



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Conceção de um *Balanced Scorecard* numa organização sem fins lucrativos – Estudo de caso na Associação CASA**

Margarida Santos

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora  
Associada, ISCTE Business School

## **Agradecimentos**

Após a concretização deste projeto, deixo o meu agradecimento a todos os que o tornaram possível e que me acompanharam.

Em primeiro lugar, um agradecimento à Professora Doutora Ana Maria Simões, pelo apoio incondicional e disponibilidade no decorrer deste projeto.

Ao CASA que tornou possível a concretização deste projeto. Um agradecimento por todo o tempo despendido e pela disponibilidade demonstrada que foram fundamentais para a condução desta pesquisa.

À minha, mãe e ao meu pai, pelo apoio e suporte ao longo de toda a minha carreira académica, bem como ao resto da família pela compreensão e paciência.

Por fim, um agradecimento aos meus colegas e amigos pela amizade e pelas inúmeras horas de entreaajuda.

## **Resumo**

O controlo de gestão faz, cada vez mais, parte da realidade das organizações e desde a sua origem, são vários os autores que têm apresentado diferentes terminologias bem como instrumentos que permitam garantir a eficácia e eficiência da gestão de uma organização.

Dos instrumentos que surgiram ao longo dos anos, o *Balanced Scorecard* foi o que ganhou mais notabilidade pela sua capacidade de comunicação e alinhamento estratégico. Inicialmente, o seu foco era o setor privado. No entanto, o sucesso proporcionado por esta ferramenta levou a que organizações do terceiro setor o adotassem. Assim, o presente estudo surge com o intuito de conceber um *Balanced Scorecard* para uma organização sem fins lucrativos, mais especificamente a associação CASA – Centro de Apoio ao Sem Abrigo. A metodologia utilizada foi o método de estudo de caso tendo recorrido a uma estratégia qualitativa. A associação em causa tem como objetivo auxiliar aqueles que se encontram em situação de sem-abrigo, que integram famílias em risco ou carenciadas, através de ações de solidariedade social.

Iniciou-se o presente estudo com um enquadramento teórico. De seguida é feita uma apresentação da organização para proceder à conceção do *Balanced Scorecard* através da definição da missão, da adaptação das perspetivas tradicionais e da definição dos objetivos. Para finalizar, foi elaborado o mapa estratégico e delineadas sete iniciativas estratégicas. No fim deste estudo esperam-se benefícios a nível do processo de gestão do CASA, nomeadamente a sistematização da informação, facilitando a tomada de decisão e consequentemente a comunicação a todos os níveis hierárquicos.

**Palavras-Chave:** Controlo de gestão, *Balanced Scorecard*, Instituições sem fins lucrativos

**Sistema de Classificação JEL:** L31 Non-profit Institutions; NGOs; Social Entrepreneurship; M41 Accounting

## **Abstract**

Management control is increasingly becoming a reality for organizations, and since its origin, several authors have presented different terminologies as well as tools to ensure the effectiveness and efficiency of organizational management.

Among the various instruments that have emerged over the years, the Balanced Scorecard has gained notable recognition for its communication and strategic alignment capabilities. Initially, its focus was on the private sector. However, the success of this tool led third-sector organizations to adopt it. Therefore, this study aims to develop a Balanced Scorecard for a non-profit organization, specifically the CASA - Homeless Support Center Association. The methodology used was a case study approach with a qualitative strategy. The association in question aims to assist those who are homeless, at-risk families, or in need through social solidarity actions.

The study began with a theoretical framework and was followed by an introduction to the organization, leading to the development of the Balanced Scorecard through the definition of the mission, adaptation of traditional perspectives, and setting objectives. Finally, a strategic map was created, and seven strategic initiatives were outlined. At the end of this study, benefits are expected in terms of CASA's management process, particularly in the systematization of information, facilitating decision-making, and consequently enhancing communication at all hierarchical levels.

**Keywords:** Management Control, *Balanced Scorecard*, Non-profit Institutions

**JEL Classification System:** L31 Non-profit Institutions; NGOs; Social Entrepreneurship; M41 Accounting

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
2.1. Controlo de Gestão .....	3
2.2. Evolução dos Sistemas de Avaliação de Performance .....	4
2.3. Definição/ Origem do BSC .....	5
2.4. Perspetivas do BSC .....	7
2.4.1. Perspetiva financeira .....	7
2.4.2. Perspetiva dos clientes .....	8
2.4.3. Perspetiva dos processos .....	9
2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento .....	10
2.5. Componentes do BSC .....	11
2.6. Mapa Estratégico .....	12
2.7. O Balanced Scorecard adaptado a Organizações Sim Fins Lucrativos .....	13
2.8. Limitações na Utilização do Balanced Scorecard .....	16
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>18</b>
3.1. Metodologia de Investigação .....	18
3.2. Método de Investigação .....	19
3.2. Métodos de Recolha de Dados .....	19
<b>4. Apresentação da Empresa .....</b>	<b>22</b>
4.1. Principais projetos .....	23
4.3. Estrutura de Governação .....	25
<b>5. Conceção de um Balanced Scorecard para a Instituição CASA.....</b>	<b>25</b>
5.1. Missão, Visão e Valores .....	26
5.2. Perspetivas de Performance .....	26
5.3. Objetivos por Perspetiva .....	28
5.4. Mapa Estratégico .....	32
5.5. Indicadores de Performance .....	33
5.6. Iniciativas .....	34
<b>7. Conclusões.....</b>	<b>37</b>
7.1. Conclusões e Contributos .....	37
7.2. Limitações .....	38
7.3. Oportunidades de Investigação .....	39
<b>8. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>40</b>
<b>9. Anexos .....</b>	<b>43</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica .....	6
<b>Figura 2</b> - Principais Indicadores da Perspetiva de Clientes .....	9
<b>Figura 3</b> - Modelo Genérico da Cadeia de Valor .....	10
<b>Figura 4</b> - Mapa Estratégico .....	13
<b>Figura 5</b> - Adaptação do BSC em Organizações Sem Fins lucrativos .....	16
<b>Figura 6</b> - Estrutura Hierárquica da Delegação de Cascais .....	25
<b>Figura 7</b> - BSC para o CASA .....	27
<b>Figura 8</b> - Objetivos Estratégicos por Perspetiva .....	28
<b>Figura 9</b> - Mapa Estratégico para o CASA .....	32
<b>Figura 10</b> - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva dos Beneficiários .....	33
<b>Figura 11</b> - Indicadores dos Objetivos da Perspetivas dos Doadores .....	33
<b>Figura 12</b> - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva dos Processos .....	34
<b>Figura 13</b> - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento .....	34
<b>Figura 14</b> - Iniciativas .....	36

## **Glossário de Siglas**

**BSC** – Balanced Scorecard

**CG** – Controlo de Gestão

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**SAP** – Sistemas de Avaliação de Performance

**SCG** – Sistemas de Controlo de gestão

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

**KPI's** – *Key Performance Indicat*

## **1. Introdução**

O presente estudo tem como tema a conceção de um Balanced Scorecard (BSC) numa Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), mais especificamente, a associação CASA – Centro de Apoio ao Sem Abrigo. A associação CASA é uma IPSS, constituída em 2002, com o intuito de levar a cabo ações de solidariedade social, em particular dar apoio, alimentação e alojamento a Sem-abrigo, crianças, adolescentes e idosos socialmente desfavorecidos, vítimas de violência ou maus-tratos. Esta IPSS atua essencialmente em dois grandes projetos, o apoio a pessoas em situação de sem abrigo e o apoio a famílias carenciadas (CASA Amiga).

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm revelado um crescimento ao longo dos anos, sendo a área dos serviços sociais, para além da área da saúde, a que mais contribuiu para este crescimento (INE, 2016). Os serviços prestados por estas instituições são da competência do estado, mas como são de natureza social, acabam por ser deixados para segundo plano na maioria das sociedades (Carvalho, 2007). Por este motivo o papel que estas instituições desempenham na sociedade é crucial. Contudo, este crescimento fez com que estas organizações se enquadrassem num ambiente extremamente competitivo pelas diversas fontes de financiamento como é o caso dos donativos e subsídios (Martello *et al.*, 2008) e em contínua mudança, tornando-se visível a necessidade de adoção de sistemas sólidos de controlo de gestão por parte destas organizações.

Alguns estudos demonstram que as técnicas de controlo de gestão não estão a ser implementadas nestas organizações com a mesma frequência do que as organizações com fins lucrativos (Soldevila & Oliveras, 2000). O CASA, à semelhança dessas organizações, também não possui um sistema de controlo de gestão. Deste modo, a conceção de um sistema de controlo de gestão, mais concretamente, de um BSC vai permitir que o CASA identifique aspetos a melhorar, estabeleça objetivos claros e consiga alocar recursos de forma eficaz. Ao monitorizar e avaliar, de forma contínua, as suas atividades o CASA consegue-se adaptar ao ambiente em contínua mudança e garantir que está alinhado com a sua missão e visão.

Além disso o BSC, vai proporcionar uma maior transparência e prestação de contas aos doadores do CASA. É essencial que estes tenham garantias de que as suas contribuições estão

a ser alocadas de forma eficiente e eficaz. Só desta forma o CASA irá garantir a confiança dos seus *stakeholders*.

De um modo geral, com este estudo pretende-se demonstrar que apesar da metodologia do *Balanced Scorecard* ter surgido inicialmente com foco no setor privado e mesmo existindo um modelo *standard* que pode ser aplicado ao setor público/terceiro setor, ao efetuar alguns ajustamentos nomeadamente, a nível das perspetivas de performance o *Balanced Scorecard* pode ser adaptado a uma organização sem fins lucrativos. Neste caso em específico, pretende-se avaliar em que medida a metodologia do *Balanced Scorecard* pode se adaptada à associação CASA.

Para além deste, o presente trabalho é composto por quatro capítulos:

No capítulo II é feito um enquadramento teórico, que serve de suporte à questão de investigação bem como aos objetivos específicos, onde é abordado o conceito de controlo de gestão, a evolução dos sistemas de avaliação de performance nomeadamente o *Balanced scorecard*, a sua estrutura e aplicação em instituições sem fins lucrativos.

No capítulo III é apresentada a metodologia e estratégia de investigação e os métodos de recolha de dados utilizados ao longo da pesquisa.

No capítulo IV é exposta a associação alvo do estudo, os seus principais projetos e a sua estrutura de governação.

No capítulo V é apresentada uma proposta de um *Balanced Scorecard* para a associação CASA. Nesta proposta são definidos objetivos, indicadores e iniciativas e é apresentado um mapa estratégico onde estão estabelecidas as relações entre cada uma das perspetivas com o intuito de demonstrar de forma clara e concisa a estratégia da organização.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Controlo de Gestão

Nos dias de hoje é cada vez mais significativa a evolução da tecnologia e, consequentemente, do ritmo da troca de informação nas entidades pelo que o controlo de gestão faz, cada vez mais, parte da realidade de qualquer organização. A finalidade do controlo de gestão é fornecer informação aos gestores dentro da organização de forma a permitir que estes tomem decisões mais adequadas e que melhorem a eficácia e eficiência das operações já existentes.

A origem do controlo de gestão (CG) surgiu através de dois autores, Ross Walker e Robert Anthony, que desenvolveram este tema na literatura tornando-se nomes fundamentais no âmbito do CG (Strauß & Zecher, 2012). Walker potenciou a transformação do ensino tradicional da contabilidade numa contabilidade centrada no controlo. O conceito de CG, no entendimento deste autor, não compreende apenas uma condição que limita o comportamento humano numa organização, mas também uma forma que garante o desempenho adequado das atividades.

Por sua vez, Robert Anthony teve um maior reconhecimento devido à sua intervenção académica onde abordou pela primeira vez o tema Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). A teoria clássica desenvolvida por este autor decompõe o termo controlo em planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. Anthony (citado por Strauß & Zecher, 2012) definiu o CG como o *“processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados com eficiência e eficácia na persecução dos objetivos de uma empresa”*. Contudo, esta teoria foi alvo de algumas críticas nomeadamente pelo facto de incentivar uma visão mais estreita devido ao ênfase nos controlos financeiros e contabilísticos impedindo a captura da riqueza de questões e relacionamentos implícitos no uso dos SCG. Além disso esta teoria separa o controlo de gestão do controlo operacional e do planeamento estratégico (Ferreira & Otley, 2009).

Surgiu então a necessidade de definir com maior precisão o que é CG. Para isso, Jordan *et al.* (2021) sugeriu três definições:

A primeira definição realça a importância do esforço dos principais responsáveis pela entidade em atingirem os objetivos fixados em que por “principal responsável” se entende qualquer pessoa da organização pertencente a qualquer que seja o nível hierárquico a atingir os

objetivos impostos pela hierarquia. Esta definição evidencia ainda que a palavra “controle” não deve ser entendida no sentido restrito de fiscalização, mas sim centrada no acompanhamento. Já a segunda definição privilegia o aspeto instrumental, ou seja, devem ser disponibilizados a todos os responsáveis da organização os meios necessários para tomarem decisões adequadas. Esta definição difere da primeira na medida em que por objetivos fixados já não se entende os objetivos de cada responsável, mas sim os objetivos gerais e o futuro da entidade. Desta forma, estas duas definições divergem, uma vez que, os objetivos da entidade e os objetivos individualizados por responsável se sobrepõem. Por este motivo, é apresentada uma terceira definição:

*“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan et al., 2021, p.43)*

## **2.2. Evolução dos Sistemas de Avaliação de Performance**

Na década de 80, muitas foram as críticas feitas aos SCG utilizados pelas entidades pelo facto de estes serem de índole essencialmente financeira (Neely *et al.*, 2003). Estas inúmeras críticas levaram a que diversos académicos e profissionais desenvolvessem SCG que colmassem as insuficiências dos modelos já existentes. Deste modo, Neely *et al.* (2003) apresentam três modelos que marcam a primeira geração dos sistemas de avaliação de performance (SAP): O Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992), o *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2003), e o *Skandia's Navigator* (Edvinsson e Marlone, 1997). Mais tarde, surge a segunda geração dos SAP marcada pela abordagem da criação de valor nos sistemas. Nesta geração estão incluídos sistemas como os mapas estratégicos de Kaplan e Norton (2000), os mapas de sucesso de Neely *et al.* (2003) e ainda o IC-Navigator model de Ross *et al.* (1997). Estas ferramentas permitem auxiliar os responsáveis nas tomadas de decisão através de uma reflexão das supostas relações causa-efeito entre os objetivos (Neely *et al.*, 2003). A última geração exige que estes modelos incorporem um conjunto de características que lhes permita transmitir com maior clareza as ligações entre as dimensões financeiras e intangíveis bem como o valor real da organização.

Segundo Neely *et al.* (2003), para tal é necessário que três critérios estejam satisfeitos:

- Apropriação e adequação – O modelo deve refletir somente aquilo que é a realidade da entidade;
- Adequação da informação – As informações fornecidas devem corresponder à realidade da organização;
- Alinhamento organizacional – O modelo deve ser capaz de informar a organização e fornecer *insights* reais sobre a criação de valor.

### 2.3. Definição/ Origem do BSC

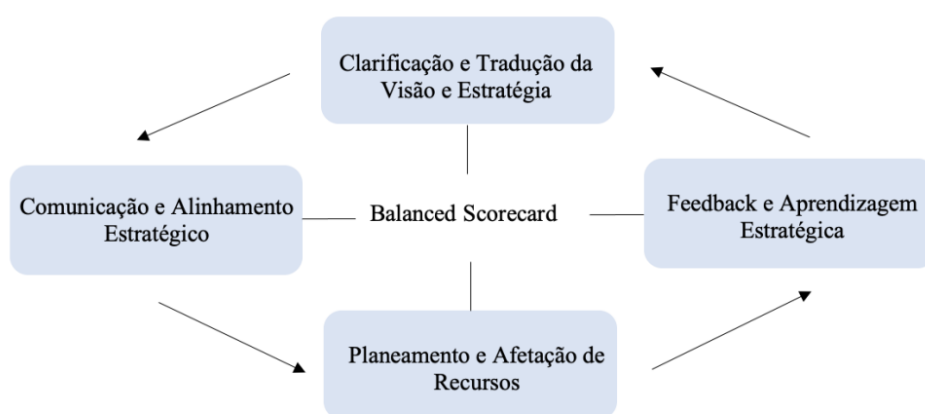
Um dos instrumentos de CG é o *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor de contabilidade da Universidade de Harvard e por David P. Norton, executivo de negócios e consultor de gestão, num estudo feito na década de 90, patrocinado pela KPMG, a doze empresas norte-americanas.

Surgiu então, pela primeira vez em 1992, o conceito de *Balanced Scorecard* num artigo da *Harvard Business Review*. O propósito subjacente ao desenvolvimento deste primeiro modelo foi superar as limitações das medidas financeiras que por si só não eram suficientes para medir o desempenho das empresas modernas (Niven, 2008). Desta forma, neste modelo foram desenvolvidos novos indicadores que permitem espelhar os fatores críticos da organização e a sua relação com a estratégia e equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, componentes internos e externos, curto e longo prazo e indicadores de resultados e de tendência (Cruz *et al.*, 2023).

Um ano mais tarde, Kaplan e Norton (1993) perceberam que o BSC para além de avaliar a performance da empresa podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia adotando a denominação de sistema de avaliação de performance organizacional (Cruz *et al.*, 2023). Cruz *et al.* (2023) refere ainda que este segundo modelo garante que as ações de cada área organizacional estejam orientadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos e permite um alinhamento eficiente da organização com a sua estratégia.

Por último, o terceiro modelo suporta a implementação da estratégia e a sua monitorização a todos os níveis da organização, ou seja, para além de ser possível comunicar a estratégia permite geri-la. Deste modo, o BSC deixa de ser apenas um sistema de avaliação da performance para se transformar num sistema de gestão da estratégia quando recorre a quatro processos de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996) tal como ilustra a figura 1.

*Figura 1 - O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

A clarificação e tradução da visão e estratégia permite que haja um consenso entre todos os membros da organização no que diz respeito às metas, bem como estratégias a adotar a nível operacional (Prieto *et al.*, 2006). Neste processo a gestão de topo traduz a visão e a estratégia da organização através de um conjunto de indicadores e objetivos articulados entre si (Kaplan e Norton, 1996). Kaplan e Norton sugerem ainda que sejam evitadas definições muito vagas, uma vez que, o processo deve conduzir à definição das medidas de desempenho. Após a definição da estratégia pela gestão de topo, esta deve ser comunicada a todos os níveis da organização para que seja possível articular e alinhar os objetivos organizacionais e individuais com essa estratégia. O terceiro processo consiste em alocar os recursos humanos, físicos e financeiros existentes de acordo com as metas estratégicas da organização, identificar as iniciativas que geram recursos que permitam que os resultados sejam atingidos e estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros que testam continuamente a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996). O último processo de feedback e aprendizagem permite à organização fazer da gestão estratégica um processo contínuo, ou seja,

permite rever e alterar estratégias baseadas no comportamento da performance sempre que necessário (Prieto *et al.*, 2006).

## **2.4. Perspetivas do BSC**

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton está compreendido em quatro perspetivas: financeira, cliente, procedimentos internos e aprendizagem e crescimento. Cada perspetiva contém objetivos de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros e indicadores de causa e de resultados. Estes objetivos e indicadores têm de funcionar de forma integrada permitindo estabelecer relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Desta forma, uma falha, como por exemplo um objetivo não atingido numa perspetiva irá refletir-se nas restantes perspetivas provocando, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da missão e da visão da organização (Pinto, 2007).

No entanto, Kaplan e Norton reconhecem que o número de perspetivas pode ser ajustado de acordo com a missão e visão da entidade à semelhança da ordem pela qual estão apresentadas, ou seja, as quatro perspetivas propostas devem ser encaradas apenas como um modelo. Fernández (2002) também afirma que o BSC pode ter mais de quatro perspetivas, no entanto refere que é pouco comum encontrar mais de seis. Niven (2008) acrescenta que a eleição das perspetivas deve permitir contar a história da estratégia e criar uma vantagem competitiva para a organização.

### **2.4.1. Perspetiva financeira**

A perspetiva financeira está diretamente relacionada com os interesses dos proprietários da empresa, ou seja, mede a rentabilidade, o crescimento e a criação de valor para os acionistas.

Nas entidades com fins lucrativos, Kaplan e Norton (1996) referem que os objetivos financeiros diferem consoante o ciclo de vida em que uma empresa se encontra. Foram identificados três ciclos: crescimento, maturidade e declínio.

Uma empresa na fase inicial do ciclo de vida, ou seja, na fase de crescimento tem como objetivos financeiros o crescimento da quota de mercado, os rendimentos gerados pela

introdução de novos produtos e/ou serviços, dado que esta é uma fase que se caracteriza pelo desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, elevados investimentos em infraestruturas e o alargamento da carteira de clientes.

Na fase de maturidade é dispendioso para as entidades produzir novos produtos e para determinados setores de atividade bastante demorado, pelo que, a aplicação dos produtos já existentes em novos mercados e a angariação de novos clientes demonstraria eficácia por parte da entidade. Nesta fase encontram-se objetivos financeiros como a rentabilidade dos capitais investidos, a margem bruta e o resultado operacional.

A fase de declínio caracteriza-se pela maximização dos fluxos gerados tanto na fase de crescimento como na fase de maturidade.

No caso das entidades sem fins lucrativos e do terceiro setor os objetivos financeiros permitem alcançar os resultados pretendidos de forma eficiente, minimizando os custos (Niven, 2008).

#### **2.4.2. Perspetiva dos clientes**

Na perspetiva dos clientes, segundo Kaplan e Norton (1996), os gestores da empresa identificam os clientes, as suas necessidades e os segmentos de mercado onde pretendem competir bem como as respetivas medidas que permitem acompanhar a performance da empresa nestes segmentos.

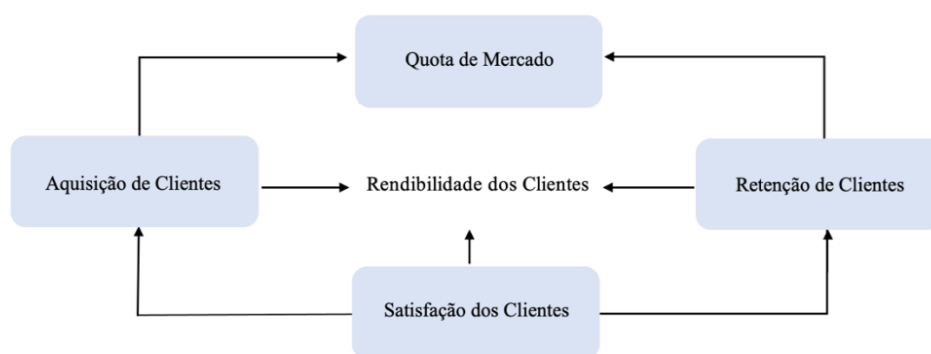
São atribuídos dois grupos aos indicadores na perspetiva de clientes, um grupo de indicadores principais (*core measurement group*) que engloba as medidas genéricas, ou seja, medidas que qualquer entidade pretende alcançar e um grupo de propostas de valor ao cliente (*customer value propositions*) em que, neste segundo grupo estão os *performance drivers* que pretendem responder à questão “O que é que a empresa deve entregar aos seus clientes para atingir altos níveis de satisfação, retenção, aquisição e, eventualmente, participação de mercado?” (Kaplan e Norton, 1996).

Por norma, os indicadores principais são a satisfação, a retenção, a fidelidade e a aquisição de clientes dado que o sucesso financeiro da empresa advém da satisfação e retenção dos seus

clientes (Jordan *et al.*, 2021). Contudo, o sucesso destas quatro medidas não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos (Kaplan e Norton, 1996) e por isso é também necessário analisar indicadores de rentabilidade do cliente.

Como qualquer organização, é essencial conhecer os seus clientes, mas principalmente os fatores que os mesmos consideram essenciais e é aqui que se enquadra o segundo grupo, que compreende indicadores como os prazos de entrega, o nível de serviço, a inovação e qualidade do produto/serviço. São estas as variáveis que vão determinar o valor apercibido pelo cliente e, consequentemente, a sua lealdade para com a entidade. Deste modo, todos estes indicadores estabelecem uma cadeia de relações entre si, conforme ilustra a figura 2.

*Figura 2 - Principais Indicadores da Perspetiva de Clientes*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

### **2.4.3. Perspetiva dos processos**

Na perspetiva dos processos, os gestores identificam as atividades e os processos críticos fundamentais, que permitem alcançar os objetivos estratégicos da perspetiva dos clientes e dos acionistas (Hernandes *et al.*, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1996), os sistemas tradicionais de performance concentram-se em monitorizar e melhorar os processos operacionais existentes, não avaliando a necessidade de introduzir novos processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes e acionistas. Desta forma, no BSC, Kaplan e Norton, recomendam a utilização do Modelo genérico da cadeia de valor. Neste modelo foram identificados três processos internos, comuns a todas as empresas,

que se inicia com o processo de inovação, seguido do processo operacional e terminando no serviço pós-venda, tal como ilustra a figura 3.

*Figura 3 - Modelo Genérico da Cadeia de Valor*



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

No processo de inovação cada unidade de negócios faz uma análise das necessidades dos clientes o que lhes permite desenvolver produtos/serviços que vão ao encontro dessas necessidades. Após o processo de inovação, segue-se o processo operacional que é a fase em que ocorre a criação dos produtos e serviços e em que estes são entregues aos clientes. A última etapa é o serviço pós-venda que abrange todo o período posterior à venda. Nesta etapa estão incluídos procedimentos como serviços de apoio ao cliente, devoluções e garantias.

Esta perspetiva engloba medidas de criação de valor com impacto na performance a longo prazo como é o caso do processo de inovação e medidas de negócio mais operacionais com impacto na performance a curto prazo como é o caso do processo operacional e o serviço pós-venda.

#### **2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento**

Esta última perspetiva do BSC fornece a infraestrutura, ou seja, os meios para alcançar os objetivos definidos nas três perspetivas anteriormente referidas (Niven, 2008).

O BSC realça a importância de investir no futuro, ou seja, em novos equipamentos e na investigação e desenvolvimento de novos produtos. No entanto, esses investimentos por si só não são suficientes. As empresas também devem investir na sua infraestrutura (pessoal, sistemas/tecnologias e procedimentos) para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996). Os autores, referem ainda que existem *gaps* entre as capacidades das pessoas, os sistemas e os procedimentos, o que penaliza a performance nas áreas financeira e de mercado. A resolução deste problema passa por investir

na qualificação dos empregados, nos sistemas e tecnologias de informação e na definição de procedimentos e rotinas organizacionais.

Assim os indicadores de desempenho devem incidir sobre:

- As pessoas, dado que estas são um dos principais ativos intangíveis de qualquer organização e o capital intelectual, ou seja, as capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores condicionam o desempenho das organizações (Jordan *et al.*, 2021). Sendo, por isso, relevante analisar indicadores como a satisfação dos empregados, a motivação e a formação;
- Os sistemas analisando indicadores como o rigor da informação, investimentos em tecnologia e em investigação e desenvolvimento e a capacidade de lançamento de novos produtos;
- Os procedimentos que estão relacionados com o alinhamento dos objetivos globais e locais, eficácia e eficiência dos procedimentos relacionados com o cliente.

## **2.5. Componentes do BSC**

Cada uma das perspetivas referidas anteriormente é composta por quatro componentes fundamentais que atendem às características específicas da organização, com foco na visão e na estratégia (Frezatti *et al.*, 2010).

A primeira componente são os objetivos estratégicos que permitem que cada uma das perspetivas demonstre onde a empresa se deve destacar de forma a obter um excelente desempenho (Serra *et al.*, 2010). Dito de outra forma, para cumprir com a missão e realizar, com sucesso, a visão da empresa estes objetivos estratégicos identificam os resultados que são necessários atingir. Após definidos os objetivos, identifica-se os fatores com maior impacto nos objetivos pretendidos, ou seja, os fatores críticos de sucesso que são a segunda componente. É a partir destes fatores críticos que se determinam os indicadores de performance, que permitem efetuar a avaliação do cumprimento estratégico e avaliar as ações da gestão (Kaplan e Norton, 1996). Existem duas categorias de indicadores, os indicadores de ocorrência ou indicadores de resultado (*lagging indicators*) e os indicadores de tendências (*leading indicators*). Um resultado financeiro positivo numa organização indica uma estratégia empresarial sustentável, no entanto apenas reflete o desempenho passado. Neste caso estamos

perante um *lagging indicator*. Por sua vez os *leading indicators* fornecem informação à organização sobre o que deve ser feito hoje para criar valor no futuro (Serra *et al.*, 2010).

Nesta etapa é ainda importante os gestores procurarem identificar as relações de causa e efeito entre as perspectivas e os indicadores por forma a antever os resultados de determinadas ações da gestão sobre os objetivos estratégicos da empresa.

Kaplan e Norton (1996) referem ainda que quando o BSC expressa a estratégia da organização o número de medidas torna-se irrelevante, uma vez que, estas múltiplas medidas estão ligadas entre elas por uma cadeia de causa e efeito que descreve a estratégia de cada unidade de negócios. Contudo, o autor recomenda que o BSC não tenha mais de 30 indicadores, partilhados pelas diversas perspectivas.

Por fim, a última componente passa por definir os planos de ação, ou seja, as ações específicas que têm de ser efetuadas para a concretização dos objetivos definidos na primeira componente.

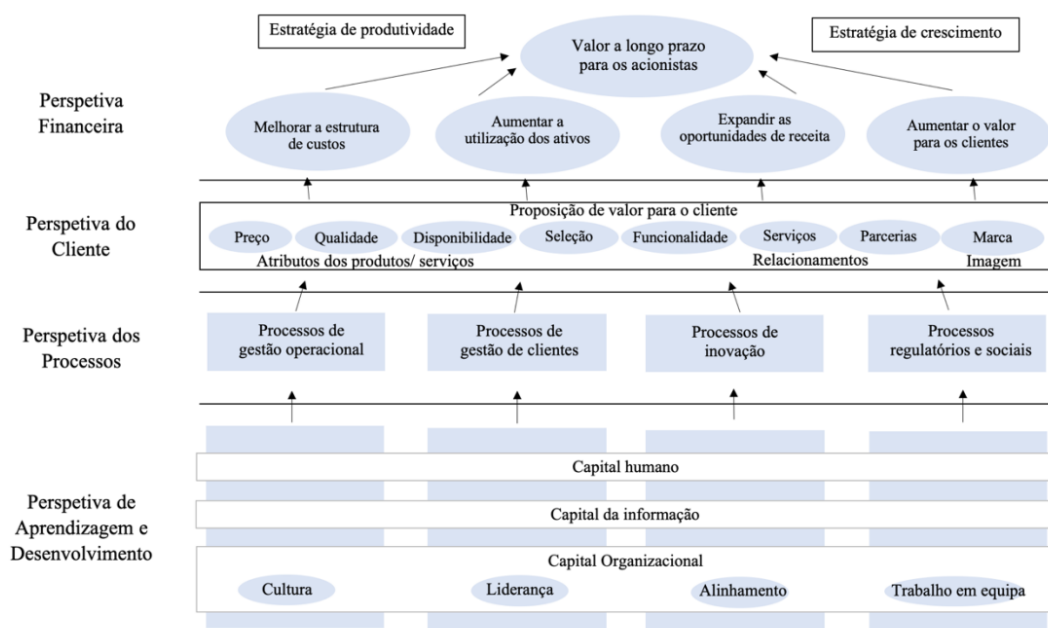
## **2.6. Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é uma representação geral da estratégia na medida em que relaciona as quatro perspectivas do BSC refletindo as relações de causa e efeito entre as componentes da estratégia de uma organização. Dito de outra forma, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho na perspectiva dos processos internos da organização que têm máxima alavancagem para agregar valor para os clientes e acionistas (Kaplan e Norton, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico baseia-se em alguns princípios:

- A estratégia equilibra forças contraditórias
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio de processos internos;
- A estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos e;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional).

Figura 4 - Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

## 2.7. O *Balanced Scorecard* adaptado a Organizações Sem Fins Lucrativos

As organizações sem fins lucrativos enquadram-se no “terceiro setor”. O termo “terceiro setor” surgiu na década de 70, nos Estados Unidos, para identificar as instituições que atuam na produção/distribuição de bens e/ou serviços públicos distinguindo-se do setor público (primeiro setor) e setor privado (segundo setor) (Smith, 1991).

Estas instituições têm revelado um crescimento, desde 2013 até 2016. O número de entidades aumentou 17,3% e o Valor Acrescentado Bruto (VAB) 14,6% sendo a área dos serviços sociais, para além da área da saúde, a que mais contribuiu para este crescimento (INE, 2016). Os serviços prestados por estas instituições são da competência do estado, mas como são de natureza social, acabam por ser deixados para segundo plano na maioria das sociedades (Carvalho, 2007). Por este motivo o papel que estas instituições desempenham na sociedade é fundamental e como consequência do seu recente crescimento, estas tornaram-se mais complexas e de maior dimensão aumentando também a concorrência neste setor pelas diversas fontes de financiamento como é o caso dos donativos e subsídios (Martello *et al.*, 2008) tornando-se visível a necessidade de prestação de contas e maior transparência das mesmas.

Inicialmente, o foco do BSC era as organizações com fins lucrativos (setor privado). No entanto, o sucesso proporcionado por esta ferramenta de gestão no que diz respeito à medição da performance e ao alinhamento das atividades com a estratégia da organização bem como a necessidade de gestão das mesmas levou a que as organizações do setor público e do terceiro setor o adotassem (Kaplan, 2001).

Niven (2008), realça ainda a importância da adoção do BSC por organizações do Terceiro Setor, uma vez que, lhes permite:

- Demonstrar responsabilidade e gerar resultados;
- Melhorar seu desempenho face à sua missão;
- Atrair recursos (escassos);
- Criar um foco na estratégia;
- Produzir informações;
- Promover/conduzir a mudança
- Inspirar confiança aos seus “*stakeholders*”.

Contudo, as técnicas de CG não estão a ser implementadas nestas organizações com a mesma frequência do que nas organizações lucrativas (Soldevila & Oliveras, 2000). Grande parte dos estudos relacionados com o BSC dizem respeito à sua adoção no setor privado o que indica que a pesquisa nesta área é escassa (Northcott & Ma’amora Taulapapa, 2012). Num estudo feito a organizações sem fins lucrativos italianas, Baraldi (1998) encontra três possíveis justificações:

- ⇒ A grande heterogeneidade das organizações (ex. organizações de saúde, culturais, políticas) dificulta a capacidade de generalização dos estudos nesta área;
- ⇒ A relevância e complexidade dos setores público e privado capta mais a atenção de gestores e académicos contrariamente ao setor das instituições sem fins lucrativos;
- ⇒ A competitividade, relativamente a outros setores, é mais moderada o que faz com que organizações mal geridas passem despercebidas.

À semelhança do setor privado, também as organizações sem fins lucrativos se focavam exclusivamente nos indicadores financeiros na avaliação do desempenho, como as doações, ou subsídios. Contudo, nas organizações com fins lucrativos a perspetiva financeira é um objetivo claro de longo prazo, uma vez que, o seu objetivo primordial é o lucro. Pelo contrário, numa

organização sem fins lucrativos esta perspectiva é considerada mais como um obstáculo do que como um objetivo porque embora estas organizações controlem os seus gastos e receitas este não é o seu principal objetivo (Kaplan, 2001).

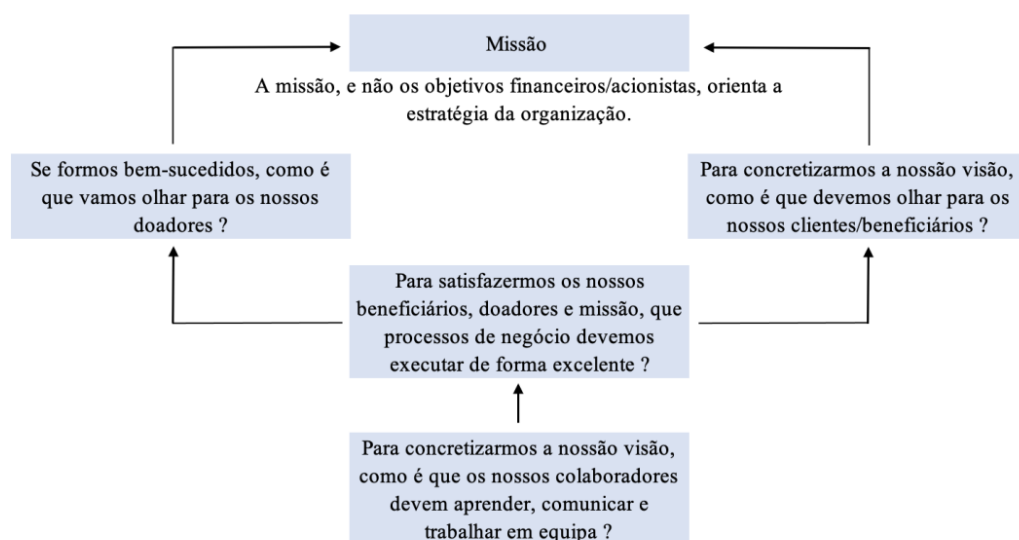
Por este motivo, Kaplan e Norton (2001) referem que muitas instituições do setor público e do terceiro setor apresentaram dificuldades na implementação do modelo original do BSC. Foi, por isso, necessário adaptar a arquitetura original do BSC desenvolvida para o setor privado. As organizações sem fins lucrativos devem colocar no topo do *scorecard* a sua missão, ou seja, o seu objetivo a longo prazo como por exemplo, a redução da pobreza, do analfabetismo, da poluição, da discriminação, etc. para que os objetivos definidos posteriormente estejam orientados para o cumprimento deste objetivo de longo prazo (Kaplan, 2001).

Assim, a perspectiva financeira não é retirada do diagrama, mas não entra com o objetivo de lucro, ela entra com a preocupação de equilíbrio ou angariação de receitas. Niven (2008) argumenta que esta perspectiva aparece como um antecedente causal da perspectiva dos processos internos e não o contrário como refere Kaplan (2001), isto, porque a estratégia da organização também deve estar direcionada para o aumento das receitas e o controlo do orçamento financeiro visto que os recursos financeiros são necessários para os ativos intangíveis (pessoas, sistemas e procedimentos) (Soysa *et al.*, 2019).

Outra modificação mencionada por Kaplan (2001), está relacionada com a perspectiva dos clientes. Numa organização do setor privado quem paga o serviço é quem usufrui do mesmo enquanto numa organização sem fins lucrativos os doadores fornecem os recursos financeiros e são os beneficiários quem usufrui do serviço. E, por isso, surge a necessidade de criar a perspectiva do doador em paralelo com a do beneficiário.

De seguida, mantem se as perspetivas já referidas no modelo original. A perspectiva dos processos internos que deve identificar quais os processos internos em que se deve ser excelente para criar valor para os clientes e concretizar a missão da organização. E a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento que permite identificar as lacunas entre a capacidade dos colaboradores, a cultura e os sistemas de informação e o nível a que estes devem atuar para atingir o ótimo. Posto isto, a figura 5 ilustra o resultado do BSC adaptado ao setor público ou terceiro setor.

Figura 5 - Adaptação do BSC em Organizações Sem Fins lucrativos



Fonte: Traduzido de Kaplan (2001)

No entanto, o modelo sugerido por Kaplan para organizações sem fins lucrativos nem sempre é a melhor opção. Há estudos que demonstram que em algumas organizações, como é o caso do Centro de Reabilitação do Condado de Cattaraugus, devido às suas características, dá igual importância tanto à perspectiva do cliente como à financeira, uma vez que para cumprirem a sua missão necessitam de meios financeiros e estes são limitados e há outras instituições a competir também por financiamento (Martello, *et al.*, 2008). No caso das universidades, mais especificamente as da Alemanha, estudos feitos colocam no topo a perspectiva dos processos, isto porque a competição entre universidades para os rankings académicos tem vindo a aumentar e aquilo que as distingue é a pesquisa, educação e os serviços que prestam (Kupper 2013).

## 2.8. Limitações na Utilização do *Balanced Scorecard*

Northcott e Ma'amora Taulapapa (2012) realizaram um estudo para perceber quais os fatores que influenciam a utilização do BSC no setor público. Neste estudo foram realizadas entrevistas aos funcionários das organizações governamentais locais. Das respostas obtidas, as limitações encontradas dividiam-se em duas categorias. A primeira categoria engloba as limitações já comprovadas em estudos anteriores como é o caso do uso de métodos alternativos, o tamanho

da organização, a falta de tempo e a falta de apoio por parte da gerência. Na segunda categoria encontram-se duas questões que não foram tão exploradas. A primeira questão está relacionada com a falta de orientação estratégica. Muitos participantes do estudo não tinham conhecimento que o BSC partia da estratégia da organização e, por isso, não tinham consciência da ligação que existe entre os seus papéis e atividades na organização com os principais resultados estratégicos. A outra questão está relacionada com o teste empírico das relações causais e os KPI's (*key performance indicators*), ou seja, os KPI's só são monitorizados e as relações de causa-efeito só são visíveis após um determinado período o que implica um longo período de compromisso dos gestores com o uso do BSC.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Metodologia de Investigação

O presente estudo tem como objetivo geral a aplicação de um modelo de gestão estratégica numa instituição sem fins lucrativos (ISFL) com vista a melhorar a sua performance. A instituição em causa é o CASA – Centro de Apoio ao Sem Abrigo e o modelo a aplicar é o *Balanced Scorecard* (BSC). Desta forma, foi definida a seguinte questão de investigação: “Como pode o *Balanced Scorecard* ser aplicado numa entidade do terceiro setor?” bem como os seguintes objetivos específicos que permitem responder à questão de investigação:

- Identificar a missão/visão da instituição e os stakeholders;
- Definir as perspetivas sobre as quais se vai desenvolver o modelo;
- Desagregar a missão para cada perspetiva e definir objetivos;
- Identificar os fatores críticos de sucesso.

Segundo Fortin *et al.*, (2009) a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa, que sustentam uma investigação, devem ir de encontro com os diferentes fundamentos filosóficos. A metodologia quantitativa e qualitativa são abordagens distintas de pesquisa com características e objetivos específicos. Enquanto a metodologia qualitativa baseia-se em dados numéricos que lhe permitam estabelecer relações causais, comparar variáveis e generalizar resultados para uma população maior a metodologia qualitativa baseia-se em dados descritivos e não numéricos, como é o caso das entrevistas e da análise de documentos, que permitem compreender as experiências e perceções dos participantes fornecendo assim uma visão aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo.

A metodologia qualitativa é, frequentemente, utilizada quando se recorre a um estudo de caso e segundo com Fortin *et al.*, (2009), o estudo de caso é utilizado quando o tema do estudo se foca num conjunto de resultados de uma única organização. Neste estudo em específico, está a ser feita uma análise à associação CASA, de modo a compreender o meio envolvente e conseguir conceber um *Balanced Scorecard* para a mesma.

### **3.2. Método de Investigação**

Para fazer face à questão de investigação mencionada anteriormente, o método de investigação adotado é um estudo de caso que recorre a uma estratégia qualitativa. Tal como já foi referido, este é um método frequentemente utilizado quando se recorre a este tipo de estratégia e segundo Yin (2004) é adotado quando está a ser feita uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo.

Yin (2004, p.32) definiu um estudo de caso como *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.”*

Embora o estudo de caso seja um dos métodos das ciências sociais mais utilizado, é também alvo de bastantes críticas, uma vez que é considerado um método inferior em relação às restantes metodologias existentes (Yin, 2004). A qualidade dos estudos tem sido discutida nomeadamente pela falta de capacidade de generalização. A natureza deste método de investigação é específica e detalhada o que por sua vez faz com que os resultados não possam ser facilmente generalizados para uma população maior. Desta forma, é difícil extrapolar as conclusões para outras situações ou contextos.

Este é um estudo de caso experimental que está associado à investigação intervencionista. A investigação intervencionista é uma abordagem de pesquisa que promove a mudança e melhoria de uma determinada situação ou contexto. Quer isto dizer que, este tipo de pesquisa faz com que investigador se envolva num estudo específico, desenvolva novas práticas e teste a sua viabilidade fazendo com que este esteja a assumir o papel de facilitador (Kaplan, 1992).

### **3.2. Métodos de Recolha de Dados**

Os seis métodos de recolha de dados mais utilizados em estudos de caso e tendo em consideração uma natureza de estudo do tipo qualitativa são a documentação, os registos em arquivos, as entrevistas, a observação direta, observação participante e os artefactos físicos. Para o presente estudo recorreu-se à análise de documentação, a entrevistas semiestruturadas e à observação participante.

A análise de documentação fomenta o estudo na medida em que permite comprovar e valorizar as evidências obtidas através de outras fontes de informação (Yin, 2004). Neste caso em específico foi possível, através do site do CASA, consultar o relatório e contas 2022 – aprovado em assembleia geral e, através das entrevistas a seguir referidas, foi possível consultar o manual de boas práticas da associação.

Quanto às entrevistas, segundo Yin (2004) estas são umas das fontes de informação mais importantes para um estudo de caso, uma vez que, permitem um contacto mais direto com a pessoa entrevistada e consequentemente uma melhor compreensão do tema abordado. Foram por isso, realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma à coordenadora geral da delegacia de Cascais e outra ao gestor dos voluntários, cada uma delas com uma duração de cerca de 1h:30/2h. Ambas as entrevistas foram realizadas no decorrer do mês de Junho, mais especificamente dia 20 e 25, na sede que o CASA detém em São Domingos de Rana.

As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por terem um guião mais flexível na medida em que se define previamente um conjunto de tópicos a serem abordados ao longo da entrevista, mas que podem ser feitas questões adicionais de forma a obter mais informações ou aprofundar algum tema em específico. Deste modo, para ambas as entrevistas foram definidos um conjunto de tópicos. Na entrevista à coordenadora geral da delegacia de Cascais foram abordados três principais pontos. No primeiro ponto o objetivo era obter um conhecimento mais geral da organização nomeadamente, no que diz respeito à sua origem, às delegações existentes e à sua predominância a nível internacional. No segundo ponto pretendia-se conhecer melhor a delegacia objeto de estudo onde foram abordados tópicos como os principais projetos da delegacia de Cascais, o processo de funcionamento de cada um deles e a estrutura de governação. Um último tópico permitiu à coordenadora geral ter uma visão mais crítica e mencionar quais os aspetos a melhorar em cada projeto, bem como algumas sugestões de melhoria. Neste último ponto foram ainda mencionados alguns potenciais projetos para o CASA. Relativamente à entrevista feita ao gestor dos voluntários a lógica foi semelhante. Mantiveram-se os três pontos referidos anteriormente, mas os dois últimos pontos estavam mais direcionados com a organização dos voluntários, ou seja, no segundo ponto onde eram abordados os principais projetos pretendia-se saber como eram distribuídos os voluntários por cada projeto, bem como as suas funções. No último ponto pretendia-se entender quais os aspetos a melhorar do ponto de vista dos voluntários.

Ao longo deste estudo, foi ainda possível recorrer à observação participante, através da participação numa sessão de voluntariado. Esta sessão permitiu uma integração no grupo e consequentemente uma observação de todo o processo de funcionamento do projeto de apoio ao sem abrigo. A observação participante é um método de recolha de dados que permite compreender a realidade do ponto de vista daqueles que estão na organização e não de um ponto de vista externo (Yin, 2004). Deste modo, o investigador tem a capacidade de captar os comportamentos e interações dos participantes obtendo uma visão mais completa e realística do estudo.

Os benefícios provenientes da utilização dos instrumentos de recolha de dados podem ser maximizados quando conjugadas várias fontes de evidência, ou seja, de acordo com Yin (2004) o uso de várias fontes de evidência permite ao investigador dedicar-se a uma ampla diversidade de questões históricas e comportamentais o que remete para o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação o que se denomina de processo de triangulação.

#### **4. Apresentação da Empresa**

A associação CASA (Centro de Apoio ao Sem Abrigo) é uma IPSS constituída em 2002, fruto da iniciativa e inspiração do Presidente Honorário Pema Wangyal Rinpoche, que surgiu da necessidade de combater a desigualdade social, pobreza e sofrimento. No entanto, só iniciou atividade em 2007, porque as pessoas que a construíram tiveram de se ausentar do país. Foi a partir da frase “Se podemos ajudar estas pessoas que estão na rua” proferida por Dalai Lama, líder espiritual do Tibete, durante a primeira visita a Portugal em 2001 que surgiu a iniciativa da constituição desta instituição. No fundo, a instituição teve como inspiração as pessoas que antigamente, em países como o Tibete e a Índia, ajudavam os mais carenciados quer a nível médico, a nível de alimentação e abrigo.

O principal objetivo do CASA é levar a cabo ações de solidariedade social, em particular dar apoio, alimentação e alojamento a Sem-abrigo, crianças, adolescentes e idosos socialmente desfavorecidos, vítimas de violência ou maus-tratos, independentemente da sua nacionalidade, credo religioso, política ou etnia.

Atualmente, o CASA conta com o esforço conjunto de 1 255 voluntários, distribuídos pelas delegações que constituem o CASA, bem como o apoio de todos os seus mecenas e benfeitores, que lhes permite dar uma resposta diária e contínua às 1 660 pessoas em situação de sem-abrigo e 1 517 famílias que representam no seu todo 3 177 beneficiários.

Esta associação, em território nacional, conta com dez delegações, nomeadamente: Albufeira, Cascais, Coimbra, Faro, Figueira da Foz, Lisboa, Porto, Região Autónoma da Madeira, Setúbal e Paredes. Mas também está representado internacionalmente mais especificamente no Brasil, contudo não existe qualquer ligação com o CASA de Portugal, no fundo a missão é a mesma, mas os valores são distintos.

O CASA é uma das maiores instituições de voluntariado a atuar em Portugal. As atividades exercidas pelos voluntários dividem-se em duas áreas distintas, no Terreno (onde existe maior necessidade de atuação) e nos Bastidores, onde se desempenham funções em distintas áreas como é o caso:

- Recolha, confeção e distribuição de bens alimentares;
- Recolha, armazenamento e distribuição de vestuário;

- Coordenação das Delegações, nas áreas de gestão, tesouraria e secretariado;
- Corpos Sociais do CASA, desde Conselho Fiscal, Mesa Assembleia e Direção Nacional;
- Áreas técnicas como comunicação, marketing, design gráfico, etc.

No terreno, esta associação, em Portugal, atua em duas áreas base: Apoio à população em condição de sem abrigo e às famílias carenciadas, em risco de transitar para uma condição de sem abrigo. Para estas áreas base são desenvolvidas atividades como:

- Distribuição de refeições quentes e embaladas;
- Distribuição de vestuário, cobertores e sacos de cama;
- Fornecimento de produtos de higiene e encaminhamento para apoio de saúde primário;
- Assistência psicológica;
- Apoio na reinserção social.

#### **4.1. Principais projetos**

O presente estudo vai focar-se apenas na delegação de Cascais. O CASA Cascais surgiu em 2009 e atua essencialmente em dois grandes projetos, o apoio a pessoas em situação de sem abrigo e o apoio a famílias carenciadas (CASA Amiga).

Para o projeto de apoio a pessoas em situação de sem abrigo, e por uma questão de estratégia, o CASA dispõe de locais definidos na cidade para distribuição alimentar em complemento com a distribuição de rua que é a principal atividade desenvolvida neste projeto. Este complemento à distribuição de rua dá-se pelo facto de a existência destes espaços não ser suficiente face à procura. Deste modo, em 2021 o CASA Cascais conseguiu a cedência pela autarquia de um espaço onde eram distribuídas refeições quentes, bem como outros alimentos às pessoas mais carenciadas. Atualmente, por questões de segurança, tiveram de abdicar desse espaço ficando apenas com a distribuição de rua. Contudo, é desejo da associação adquirir um novo espaço para retomar esta atividade.

Em todas as delegações a distribuição de rua ocorre num ponto específico da cidade. O meio de transporte da associação que carrega todas as refeições está nesse ponto e os sem abrigo dirigem-se até lá para recolher as suas refeições. No entanto, o CASA Cascais é a única delegação, por ter uma população sem abrigo diferenciada das outras delegações, que se desloca

ao local onde cada sem abrigo se encontra para entregar as refeições. Esta população é considerada diferenciada porque contrariamente às outras delegações a população sem abrigo está distribuída por todo o conselho e a grande maioria não teria a possibilidade de se deslocar o que faria com que a instituição desse apoio a um número muito inferior de sem abrigos.

A distribuição de refeições em cantinas/refeitórios é feita às pessoas que se dirijam ao local de entrega de refeições enquanto as distribuições de rua são feitas apenas às pessoas que estejam devidamente sinalizadas. Esta sinalização é feita pela equipa técnica que está no terreno à procura de pessoas em situação de sem abrigo, no entanto qualquer cidadão pode informar a linha 144 ou contactar diretamente a instituição onde solicita alguns dados pessoais do sem abrigo como é o caso do nome completo, contacto e /ou o local onde pernoita para que posteriormente possa ser contactado pelas assistentes sociais para avaliar a situação, sinalizar a segurança social e dar o devido encaminhamento face às necessidades da pessoa em questão.

A obtenção destas refeições deve-se à exposição que o CASA faz do seu trabalho perante alguns restaurantes, pastelarias, hotéis, cantinas escolares solicitando que tais estabelecimentos se tornem seus parceiros o que se denomina de mecenas. Os mecenas fornecem refeições e alimentos semanalmente ou quinzenalmente mediante a sua disponibilidade e aquilo que fica acordado com a associação. Com os produtos alimentares excedentes, há uma voluntária que confeciona refeições de forma a precaver situações em que estejam em falta refeições.

Ainda no âmbito do projeto de apoio ao sem abrigo o CASA dispõe de uma loja social que recolhe doações de roupas, calçado, mantas, roupas para a casa, etc. Qualquer pessoa pode deslocar-se à loja e adquirir os bens que necessita sem ter de entregar nada em troca à exceção da roupa de cama e de banho que tem um valor simbólico.

Em épocas festivas, o CASA procura sempre oferecer cabazes aos sem abrigo que inclui roupas, mantas, produtos de higiene e alguns alimentos não perecíveis como enlatados, etc.

O projeto CASA Amiga consiste na distribuição de cabazes a famílias carenciadas. Esta distribuição de cabazes está dividida em dois grupos. No primeiro grupo encontram-se as famílias que estão em lista de espera para receberem apoio, ou seja, a sua renda *per capita* não atinge o patamar que lhe permita receber um apoio a nível institucional. Nestas situações estas famílias pedem apoio alimentar ao CASA, que por sua vez procede à sinalização da situação da

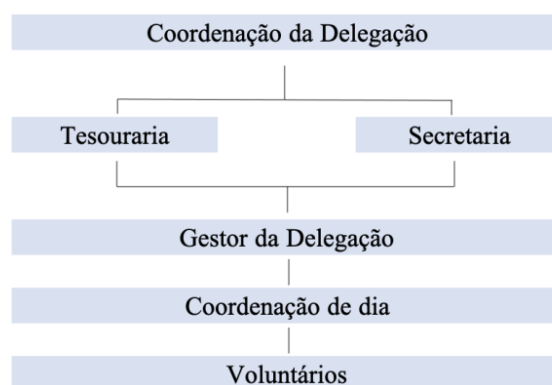
mesma, sendo a lógica semelhante à dos sem abrigo. Qualquer família que esteja a necessitar contacta o CASA que, imediatamente, antecipa um cabaz, denominado de cabaz emergencial, para garantir as suas necessidades básicas encaminhando-a de seguida para a instituição governamental que irá indicar qual a instituição que irá fornecer o apoio necessário. O segundo grupo engloba cerca de 83 famílias assumidas pelo CASA, que se encontram no bairro onde a associação se insere. Para este grupo são distribuídos cabazes semanalmente, mais especificamente todos os sábados.

Os bens que vão incorporar ambos os cabazes são obtidos através de duas recolhas anuais de alimentos não perecíveis em lojas do Pingo Doce e ainda através de recolhas semanais em hipermercados Lidl, Auchan e Elcorteingles de frescos e outros produtos alimentares.

### 4.3. Estrutura de Governação

O CASA mãe é composta por três órgãos: Direção, Assembleia Geral, Conselho Fiscal. Os órgãos que compõem a delegação de Cascais estão apresentados pela seguinte hierarquia:

*Figura 6 - Estrutura Hierárquica da Delegação de Cascais*



Fonte: Elaboração própria

## 5. Conceção de um *Balanced Scorecard* para a Instituição CASA

Para a conceção do BSC para a instituição CASA e de acordo com a literatura referida anteriormente vão ser seguidos os seguintes passos:

1. Definição da visão, enquadrada no plano estratégico da associação;
2. Definição das perspetivas de performance organizacional;

3. Determinação dos objetivos organizacionais, em harmonia com o equilíbrio das perspetivas definidas;
4. Elaboração do mapa estratégico;
5. Seleção dos indicadores de performance definidos;
6. Conceção das iniciativas estratégicas, com vista à prossecução da visão.

### **5.1. Missão, Visão e Valores**

Em conjunto com a coordenadora da delegação de Cascais, foram revistos os elementos que constituem a missão, visão e valores que o CASA já tinha definido anteriormente. Concluiu-se então, manter a missão, visão e valores uma vez que, estes vão de encontro aquilo que é o objetivo e valores das pessoas que dedicam o seu tempo a esta causa.

Desta forma, a associação CASA tem como missão: *“Auxiliar aqueles que se encontram em situação de sem-Abrigo, que integrem famílias em risco ou famílias carenciadas, através de ações de solidariedade social, disponibilizando um contacto próximo, bens alimentares, artigos de vestuário e serviços de reintegração social, independentemente do estrato social, etnia, religião ou género”*, como visão: *“Um Mundo em que todos os seres possam ser livres de sofrimento, e das respetivas causas, ajudando nas necessidades básicas humanas tais como comida e roupa.”* e os seguintes valores: Bondade, respeito, confiança, humanismo, inovação, cooperação e responsabilidade.

Fonte: Site do CASA

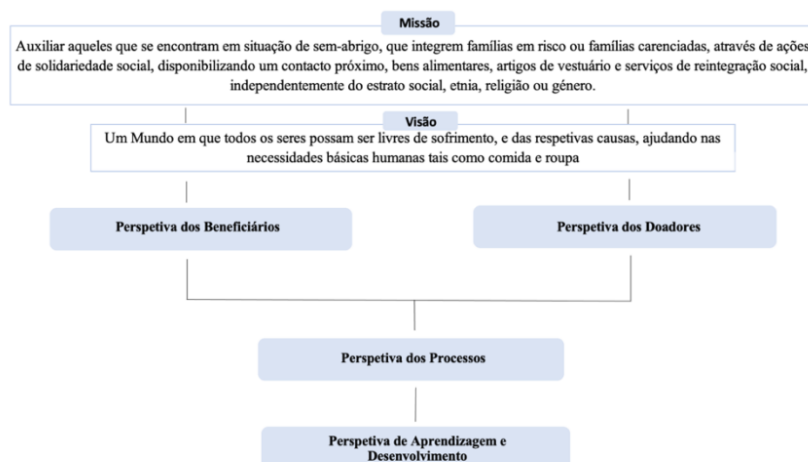
### **5.2. Perspetivas de Performance**

Conforme mencionado na revisão de literatura as perspetivas de performance sugeridas por Kaplan e Norton (2001) deverão ser vistas como um modelo, isto porque a realidade de cada organização é distinta. Contudo, o modelo proposto para instituições sem fins lucrativos é o que parece ser mais indicado para o CASA tendo sido apenas feitas algumas modificações no que diz respeito à nomenclatura das perspetivas.

Deste modo, no topo do BSC deve estar a missão e a visão da associação, ou seja, o seu objetivo de longo de prazo, seguida das seguintes perspetivas:

- Seguido da missão, deve estar a causa da existência da associação, ou seja, os utentes. Para cumprir com a sua missão o CASA deve proporcionar um serviço excelente aos seus utentes, ou seja, assegurar as suas necessidades. Por esta razão, no topo está a perspetiva dos beneficiários que engloba toda a comunidade carenciada. Em que por comunidade carenciada se distingue a população em situação de sem abrigo e as famílias carenciadas, em risco de transitar para uma condição de sem abrigo.
- Tal como referido na revisão de literatura, numa organização do setor privado quem paga o serviço é quem usufrui do mesmo enquanto numa organização sem fins lucrativos, como é o caso do CASA, os doadores fornecem os recursos financeiros e são os beneficiários quem usufrui do serviço. Deste modo, Kaplan (2001) sugere que seja criada a perspetiva do doador e que esta fique em paralelo na hierarquia com a perspetiva do beneficiário. A perspetiva dos doadores engloba todas as doações por parte dos mecenas e benfeitores e de subvenções por parte do Estado que permitem a associação levar a cabo a sua missão.
- Em seguida, temos a perspetiva dos processos internos, que vai permitir identificar quais os processos em que a organização tem de ser excecional para conseguir alcançar os objetivos estratégicos das duas perspetivas que ficaram no topo do BSC. Por exemplo, para o sucesso da perspetiva dos doadores é necessário o esforço da comunicação bem como do departamento de marketing para dar a conhecer a instituição.
- No fim do diagrama, está a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento relacionada com as competências e capacidades dos voluntários para alcançarem a missão, com a informação e as tecnologias que a organização tem disponível e o clima organizacional onde se insere.

*Figura 7 - BSC para o CASA*

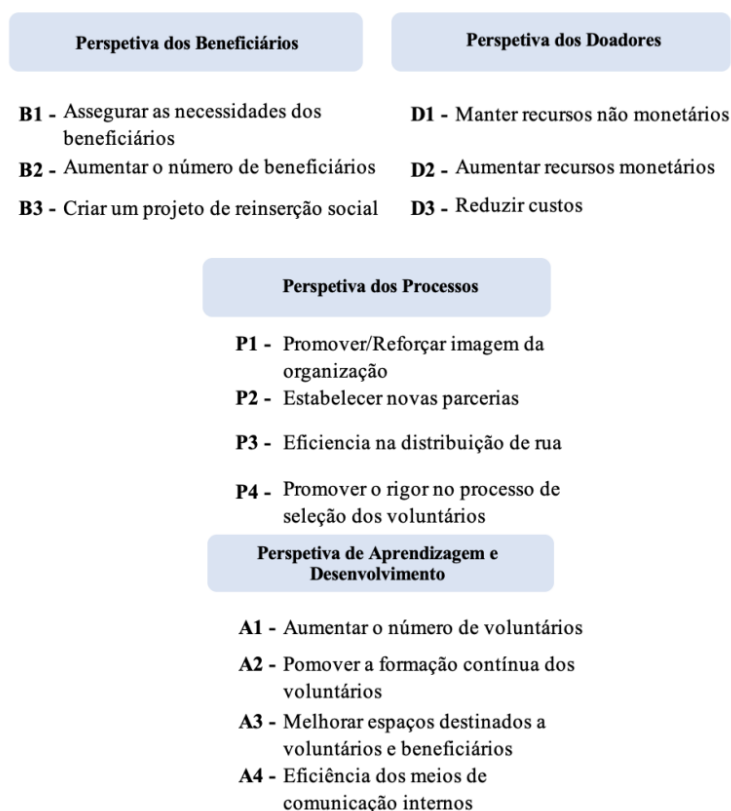


Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Objetivos por Perspetiva

No âmbito da conceptualização do BSC, e tendo em conta a estratégia do CASA, foram definidos 14 objetivos distribuídos pelas quatro perspetivas da seguinte forma:

Figura 8 - Objetivos Estratégicos por Perspetiva



Fonte: Elaboração própria

**B1 - Assegurar as necessidades dos utentes:** Qualquer ser humano deve ter as suas necessidades básicas asseguradas e o CASA surgiu com o intuito de assegurar essas mesmas necessidades à comunidade mais carenciada através da distribuição de refeições quentes, cabazes, vestuário, cobertores, sacos de cama e produtos de higiene.

**B2 - Aumentar o número de beneficiários:** Atualmente o CASA assegura as necessidades de cerca de 100 pessoas em situação de sem abrigo e 83 famílias carenciadas, contudo estes números são bastante inferiores aos registados em anos anteriores. Este decréscimo deveu-se essencialmente à situação pandémica que se repercutiu na quebra de apoios o que consequentemente fez com que o CASA deixasse de ter a capacidade de dar apoio a alguns dos

seus utentes. Embora muitos tenham sido acolhidos por outras instituições, o CASA está ciente que ainda existem muitas pessoas a necessitar de apoio e por isso tem como objetivo conseguir chegar até elas.

**B3 – Criar um projeto de reinserção social** – Muitas das pessoas em situação de sem abrigo adaptam-se e acomodam-se à vida na rua vivendo dependentes das instituições e dos seus serviços para garantir a satisfação das suas necessidades básicas sendo, por isso, importante o CASA desenvolver um projeto de reinserção social onde intervém com apoio a nível financeiro, de habitação, psicológico e qualificação profissional de forma a promover a autonomia dos utentes e a sua reinserção na sociedade.

**D1 - Manter recursos não monetários:** A nível do projeto de apoio às famílias carenciadas os bens não perecíveis que o CASA consegue adquirir são suficientes para permitir a distribuição de cabazes semanais às suas famílias e os cabazes emergenciais bem como, por vezes, ajudar outras instituições que estejam também a necessitar. Para o projeto de apoio ao sem abrigo, as refeições quentes obtidas estão dependentes do que sobra dos restaurantes, cantinas e hotéis no próprio dia. No entanto, o CASA tem sempre refeições congeladas, que são preparadas com os alimentos não perecíveis excedentes, para precaver situações em que esteja em falta alguma refeição.

**D2 - Aumentar recursos monetários:** Como os recursos obtidos pela associação são maioritariamente não monetários, esta deve garantir a sua sustentabilidade financeira através da diversificação das fontes de financiamento. O aumento das doações monetárias visam dar estabilidade financeira bem como capacidade de crescimento à organização. O CASA deve procurar obter donativos por parte de indivíduos através de, por exemplo, a realização de eventos ou campanhas onde apelam à sensibilidade das pessoas para que estas contribuam com algum donativo monetário. E deve também tentar obter algum apoio por parte do Estado.

**D3 – Reduzir custos:** É essencial criar mecanismos simples para uma utilização mais eficiente de recursos, mas que permita diminuir custos sem que tal comprometa a capacidade de responder às necessidades da organização.

**P1 – Reforçar a imagem da organização:** É essencial que o CASA tenha a capacidade de demonstrar e comunicar, de forma contínua, o impacto da sua atividade na comunidade e a eficácia na utilização dos recursos angariados. Isto porque, o terceiro setor demonstra sinais de

alguma competitividade principalmente pela escassez de recursos. Além disso reforçar a imagem do CASA é também essencial para o estabelecimento de novas parcerias.

**P2 – Estabelecer novas parcerias:** O cumprimento da missão do CASA depende do estabelecimento de parcerias, desta forma, é sempre importante estabelecer novos parceiros que forneçam à instituição os bens essenciais à satisfação das necessidades do seu público alvo. Neste momento, era importante o CASA estabelecer uma parceria que lhe permitisse obter um espaço destinado ao alojamento dos sem abrigo. Este seria um espaço de alojamento temporário onde se procurará, além de dar um teto, trabalhar também a reintegração dos mesmos na sociedade, através de ajuda na reestruturação do projeto de vida de cada um dando especial importância a áreas como a formação a nível profissional e social, à família e à cultura. Mas para isto era também importante encontrar parceiros qualificados que pudessem dar estas formações e acompanhamento à população carenciada.

**P3 – Eficiência na distribuição de rua:** Para que o CASA seja eficiente no que toca à distribuição de refeições quentes aos sem abrigo este deve ter em consideração alguns aspetos como: Distribuir os voluntários pelas equipas tendo em conta a sua localização, o tempo média de espera dos beneficiários, a qualidade e diversidade das refeições distribuídas, etc. Além disso, atualmente a equipa de distribuição de rua tem um número de voluntários que permite apenas distribuir as refeições aos utentes, no entanto a quantidade de voluntários deve ser numerosa o suficiente para permitir que estes se aproximem dos utentes, obtendo um conhecimento mais profundo não só da sua situação atual como da sua trajetória de vida para que se consiga caminhar para o objetivo da reinserção social.

**P4 - Promover o rigor no processo de seleção dos voluntários:** Cada voluntário vem com a sua motivação, expectativa e ideia formada da associação que muitas das vezes não corresponde à missão e valores da associação. Como são os voluntários que fazem a associação é necessário perceber se os valores de cada um vão de encontro com os da associação.

**A1 - Aumento do número de voluntários:** A distribuição de refeições 365 dias por ano requer muitos voluntários, por isso é essencial garantir que estes continuem a colaborar com a organização, mas essencialmente recrutar mais voluntários para que seja possível chegar a mais utentes e desenvolver novos projetos.

**A2 - Promover a formação contínua dos voluntários:** O CASA pretende desenvolver as capacidades dos voluntários através de formações de forma a constituir uma equipa bem preparada para enfrentar os desafios diários proporcionados pelo público em causa.

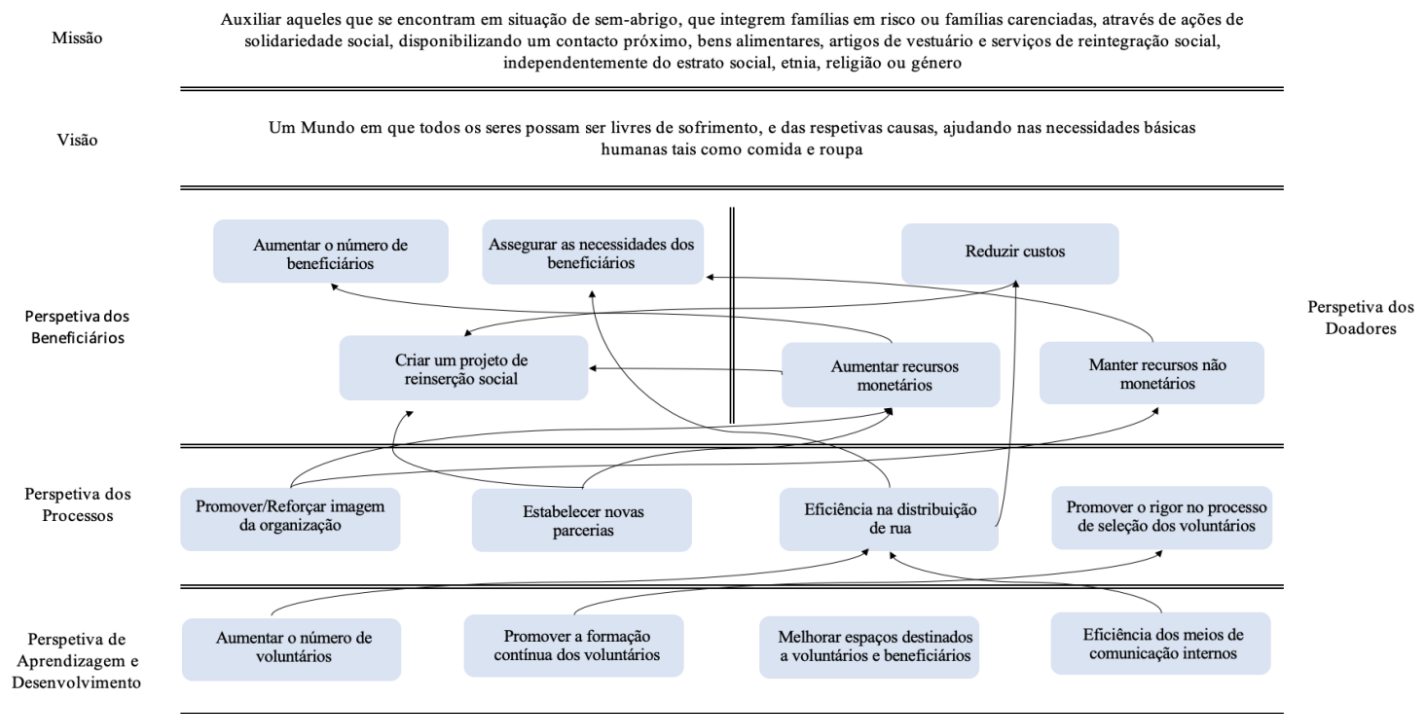
**A3 - Melhorar espaços destinados a voluntários e beneficiários:** Melhorar os espaços do CASA permitirá criar melhores condições para os beneficiários e para os voluntários. O CASA gostava de criar um espaço nas suas instalações que premisses melhores condições de higiene aos seus voluntários, ou seja,

**A4 - Eficiência dos meios de comunicação internos** – A comunicação é um elemento-chave para o sucesso de qualquer associação. Para além do acompanhamento diário feito por cada coordenador de equipa, o CASA pretende atualizar o manual do voluntário onde constam todos os seus direitos e deveres.

## 5.4. Mapa Estratégico

Após a definição das perspectivas e dos objetivos estratégicos por perspectiva apresenta-se na figura 9 uma sugestão de mapa estratégico para o CASA que reflete as relações de causa-efeito.

Figura 9 - Mapa Estratégico para o CASA



Fonte: Elaboração própria

## 5.5. Indicadores de Performance

Após a definição dos objetivos foram definidos indicadores para cada um deles. Estes indicadores vão permitir acompanhar a performance dos objetivos e perceber se estes continuam alinhados com a estratégia da organização.

Figura 10 - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva dos Beneficiários

Perspetiva dos Beneficiários		
Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
B1	I1 - Índice de satisfação I2 - Inquéritos a beneficiários	NA
B2	I3 - N° de novos beneficiários	$\frac{\text{N° Beneficiários N} - \text{N° Beneficiários N-1}}{\text{N° Beneficiários N-1}} * 100$
B3	I4 - N° de beneficiários apoiados no projeto de reinserção social	Beneficiários que conseguiram se reintegrar / Total de beneficiários no projeto *100
	I5 - Taxa de sucesso da reinserção social	Beneficiários que retomaram a vida de sem abrigo / Total de beneficiários no projeto *100
	I6 - Taxa de retorno	

Fonte: Elaboração própria

Para poder ir acompanhando o desenvolver do projeto de reinserção social foram definidos indicadores como o número de beneficiários apoiados no projeto de reinserção social para perceber quantas pessoas estão a ser acompanhadas pelo CASA neste projeto, a taxa de reinserção social para medir a percentagem de beneficiários que participaram neste projeto e conseguiram se reintegrar novamente na sociedade de forma duradoura e a taxa de retorno que mede a percentagem de beneficiários que participaram no projeto, mas não se conseguiram reintegrar na sociedade voltando à vida de sem abrigo.

Figura 11 - Indicadores dos Objetivos da Perspetivas dos Doadores

Perspetiva dos Doadores		
Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
D1	I7 - Taxa de doações não monetárias	$\frac{\text{Valor dos recursos não monetários}}{\text{Valor total dos recursos não monetários disponíveis para captação}} * 100$
D2	I8 - Taxa de doações monetárias	$\frac{\text{Valor dos recursos monetários}}{\text{Valor total dos recursos monetários disponíveis para captação}} * 100$
D3	I9 - Custo médio por beneficiário	$\frac{\text{Custos totais}}{\text{N° de beneficiários}}$

Fonte: Elaboração própria

O indicador “Taxa de doações não monetárias” mede a proporção do valor dos recursos não monetários recebidos pela associação sobre o valor total dos recursos monetários e não monetários recebidos pelo CASA. Já o indicador “Taxa de doações monetárias” é o oposto, mede a proporção do valor dos recursos monetários recebidos pela associação sobre o valor total dos recursos monetários e não monetários recebidos pelo CASA. Estes indicadores

permitem à associação acompanhar a evolução das doações distinguindo-as por monetárias e não monetárias.

Figura 12 - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva dos Processos

Perspetiva dos Processos		
Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
P1	I10 - % Participação da comunidade em projetos do CASA	$\frac{\text{Participações N} - \text{Participações N-1}}{\text{Participações N-1}} * 100$
P2	I11 - N° de novas instituições parceiras	$\frac{\text{N° Parceiros N} - \text{N° Parceiros N-1}}{\text{N° Parceiros N-1}} * 100$
P3	I12 - Taxa de cobertura I13 - N° de refeições distribuídas por voluntário	$\frac{\text{N° de beneficiários que recebem refeições quentes}}{\text{Total de sem abrigo em Cascais identificados}} * 100$
P4	I14 - Taxa de aceitação dos voluntários	$\frac{\text{Novos voluntários}}{\text{Total de entrevistados}} * 100$

Fonte: Elaboração própria

O indicador “taxa de cobertura” mede a percentagem entre o número de beneficiários que recebem refeições quentes e o número total de sem abrigo em situação de vulnerabilidade em Cascais. Este indicador vai permitir acompanhar a evolução do peso das famílias beneficiárias no total das famílias identificadas como estando a necessitar de apoio alimentar.

Figura 13 - Indicadores dos Objetivos da Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento		
Objetivos	Indicadores	Fórmula de Cálculo
A1	I15 - N° de novos voluntários	$\frac{\text{N° Voluntários N} - \text{° PVoluntários N-1}}{\text{N° Voluntários N-1}} * 100$
A2	I16 - N° de horas de formação dos voluntários I17 - % de voluntários que têm formação	$\frac{\text{Voluntários que têm formação}}{\text{Total dos voluntários}} * 100$
A3	I18 - N° de espaços melhorados	NA
A4	I19 - Inquéritos a voluntários	NA

Fonte: Elaboração própria

## 5.6. Iniciativas

Por fim, foram definidas 7 iniciativas, tal como ilustra a figura 14, tendo em conta o cumprimento dos objetivos:

**IN1 - Avaliação regular das necessidades dos beneficiários:** Realizar pesquisas que permitam à associação identificar as necessidades atuais e emergentes dos beneficiários de forma a garantir que os serviços que esta oferece estão de acordo com as mesmas.

**IN2 - Desenvolvimento de novos programas e serviços:** Criar um projeto de reinserção social que ofereça aos beneficiários formações pessoais e profissionais, apoio psicológico, etc.

**IN3 - Gestão eficiente de recursos:** Uma gestão eficiente dos recursos do CASA passa pela implementação de algumas estratégias como a execução de sistemas de monitorização que permitam acompanhar os gastos e receitas da associação bem como a eficácia das atividades e com a utilização de tecnologias de informação e comunicação.

**IN4 - Realizar parcerias e colaborações:** O CASA deve procurar realizar alguns eventos como por exemplo, almoços/jantares solidários, campanhas de Natal, campeonatos desportivos, etc. É através destes eventos que associação tem a oportunidade de promover a sua imagem, destacando os seus valores e impacto na sociedade.

**IN5 - Realizar entrevistas:** Estabelecer critérios claros e rigorosos para a seleção dos voluntários, incluindo entrevistas e formação específica para cada voluntário tendo em consideração a função que este vai desempenhar na associação.

**IN6 – Implementar planos de formação para os voluntários:** A associação deve implementar programas de formação que capacitem os seus voluntários, proporcionando-lhes as competências necessárias para desempenhar as suas funções e um ambiente de partilha onde os voluntários trocam ideias sobre as suas experiências. Além disso, melhora a qualidade dos serviços prestados pelo CASA e motiva os voluntários

**IN7 - Utilizar ferramentas adequadas de comunicação interna:** Adotar meios de comunicação como intranets, newsletters e reuniões regulares, para manter os voluntários informados sobre as atividades da organização, oportunidades de envolvimento e outras informações relevantes.

Figura 14 - Iniciativas

	Perspetiva dos Beneficiários			Perspetiva dos Doadores			Perspetiva dos Processos				Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento			
	B1	B2	B3	D1	D2	D3	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4
IN1 - Avaliação regular das necessidades dos beneficiários	X								X					
IN2 - Desenvolvimento de novos programas e serviços		X	X											
IN3 - Gestão eficiente dos recursos				X	X	X								
IN4 - Realizar parcerias e colaborações			X	X	X		X	X					X	
IN5 - Realizar entrevistas									X	X	X			
IN6 - Implementar planos de formação para os voluntários			X									X		
IN7 - Utilizar ferramentas adequadas de comunicação interna									X					X

Fonte: Elaboração própria

## 7. Conclusões

### 7.1. Conclusões e Contributos

Foram várias as definições atribuídas ao conceito de CG ao longo dos anos como forma de dar respostas às críticas feitas aos modelos tradicionais que se focavam maioritariamente em indicadores de índole financeira. Estas inúmeras críticas levaram a que diversos académicos desenvolvessem SCG que colmassem as insuficiências dos modelos já existentes. Deste modo, surgiram três modelos que marcaram a primeira geração dos SAP: O BSC, o *Performance Prism* e o *Skandia's Navigator*. Estes modelos foram evoluindo ao longo dos anos e apesar de serem distintos tem a mesma finalidade, garantir a eficácia e eficiência da gestão.

Dos três modelos, o BSC foi o que ganhou mais notabilidade e consequentemente o mais adotado por maior parte das organizações pela sua capacidade de comunicação. No entanto, o foco do BSC, numa fase inicial, eram as organizações com fins lucrativos. Contudo, o sucesso proporcionado por esta ferramenta de gestão levou a que organizações do setor público e do terceiro setor o adotassem.

Mesmo com todo o sucesso desta ferramenta de gestão, grande parte dos estudos relacionados com o BSC dizem respeito à sua adoção no setor privado o que indica que a adoção deste modelo em OSFL ainda é escassa (Northcott & Ma'amora Taulapapa, 2012). Por este motivo, para a elaboração deste projeto, numa fase inicial, recolheu-se a informação teórica mais relevante que tornou possível a conceção do BSC para a associação CASA.

E é aqui que surge o contributo teórico deste estudo. Um modelo que inicialmente foi desenvolvido para OCFL pode ser aplicado numa OSFL desde que a sua arquitetura original seja adaptada. Deste modo, no modelo adaptado ao CASA manteve-se a missão, visão e valores. No entanto, aquando da definição das 4 perspetivas a sua disposição alterou bem como a nomenclatura. A perspetiva dos clientes e financeiras que fazem parte do modelo sugerido por Kaplan foram denominadas de perspetiva dos beneficiários e dos doadores, respetivamente.

Relativamente aos contributos práticos, estes estão relacionados com os benefícios tangíveis que advém para o CASA e para as suas atividades após a implementação de um BSC.

Para a construção do BSC procedeu-se à definição da missão, valores e missão do CASA, das perspetivas de performance e dos objetivos por perspetiva. De seguida, foi possível obter uma representação geral da estratégia da associação, ou seja, relacionou-se as quatro perspetivas

do BSC refletindo as relações de causa e efeito entre as componentes da estratégia. A esta representação geral atribui-se a denominação de mapa estratégico. Por forma acompanhar o desempenho da organização em relação aos objetivos definidos em cada perspetiva foram definidos KPIs. E por fim, foram propostas algumas iniciativas que o CASA pode adotar para alcançar os seus objetivos.

O mapa estratégico através da sua representação visual clara e concisa da estratégia da organização transmite uma maior transparência, ou seja, existe maior conhecimento por parte dos doadores e beneficiários da organização. Além disso, este contribui ainda para uma alocação mais eficiente dos recursos.

Assim, a aplicação desta ferramenta permite à organização traduzir a estratégia em objetivos quando são definidos objetivos específicos para cada perspetiva; alinhar e focalizar os recursos de uma organização de forma estratégica, direcionando-os para as áreas e iniciativas prioritárias para alcançar os objetivos estratégicos; ajudar na tomada de decisão fornecendo informações claras, abrangentes e relevantes sobre o desempenho da organização em várias áreas-chave; monitorizar os objetivos através dos KPI's (*Key Performance Indicators*) que permitem acompanhar o desempenho da organização e permite uma comunicação eficaz entre os *stakeholders*.

## **7.2. Limitações**

Ao longo do projeto surgiram algumas limitações. A nível da componente teórica a maior limitação está relacionada com a escassez de literatura sobre ferramentas de avaliação de performance em entidades sem fins lucrativos, mais especificamente no setor das ciências sociais. Esta escassez de informação impediu a comparação do presente trabalho.

A nível da componente prática a maior limitação prende-se com a impossibilidade de comunicar com o CASA mãe. A elaboração deste projeto teve por base apenas a delegacia de Cascais o que torna os resultados de aplicação limitada. As sugestões apresentadas vão de encontro às características da delegacia de cascais que são representativas das demais delegacias bem como da CASA mãe. Desta forma, os resultados não podem ser generalizados para as demais delegacias.

### **7.3. Oportunidades de Investigação**

Uma oportunidade de investigação futura e de modo a dar continuidade ao presente estudo, passa pela implementação e monitorização do BSC conceptualizado, no CASA, delegacia de Cascais, bem como a respetiva análise dos resultados obtidos em relação aos objetivos estabelecidos, identificando os fatores que contribuíram para o sucesso/fracasso da estratégia adotada.

Outra oportunidade de investigação futura interessante pode ser realizar um estudo comparativo noutra delegacia. Isto permitiria uma análise mais abrangente das práticas e estratégias em diferentes contextos fornecendo insights valiosos sobre as diferenças e/ou semelhanças entre as delegações.

## 8. Referências Bibliográficas

Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs: An italian survey. *Financial Accountability & Management*, 14(2), <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00056>

Carvalho, A. O. (2007). *Enquadramento contabilístico das entidades sem fins lucrativos: um ensaio* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal).

Cruz, I., Coimbra, C., Abrantes, L., Alves, M. C. & Quesado, P. (2023). *Contabilidade de gestão avançada*. Edições Almedina.

Fernández, A. (2002). Claves para la implementación del cuadro de mando integral, *Harvard Deusto, Finanzas & Contabilidad*, março-abril, 10-16.

Ferreira, A., Otley, D., (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Frezatti, F., Relvas, T. S., & Junqueira, E. (2010). BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: Uma análise no ambiente brasileiro, *Era*, 50(2), 187-198. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/05.pdf>

Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidata

Hernandes, C. A. M., Cruz, C. S., & Falcão, S. D. (2000). Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 1 (12), 1- 9.

INE (2016). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Lisboa, Portugal: Destaque

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2021). *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement in nonprofit organizations. *Nonprofit Management Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Elsevier Editora Ltda.

Kupper, HU. (2013). A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*, 83(7), 805-829. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0682-4>

Martello, M., Watson, J. G. & Fischer, M. J. (2008). Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), 67-80. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i9.2471>

Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. & Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, 3(4), 129-135. 10.15358/0935-0381-2003-3-4-129

Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons, Inc.

Northcott, D. & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>

Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Edições Sílabo.

Prieto, V. C., Pereira, F. A., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. V. (2006). Critical factors in balanced scorecard implementation. *Gestão e Produção*, 13(1), 81-92. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica*. Lidel

Smith, D. H. (1991). Four sectors or five? Retaining the member-benefit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(2), 137-150. <https://doi.org/10.1177/089976409102000203>

Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2019). Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(9), 1005–1025. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1345620>

Soldevila, P. & Oliveras, E. (2000). Management Control in Non-Profit Organizations: The Case of the Associations of Economists in Spain. (Working paper, UPF Economics and Business, Barcelona, Espanha). Disponível em <https://ssrn.com/abstract=311522>

Strauß, E. e Zecher, C. 2012. Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

Yin, R. K. (2004). Cases study research: Design and methods. SAGE Publications, Inc.

## 9. Anexos

### *Anexo A - Formulário de Contacto Coordenadora Geral*

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista		<b>Local:</b>	São Domingos de Rana
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	X	Duração: 2h	<b>Data do contacto:</b>	25/06/2023
	-		<b>Data atual:</b>	
	-		<b>Entidade:</b>	CASA
<b>Pessoa contactada:</b>	Priscila Lima		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Coordenadora Geral			

#### **1 – Principais temas abordados neste contacto.**

Origem do CASA e respetivas delegações; Estrutura da organização; Principais projetos; Aspectos a melhorar em cada projeto; Potenciais projetos.

#### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

Consulta do manual de boas práticas.

#### **3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

Nada a acrescentar.

#### **4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contactos.**

Nada a acrescentar.

### *Anexo B - Formulário de Contacto Gestor dos Voluntários*

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista		<b>Local:</b>	São Domingos de Rana
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	X	Duração: 1h	<b>Data do contacto:</b>	20/06/2023
	-		<b>Data atual:</b>	
	-		<b>Entidade:</b>	CASA
<b>Pessoa contactada:</b>	Rui Santos		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Gestor dos Voluntários			

#### **1 – Principais temas abordados neste contacto.**

Origem do CASA e respetivas delegações; Principais projetos; Organização dos voluntários; Processo de funcionamento de cada projeto; Aspectos a melhorar em cada projeto.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

Consulta do manual de boas práticas.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

Nada a acrescentar.

**4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contactos.**

Nada a acrescentar.