orçamentos previsionais? Se sim, como é feito o controlo orçamental? (frequência e quem o faz)
- 5 - Como avaliam o desempenho da organização? (desempenho financeiro e não financeiro e desempenho por núcleo/departamento/organizacional)
- 6 - É feita uma avaliação de desempenho aos voluntários?
- 7 - Cada núcleo tem autonomia na tomada de decisão? (por exemplo: se podem realizar as atividades que pretenderem para gerar receitas; se podem realizar as despesas que precisarem e contrair crédito junto de fornecedores).

8 - Com que frequência realizam reuniões?

9 - Quais as dificuldades que lidam ao nível do planeamento e controlo?

Guião das Entrevistas aos coordenadores/voluntários dos Núcleos da PRAVI

Ajuda a Animais

1 - Onde alojam os animais resgatados? (abrigo; hotéis; famílias de acolhimento temporário)

2 - No caso de o núcleo não dispor de um abrigo: Ponderam vir a construir um abrigo para os animais?

3 - No caso de recorrerem a famílias de acolhimento temporário: Conseguem com facilidade angariar uma FAT? Como tem sido a evolução do número de FAT?

4 - Dos animais que encontram nas ruas, que parte resgatam e acolhem? (inferior a metade; aproximadamente metade; superior a metade; quase todos)

5 - Optam pela captura, esterilização e devolução?

6 - Ao nível da adoção dos animais:

6.1 - Como tem sido a evolução do número de adoções?

6.2 - Quanto tempo demora para que um animal (que normalmente faz parte das preferências das pessoas) seja adotado? E qual o tempo, no caso de um animal que não faz parte das preferências?

6.3 - Ao longo de um ano, do total de animais resgatados pelo núcleo, que se encontram em abrigos, hotéis ou em FAT, quantos conseguem, aproximadamente, que sejam adotados? (todos/quase todos; aproximadamente metade; superior a metade; inferior a metade)

7 - No caso de tiverem colónias a cargo, conseguem garantir que o número de animais se mantenha ou diminua? Ou, mesmo com as esterilizações e resgastes, dificilmente se reduz a população animal, devido a fatores não controláveis, como o abandono de animais?

8 - Ajudam famílias carenciadas com animais? (através do fornecimento de bens essenciais às famílias; do fornecimento de ração e esterilização dos animais). O número de famílias que conseguem ajudar tem vindo a aumentar?

Ajuda a Pessoas

1 - Formação de voluntários e treino de animais:

1.1 - Possuem um local próprio para treino de animais?

1.2 - Como formam voluntários em AAA e TAA? Para as AAA é necessário um curso de formação? Instituições de ensino como o IMT e Lusíadas colaboram com a PRAVI, através de cursos de formação em que os formadores são os técnicos da PRAVI. Há mais instituições que colaboram coma a PRAVI? Os técnicos da PRAVI realizam ou poderiam realizar ações de formação caso disponham de instalações próprias para formar voluntários?

1.3 - Tem vindo a aumentar o número de pessoas/voluntários interessados em realizar cursos de formação/ações de formação?

1.4 - Caso a PRAVI não possua a certificação DGERT: A certificação poderia ser útil? Seria possível tê-la?

2 - Do total de instituições que têm ao seu cuidado crianças, jovens e idosos em risco e que solicitam a vossa ajuda, com que parte conseguem colaborar? O número de solicitações tem vindo a aumentar?

3 - Do total de pessoas que pedem a vossa ajuda, nos seus domicílios, que parte, aproximadamente, consegue beneficiar das TAA e/ou AAA? (inferior a metade; aproximadamente metade; superior a metade; quase todos). O número de solicitações tem vindo a aumentar?

4 - Do total de crianças e jovens que beneficiam das TAA e/ou AAA, com diagnóstico considerado irrecuperável ou dificilmente recuperável, pela psiquiatria e psicologia, têm conseguido proporcionar melhorias significativas, aproximadamente, em que parte? (inferior a metade; aproximadamente metade; superior a metade; quase todos)

5 - E no caso dos idosos, também com diagnóstico irrecuperável ou dificilmente recuperável, que parte, aproximadamente, consegue melhorias significativas? (inferior a metade; aproximadamente metade; superior a metade; quase todos)

6 - Do total de crianças, jovens e idosos que necessitam de tratamento individual com um plano de TAA, que parte, aproximadamente, consegue beneficiar das TAA? (ou seja, as pessoas que a PRAVI, por não ter voluntários/disponibilidade suficientes, apenas pode ajudar através das AAA, em sessões dirigidas a grupos, não sendo possível um plano individual de TAA) (inferior a metade; aproximadamente metade; superior a metade; quase todos)

7 - Até há pouco tempo, as atividades e terapias assistidas por animais eram muito desconhecidas por parte da população portuguesa. Recentemente verifica-se que mais associações promovem programas de intervenção assistidas por animais.

Consideram que o trabalho do vosso núcleo é afetado, negativamente, pelas associações que prestam estas formas de ajuda? Ou tanto a PRAVI como outras associações são beneficiadas, pois ambas estão a dar a conhecer e a suscitar interesse por estas formas de ajuda?

Voluntários

1 - Os voluntários são suficientes para realizar as atividades do núcleo (as atividades de ajuda a animais e as atividades de ajuda a pessoas através das TAA e AAA, no caso de a realizarem), de modo a garantir o funcionamento mínimo do núcleo?

2 - Com que dificuldades os voluntários se deparam? (desgaste emocional; falta de recursos; se suportam as despesas do núcleo, entre outros aspetos que considerem relevantes mencionar)

3 - Consideram que é importante garantir a motivação e empenho dos voluntários, especialmente perante as dificuldades que enfrentam? Se Sim: têm alguma forma de o fazer?

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

1 - Anualmente é elaborado um plano de atividades. Ao longo do ano, realizam, caso o pretendam, outras atividades (por exemplo: outros eventos, ações, campanhas de sensibilização e adoção, campanhas de angariação de donativos), fora das previstas?

2 - No início de cada ano e durante o ano fazem algum planeamento de recursos que vão precisar, dos que dispõem, previsões de rendimentos e gastos (e receitas e despesa)? (por exemplo: quantidade de ração e materiais necessários para os animais e respetivos valor em despesas; número de esterilizações e tratamentos veterinários e respetivo valor em despesas; donativos em dinheiro; donativos em género, que em princípio vão ter ou esperam ter ao longo do ano). Se Sim: têm dificuldade em fazer previsões?

3 - Em termos de recursos financeiros e físicos:

3.1 - Os recursos financeiros (os donativos em dinheiro) são suficientes, inferiores ou muito inferiores às despesas?

3.2 - Qual a tendência das doações (em dinheiro e espécie): aumentar, diminuir ou mantém-se mais ou menos iguais de ano para ano?

4 - Durante o ano, dialogam ou comunicam com a direção, sobre o desempenho do núcleo, dificuldades que enfrentem, ações que pretendem realizar, entre outros aspetos?

5 - Acompanham o desempenho financeiro do núcleo? Se Sim: como o fazem? (por exemplo: se fazem controlo orçamental; se comparam rendimentos e gastos previstos com os reais ou despesas e receitas previstas/orçamentadas com as reais; se analisam a liquidez e a sustentabilidade das despesas pelas receitas) e qual a frequência? (se o fazem anualmente; trimestralmente; mensalmente...)

6 - No caso de não disporem de um espaço próprio, a realização de reuniões, a administração do núcleo bem como o armazenamento de ração e outros materiais são dificultados?

Anexo 3 – Informações Recolhidas sobre a PRAVI, os Núcleos e o Ambiente Externo

PRAVI – Projeto de Apoio a Vítimas Indefesas

Apresentação e Contextualização da PRAVI

Nos estatutos estão definidos os objetivos e atribuições da PRAVI. Foram facultados os Estatutos da PRAVI, atualizados em 2013.

“A associação constituiu-se com o objetivo de desenvolver e apoiar iniciativas destinadas a melhorar as condições de existência das pessoas, particularmente, indefesas e dos animais bem como tudo o que envolva a interação entre ambos”
(Estatutos da PRAVI).

Planeamento e Controlo de Gestão

Anualmente, os núcleos elaboram o relatório das atividades desenvolvidas e um plano de atividades para o ano seguinte, que enviam para a sede, que por sua vez elabora um relatório global e um plano de atividades global. O conteúdo dos planos diz respeito a objetivos e atividades.

São elaborados orçamentos anuais e é a contabilista que os faz.

O desempenho da organização e respetivos núcleos e departamentos é avaliado pelos relatórios de atividades que anualmente são enviados para a sede. É feita uma avaliação de desempenho aos voluntários, mas de um modo informal.

Em termos de diálogo, são realizadas reuniões entres os núcleos, cuja frequência depende de núcleo para núcleo, mas normalmente uma vez por mês.

Os núcleos possuem autonomia na tomada de decisão.

As dificuldades em termos de planeamento e controlo dependem de núcleo para núcleo, mas prendem-se sobretudo aos meios humanos porque trabalham só com voluntários, que muitas vezes não estão disponíveis quando são necessários.

Fonte: Entrevista com a presidente Maria da Conceição Valdágua

Outras informações

Nos últimos anos aumentou o número de sócios. Segundo a presidente Maria da Conceição Valdágua seria desejável que o número aumentasse ainda mais.

A PRAVI tem trabalhado em dois projetos de interação homem-animal, um em Palmela e outro no Algarve. Para tal, procura apoio de empresas de material de construção.

Em termos do número de beneficiários das atividades da PRAVI:

- Foram ajudados, com recolha, alojamento e/ou alimentação, cuidados médicos, vacinações, chips e esterilizações, 1997 animais (2017); 1890 animais (2018).
- Foram recolhidos 1138 animais (2017); 1121 animais (2018).
- Foram dados para adoção cerca de 998 animais (2017); 682 animais (2018)
- Foram esterilizados 1263 animais (2017); 820 animais (2018)
- Foram ajudados animais de 89 famílias, num total de cerca de 400 animais (2017); 233 famílias, num total de cerca de 460 animais (2018)
- Em 2018, 1934 pessoas beneficiaram das IAA.

Em meados de 2018, a atividade do núcleo de Aveiro foi suspensa por falta de voluntários. Também, em 2018, foi criado o núcleo de Alpiarça/Almeirim.

Fonte: Relatórios de Atividades da PRAVI de 2017 e de 2018

Núcleo de Albufeira

Ajuda a Animais

Alojam os animais num abrigo, um pequeno espaço cedido pela Câmara Municipal de Albufeira, e em hotéis.

Tentam sempre resgatar todos os animais, pelo menos metade conseguem. As prioridades são as mães. Tantos os animais mais jovens ou os mais velhos tentam sempre resgatar.

Controlam e alimentam animais de colónias, sendo que é difícil manter/diminuir o número de animais. Diariamente pode haver variação de um ou dois animais e ainda há os que são abandonados.

Nas adoções há preferências, os gatos amarelos e cinzas são os preferidos e os pretos são mais difíceis de serem adotados.

Depois do temporal, em novembro de 2015, que destruiu o abrigo, a PRAVI construiu um abrigo noutra local (o abrigo atual), e caso haja outro temporal, dificilmente as instalações não são afetadas.

Ajuda a Pessoas - Não realiza a ajuda a pessoas através das IAA.

Voluntários

Os voluntários *“nunca são suficientes e também nunca são demais”*. Parte são voluntários ausentes. Os voluntários não têm uma função específica, as tarefas podem ser partilhadas, e ajudam-se uns aos outros.

Deparam-se com o desgaste emocional e falta de recursos: *“É preciso ter muita força de vontade”* para ser voluntário.

Seria pertinente ter alguma forma de garantir a motivação dos voluntários. A vontade de ajudar deveria ser suficiente para a motivação e o empenho. A falta de recursos financeiros é o principal fator de desmotivação e escassez de voluntários.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

As reuniões são realizadas no abrigo de animais.

Anualmente são feitas previsões de recursos, receitas e despesas, no final do ano comparam o previsto com o realizado. É difícil fazer previsões.

Enviam as faturas das despesas para a contabilista, que por sua vez dá um parecer da situação financeira. O parecer é feito trimestralmente. As receitas são inferiores às despesas.

Realizam outras atividades para além das que são planeadas.

Estão sempre em contato com a direção (presidente Maria Conceição Valdágua), de um modo informal (por telefone), tanto para o planeamento de atividades bem como no acompanhamento do desempenho do núcleo. Já tiverem dificuldades que foram resolvidas por esse diálogo. Reuniões não são realizadas entre núcleos e direção.

Fonte: Entrevista com Carmo Frenche, coordenadora e voluntária do núcleo de Albufeira

Outras informações

O núcleo colabora com a Rede Social local. A Rede Social é uma medida de política social que reconhece e incentiva a atuação das Redes de Solidariedade local no combate à pobreza e à exclusão social e na promoção do desenvolvimento local. Ao desenvolver a ajuda a animais, o núcleo deteta pessoas em situação de exclusão social/ pobreza

extrema (doentes reformados, famílias atingidas pelo desemprego, sem-abrigo, toxicodependentes) e transmite as situações em causa à Rede Social local (Fonte: Relatório de Atividades de 2018).

Ambiente Externo

O município de Albufeira possui CRO municipal. A Câmara Municipal de Albufeira colabora com a PRAVI.

No distrito de Faro, entre dezasseis municípios., apenas três possuem CRO.

Em novembro de 2015, um temporal, no Algarve, afetou as instalações de várias associações. No caso da PRAVI, os voluntários não chegaram a tempo de salvar oito cães (seis bebés e a mãe resgatados recentemente e um cão adulto (Ribeiro, 2015).
<https://ptjornal.com/mau-tempo-no-algarve-destroi-abrigos-e-mata-animais-55133>.

Núcleo de Alpiarça-Almeirim

Ajuda a Animais

Em meados de 2018, foi criado o núcleo de Alpiarça/Almeirim, que desenvolve o seu trabalho em parceria com a Câmara Municipal de Almeirim na recolha, esterilização, vacinação e posterior adoção de animais de companhia, com o apoio financeiro da Edilidade pela prestação de serviços, e que tem feito um ótimo trabalho (fonte: Relatório de Atividades da PRAVI de 2018)

Ambiente Externo

Os municípios de Alpiarça e Almeirim não possuem/utilizam CRO (há planos para construção). A Câmara Municipal de Almeirim colabora com a PRAVI.

No distrito de Santarém, entre vinte e um municípios, dezasseis servem-se de dez CRO.

Núcleo de Aveiro

Ajuda a Animais
O departamento encerrou em 2018 por falta de fundos. Possuía um abrigo inaugurado em 26 de junho de 2016.
Ajuda a Pessoas - Não realiza a ajuda a pessoas através das IAA.
Voluntários
Desgaste emocional e incapacidade de pagar as despesas. Escassez de voluntários.
Administração. Planeamento e Controlo de Gestão
Receitas muito inferiores às despesas. Ao longo dos anos as dificuldades intensificaram-se.
Outras informações
<p>Em novembro de 2011, a Junta de Freguesia de Cacia expulsou a associação do espaço em que estava desde 2008, por incumprimento de licenças. Notificou a associação com ordem de despejo, e enquanto tentavam arranjar um terreno e dialogavam com a Câmara Municipal de Aveiro para encontrar uma solução, foi cortada a água (a torneira foi arrancada e a mangueira cortada) (Portal d' Aveiro, 2015). http://portaldaveiro.co.pt/imprimir_noticia.aspx?id=127176.</p> <p>Desconhecidos arrombaram as portas do canil e soltaram os 130 cães do núcleo (Correio da Manhã, 2011). https://www.cmjornal.pt/portugal/detalhe/animais-podem-ser-despejados.</p> <p>O núcleo não conseguia realizar campanhas de angariação de donativos em supermercados/hipermercados, devido às recusas destes. Em 2015, estavam “<i>numa situação limite e sem soluções à vista</i>”, referiu Glória Afonso, voluntária e responsável pelo núcleo de Aveiro. Por mês gastavam mais de uma tonelada de ração de cão, mais de 300 quilos de alimento para gato, o que envolve gastos na ordem dos 1.500 euros (Portal d' Aveiro, 2015) http://www.aveiro.co.pt/noticia.aspx?id=159696&notic=PRAVI.</p>

Ambiente Externo

O município de Aveiro não possui CRO. Em 2013 o canil municipal fechou e a tendência é para mais abandonos e maus tratos a animais. O município tem protocolo para utilização do CRO de outro município.

No distrito de Aveiro, entre dezanove municípios, onze servem-se de três CRO.

“Não há nenhuma solução para os animais errantes em Aveiro. Estão à sua sorte na rua” referiu a porta-voz Marta Dutra do Movimento Mobilização de Cidadãos por um Canil Municipal em Aveiro. Animais envenenados, colónias descontroladas, encontrados no lixo e atropelados com muita frequência. O presidente da Câmara Municipal diz não estar *“em lei nenhuma que é obrigatório ter canil”* (Branco, 2018). <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/aveiro-e-um-deposito-para-caes-sem-dono>. É a obrigatoria a existência de canil/gatil em todos os municípios desde 1925.

Em 2019, no município de Aveiro, iniciou-se um projeto para construção de um CRO intermunicipal.

Núcleo de Faro

Ajuda a Animais

O departamento está inativo por período indeterminado. Foram forçados a para devido a questões internas e à inexistência de meios humanos.

Não possuem nenhum abrigo e espaço físico para os animais. Recorriam apenas a FAT. Não conseguiam com facilidade angariar famílias de acolhimento temporário: *“...infelizmente o preconceito ainda é muito na nossa cidade e país. Por vezes quando resgatamos animais em mau estado, com sarna ou outras doenças as pessoas optam por não ajudar, pois temem que possam ser contagiadas...”*, mas *“...a maior parte das doenças não tem perigo de contágio...”*, e *“outras vezes porque já têm outros animais ou crianças...”*.

Optavam pelo método CED. Conseguiram controlar um pouco a população animal, devido em parte ao apoio da Câmara Municipal. Em 2018, conseguiram fechar muitas colónias na cidade, dando sempre prioridade às colónias mais numerosas e

preocupantes. A esterilização dos animais é um método mais eficaz do que o abate. Alguns veterinários preferem o abate, mas este é mais caro do que a esterilização. *“Infelizmente o abandono de animais não é uma questão que consigamos dominar por completo”*. Ao longo dos anos, apostaram fortemente na sensibilização. *“Em comparação há 10 anos, já temos uma mentalidade mais aberta em relação à esterilização e uma sensibilização mais alargada no que toca ao abandono de animais de companhia”*.

A evolução das adoções não segue uma tendência. O ano que tiveram mais adoções foi o de 2016. Os animais mais requisitados são *“sem dúvida os mais novinhos”* e ainda se deparam com *“...casos de preconceito a animais adultos e mesmo animais com cor de pelo preta são sempre os mais difíceis de serem adotados”*. Tinham algumas desistências, mas estavam sempre disponíveis a receber de volta o animal.

Os animais que saem das preferências são os que demoram mais tempo a serem adotados (de cor de pelo preta; com deficiência; com medo; não 100% sociáveis).

A adoção normalmente demora alguns meses. Antes do animal estar disponível para a adoção, tem de estar em quarentena, no mínimo 15 dias. Caso tenha algum problema, fica mais tempo.

Em média recebiam cerca de 8 pedidos de ajuda diários (número de animais encontrados pela PRAVI e outras pessoas que pediam a ajuda da PRAVI). *“Era impossível dar resposta a todos...”*, não conseguindo ajudar mais de metade.

Para a angariação de FAT, organizavam campanhas de adoção e faziam pedidos pelo Facebook e em palestras nas escolas. A tendência das FAT é diminuir, por motivos pessoais, profissionais ou familiares.

Ajuda a Pessoas

Tinham uma voluntária na ajuda a pessoas. O departamento teve de fechar. Conseguiram colaborar com a maior parte das instituições que pediam a colaboração da PRAVI.

Voluntários

Depravam-se com a falta de voluntários e desgaste emocional. Para a angariação de voluntários, organizavam campanhas de adoção e faziam pedidos pelo Facebook e em palestras nas escolas.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

Elaboravam plano de atividades.

Fonte: Entrevista com Marta Correia, coordenadora e voluntária do núcleo de Faro

Outras informações

Em agosto de 2011, o núcleo possuía uma dívida a centros veterinários superior a quatro mil euros. Há "*centenas de animais abandonados nas ruas do Algarve*" e os poucos canis municipais que existem estão "*sobrelotados*", e alguns são "*ilegais*"; "*Por uma esterilização pagamos entre 100 e 250 euros, e isto é absolutamente incomportável para nós que não temos quaisquer subsídios e dependemos apenas da caridade*", referiu Marta Correia. Desde o início do ano, a PRAVI esterilizou 308 animais e salvou mais de 1500 animais. As 14 crias recém-nascidas que encontraram recentemente morreram todas, por não possuir voluntários suficientes (Lusa, 2011).

<https://www.publico.pt/2011/08/11/local/noticia/associacao-de-apoio-a-animais-do-algarve-a-beirado-colapso-1507173>.

No último ano, antes de fechar, o núcleo resgatou 203 animais (150 gatos e 53 cães) e todos foram adotados (fonte: documento facultado pela coordenadora - Palestra PRAVI 2019).

Ambiente Externo

O município de Faro não possui CRO (há planos para construção).

A Câmara Municipal de Faro colaborava com a PRAVI. Em 2018, foi concedido apoio financeiro para a captura, esterilização e devolução de felinos, mediante um acordo de prestação de serviços pela PRAVI e um financiamento pontual para despesas com a recolha de animais e tratamento médico-veterinário dos mesmos.

No distrito de Faro entre dezasseis municípios, apenas três possuem CRO.

Em 2016, houve um surto da doença panleucopénia felina e um significativo aumento de animais abandonados e de maus tratos. Na PRAVI, "*gerou um caos nas contas*", referiu o núcleo de Faro ao portal de notícias Sul Informação. Para angariar fundos, a PRAVI abriu uma loja de solidária (Sul Informação, 2016).

<https://www.sulinformacao.pt/2016/09/pravi-abre-loja-solidaria-para-conseguir-ajudar-mais-animais/>.

Núcleo de Lisboa

Ajuda a Animais

Alojam os animais em abrigos, hotéis e FAT.

Possuem um abrigo arrendado (Abrigo de Palmela), mas é insuficiente para albergar todos os animais.

Não é fácil angariar FAT.

Optam pelo método CED para gatos habitantes de colónias que alimentam.

Em termos de adoção, é cada vez mais difícil a adoção de animais adultos e as preferências são bebés, cães de porte pequeno e cães de raça definida. *“A maioria entra no abrigo e fica lá toda a vida. Daí a dificuldade de espaço para acolher novos animais”*. Os cães bebés e de porte pequeno são todos adotados.

Relativamente às colónias, é difícil manter-se o número de animais dado que as pessoas continuam a abandoná-los e muitas vezes prestes a darem à luz.

Ajudam famílias carenciadas com animais. O número de famílias tem aumentado pouco (Também se aplica ao núcleo de Setúbal).

Ajuda a Pessoas

Para o treino de animais, possuem acordo com uma escola de treino.

Para formar voluntários em AAA e TAA, é necessário que estes frequentem um curso de formação. E para tal, a PRAVI conta várias instituições de ensino. Caso a PRAVI disponha de instalações próprias, também os técnicos da PRAVI podem realizar ações/cursos de formação (sem dependerem de outras instituições).

O número de pessoas/voluntários interessados em frequentar ações/cursos de formação não tem vindo a aumentar. Em Lisboa e Setúbal, é muito difícil conseguir voluntários. Quanto à certificação DGERT, esta talvez pudesse ser útil, mas é cara e a PRAVI não dispõe de fundos para a pagar.

O número de instituições que solicitam a ajuda da PRAVI tem vindo a aumentar. A parte com que a PRAVI consegue colaborar: *“depende dos voluntários que temos em cada momento”*.

Do total de pessoas que solicitam a ajuda, nos seus domicílios, a parte que a PRAVI ajuda é inferior a metade. O número de solicitações não tem vindo a aumentar.

Do total de crianças, jovens e idosos com diagnóstico irrecuperável, em relação à parte que conseguem proporcionar melhoras significativas, não possuem números, mas talvez superior a metade.

Do total de crianças, jovens e idosos que necessitam de tratamento individual com um plano de TAA, inferior a metade consegue beneficiar das TAA.

Relativamente à questão sobre a possibilidade de outras associações afetarem negativamente o trabalho da PRAVI: *“Pensamos que não porque a PRAVI não dispõe de voluntários suficientes para poder satisfazer todos os pedidos”*. E *“cremos que sim”*, tanto a PRAVI como outras associações são beneficiadas, pois ambas estão a dar a conhecer e a suscitar interesse por estas formas de ajuda.

Voluntários

“Para garantir o funcionamento mínimo do núcleo sim, mas são insuficientes para podermos aumentar substancialmente o trabalho da PRAVI em Lisboa e Setúbal”.

Os voluntários deparam-se com *“desgaste emocional, falta de recursos financeiros, indisponibilidade de horários para a prática de voluntariado no momento em que é necessária a sua atuação”*.

É importante garantir a motivação e empenho dos voluntários, e a forma de o fazerem é *“...dando-lhes do apoio moral e financiando as despesas. Quanto à indisponibilidade para atuarem no momento em que são necessários, nada se pode fazer porque as pessoas têm que manter os seus empregos”*.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

Elaboram plano de atividades. Podem realizar outras atividades para além das previstas. Mas a realização das atividades depende de terem disponíveis voluntários e em Lisboa e Setúbal tem sido muito difícil conseguir voluntários.

Quanto ao planeamento de recursos e previsões de receitas e despesas (e rendimentos e gastos), fazem-no só relativamente a receitas e despesas fixas. *“... Porque o nosso trabalho está sempre dependente dos problemas que vão surgindo e para resolução dos quais nos é pedida ajuda. Se não tivermos disponibilidade financeira no momento, recorreremos a formas de angariação de fundos para podermos ajudar”*.

As receitas são muito inferiores às despesas.

A tendência das doações é diminuir de ano para ano.

Acompanham o desempenho financeiro do núcleo: “*em parte por controlo orçamental e em parte por análise mensal da liquidez e da sustentabilidade das despesas pelas receitas*”.

Fonte: Entrevista com Maria da Conceição Valdágua, coordenadora e voluntária dos núcleos de Lisboa e Setúbal

Ambiente Externo

O município de Lisboa possui CRO municipal. As Câmaras Municipais de Lisboa e Cascais colaboram com a PRAVI.

A Câmara Municipal de Lisboa tem vindo a promover a adoção responsável, sempre que possível em cooperação com associações de proteção de animais. Nos casos de adoção presta serviços médicos gratuitos se à data o animal estiver em tratamento (Site da CM de Lisboa) <http://www.cm-lisboa.pt/viver/animais-de-companhia/casa-dos-animais-de-lisboa>.

Apesar do interesse para a causa animal, a Provedoria dos Animais de Lisboa e deputados municipais do PAN, exigem esclarecimentos à Câmara Municipal por ter demolido construções, que incluíam uma colónia de dezenas de gatos (pelo menos 60), que estava nos registos do CRO de Lisboa (Cristino, 2019). <https://ocorvo.pt/moradores-acusam-camara-de-lisboa-de-demolir-barracas-sem-retirar-dezenas-de-gatos-que-ficaram-soterrados/>. No distrito de Lisboa, entre dezasseis municípios, onze municípios possuem CRO.

Núcleo de Santarém

Ajuda a Animais

Os animais estão acolhidos em hotéis, em FAT e num gatil (espaço da PRAVI) e por falta de condições, 30 gatos estão no abrigo da Tico & Teco.

Esterilizam todos os animais que vão para a adoção.

Também optam pelo método CED, uma vez que para os da rua, não têm recursos para os ter em hotéis. Na esterilização, a prioridade são as gatas para que não hajam mais nascimentos.

Estão em hotel uma ninhada e a mãe, que nunca conseguiram a adoção e outros que já são velhotes. Por vezes encaminham gatos de colónias para locais de pessoas amigas que acabam por ficar com eles.

Desde 2014 fizeram 628 esterilizações (com animais de rua e os que são adotados).

Ajuda a Pessoas

O núcleo realiza a ajuda pessoas através das IAA. Realizam as AAA em crianças e jovens (em estabelecimentos de ensino). A partir de setembro de 2019, irão iniciar o apoio aos idosos IAA (AAA e TAA) em lares e em domicílios.

O número de solicitações dos estabelecimentos de ensino tem vindo a aumentar.

Voluntários

Na ajuda a animais, para as atividades que desenvolve consegue número de voluntários suficiente.

Na ajuda a pessoas, nas AAA, o número de voluntários tem vindo a aumentar.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

Em termos de planeamento de recursos e previsões de receitas e despesas: *“Não faço um levantamento de nada, pois tudo vai acontecendo, nunca sei quantos animais vou resgatar, nem quantas esterilizações e adoções”*.

Relativamente às despesas com os animais (sobretudo as despesas com esterilizações), é a voluntária entrevistada que paga a maior parte, recorrendo também à ajuda de amigos.

Dialogam com a direção, acerca da realização de atividades e sobre o desempenho do núcleo.

Fonte: Entrevista com Guilhermina Magalhães, voluntária, nos departamentos de ajuda a animais e ajuda a pessoas, e técnica de IAA

Outras informações

Na ajuda a animais, é muito difícil resgatar todos. Uma percentagem abaixo dos 50%, e talvez acima dos 30%.

As adoções, em termos de evolução, têm-se mantido iguais. Há bastantes desistências e os gatos de cor de pelo preta são muito difíceis de serem adotados.

Também ajudam animais de famílias.

Em termos de planeamento de atividades, a voluntária referiu existir todos os meses uma campanha de angariação de alimentos, e que o plano é sempre o mesmo: os mesmos objetivos e as mesmas atividades, não existindo, assim, a necessidade de elaborar um plano.

Fonte: Entrevista com Ana Silva Pereira, voluntária, no departamento de ajuda a animais, e médica veterinária

Ambiente Externo

O município de Santarém possui CRO municipal.

A Câmara Municipal de Santarém e a veterinária municipal não colaboram com a PRAVI. A Câmara Municipal dá um subsídio mensal à ASPA (Associação Scalabitana de Proteção Animal), que tem também apoio veterinário (fonte: entrevista com Guilhermina Magalhães).

No distrito de Santarém, entre vinte e um municípios, dezasseis servem-se de dez CRO.

Em Santarém o número de abandonos é elevado. Na estrada que liga o norte ao sul do país, muito animais são abandonados (fonte: entrevista com Ana Silva Pereira).

Núcleo de Setúbal

Ajuda a Animais

Quando possível acolhem os no abrigo da PRAVI (Abrigo de Palmela), se não é possível por falta de espaço tentam encontrar uma FAT.

“Angariar uma FAT não é nada fácil”. “Não sei qual é a tendência (de evolução das FAT), mas sei que as vezes em que precisei foi muito complicado e acabei por conseguir colocar os animais em casa de pessoas conhecidas, a título de temporário”.

“Dado que não é fácil encontrar onde colocar animais resgatados, apenas resgatamos aqueles que estão mesmo já em risco de vida, porque a esses não conseguimos virar a cara para o lado e fingir que não se passa nada”

Não optam pelo método CED esterilizam e devolução dos animais porque resgatam essencialmente cães. A devolução à rua não é viável.

“As adoções também não estão a ser fáceis”. Muitos dos animais já estão no abrigo pelo menos desde 2012.

A quantidade de adoções é variável. Há mais procura por cachorros bebés. Alguns animais podem ficar muitos anos no abrigo e alguns podem acabar por nunca sair do abrigo.

Ajuda a Pessoas - Não realiza a ajuda a pessoas através das IAA

Voluntários

Têm falta de voluntários. Quando são precisos voluntários não aparece ninguém.

Deparam-se com: “*Desgaste, desilusão e falta de capacidade para resolver algumas das situações com que nos deparamos no dia-a-dia*”.

“*Consideramos que os voluntários deveriam ser motivados, mas não me vou pronunciar como. Eu na verdade sou “apenas” uma voluntária, das poucas que existem nos núcleos de Setúbal/Lisboa*”.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

Relativamente ao planeamento e realização de atividades, a voluntária tem duas campanhas fixas que assegura junto de outro casal voluntário.

Os donativos são muito inferiores às despesas. As doações têm vindo a diminuir muito ao longo dos últimos seis anos (tempo em que a voluntária está a fazer voluntariado para a PRAVI).

Fonte: Entrevista com Cármen, voluntária no departamento de ajuda a animais e Gerente da Loja Solidária da PRAVI no Centro Comercial do Bonfim, do núcleo de Setúbal

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão.

Elaboram plano de atividades. Quanto ao planeamento de recursos e previsões de receitas e despesas (e rendimentos e gastos), fazem-no só relativamente a receitas e despesas fixas.

Acompanham o desempenho financeiro do núcleo, através do controlo orçamental como também pela análise mensal da liquidez e da sustentabilidade das despesas pelas receitas.

Fonte: Entrevista com Maria da Conceição Valdágua, coordenadora e voluntária dos núcleos de Lisboa e Setúbal

Ambiente Externo

O município de Setúbal possui CRO municipal. As Câmaras Municipais de Setúbal e Palmela colaboram com a PRAVI.

O município de Setúbal implementou o método CED, para gatos de rua, tendo sido, em 2018, esterilizados 75 cães e 345 gatos. Também em 2018, houve 116 adoções de cães e 122 adoções de gatos. Os Centros de Recolha Oficial de Animais de Setúbal e Palmela, antigos canis, encontram-se sobrelotados e há listas de espera. *“Há um aumento de animais errantes, derivado também de um aumento da aquisição impulsiva de cães, gatos e outras espécies e o seu posterior abandono, o que resulta num número exorbitante de animais errantes”*, referiu a autarquia de Palmela. *“A lista adensa-se devido às solicitações permanentes do Ministério Público e das autoridades policiais no sentido de serem alojados animais”*, referiu o Gabinete da Vereadora do Ambiente de Setúbal, Carla Guerreiro (Matos, 2019). <https://www.diariodaregio.pt/2019/03/26/canis-sobrelotados-em-setubal-e-palmela-ja-tem-listas-de-espera>. Como o CRO de Palmela não consegue atender a todos os pedidos de recolha de animais, a PRAVI recolhe-os. No distrito de Setúbal, entre treze municípios, cinco servem-se de quatro CRO.

Núcleo de Vila Real de Trás os Montes

Ajuda a Animais/Pessoas

Associação não trabalha com animais de rua, *“Inicialmente sim, com o passar do tempo e pela falta de famílias de acolhimento e pessoas para ajudar, optamos por enveredar por outro caminho. Falámos com a Cáritas de Vila Real, fizemos uma parceria e desde esse dia que ajudamos famílias referenciadas pela Cáritas, mais concretamente os animais de estimação dessas famílias (ajuda veterinária, alimentação...)”*. Também não realizam a ajuda pessoas através das IAA.

Em relação às famílias: *“...ainda não são tantas como gostaríamos, talvez por vergonha, ainda há muitas famílias que não pedem”*. Quando pedem ajuda, ajudam

todas, às vezes pode demorar algum tempo, no caso das cirurgias, devido à falta de recursos financeiros. O número de famílias tem vindo a aumentar de ano para ano.

Voluntários

Quando precisam de ajuda para recolhas de alimentos em supermercados, colocam um apelo na página do *Facebook* a pedir voluntários. Neste momento têm uma voluntária fixa, que ajuda sempre que é necessário.

Administração. Planeamento e Controlo de Gestão

“A falta de recursos financeiros é constante, o que dificulta o nosso trabalho e ajuda”. Uma forma de ajudarem as famílias é por exemplo com esterilizações. Marcam com a veterinária, faz-se a cirurgia e depois angariam dinheiro. Só voltam a marcar a cirurgia quando a anterior está paga.

Possuem um local onde guardam todos os donativos que recebem e onde se reúnem sempre que é necessário.

Acompanham o desempenho financeiro do núcleo, pelo controlo orçamental e comparação das despesas com as receitas.

Os recursos financeiros são suficientes para fazer face às despesas. *“Não deixamos acumular dívidas, sempre que temos uma despesa com veterinário a prioridade é angariar dinheiro através da nossa página para que a dívida seja saldada”*.

Não possuem um plano de atividades, participam as atividades à medida que elas surgem e à medida que recebem os convites.

Participam em atividades, tais como campanhas de angariação de donativos, Cãominhadas solidárias (para participarem, as pessoas têm de fazer um donativo à nossa associação, quer seja de alimentação, brinquedos, mantas...), campanhas de sensibilização em escolas, vão a empresas falar sobre a associação e o seu funcionamento. *“Participamos em tudo aquilo que achemos benéfico para a nossa Associação”*.

Dialogam com a direção, por *email* e chamada, para a realização das atividades e sobre o desempenho do núcleo e dificuldades que enfrentem.

Fonte: Entrevistas com Rita Marques e Catarina Reis, coordenadoras e voluntárias do núcleo de Vila Real de Trás os Montes

Quais os fatores que o motivam a continuar? (coloque uma cruz em todos os fatores que se apliquem)

Trabalho desafiante e recompensador

Realização das minhas próprias aspirações

Outros: _____

Quais os fatores que o desmotivam? (coloque uma cruz em todos os fatores que se apliquem)

Falta de recursos (financeiros, materiais) para desempenhar as funções/tarefas

Dificuldades em lidar com situações de desgaste emocional

Falta de orientação para desenvolver as funções/tarefas

Outros: _____

Sugestões e Comentários:
