

SPN – DESAFIOS PARA O FUTURO: Uma organização focada na estratégia

José Vinhas

Presidente da Sociedade Portuguesa de Nefrologia

A estratégia é o guia que descreve a forma como as organizações pretendem criar valor: no caso do sector privado, para os seus accionistas e clientes, e, nas organizações sem fins lucrativos, para os seus constituintes e doadores. A estratégia deve definir os *outcomes* que a organização pretende atingir, e é, portanto, a maneira única e sustentável pela qual as organizações criam valor. A estrutura para a criação de valor nas organizações sem fins lucrativos é semelhante à estrutura no sector privado, embora com algumas distinções importantes, das quais a principal é que o grau de sucesso de uma organização sem fins lucrativos é medido pela *performance* no cumprimento da sua missão.

No entanto, as organizações sem fins lucrativos têm em geral uma considerável dificuldade em definir claramente a sua estratégia. Definir a estratégia é definir não apenas o que a organização pretende fazer,

mas também o que a organização decide não fazer.

A Sociedade Portuguesa de Nefrologia, enquanto organização sem fins lucrativos, chegou a uma fase da sua estruturação em que é fundamental definir a sua estratégia. É este o objectivo a que aqui me proponho.

A MISSÃO

Para se estabelecer a estratégia de uma organização sem fins lucrativos, é necessário, em primeiro lugar, definir a sua missão. Este é um tema que nunca foi debatido no seio da Sociedade Portuguesa de Nefrologia. Como forma de avançar e de lançar a discussão sobre este tópico, gostaria de fazer uma primeira tentativa de definição, propondo que a missão da SPN é *prevenir e curar as doenças renais e melhorar a qualidade de vida de todas*

as pessoas afectadas de doença renal.

Se estivermos focados sobre esta missão, torna-se óbvio que os constituintes da SPN não podem ser apenas os seus membros, devendo incluir:

- Membros da SPN
- Pessoas afectadas de DRC
- Indivíduos de alto risco
- Utilizadores de informação

Numa organização sem fins lucrativos as medidas financeiras não são indicadores relevantes para mostrar se a organização está a cumprir a sua missão. Uma vez que atingir o sucesso financeiro não é um objectivo primário da SPN, esta deverá colocar os seus *constituintes* no topo da hierarquia do Mapa Estratégico.

Aceitemos a definição de que a SPN é uma organização de utilidade pública, cuja missão é *prevenir e curar as doenças renais e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas afectadas de doença renal*. Para cumprir a sua missão, a SPN deve investir em quatro grandes áreas: informação, *lobbying*, formação e investigação. O investimento nestas quatro áreas deverá incluir:

- Melhorar a comunicação com os seus constituintes;
- Produzir informação sobre métodos de rastreio e formas de prevenção da doença renal crónica (DRC), e procurar difundir-la junto dos profissionais de saúde, de populações de alto risco e de pessoas afectadas por DRC;
- Produzir informação sobre o tratamento da doença renal crónica, e procurar difundir-la junto dos profissionais de saúde e da população afectada;
- Influenciar as entidades reguladoras no

sentido de criar um ambiente favorável à prevenção e tratamento da doença renal crónica;

- Estimular e promover a formação entre os seus membros;
- Estimular e promover a investigação científica na área da nefrologia entre os seus membros;
- Desenvolver áreas de investigação próprias, nomeadamente investigação a nível epidemiológico.

Ao definirmos os objectivos principais, estamos no fundo a definir a nossa missão a longo prazo.

SPN E CRIAÇÃO DE VALOR

Numa transacção privada o cliente paga o serviço e recebe o serviço. Os dois papéis são tão complementares que a maior parte das pessoas não é capaz de pensar neles separadamente. Numa organização sem fins lucrativos os doadores fornecem os recursos financeiros – pagam o serviço – enquanto um outro grupo, os *constituintes*, recebem o serviço. Neste contexto, quem é o cliente? Aquele que paga ou aquele que recebe?

Sendo a SPN uma organização sem fins lucrativos, dependente de doadores, que procura cumprir a sua missão, não parece sensato fazer uma escolha entre as duas opções anteriores. A SPN decidiu assim desenvolver objectivos, simultaneamente, segundo a perspectiva do doador e do receptor [*constituintes*], e identificar os processos internos que fornecerão as proposições de valor desejadas por ambos os grupos de “clientes”.

QUADRO 1
Angariação de fundos focada no doador

PROPOSIÇÃO DE VALOR DESEJADA PELO DOADOR	ESTRATÉGIAS	QUANTIFICAÇÃO DO SUCESSO DA ANGARIAÇÃO DE FUNDOS FOCADA NO DOADOR
Vender “imagem de marca” aos seus “clientes”, os médicos prescritores	- Garantir espaços de exposição comercial durante o Congresso de visibilidade adequada - Organizar Simpósios Satélites durante o Congresso - Patrocinar itens relacionados com o Congresso	- Área alugada para exposição por Congresso (em m²) - Nº Simpósios Satélites / Congresso - Percentagem de itens relacionados com o Congresso patrocinados
Publicitar (dar a conhecer) a elevada qualidade dos seus produtos	- Exposição comercial durante o Congresso - Publicidade nos meios de suporte de informação da SPN - Organizar Simpósios Satélites durante o Congresso	- Nº de expositores por Congresso - Nº anúncios publicitários nas publicações SPN - Nº Simpósios Satélites / Congresso
Vender (transmitir) imagem de parceiro científico da classe médica	- Patrocinar Bolsas e Prémios - Subsidiar Projectos de Investigação - Subsidiar funcionamento da Sociedade (func. Soc.) - Organizar Simpósios Satélites durante o Congresso	- Nº de Prémios e Bolsas patrocinados pela indústria - Fundos disponibilizados pela indústria para investigação - Fundos disponibilizados pela indústria para func. Soc. - Nº Simpósios Satélites / Congresso

PROMOVER ANGARIAÇÃO DE FUNDOS FOCADA NO DOADOR

O desenvolvimento de objectivos segundo a perspectiva do doador, tem por finalidade a angariação de fundos. Para a sua estruturação, é fundamental (re)conhecer qual é a proposição de valor desejada pelo doador, de modo a que a SPN possa desenvolver objectivos segundo essa perspectiva.

Parece-me que a proposição de valor desejada pelo doador poderá ser subdividida em três partes: 1. “Vender” *imagem de marca* aos seus “clientes”, os médicos prescritores; 2. Publicitar (dar a conhecer) a elevada qualidade dos seus produtos; 3. “Vender” (transmitir) imagem de *parceiro* científico da classe médica. No Quadro I, apresenta-se uma proposta sobre o que poderá ser a proposição de valor desejada pelo doador, as estratégias geralmente utilizadas para a sua obtenção, e os critérios a utilizar

pela SPN para quantificar o sucesso da iniciativa de promoção de angariação de fundos focada no doador.

PROPOSIÇÃO DE VALOR DESEJADA PELOS CONSTITUINTES

O desenvolvimento de objectivos segundo a perspectiva dos constituintes, requer o (re)conhecimento da proposição de valor desejada pelos mesmos. No caso da SPN, a proposição de valor desejada pelos seus constituintes, é *prevenir e curar as doenças renais e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas afectadas de doença renal*, ou seja, materializa-se no cumprimento da missão, e requer o investimento em informação, *lobbying*, formação e investigação. O Quadro II procura sistematizar a proposição de valor desejada pelos constituintes, as estratégias a adoptar

QUADRO II
Proposição de valor desejada pelos constituintes

PROPOSIÇÃO DE VALOR DESEJADA PELOS CONSTITUINTES	ESTRATÉGIAS	MEDIÇÃO DO VALOR CRIADO
Desenvolvimento de actividades de investigação pelos membros da SPN	• Disponibilizar fundos para Projectos de Investigação (PI) • Estimular envio de trabalhos científicos para apresentação no Congresso • Estimular envio de trabalhos científicos para publicação na Revista Portuguesa de Nefrologia e Hipertensão	• Nº de Projectos de Investigação financiados pela SPN que foram realizados • Nº de trabalhos enviados para apresentação no Congresso • Nº de trabalhos enviados para publicação na Revista Portuguesa de Nefrologia e Hipertensão
Desenvolvimento de investigação na área da epidemiologia pela SPN	• Disponibilizar fundos para investigação epidemiológica (Gabinete de Registo – GR e Departamento de Estudos e Investigação – DEIC)	• Nº de estudos realizados anualmente pela SPN na área epidemiológica (GR e DEIC)
Produzir legislação favorável à prevenção e tratamento da DRC	• Actividades de lobbying junto das entidades reguladoras.	• Nº de novas leis favoráveis à prevenção e tratamento da DRC
Produzir informação sobre rastreio e formas de prevenção da DRC	• Produzir e difundir informação, sobre rastreio e prevenção da DRC, dirigida aos MCG, utilizando os Centros de Formação das ARS • Produzir e difundir informação, sobre rastreio e prevenção da DRC, dirigida à população em geral, utilizando os meios audiovisuais • Fazer campanhas de rua com voluntários para rastreio de DRC	• Nº de acções de formação por ano para MCG realizadas nos Centros de formação da ARS • Nº de MCG participantes nas acções de formação • Quantidade de informação sobre tratamento da DRC publicada anualmente nos suportes de informação da SPN • Quantidade de informação sobre tratamento da DRC publicada anualmente nos suportes de informação não SPN • Nº voluntários • Nº acções de rua • Nº doentes rastreados
Produzir informação sobre o tratamento da doença renal crónica	• Produzir e difundir informação, sobre tratamento da DRC, dirigida aos MCG, utilizando os Centros de Formação das ARS • Produzir e difundir informação, sobre tratamento da DRC, dirigida à população afectada	• Nº de acções de formação por ano para MCG realizadas nos Centros de formação da ARS • Quantidade de informação sobre tratamento da DRC publicada anualmente nos suportes de informação da SPN • Quantidade de informação sobre tratamento da DRC publicada anualmente nos suportes de informação não SPN

para atingir os objectivos, e a forma de quantificar a criação de valor.

ALINHAR A ORGANIZAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

Com alguma frequência, consta-se que as organizações não têm uma estratégia comum, desenvolvendo cada um dos seus sectores a sua própria estratégia.

A SPN não tem fugido a esta regra. Os vários sectores da SPN têm-se comportado como organizações perfeitamente independentes. A Sociedade, enquanto organização, não tem tido qualquer estratégia global.

Ao longo dos dois últimos anos, criaram-se novos sectores como a Comissão Científica e o Departamento de Estudos e Investigação, e procurou-se definir e implementar uma estratégia global para a Sociedade que permitisse à SPN cumprir a sua missão, tendo a consciência de que para atingir este objectivo, é fundamental obter o alinhamento dos activos intangíveis à estratégia da organização (Figura 1).

O que são activos intangíveis? Os activos intangíveis têm sido descritos como *o conhecimento que existe numa organização para criar uma vantagem diferencial*. Aplicando esta última definição à SPN, poderíamos definir activos intangíveis como *as capacidades da SPN, enquanto organização, para satisfazer as necessidades dos seus constituintes*.

Os activos intangíveis podem ser classificados em três categorias:

- **Capital humano:** conhecimento, talento e perícia do pessoal;
- **Capital de informação:** Bases de dados, sistemas de informação, redes e infra-estruturas tecnológicas;
- **Capital organizacional:** trabalho em equipa, liderança, cultura e alinhamento.

Nenhum destes activos intangíveis tem, separadamente, qualquer valor que possa ser medido. O valor destes activos intangíveis resulta da sua capacidade para ajudar a organização a implementar a sua estratégia, ou seja, é o alinhamento estratégico que determina o valor dos activos intangíveis.

Ao longo dos últimos dois anos, a SPN tem feito um investimento considerável ao nível dos

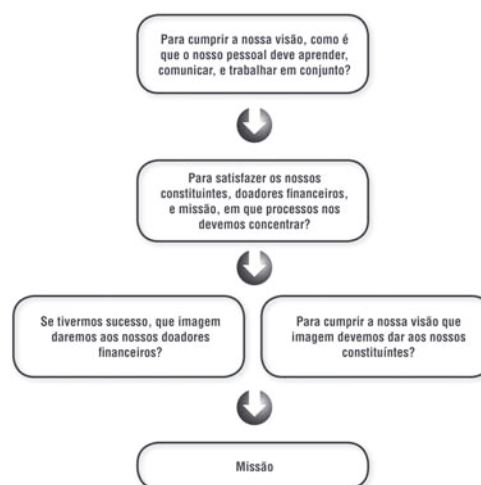


Figura 1. Estrutura do *Balanced Scorecard* adaptada às organizações sem fins lucrativos¹

sistemas de informação (desenvolvimento de website, criação de Newsletter, envio de E-News, colocação de Stand Expositor durante o Congresso), e a nível organizacional (aquisição de Sede, contratação de secretariado, utilização da via electrónica como forma de contacto com os constituintes). Simultaneamente, tem-se procurar alinhar com a estratégia global, o capital já existente ou entretanto criado, tendo presente que o objectivo último é *prevenir e curar as doenças renais e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas afectadas de doença renal* (Figura 2).

MOBILIZAR A MUDANÇA ATRAVÉS DE LIDERANÇA EXECUTIVA

No caso da SPN, a necessidade de mudança é largamente justificada pela má *performance* organizacional. É no entanto fundamental que a necessidade de mudança seja sentida

¹ Adaptado de Kaplan R, Norton DP. The Strategy-Focused Organization, 2001

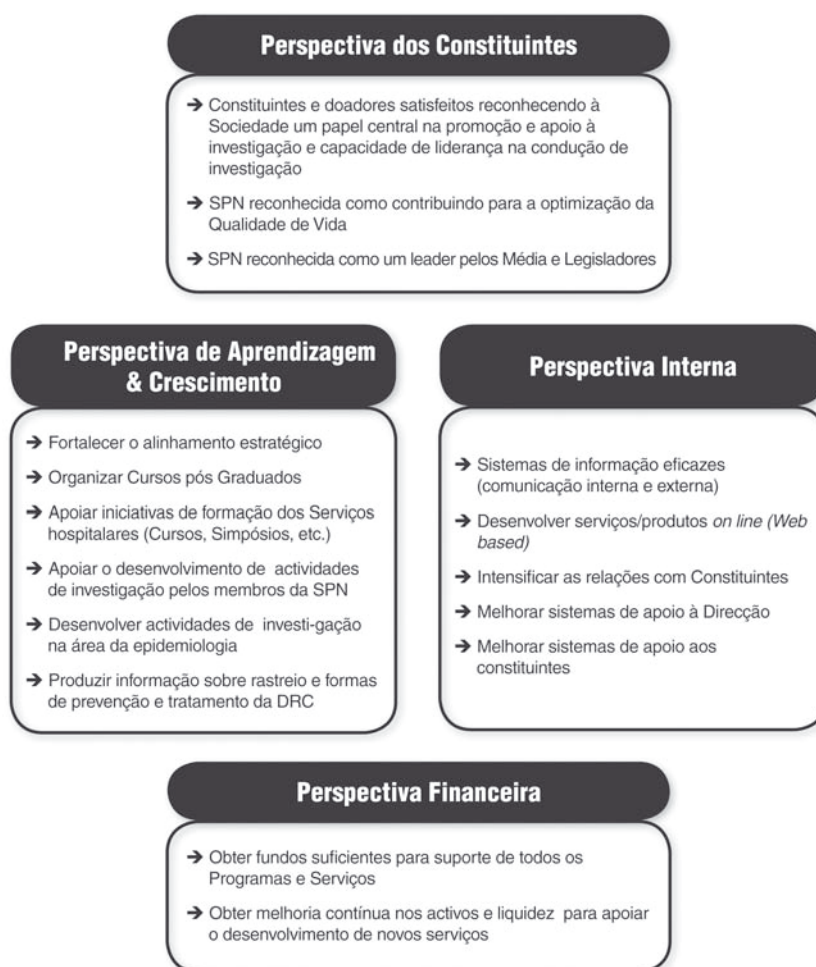


Figura 2. Utilização do Balanced Scorecard para a gestão da SPN

por todos, doadores e constituintes, e que todos comunguem de uma mesma visão sobre o que se pretende alcançar.

Neste processo é fundamental definir,

demonstrar e reforçar os novos valores culturais da SPN, e implementar um sistema de *governance* que guie a transição para uma organização centrada na estratégia.