

**CONCEÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA O  
CORPO NACIONAL DE ESCUTAS | ESCUTISMO CATÓLICO  
PORTUGUÊS**

Filipe Emanuel de Miguel Libório

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:  
Professora Doutora Ana Maria Simões, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Contabilidade

abril de 2016

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho só foi possível pelo incentivo, apoio e orientação de várias pessoas a quem dirijo um profundo agradecimento. A todos, bem hajam.

À minha família, pelo tempo que me concedeu.

Ao movimento Corpo Nacional de Escutas, pela partilha de conhecimentos e experiências que me proporciona.

Aos meus colegas de trabalho pelo incentivo e força que me transmitiram.

Aos dirigentes do Corpo Nacional de Escutas, pela oportunidade de realizar este trabalho e dedicação, em especial aos dirigentes Luís Francisco e Pedro Duarte Silva.

À Professora Doutora Ana Maria Simões, pela sua competência, dedicação e disponibilidade.

## Índice

Índice de Figuras .....	iii
Índice de Tabelas .....	iii
Lista de Abreviaturas .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Sumário Executivo .....	vii
1. Introdução .....	1
1.1. Tema e relevância .....	1
1.2. Objetivos da investigação .....	3
1.3. Aspetos metodológicos .....	3
1.4. Estrutura do trabalho.....	5
2. Revisão da literatura .....	7
2.1. O sistema de controlo de gestão.....	7
2.1.1. Instrumentos de pilotagem .....	9
2.1.2. Instrumentos de orientação do comportamento.....	10
2.1.2.1. A organização em centros de responsabilidade .....	11
2.1.2.2. A avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade.....	12
2.1.2.3. Preços de transferência interna .....	13
2.1.3. Instrumentos de diálogo .....	13
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.2.1. BSC e o mapa estratégico .....	19
2.2.2. BSC nas OSFL.....	20
2.2.3. Implementação do BSC .....	22
3. Corpo Nacional de Escutas - CNE.....	25
3.1. Apresentação do CNE.....	25
3.2. A Organização CNE .....	28
3.3. Diagnóstico ao CNE .....	34
3.4. BSC no CNE.....	37
3.4.1. Definição dos <i>stakeholders</i> e das perspetivas de performance.....	37
3.4.2. Definição dos objetivos estratégicos.....	42
3.4.3. Construção do mapa estratégico .....	43

3.4.4. Definição dos indicadores de performance, iniciativas e metas .....	45
3.4.5. Relação entre as iniciativas e as prioridades estratégicas do CNE.....	46
4. Operacionalização do BSC .....	48
5. Conclusões .....	51
6. Bibliografia .....	54

## Índice de Figuras

Figura 2.2.1 – As perspetivas do BSC.....	18
Figura 2.2.1.1 – Mapa Estratégico.....	19
Figura 2.2.2.1 – As perspetivas do BSC no setor não lucrativo.....	21
Figura 3.2.1 – Exemplo de Organograma de um agrupamento.....	31
Figura 3.4.3.1 – Mapa estratégico para o CNE.....	44

## Índice de Tabelas

Tabela 3.2.1 – Estrutura do CNE.....	29
Tabela 3.2.2 – Características das secções.....	30
Tabela 3.4.1.1 – Caracterização dos <i>stakeholders</i> .....	38
Tabela 3.4.1.2 – Perspetivas do BSC adaptadas ao CNE.....	39
Tabela 3.4.2.1 – Objetivos estratégicos por perspetivas do BSC.....	43
Tabela 3.4.4.1 – Indicadores de performance, iniciativas e metas para o CNE.....	45
Tabela 3.4.5.1 – Descrição das iniciativas.....	46
Tabela 3.4.5.2 – Relação entre iniciativas e prioridades estratégicas do CNE.....	46
Tabela 4.1 – Exemplo de um possível BSC para o CNE.....	49

## Lista de Abreviaturas

<b>Abreviatura</b>	<b>Descrição</b>
ACANAC	Acampamento Nacional
ACAREG	Acampamento Regional
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CG	Controlo de Gestão
CNE	Corpo Nacional de Escutas
DMF	Depósito Material e Fardamento
OSFL	Organizações sem fins lucrativos
PME	Pequenas e Médias Empresas
PTI	Preço de Transferência Interna
RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios
RH	Recursos Humanos
SCG	Sistema de Controlo de Gestão
SIIE	Sistema Integrado de Informação Escutista
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TB	<i>Tableau de Bord</i>

## **Resumo**

Atendendo ao mundo global e à forte concorrência dos mercados, o sistema de controlo de gestão constitui o caminho a seguir por qualquer organização com vista ao sucesso através da utilização dos seus instrumentos.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge como um bom instrumento, devido à sua capacidade de medir a estratégia interligando as várias dimensões das organizações. A capacidade de adaptação desta ferramenta às várias organizações, atendo à sua forte componente comportamental, constitui uma boa ferramenta nas organizações sem fins lucrativos como o Corpo Nacional de Escutas - CNE, permitindo avaliar a performance da estratégia conduzida pelos vários dirigentes do CNE.

Pretende este projeto estudar o sistema de controlo de gestão, aprofundando o *Balanced Scorecard*, visto que esta ferramenta será alvo de adaptação e proposta ao CNE para avaliação da sua estratégia.

As quatro perspetivas tradicionais do BSC foram adaptadas ao CNE, *stakeholders*, processos, recursos e financiamento. Em cada perspetiva foram identificados os objetivos estratégicos, as iniciativas e os indicadores associados. O contributo para o CNE resulta no mapa estratégico como forma de divulgação da estratégia e um quadro simples, mas útil de avaliação da performance para que a estratégia se consuma em ação.

Este quadro de avaliação da performance, não sendo seguramente a versão final é na verdade um ponto de partida para auxiliar a gestão estratégica do CNE, pretendendo chegar a vários utilizadores que o compreendam e consigam por em prática, não obstante a sua melhoria/inação no futuro.

### **Palavras-chave:**

Sistemas de Controlo de Gestão | *Balanced Scorecard* | Estratégia | Corpo Nacional de Escutas

### **JEL Classification System**

JEL: M40 - Geral

JEL: M41 - *Accounting*

## **Abstract**

Concerning the global world and the strong competition of the markets, the management control system is the way for any organization to look forward to achieve the success through using their tools.

The Balanced Scorecard (BSC), becomes a good tool due their ability to measure the strategy between the various perspectives of organizations. Their ability to adapt to various organizations, due to their strong behavioural component, is a good tool in the non-profit organizations such as the Corpo Nacional de Escutas - CNE in order to evaluate the performance of the strategies implemented by several board of directors.

This project aims to study the management control system, deepening the Balanced Scorecard, create a model proposal to the CNE for evaluation of their strategy.

The four performance perspectives of BSC were adapted to the CNE, stakeholders, processes, resources and funding. For each one of these perspectives have been identified the strategic objectives, measurement indicators and associated initiatives. The contribution to the CNE is evidenced by the strategy map as a way of disclosure strategy and a simple but useful dashboard to evaluate of performance.

This dashboard, certainly is not the final version, actually is a starting point to improve the strategic management of the CNE. Aims to reach many users who understand and are able to put into practice, although their improvement / innovation in future.

## **Palavras-chave:**

Management Control System | Balanced Scorecard | Strategy | Corpo Nacional de Escutas

## ***JEL Classification System***

JEL: M40 - Geral

JEL: M41 - *Accounting*

## Sumário Executivo

Visão, missão e definir uma estratégia é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

A globalização é uma realidade, a mudança e a inovação é uma constante, pelo que os líderes das organizações necessitam rapidamente de tomar decisões tornando as organizações ágeis, por forma a continuarem a operar. O controlo de gestão assume assim um papel crucial para monitorizar as organizações com vista ao sucesso, através da utilização de vários instrumentos nomeadamente técnicos, comportamentais e de diálogo.

Os instrumentos exclusivamente de cariz financeiro deixaram de ser suficientes para apoiar os líderes, pelo que importa avaliar as organizações nas várias dimensões (negócio | mercado | pessoas | processos). Neste sentido as ferramentas *Balanced Scorecard* (BSC) ou *Tableau de Bord* (TB) assumem importância no seio empresarial uma vez que integram as várias dimensões das organizações com vista a produzir informação sobre a performance da estratégia adotada, em tempo útil, socorrendo-se de vários indicadores interligados entre as várias dimensões, alinhados com a visão e missão para que os líderes possam tomar decisões o mais acertadas possíveis.

O BSC torna-se a ferramenta mais cosmopolita e largamente aceite no seio empresarial, sendo mesmo afirmado por Niven (2003:14) “*one of the 75 most influential ideas of the twentieth century*”, sendo também a ferramenta escolhida a propor à organização em estudo.

O presente estudo surge da vontade de contribuir para o movimento Corpo Nacional de Escutas – CNE | Escutismo Católico Português, através do estudo da ferramenta BSC criada por Kaplan e Norton em 1992, concebendo-o e propondo-o.

Sendo a sua principal missão a educação dos jovens contribuindo para um mundo melhor, torna-se importante uma ferramenta de avaliação como o BSC pela capacidade em ligar com o intangível.

O presente trabalho destina-se a identificar o sistema utilizado no CNE, compreende-lo para melhor adaptar a ferramenta em causa às suas necessidades de avaliação, apoiando assim os vários dirigentes na prossecução da visão e missão.

No plano teórico, é abordado a relevância do controlo de gestão para as organizações, bem como os vários instrumentos à sua disposição para avaliar a estratégia. No que toca ao instrumento técnico BSC, o mesmo será pormenorizado, abordando a sua importância não só como instrumento de avaliação mas também como instrumento de comunicação dentro das organizações.

O projeto destina-se a conceber o BSC, bem como motivar os dirigentes do CNE para a sua divulgação no seio da organização, sem prejuízo de *inputs* com vista à sua melhoria, constituindo simultaneamente uma ferramenta de apoio à sua implementação, caso assim se decida.

O modelo proposto é simples mas de grande utilidade, já que procura divulgar a estratégia no seio do CNE, ser compreendida e posta em prática por vários dirigentes, muitos sem formação académica nas áreas de gestão e afins, num determinado espaço físico.

De acordo com as especificidades de cada espaço físico, local de atuação, necessidades sentidas pelos dirigentes e jovens, o mesmo poderá ser alvo de adaptação, sempre com vista ao alcance da missão e visão do CNE. O importante é que o sistema de informação e controlo de gestão do CNE procure fazer a ponte entre a estratégia e a ação.

Em suma, o mapa estratégico e BSC proposto são a ferramenta facilitadora da comunicação e do alinhamento desde a junta central ao agrupamento local, para implementação da estratégia, ligando-a com as operações ao nível local.

## 1. Introdução

### 1.1. Tema e relevância

As oportunidades empresariais escasseiam, o cliente passou a ter poder negocial na medida em que passa a ser o cliente a definir o que compra e a que preço, forçando a que as empresas estejam em constante inovação de novos produtos, de boa qualidade e de preferência a baixo preço, sendo mais importante fidelizar clientes do que angariar novos clientes. Neste sentido, o controlo de gestão deve ser um aspeto a considerar em qualquer organização, na medida em que apoia a implementação da estratégia escolhida para enfrentar desafios cada vez maiores num conceito de globalização, recorrendo para o efeito a vários instrumentos técnicos, comportamentais e de diálogo. Importa por isto estudar estes instrumentos de modo a compreender as suas potencialidades para avaliação da performance das organizações.

O controlo de gestão tem evoluído passando a atuar sobre o comportamento humano. Ferramentas de gestão como o *Balanced Scorecard* (BSC) ou *Tableau de Bord* (TB) surgem promovendo um variado número de indicadores interligados entre si pelas várias perspetivas do negócio, alinhados com os objetivos estratégicos numa relação de causa efeito tendo em vista a missão e visão das organizações.

O BSC, criado em 1992 pelos autores Kaplan e Norton, com vista a contribuir para o sucesso das organizações do setor lucrativo, integrando para além das medidas de cariz financeira já utilizadas pelas empresas, integra também outras três perspetivas de desempenho, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento, sendo largamente aceite no seio empresarial, dado o seu sucesso comprovado por várias empresas. O autor Pinto (2007:33) afirma mesmo que *“muito raramente se fala de modelos ou instrumentos para gerir a performance sem incluir o BSC”*.

O BSC surge com uma inovação na medida em que indicadores financeiros não são suficientes para monitorizar a performance das organizações. Não obstante os mesmos têm que integrar o BSC, assistindo-se sempre por parte das empresas uma maior facilidade em indicadores de cariz financeira.

Dado o seu sucesso no setor empresarial, o BSC em 1996 começa a ser alvo de adaptações às organizações sem fins lucrativos (OSFL), sendo que nos quatro anos seguintes esta ferramenta passa a ser adotada por várias OSFL.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a maioria das OSFL enfrenta dificuldades com a estrutura original do *Balanced Scorecard*, na qual a perspetiva financeira é vista como a principal, sendo colocada no topo da hierarquia.

Ao contrário das empresas, as OSFL podem apresentar dificuldades em definir uma estratégia aprovada e divulgada por todos. Tendencialmente nas OSFL verifica-se a existência de listas de iniciativas em vez de resultados a atingir, podendo este facto constituir uma dificuldade para a conceção do BSC ou mesmo desviá-lo da sua verdadeira essência. Não obstante este facto pode ser ultrapassado dado a capacidade que o BSC produz ao comunicar a estratégia por todos, promovendo simultaneamente o alinhamento entre todos conduzindo a melhorias de performance e consequentemente ao sucesso da organização.

As elevadas taxas de desemprego e a mudança dos hábitos sociais sobretudo ao nível da educação jovem, fazem com que movimentos como o Corpo Nacional de Escutas (CNE) assumam um papel fundamental na educação dos jovens. Nesse sentido a ferramenta de gestão BSC aplicada ao CNE, contribui para a prossecução da sua missão, assente numa estratégia bem definida e desenvolvida pelos vários dirigentes.

No caso do CNE, não se verifica a existência de um documento estratégico aprovado, confundindo-se os planos de atividades trienais com um documento estratégico ao nível nacional ou mesmo regional, pelo que este trabalho visa contribuir positivamente para o movimento CNE baseado no voluntariado, onde a principal receita é de fonte própria (residualmente podem existir apoios públicos) existindo portanto um espírito de doação no trabalho a desenvolver que será árduo mas simultaneamente gratificante “*Applying the balanced scorecard to nonprofit organizations has been one of the most gratifying extensions of the original concept*” (Kaplan *et al.*, 2004:429).

A não existência de um documento estratégico no CNE motivou este trabalho, pela capacidade que o mapa estratégico do BSC produz em traduzir a estratégia em termos operacionais e a sua simplicidade na comunicação da estratégia a toda a organização. Por outro lado o facto de o CNE ser uma associação baseada no voluntariado, procurou-se seguir um modelo simples mas simultaneamente útil e de fácil entendimento por todos, sobretudo por não financeiros ou não gestores.

## 1.2. Objetivos da investigação

Atualmente as empresas são forçadas a constantes mudanças. Sejam provocadas pela mudança de hábitos dos seus clientes, sejam até por imposições dos governos. Por exemplo uma alteração na lei fiscal.

O Corpo Nacional de Escutas é um movimento integrado na sociedade em que a sua principal missão é contribuir para a educação dos jovens, não sendo por isso alheio a estas mudanças, nem aos efeitos da globalização do mundo atual, bem como todas as dificuldades sentidas pela sociedade.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é efetuar um diagnóstico ao modelo de controlo de gestão do CNE, que instrumentos utiliza e forma de monitorização da estratégia. Após este primeiro objetivo pretende-se conceber um BSC adaptado ao CNE, proporcionando-o enquanto ferramenta de gestão estratégica, promovendo a divulgação da estratégia, compreensão e alinhamento de todos os membros do CNE, com vista ao alcance da sua missão. Em suma:

- Fazer o diagnóstico ao modelo de controlo de gestão do CNE;
- Conceber um BSC para o CNE.

## 1.3. Aspetos metodológicos

O presente trabalho reveste a forma de projeto empresa, tendo sido adotada a metodologia de investigação qualitativa e o método do estudo de caso. A opção pela metodologia qualitativa e o método do estudo de caso justifica-se pelo facto de se pretender compreender a teoria passando à prática com a conceção do BSC.

De acordo com Yin (2009:18) o estudo de caso é definido como *“an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”*. Por outras palavras, utiliza-se o estudo de caso quando se pretende compreender um fenómeno da vida real, cuja compreensão abranja uma contextualização que seja importante para o fenómeno real (Yin, 2009).

Numa primeira fase durante os meses de setembro e outubro investigou-se sobre conceitos teóricos, nomeadamente a importância do CG e seus instrumentos focando o BSC.

Relativamente ao BSC procurou-se seguir a investigação relacionada com o BSC em organizações não lucrativas, sobretudo nos capítulos dos autores do BSC que versam sobre esta temática e também em artigos científicos, sem descurar a essência do BSC aquando da sua criação.

De entre os vários métodos de investigação mais utilizados na investigação qualitativa, referidos por Major e Vieira (2009), foram utilizados as entrevistas, textos e documentos.

Em meados de setembro houve um primeiro contacto com um chefe de agrupamento onde foi exposta a ideia, tendo seguido de imediato um *email* com o pedido de autorização para utilização da marca CNE, tendo obtido resposta positiva do chefe regional de Setúbal, bem como do chefe pedagógico nacional.

No mês de setembro foi feita uma primeira visita ao site do [www.scourt.org](http://www.scourt.org) afim de ir obtendo alguma sensibilidade com o escutismo, tendo posteriormente sido feita uma visita mais profunda a este mesmo site e também ao site <http://www.cne-escutismo.pt/>.

Durante os meses de novembro e dezembro, foram estudadas todas as informações obtidas em ambos os sites (visão, missão, prioridades estratégicas, plano de atividades, CNE em números, estatutos e regulamento geral do CNE), a partir das quais se elaborou a apresentação e a organização do CNE.

Na segunda fase foram realizadas entrevistas do tipo semi-estruturadas tendo sido elaborado um guião contendo as principais questões, assemelhando-se a uma conversa normal, entre o investigador e o entrevistado, conforme referido por Major e Vieira (2009).

No mês de janeiro ocorreram duas entrevistas:

Uma reunião com chefe de agrupamento local onde foram abordadas algumas dúvidas da apresentação e organização do CNE elaborada pelo investigador, tendo sido também abordados já algumas preocupações em termos de informação no CNE.

Segunda reunião com o chefe nacional do Conselho Nacional, procurando resposta a um conjunto de perguntas estruturadas.

Em março, uma terceira reunião com a Junta Central já para apresentar o modelo e obter *feedback*, procurando envolver a Junta Central de Lisboa através do centro de estudos escutistas.

Durante e após as entrevistas foram tomadas notas. As entrevistas tiveram uma duração total de oito horas, tendo sido entrevistados três elementos da organização.

No espaço entre as entrevistas existiu a troca de emails, afim de obter esclarecimentos de pequeno pormenor.

Após a análise de toda a informação, resultou a conceção do BSC e proposta submetida ao CNE para aprovação sem prejuízo de alterações. A decisão quanto à implementação caberá aos vários dirigentes do CNE, nomeadamente os do pelouro pedagógico, não obstante, procurarei obter a adesão, evidenciando as vantagens desta ferramenta com vista ao envolvimento e alinhamento de todos os intervenientes, manifestando todo o apoio para a sua implementação e monitorização, caso assim se decida.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

O trabalho a desenvolver reveste a forma de projeto empresarial, no qual se pretende conceber um BSC para apoiar a gestão estratégica do CNE.

No primeiro capítulo será abordado o tema e a sua relevância, quais os objetivos a cumprir e qual o método de trabalho utilizado.

No segundo capítulo será abordada a temática do controlo de gestão, nomeadamente a sua relevância, objetivos e instrumentos disponíveis.

O instrumento do controlo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) será o core deste projeto, pelo que conceitos teóricos nomeadamente a definição, perspetivas, mapa estratégico e sua implementação serão também abordados. A questão da comunicação na organização será enfatizada, na medida em que a existência de uma boa comunicação é crucial para o sucesso do BSC.

Sendo o BSC mais comumente utilizado no seio empresarial, pretende-se adaptar esta ferramenta à organização sem fins lucrativos em causa.

O estudo visa estudar o BSC passando da teoria à prática, aproveitar as suas capacidades, por forma a apresenta-lo ao CNE, evidenciado as potencialidades para apoiar na implementação da estratégia seguida, cabendo a decisão da sua ou não implementação ao CNE.

Deste modo é importante conhecer o método escutista utilizado na educação dos jovens e conhecer processos, apoiando a comunicação interna por forma a criar condições de alinhamento entre os dirigentes do CNE.

Num movimento como o CNE composto por voluntários, ferramentas como esta podem não ser do conhecimento geral nem as suas capacidades. O estudo de Machado (2011) afirma mesmo que apesar do BSC ser conhecido nas PME portuguesas, ele é muito pouco utilizado. Esta conclusão corrobora o estudo anteriormente realizado por Quesado e Rodrigues (2009).

Assim o terceiro capítulo é dedicado à apresentação do CNE.

Também no terceiro capítulo será proposto um mapa estratégico e um BSC para avaliação da missão do CNE, contendo vários indicadores com o objetivo de apoiar os dirigentes.

Em síntese a estrutura do trabalho é a seguinte:

1. Introdução;
2. Breve enquadramento do controlo de gestão e a sua importância, bem como apresentação dos seus instrumentos;
  - 2.1. Caracterização do BSC;
3. Caracterização do CNE;
  - 3.1. Proposta do BSC e mapa estratégico;
4. Operacionalização do BSC;
5. Conclusões;
6. Referência bibliográfica;

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. O sistema de controlo de gestão

O estudo de Vicente *et al.* (2009) afirma que a contabilidade de gestão tem sido alvo de adaptações em Portugal, fruto de um mercado cada vez mais competitivo a operar num mundo cada vez mais globalizado. O mesmo estudo afirma que sem informação de gestão as empresas têm uma dificuldade acrescida em continuar a operar e a conquistar mercado. Neste sentido, um sistema de controlo de gestão é incontornável para a contribuição do sucesso de qualquer organização.

Também Merchant e Stede (2007:3) afirmam que o controlo de gestão é uma função crítica das organizações, pois uma falha neste sistema poderá conduzir a elevadas perdas financeiras, perda de reputação e mesmo ao insucesso das organizações.

São vários os autores que definem o controlo de gestão (Jordan *et al.*, 2011; Merchant e Stede, 2007; Pinto, 2007), existindo entre as várias definições uma associação à estratégia e sua comunicação. Para Jordan *et al.* (2011:20), “*o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa.*”

A comparação entre resultados desejados e atingidos produz uma visão minimalista do conceito de controlo subjacente ao sistema de controlo gestão (SGC). Esta interpretação traduz uma lógica retrospectiva, quando o pretendido com o SCG é conduzir a organização em direção aos objetivos estabelecidos, permitindo aos principais responsáveis monitorizar o caminho que a organização está a percorrer. Perceber se a organização vai na direção certa, ou se pelo contrário, são necessárias medidas corretivas por forma a atingir os objetivos previamente fixados. Estamos portanto numa lógica prospetiva, associada ao conceito da expressão inglesa “*to keep under control*” (Jordan *et al.*, 2011:19).

Os objetivos estabelecidos ou resultados desejados devem ser alvo de uma gestão participativa, entre os gestores do topo estratégico e gestores operacionais, sendo que tais objetivos devem estar alinhados com as grandes linhas de orientação estratégica, com vista à convergência para a visão e a missão da organização, isto é, a razão de ser da organização.

O SCG assente numa visão financeira, isto é, métricas exclusivamente financeiras para avaliação da performance, produz uma visão mais tradicional do controlo de gestão. No

entanto, nos últimos anos, esta visão tem sido alvo de contestações, uma vez que o seu contributo assente exclusivamente em métricas financeiras, torna-se reduzido para a execução da estratégia (Jordan *et al.*, 2011; Carvalho e Filipe, 2010; Pinto, 2007; Kaplan e Norton, 2001).

Ao longo dos tempos as teorias de gestão têm evoluído, já na segunda metade do século XX a experiência de *Hawthorne* fundava uma nova escola de pensamento da realidade organizacional e, conseqüentemente, um novo paradigma, com o **Modelo das Relações Humanas**<sup>1</sup>, atribuindo grande ênfase às pessoas, sendo as pessoas determinantes para o sucesso das organizações (Chiavenato, 2003).

Também o controlo de gestão tem evoluído, passando a atuar sobre o comportamento humano, no sentido de o orientar para o alcance dos resultados. Por essa razão os gestores devem orientar os seus esforços para comportamentos, processos, procedimentos e ferramentas de gestão que garantam o alinhamento da organização para a concretização dos objetivos estratégicos.

Verifica-se portanto que o SCG atua muito mais sobre o comportamento humano, no sentido de o orientar para o alcance dos resultados fixados apoiando a gestão estratégica e a gestão operacional através da produção de informação útil e atempada para a tomada de decisão. Jordan *et al.* (2011) refere que o SCG visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos, através de um modelo desenhado entre a gestão estratégica e gestão operacional.

De notar que a estratégia é o fio condutor dentro de qualquer organização. Merchant e Stede (2007:6) referem que é a estratégia que define os recursos a utilizar para atingir os objetivos.

Importa por isso estudar os vários instrumentos à disposição a fim de cumprir a principal tarefa do controlo de gestão. Embora os instrumentos apresentados de seguida possam transparecer uma orientação exclusiva para as organizações com fins lucrativos, os mesmos podem ser implementados nas OSFL.

As OSFL não operarem com vista a atingir lucro. Não obstante este pode existir. Merchant e Stede (2012:740) referem que a única diferença é que este não é distribuído aos seus

---

<sup>1</sup> Não é objeto deste trabalho estudar a evolução das teorias de gestão, trata-se apenas de evidenciar a evolução do pensamento de gestão.

acionistas, mas antes utilizado a favor da sua missão, pelo que quanto maior o lucro, maior a facilidade em atingir a missão.

Merchant e Stede (2012:741) referem que nas OSFL podem existir negócios que apoiem a geração de lucro com vista a apoiar a sua missão, pelo que se justifica a existência de um SCG na medida em que este apoia as organizações a cumprirem com os seus objetivos e missão. Assim sendo, o SCG constitui um apoiante para a missão do CNE.

Normalmente as OSFL são reguladas por leis impostas pelo governo, por exemplo os hospitais e escolas e por essa razão são sujeitas a escrutínio público, na medida em que não respondem a um grupo de acionistas, mas antes aos seus associados, governo e até à sociedade como um todo (Merchant e Stede 2012:745), por essa razão é importante um controlo extra nas OSFL (Merchant e Stede 2012:747).

Em suma, os autores Merchant e Stede (2012) defendem que apesar das diferenças entre empresas e OSFL, elas partilham as mesmas necessidades em termos de controlo de gestão estratégico, falta de orientação, falta de motivação, falta de alinhamento e envolvimento.

De acordo com Jordan *et al.* (2011:42), existem 3 linhas de produtos disponíveis:

### **2.1.1. Instrumentos de pilotagem**

Esta linha corresponde a instrumentos técnicos que permitem aos gestores intermediar entre a gestão estratégica e gestão operacional, respondendo desta forma ao ciclo do controlo de gestão (Planear | Organizar | Dirigir | Monitorizar).

Após proceder à análise interna e externa, por exemplo através de ferramentas de gestão como a análise *SWOT* e/ou 5 forças de Porter<sup>2</sup>, caberá ao topo estratégico definir objetivos e estratégias que serão formalizadas num plano estratégico. Até este ponto não existe intervenção dos instrumentos do controlo de gestão, mas é este ponto a base de partida, constituindo a elaboração do **plano operacional** a médio prazo. Trata-se do primeiro instrumento que visa operacionalizar a estratégia, definindo as políticas da organização. É um plano mais quantitativo, normalmente a 3 anos, envolvendo os gestores dos 3 níveis encontrando soluções para o plano estratégico, sendo por isso um instrumento de natureza prospetiva.

---

<sup>2</sup> Não é objeto de estudo a análise às ferramentas de gestão para diagnóstico interno e externo.

A fase seguinte será a de pormenorização do plano operacional, detalhando o mesmo com metas e objetivos a atingir, sendo por isso um compromisso de curto prazo entre os gestores, geralmente um ano, o **orçamento**. Apesar de ser um plano de ação, pondo em prática o plano operacional, com um nível de detalhe elevado numa perspetiva de curto prazo, não deve perder a articulação com o plano operacional, isto é, a elaboração do orçamento para o primeiro ano, deve estar articulada com os orçamentos dos anos seguintes. É também este instrumento que constitui a base para o controlo orçamental e apuramento de desvios, pelo que este instrumento a par do plano operacional constituem **instrumentos previsionais** de pilotagem.

Para além dos instrumentos de pilotagem referidos, (plano operacional e orçamento), também o **controlo orçamental** surge como instrumento de pilotagem, que visa comparar resultados atingidos com metas definidas, conseqüentemente apurar desvios e analisar os mesmos por forma a tomar medidas corretivas. No entanto, trata-se de um instrumento marcadamente financeiro, descurando toda a restante organização, por exemplo, satisfação dos clientes, dos RH, ou outros.

Também o facto de ser um instrumento marcadamente financeiro, tendencialmente é produzido com atraso.

Dadas as limitações descritas, os autores Jordan *et al.* (2011:37), substituem o controlo orçamental pelo TB ou BSC para monitorizar resultados com eficiência e eficácia, definindo as suas principais características como;

- ✓ Rapidez, produzindo informação até ao 7º dia do mês seguinte;
- ✓ Apresentação de indicadores financeiros e não financeiros;
- ✓ Concentração sobre o essencial, selecionando indicadores de resultados que meçam o grau de realização dos objetivos e indicadores que meçam o nível de utilização dos recursos disponíveis;
- ✓ Adaptação ao utilizador, isto é, específico ao gestor e setor.

O projeto baseia-se no BSC, pelo que será desenvolvido mais à frente.

### **2.1.2. Instrumentos de orientação do comportamento**

Este tipo de instrumentos constituem uma boa forma de atribuir responsabilidades aos gestores descentralizados, enquadrando as suas ações com vista à satisfação quer dos

objetivos da sua área de atuação, quer com vista à satisfação dos objetivos globais da organização, procurando assim o alinhamento.

Rodrigues e Simões (2009:15) referem que “*os centros de responsabilidade são órgãos de gestão que, sob a chefia de um responsável, asseguram a realização de um conjunto de objetivos (resultados) convergentes com os da organização*”.

De acordo com os autores Jordan *et al.* (2011:38), existem 3 instrumentos que respondem a esta necessidade. A organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade e os preços de transferência interna:

### **2.1.2.1. A organização em centros de responsabilidade**

A organização em centros de responsabilidade indica claramente a missão e os objetivos a atingir de cada gestor, bem como os meios sobre os quais o gestor tem poder de decisão. Esta diferenciação sobre os meios que os gestores possuem capacidade de ação, indica-nos claramente o grau de autoridade conferido a cada gestor. Dito de outro modo, podemos entender a organização como um todo, um centro de responsabilidade geral com um raio de ação global, delegando em vários centros de responsabilidade meios de ação, promovendo o alinhamento com vista ao alcance de resultados do centro de responsabilidade delegado, bem como do centro de responsabilidade global, isto é, a organização.

Jordan *et al.* (2011:300) indicam que constitui um centro de responsabilidade toda a unidade da organização que:

- ✓ Disponha de um chefe;
- ✓ Tenha objetivos próprios para os quais estão orientadas as suas atividades;
- ✓ Esse chefe tenha poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos seus objetivos.

De acordo com o poder atribuído a cada gestor, distinguem-se 3 grandes centros de responsabilidade:

**Centros de custos:** o gestor somente assume a responsabilidade pela utilização de recursos e respetivos gastos incorridos. No que toca aos *outputs*, ou seja os meios que se traduzem em rendimentos, o gestor não possui qualquer poder de decisão, não querendo dizer que estes não são de importância para o centro, existe antes uma dificuldade em mensurar

financeiramente estes rendimentos. Normalmente estes centros estão associados a serviços generalizados da organização, como sendo os serviços administrativos e financeiros, investigação e desenvolvimento, comunicação, entre outros. Pelo que os seus objetivos assentam em questões de eficiência.<sup>3</sup>

**Centros de resultados:** o gestor é responsável pelos meios que se traduzem em gastos incorridos e rendimentos gerados, tendo como objetivo a otimização dos seus resultados.

**Centros de investimento:** gestor de maior responsabilidade, pois para além de responsável pelos gastos incorridos e rendimentos gerados, o gestor é também responsável pelos ativos e passivos da sua área de atuação. Por exemplo, tem poder para negociar prazos de pagamento e de recebimento, tem poder sobre ativos fixos necessários para o sucesso dos seus objetivos. Este tipo de centro de responsabilidade é de maior complexidade, pois carece de um equilíbrio entre resultado a atingir e investimento necessário para esses resultados, implicando maior capacidade de gestão por parte do gestor descentralizado.

#### 2.1.2.2. A avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade

A organização em centros de responsabilidade constitui o meio de adequar a estrutura à estratégia da organização. Por outro lado responsabilizar atribuindo metas, só fará sentido se posteriormente existir avaliação. Desta forma segundo Jordan *et al.* (2011:355) torna-se necessário que os responsáveis operacionais:

- ✓ Conheçam a forma de avaliar o seu desempenho;
- ✓ Em tempo útil, lhes seja disponibilizada informação sobre o seu desempenho que lhes permita antecipar decisões e promover ações corretivas e/ou preventivas por forma a atingir os objetivos fixados ou a melhorá-los;
- ✓ Conheçam rapidamente os resultados das suas decisões nos objetivos fixados.

A matéria da avaliação de desempenho é sempre encarada com apreensão por parte dos avaliados, pelo que deve existir uma preocupação em definir critérios que sejam equitativos, justos e geralmente aceites dentro da organização e que sejam previamente divulgados

---

<sup>3</sup> Os centros de custos são desenvolvidos consoante o tipo de custos associados, (custos-padrão e custos discricionários), no entanto os mesmos não são analisados neste trabalho por considerar irrelevante no caso em análise.

dentro da organização para que cada gestor conheça as regras e que as possa utilizar como fonte de motivação para o alcance de objetivos.

### **2.1.2.3. Preços de transferência interna**

Após definição dos centros de responsabilidade e métricas de avaliação da sua performance, importa referir que os centros de responsabilidade não vivem em total autonomia. É comum a utilização de serviços ou produtos entre os vários centros. Surgem assim os preços de transferência interna (PTI) como forma de valorização das compras e vendas internas, permitindo assim apurar a performance dos centros de responsabilidade.

O conceito de PTI não está relacionado com a afetação de gastos de uma secção que presta serviços a outra em função de um determinado coeficiente de imputação. Trata-se antes de um instrumento de avaliação de desempenho dos gestores permitindo orientá-los para o cumprimento dos objetivos, não se tratando portanto de uma simples afetação de gastos. Embora corresponda a um valor unitário atribuído de um centro ao outro, segundo Jordan *et al.* (2011:332), a sua fixação deve assentar nos seguintes pressupostos:

- ✓ Existe um produto ou serviço perfeitamente identificados e apto a ser transacionado;
- ✓ Existe procura e oferta para esse produto ou serviço;
- ✓ Existem condições de mercado perfeitas, isto é, cliente e fornecedor negociam os preços, invés de ser imposto pelo órgão hierárquico;
- ✓ Clientes e fornecedores internos têm liberdade para escolher com quem transacionam, ou seja, podem recorrer ao mercado;
- ✓ O comportamento dos gestores é influenciado pelo sistema de PTI.

### **2.1.3. Instrumentos de diálogo**

Por fim surgem os instrumentos de diálogo que apesar de reduzidos e simples, são os que permitem por o SCG em produção. Sem estes é impossível a concretização das negociações, a definição do sistema de avaliação, dar a conhecer os objetivos e difundi-los por toda a organização. Não se trata de um fim, mas sim de um meio para a prossecução de objetivos, a saber, promoção de reuniões regulares, a emissão de relatórios e comunicações.

Considerando que nem só as medidas financeiras são importantes, na medida em que uma avaliação exclusivamente assente neste tipo de medidas pode desviar a atenção no que realmente importa e que não produzem resultados relativos à satisfação e motivação

“*Financial measurements could not capture the value-creating activities from an organization’s intangible assets: the skills, competencies, and motivation of employees; databases and information technologies; efficient and responsive operating processes; innovation in products and services; customer loyalty and relationships; and political, regulatory, and societal approval* (Kaplan, 2001:prefácio) ” e dada a importância do BSC no controlo de gestão, como instrumento de divulgação, implementação e avaliação da estratégia, ferramenta utilizada neste trabalho para avaliar a performance do CNE, aprofunda-se o estudo da ferramenta.

## **2.2. *Balanced Scorecard***

Devido ao forte mercado concorrencial e ao mundo globalizado em que vivemos, assiste-se a uma medição de forças entre empresas com o objetivo de conquistar mercado e manter os atuais clientes.

Conforme já referido acima, os sistemas mais tradicionais de medir a performance assentam sobretudo em medidas de cariz financeiras oriundas do tradicional sistema de contabilidade geral. Estas medidas financeiras atuam sobre uma visão retrospectiva da organização, já que avaliam resultados passados, nada nos dizendo sobre o futuro (Jordan *et al.*, 2011).

Por outro lado, a utilização excessiva de medidas financeiras, distorce as tomadas de decisão por parte dos gestores. Por exemplo, um elevado volume de vendas aparentemente é positivo, mas se deste elevado volume de vendas resultaram clientes insatisfeitos, nada se sabendo acerca do grau de satisfação dos clientes, rapidamente o volume de vendas sofre uma diminuição, sem se perceber a razão fundamental.

Vários autores referem a necessidade de recorrer a medidas não financeiras, enunciando algumas fraquezas das medidas financeiras (Francisco e Alves, 2012; Jordan *et al.*, 2011; Pinto, 2007; Wagner, 2004; Niven, 2003; Kaplan e Norton, 2001; Grady, 1991). Niven (2003:8) critica as limitações das medidas financeiras de acordo com 5 grandes pontos:

- ✓ Não consistentes com a realidade de negócios no mundo atual;
- ✓ Conduzir com os olhos no espelho retrovisor;
- ✓ Tendência para reforçar silos funcionais;
- ✓ Sacrifício de pensar a longo prazo;
- ✓ As medidas financeiras não são relevantes para vários níveis da organização.

Assim sendo, nos tempos atuais pretende-se justamente o contrário, isto é, possuir uma visão prospetiva invés de retrospectiva, aumentando assim a sobrevivência da organização. Para tal é importante que as empresas monitorizem a sua estratégia para a prossecução dos seus objetivos (Wagner, 2004).

Urge então questionar:

1. Como é que as organizações avaliam a sua performance?
2. Avaliar o desempenho apenas da área financeira é suficiente?

Pinto (2007:38) refere que já no final dos anos 80, começou a verificar-se uma mudança profunda nos negócios. Indicadores como cultura da organização, capacidade de gestão, *Know-how* dos recursos humanos, qualidade dos serviços, entre outros, pesavam cada vez mais para se calcular o valor de uma empresa.

Também Grady (1991), para além de referir a importância das medidas não financeiras, enfatiza a comunicação da estratégia, referindo que a falta de informação entre as várias hierarquias leva a tomada de decisões que poderão não estar sincronizadas com a estratégia da organização.

Neste sentido em 1990, a unidade de pesquisa da KPMG patrocinou um estudo com vista ao desenvolvimento de um novo método de avaliação da performance para substituição dos tradicionais métodos de avaliação, tendo sido desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 o denominado *Balanced Scorecard*.

Esta ferramenta, procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos (Jordan *et al.*, 2011: 260). O BSC continua a preservar as medidas de cariz financeira utilizadas anteriormente mas focaliza outras três perspetivas de desempenho: clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento (Pinto, 2007:40).

Trata-se portanto de um instrumento de avaliação da performance que deriva da estratégia e das capacidades de cada organização, utilizando objetivos de curto, médio e longo prazo, através da utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Por outras palavras, traduz a missão, a visão e a estratégia organizacional em objetivos, ações e medidas de curto, médio

e longo prazo, organizadas de acordo com as quatro perspetivas de desempenho do BSC, promovendo o alinhamento de toda a organização com as suas estratégias (Jordan *et al.*, 2011:265):

**Perspetiva financeira** – Como encarar os acionistas?

Os acionistas são os principais *Stakeholders* das empresas, por essa razão a perspetiva financeira surge em primeiro lugar, já que estes estão dispostos a assumir riscos com vista à maximização da rentabilidade. Os resultados são financeiros, normalmente expressos por medidas relacionadas com vista à geração de valor, por exemplo rentabilidade dos capitais próprios (RCP).

Os indicadores financeiros escolhidos devem refletir a missão da organização e o meio onde esta atua. O BSC não é o responsável pelo bom desempenho financeiro mas sim por alertar os gestores quanto ao bom ou mau desempenho financeiro da organização, devendo os gestores tomarem as devidas ações corretivas;

**Perspetiva dos clientes** – Como lidar com os clientes?

Esta perspetiva enfatiza os clientes, permitindo identificar as suas necessidades com vista a satisfazê-los, por forma a consolidar as relações de cliente-fornecedor, procurando simultaneamente novos clientes, por forma a satisfazer os acionistas, através da maximização do lucro. Utiliza medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização.

Apesar desta perspetiva aparecer em segundo lugar, esta assume importância de relevo, pois nas organizações lucrativas os clientes são a grande razão das operações e a satisfação do cliente é crucial. Mas não só, como irá ser abordado mais à frente, nas organizações não lucrativas esta perspetiva ainda assume mais relevância;

**Perspetiva dos processos internos** – Que processos geram valor?

As organizações não se definem por funções, mas sim por um conjunto de atividades integrantes do processo negócio. Assim sendo, os responsáveis devem orientar para o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, garantias prestadas e índices de produtividade.

Nesta perspetiva, o grande foque é passar a visão dos clientes, aquilo que estes consideram importante, para os processos com vista a aumentar as suas satisfações. No entanto para alcançar estes objetivos os gestores devem influenciar os seus colaboradores, decompondo as suas funções pelos vários departamentos. Aqui os sistemas de informação assumem um papel fundamental, pois estes são o alerta dos gestores através da utilização do BSC. Por outro lado os sistemas de informação podem e devem apoiar a identificar o que provoca anomalias nos processos e consequente implementação de soluções.

Deverá ser feita uma análise aos processos enfatizando aqueles que merecem destaque e escolher as ações sobre cada um, de modo a que seja proporcionado o cumprimento da satisfação do cliente e consequentemente do acionista na perspetiva financeira.

**Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento** – Há capacidade de melhorar de forma sustentada e gerar valor?

A globalização, a constante inovação e o ciclo de vida dos produtos cada vez mais curto, obrigam a que as organizações desenvolvam esforços com vista à sua manutenção de operar, para que possam continuar a acrescentar valor.

As organizações fazem-se de pessoas e das suas capacidades de inovar e apresentar novas ideias. Os sistemas de informação são um forte contributo para as organizações pelo que devem ser considerados esforços de melhoria. Utiliza medidas como novas ideias apresentadas, novos produtos e horas de formação.

Indubitavelmente esta aprendizagem e desenvolvimento provoca alterações, por exemplo no lançamento de novos produtos, forçando à realização de novos processos, com vista à satisfação dos clientes, acrescentando valor para o acionista.

A arquitetura do BSC, assente nestas 4 perspetivas, apresenta uma lógica *top-down*, começando pelo desejo dos acionistas, resultados dos clientes, processos internos, e o desenvolvimento que é no fundo o gerador da definição da estratégia (Pinto, 2007).

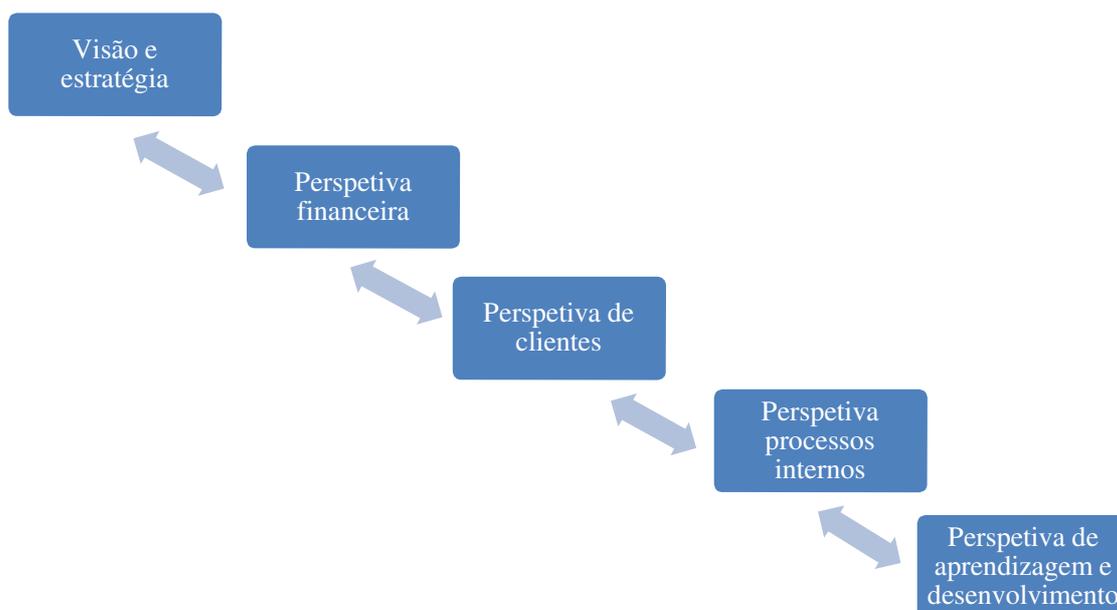


Figura 2.2.1 – As perspetivas do BSC<sup>4</sup>

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:77)

Em suma, como se representa na figura acima, as 4 perspetivas do BSC interrelacionam-se entre si, numa relação de causa-efeito.

Podemos pensar, ainda que por simplificação, que o simples facto de introduzirmos medidas não financeiras num qualquer mapa de medição da performance, poderemos batiza-lo de BSC. A utilização de medidas não financeiras por si só, poderão produzir a mesma qualidade de informação que medidas financeiras desenfreadamente, ou seja, não se relacionando com a visão, missão e com objetivos estratégicos. Se assim for, não estamos com certeza a utilizar o BSC naquilo que é a sua verdadeira essência (Kaplan e Norton, 2001).

A utilização destas 4 perspetivas apoia a existência de um equilíbrio da informação desejada, seja informação dirigida ao interior ou exterior da organização (Pinto, 2007:51).

---

<sup>4</sup> A explicitação das várias perspetivas foi realizado pelo estudo dos autores do BSC, complementado com Jordan *et al.* (2011) e Pinto (2007).

### 2.2.1. BSC e o mapa estratégico

O mapa estratégico consiste numa excelente ferramenta para comunicar a estratégia pela organização e simultaneamente apoiar a implementá-la. É neste mapa que se representam as relações de causa efeito entre as perspetivas. Não importa somente a apresentação de um determinado número de indicadores separados por perspetivas, mas também as relações entre si (Jordan *et al.*, 2011:265), onde normalmente no topo da hierarquia aparece a perspetiva financeira, conforme explicitado acima.

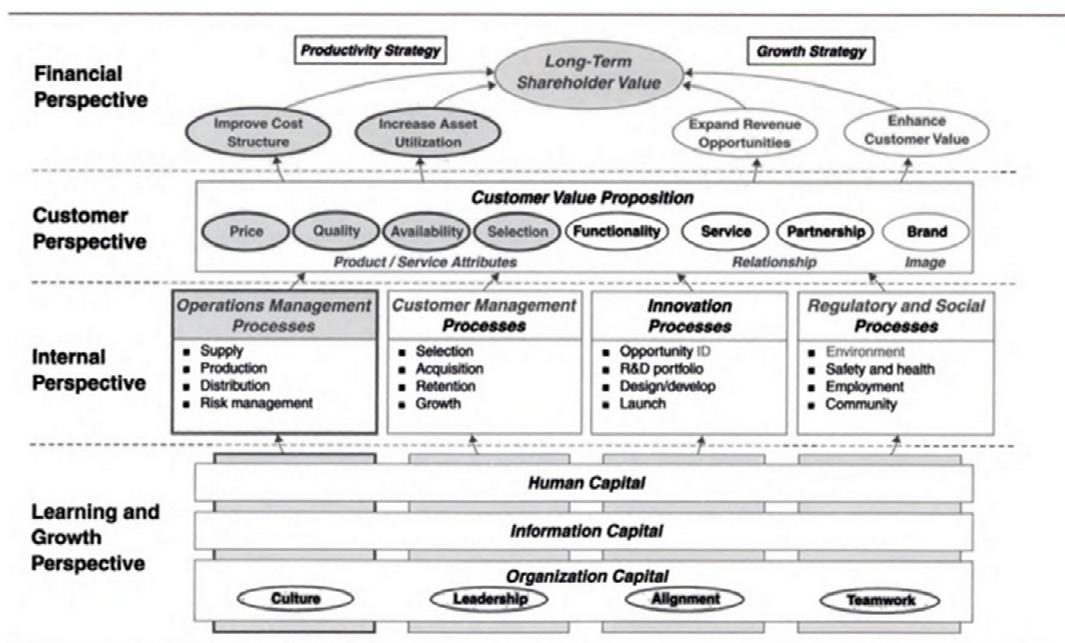


Figura 2.2.1.1 – Mapa Estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (2004:66)

Na figura acima, averiguamos que a estratégia da empresa passa por criar valor para o acionista, para tal é preciso que ao nível da aprendizagem e desenvolvimento se promova o capital humano e intelectual através do fomento do alinhamento da organização e trabalho em equipa. Naturalmente a consequência será a melhoria dos processos internos, por exemplo, melhorando o processo de compras, o qual irá influir no preço e qualidade do produto, procurando uma melhor satisfação do cliente, para assim aumentar o volume de vendas acrescentando valor para o acionista.

Baseado no mapa estratégico desenhado para cada organização, o BSC integrará indicadores de resultados mas também indicadores de processos relacionados entre si, constituindo a

base para apoiar a gestão. No fundo trata-se também de um elo de ligação entre a estratégia definida pelo topo da hierarquia e os operacionais (Jordan *et al.*, 2011).

Carvalho e Filipe (2010) afirmam que o BSC é um meio de comunicação na organização para difundir a estratégia entre todos, apoiando na clarificação da missão, através das relações de causa efeito, avaliando a performance da organização através de indicadores selecionados para o propósito.

Mas nem sempre é assim. Atendo ao tipo de organização em causa, as perspetivas devem ser hierarquizadas, pois no caso em apreço ou nouro tipo de organização não lucrativa a perspetivas devem ser alinhadas de acordo com a estratégia aquando da elaboração do mapa estratégico (Jordan *et al.*, 2011:267).

### **2.2.2. BSC nas OSFL**

O mundo está em constante mudança e até mesmo esta ferramenta tem sido alvo de atualizações (Pinto, 2007).

Quando criado em 1992, o BSC tinha como objetivo primordial satisfazer as empresas com fins lucrativos do setor privado, por isso se percebe a tónica atribuída à perspetiva financeira. No entanto ao longo dos tempos, o BSC tem sido alvo de adaptações ao setor público e às organizações sem fins lucrativos. Os próprios autores Kaplan e Norton (2001) referem no início do 5º capítulo que versa sobre o BSC em organizações não lucrativas e governamentais que a migração do BSC para este tipo de organizações só acontece em 1996. Só nos 4 anos seguintes este conceito passou a ser adotado por várias organizações.

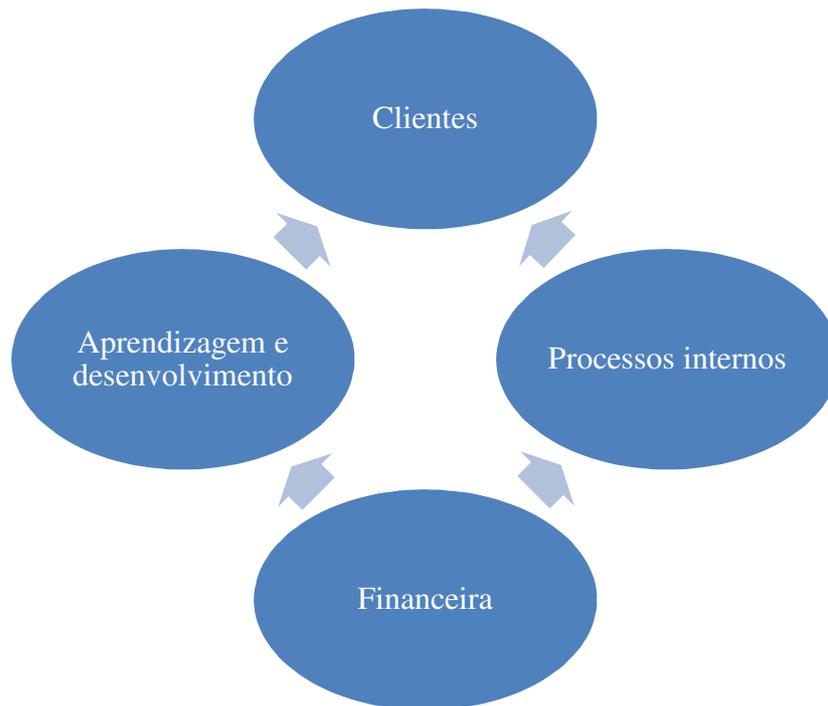


Figura 2.2.2.1 – As perspetivas do BSC no setor não lucrativo

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:149)

Como se verifica pela figura acima, Kaplan e Norton sugerem a perspetiva dos clientes em primeiro lugar, pois neste tipo de organizações o seu objetivo primordial é de servir os seus utentes/clientes.

Kaplan e Norton (2001) referem ainda que as organizações não lucrativas apresentam consideráveis dificuldades em definir a sua estratégia. Assiste-se antes a uma lista de programas e iniciativas em vez de resultados a atingir. Estas organizações acabam por não concentrar esforços nos produtos nem nos seus clientes, fazendo com que os seus BSC's tendem a desviar dos reais BSC's estratégicos.

Os mesmos autores referem também que a maior diferença entre o setor lucrativo e não lucrativo é a atenção dada ao cliente. O cliente passa a ser o topo do mapa estratégico, como explicação da existência dos serviços prestados. Acrescentam ainda que a perspetiva financeira pode simultaneamente ficar no topo do mapa estratégico como sinal de satisfação dos doadores e cidadãos que fornecem os fundos para as organizações não lucrativas. Também Niven (2003) refere que os clientes devem permanecer no topo da hierarquia, pois estes são a razão de ser das associações sem fins lucrativos.

O aparecimento de organizações não lucrativas surgem por inexistência de oferta semelhante no setor lucrativo, mas muitas delas também surgem devido a união de pessoas em torno de uma ideologia ou crença (Francisco e Alves, 2012), por isso é necessário que as mesmas se sintam satisfeitas em torno daquilo que servem, seja uma causa, uma crença religiosa ou um motivo. Em rigor estas organizações procuram satisfazer um determinado leque de pessoas que se identifica com essa associação.

Neste sentido, torna-se importante apreciar o grau de satisfação dos seus associados e perceber se a razão de ser de tal organização está a ser cumprida ou não.

Numa organização sem fins lucrativos a existência de lucro não tem o mesmo significado que numa empresa lucrativa e este até pode ser pobre porque não é aqui que reside a satisfação dos associados (Francisco e Alves, 2012).

Também Kaplan e Norton (2001:353) referem que *“Success for non-profit should be measured by how effectively and efficiently they meet the need of their constituencies. Financial considerations can play an enabling or constraining role but they rarely be the primary objective”*

Independentemente da natureza jurídica, por vezes podemos discutir se efetivamente uma determinada associação tem ou não fins lucrativos. Tratando-se efetivamente de uma OSFL, quaisquer indicadores financeiros não demonstram se o CNE está a cumprir bem ou não a sua missão. Merchant e Stede (2012:742) referem que normalmente as OSFL não conseguem medir os seus resultados através de indicadores financeiros.

Niven (2003:34) refere que nas OSFL os clientes são o topo da hierarquia porque estes são a razão destas organizações. A perspetiva financeira existe, para apoiar os clientes, mas não como objetivo destas organizações.

### **2.2.3. Implementação do BSC**

Kaplan e Norton (2001:62) referem que os principais passos para a implementação do BSC focalizado na estratégia são:

- A. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- B. Alinhar a organização com a estratégia;
- C. Transformar a estratégia em tarefa de todos;

- D. Converter a estratégia em processo contínuo;
- E. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Apesar destes passos bem definidos, a sua implementação é algo complexa e morosa, na medida em que exige disponibilidade e envolvimento de toda a organização de A a Z, o que por vezes pode expor a organização a riscos, impedindo o sucesso da ferramenta (Kaplan e Norton, 2001). Por outro lado, os autores referem que quanto menor a organização em causa, mais fácil será a sua implementação e monitorização dos seus resultados.

Niven (2003:73) também identifica algumas dificuldades no arranque da implementação do BSC, por exemplo o tamanho da organização. Muitas vezes assume-se que o BSC ao nível corporativo é mais fácil produzindo o efeito cascata por toda a organização, mas podem existir situações em que o BSC ao nível operacional pode ser mais benéfico. Os recursos humanos necessários, exigindo comprometimento de todos. As obrigações legais das organizações na medida que pode dificultar o acesso a recursos financeiros.

Depois do envolvimento e acordo quanto aos objetivos, deverá ser nomeado o líder do projeto. Este assume tarefas de coordenação da implementação, devendo desenhar as estratégias e os indicadores, promovendo reuniões e entrevistas, assegurando-se de que a documentação é adequada e acessível. Deverá ainda gerir o processo cognitivo e analítico de modo a traduzir a visão em objetivos explícitos e mensuráveis, bem como gerir o relacionamento interpessoal da equipa de trabalho evitando conflitos.

Para o bom sucesso das organizações, é impreterível partilhar a estratégia e visão de longo prazo com todos os trabalhadores (Grady, 1991). Com este propósito a implementação do BSC é importante na medida em que incentiva à participação de todos na formulação e operacionalização da estratégia, promovendo a comunicação não só *top-down* mas também *bottom-up*.

Não basta comunicar a estratégia, é preciso cativar os intervenientes como se tratasse de uma campanha de marketing dentro da organização (Jordan *et al.*, 2011:31), para que todos a compreendam, se identifiquem com ela, motivando para que todos atuem de forma a atingir os objetivos estratégicos.

A comunicação e formação da equipa deve ser periódica e exaustiva, utilizando-se reuniões, *emails* e quaisquer outros meios de comunicação disponíveis nas organizações, de forma a promover acompanhamento e alinhamento estratégico de longo prazo.

Kaplan e Norton (2001) referem que incoerências entre a formulação da estratégia e a sua implementação podem surgir, por isso é importante criar e comunicar a estratégia, alocando recursos, definir metas, direções e fornecer *feedback* acerca do grau de prossecução dos seus objetivos estratégicos.

Implementar o BSC implica uma mudança de todos, uma mudança organizacional (Pinto, 2007), não devendo as organizações condicionar os seus indicadores financeiros em detrimentos dos não financeiros.

O fundamental na implementação do BSC será o de responder às necessidades dos principais interessados, difundindo a estratégia e o alinhamento das várias perspetivas, obtendo simultaneamente o *feedback* quanto à sua realização funcionando como instrumento eficaz para comunicar e controlar a estratégia (Malina, 2001).

Em suma, um líder dedicado conforme Niven (2003:290) refere “*A senior leader dedicated to the Scorecard is critical at every juncture of the tool’s ongoing development*”, definir a estratégia, operacionaliza-la, difundi-la e a importância do *feedback* referida por Grady (1991), são fatores fundamentais para o sucesso do BSC, pelo que no processo de implementação é fundamental a existência de uma comunicação fluente e correta entre todos.

No entanto Wagner (2004) refere que embora seja importante medir a atividade, contudo, não deve ser o objetivo final, mas um meio para um melhor planeamento e implementação da estratégia, numa lógica de esforço contínuo.

### 3. Corpo Nacional de Escutas - CNE

#### 3.1. Apresentação do CNE

Escutismo é um movimento mundial integrado na *World Organization of the Scout Movement –WOSM*.

Robert Stephenson Smith Baden-Powell<sup>5</sup> nasce a 22 de fevereiro de 1857 em Londres. Realizou os seus estudos em escolas públicas tendo ingressado no exército após concluir os estudos secundários.

Órfão de pai, encontrava na sua mãe e nos seus irmãos o apoio necessário para a sua felicidade. Uma das formas para o fazer era através de acampamentos que realizava com os seus irmãos.

Enquanto oficial do exército viajou por África, América e Canadá, tendo chefiado na cidade de Makefing situada na África do sul a “Guerra do Transvaal em 1889” durante 217 dias. Foi graças à sua ideia de organizar grupos de militares com capacidades de cozinha, comunicações, primeiros socorros, entre outros, que conseguiu resistir até à chegada de reforços. Durante este período assistiu à capacidade dos jovens em desempenharem tarefas em conjunto tendo dado conta da lealdade e da capacidade de trabalhar em grupo.

Acaba por escrever um livro para batedores do exército que continha explicações sobre como acampar e sobreviver em regiões selvagens. Durante uma viagem pela Inglaterra verifica que alguns jovens criavam brincadeiras a partir deste livro.

É então aqui que surge a ideia de convidar alguns desses jovens para um acampamento na ilha de Brownsea, em 1907, tendo juntado vinte rapazes dos 12 aos 16 anos, onde foram transmitidos conhecimentos técnicos, tais como primeiros socorros, observação, técnicas de segurança para a vida na cidade e na floresta, entre outros.

Os resultados foram tão positivos que acaba por escrever o livro escutismo para rapazes. O entusiasmo criado nos jovens ingleses é de tal maneira que em 1908 fundou o movimento escutista.

---

<sup>5</sup> A biografia do fundador bem como a apresentação do CNE foi feita pela consulta ao site <http://www.cne-escutismo.pt/>, durante o mês de novembro e dezembro

Em 1909 assiste-se à primeira concentração de escuteiros no Crystal Palace em Londres, com 11.000 escuteiros. Em 1910, a instâncias do Rei Eduardo VII, Baden-Powell (BP) deixa o Exército para se dedicar inteiramente ao Escutismo.

Em 1922 o arcebispo de Braga D. Manuel Vieira de Matos e o Dr. Avelino Gonçalves, assistem a um desfile de 20.000 Escutas na cidade de Roma por ocasião do Congresso Eucarístico Internacional. Depois de bem informados regressam a Braga tendo fundado em 1923 o Corpo de *Scouts* Católicos Portugueses, cujos estatutos foram aprovados a 27 de maio desse mesmo ano pelo governador civil de Braga, e confirmados em 26 de novembro pela portaria nº 3824 do Ministério do Interior e Direção Geral de Segurança, começando a partir desse dia a existir oficialmente, com legalidade e personalidade jurídica.

Rapidamente o movimento se estendeu de norte a sul do país tendo sido criado em fevereiro de 1925, o jornal "Flor de Lis" como meio de informação entre todas as unidades. Mais tarde em janeiro de 1945, apresentava-se em forma de revista, tal como hoje permanece.

No decorrer do ano 1926 são criadas e aprovadas as Juntas Regionais de Portalegre, Açores, Coimbra, Lisboa e Núcleo do Porto, que vieram juntar-se à de Leiria, criada no ano anterior. Em agosto deste ano realizou-se o 1º acampamento nacional em Aljubarrota durante o qual foi entronizada na capela de São Jorge a imagem do Beato Nuno, transportada para ali num impressionante cortejo de mais de 10.000 pessoas. Este acampamento é tido como o impulsionador da juventude portuguesa de tal modo que, no ano seguinte, foram constituídas as Juntas Regionais da Guarda, Viseu e Madeira e os Núcleos da Régua, Coimbra e Aveiro.

A 5 de março de 1929 Baden-Powell visita Portugal e assiste em Lisboa a um desfile de 700 Escutas. No mesmo ano em abril realiza-se em Coimbra o 1.º Congresso Nacional de Dirigentes e a 2 de maio o CNS é admitido no Bureau Mundial do Escutismo, tendo sido inaugurada em 16 de junho a sede da Junta Central, na Rua da Boavista, em Braga.

Em 1934 foi publicado o primeiro regulamento que permite a entrada de senhoras para o CNS como Dirigentes de Alcateias. Em Novembro foi publicado o novo regulamento onde aparece oficialmente a nova designação de Escutas em substituição de "Scouts", desaparecendo definitivamente o CNS para aparecer o CNE.

Em 1936 a organização é extinta pela Portaria nº 8488, publicada no Diário do Governo de 13 de agosto de 1936, e o CNE volta a regular-se pelo Decreto nº 10589, de 14 de fevereiro

de 1925. A situação é crítica porque a oficialização dos movimentos juvenis por parte da Igreja e do estado deixaram o escutismo como que ao abandono, mas a coragem e dedicação e espírito escuta de um grupo de Dirigentes afastaram o perigo e evitaram o naufrágio, e assim, em agosto desse ano, já se realizava em Leiria o 6º Acampamento Nacional.

Em 8 de janeiro de 1941, faleceu no Quénia Baden-Powell, com 83 anos de idade com uma extensa e brilhante folha de serviços prestados à humanidade.

Em 1950, procede-se à aprovação de novos estatutos e publica-se novo regulamento geral tendo-se transferido a Junta Central para Lisboa.

Em 1974 assiste-se em Portugal à Revolução de abril e o CNE não é alheio. No mês de julho, a Junta Central considera-se demissionária e o Conselho Nacional nomeia uma Comissão Executiva que passa a gerir a Associação. São aprovados novos estatutos em 9 de março de 1975, em consequência dos quais é empossada a 1ª Junta Central eleita por sufrágio direto tendo como Chefe Nacional Manuel António Velez da Costa, o qual viria a ser reconduzido no cargo em 1980, igualmente através de eleições nacionais.

Em 1983 o CNE escutismo católico português é reconhecido como instituição de utilidade pública pelo governo, conforme publicação no DR 177, III serie de 8 de agosto de 1983 (despacho de 20 de julho de 1983).

Os últimos quinze anos ficam marcados por uma grande expansão do Escutismo e aumento dos efetivos, contanto em 2013 com mais de 72.700 membros efetivos, sendo por isso a maior organização de juventude em Portugal.

À luz do artigo primeiro do regulamento geral do CNE, trata-se portanto de uma associação da juventude sem fins lucrativos, não política e não governamental, destinada à formação integral de jovens com base no método criado por Baden Powel e no voluntariado dos seus membros.

### **3.2. A Organização CNE<sup>6</sup>**

Ao nível nacional, a função executiva é exercida por uma equipa eleita, a Junta Central, a função fiscalizadora pelo Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional, sendo o órgão deliberativo o Conselho Nacional (Plenário ou de Representantes).

Por sua vez existe uma divisão dos órgãos ao nível regional com a mesma denominação Junta Regional, uma equipa de acompanhamento e fiscalização eleita, o Conselho Fiscal e Jurisdicional Regional, tendo como órgão deliberativo o Conselho Regional.

Atendendo à dimensão de algumas regiões, podem existir uma estrutura intermédia, o Núcleo, com Junta de Núcleo eleita e Conselho de Núcleo.

A Junta Central é o órgão responsável pela gestão e implementação das políticas gerais e sectoriais do CNE, dispondo de uma rede de animação e coordenação territorial denominadas de Juntas Regionais e Núcleos. À luz do artº 25 dos estatutos do CNE a JC têm ainda como funções:

- ✓ Assegurar a representação da associação;
- ✓ Coordenar e dinamizar a prossecução dos objetivos da associação;
- ✓ Desenvolver o espírito da fraternidade mundial do Escutismo;
- ✓ Promover as ações necessárias à correta aplicação do método escutista;
- ✓ Assegurar o funcionamento dos Serviços Centrais e implementar a eficiência organizativa;
- ✓ Administrar o património do nível nacional do CNE e dinamizar a independência económica da associação;
- ✓ Representar a associação em juízo e fora dele.

Nos diferentes níveis, os processos eleitorais são geridos por Comissões Eleitorais e os Conselhos (Assembleias) por equipas eleitas que constituem a Mesa do Conselho. Compete à Mesa dos Conselhos Nacionais convocar e orientar os trabalhos dos Conselhos Nacionais. A Mesa dos Conselhos Nacionais é composta por um Presidente, o Assistente Nacional, dois Vice-Presidentes e três Secretários.

---

<sup>6</sup> A organização CNE foi feita a partir da consulta ao site <http://www.cne-escutismo.pt/> durante o mês de novembro e dezembro, pela consulta ao regulamento geral do CNE e estatutos.

O Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional é composto por cinco dirigentes, competindo-lhes, nomeadamente (artº 27 dos estatutos do CNE):

- ✓ Velar pelo cumprimento dos Estatutos e Regulamentos do CNE;
- ✓ Acompanhar e fiscalizar a administração e gestão financeira da Junta Central;
- ✓ Dar parecer sobre o relatório e contas ao Conselho Nacional;
- ✓ Elaborar pareceres sobre questões de âmbito estatutário e regulamentar;
- ✓ Exercer o poder disciplinar;
- ✓ Exercer o poder jurisdicional como último órgão de recurso;
- ✓ Emitir recomendações aos órgãos do CNE;
- ✓ Convocar os Conselhos Nacionais quando a Mesa o não faça nos termos estatutários e regulamentares;
- ✓ Cumprir as demais atribuições constantes da lei.

A estrutura geral do CNE pode ser representada pelo quadro abaixo:

Órgão/espço	Nacional	Regional	Núcleo
Órgão deliberativo	Conselho Nacional	Conselho Regional	Conselho Núcleo
Órgão Executiva	Junta Central	Junta Regional	Junta Núcleo
Órgão Fiscalizador	Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional	Conselho Fiscal e Jurisdicional Regional	

Tabela 3.2.1 – Estrutura do CNE

Fonte: elaboração própria, pelos estatutos do CNE

Por sua vez, os núcleos ou regiões encontram-se divididas por uma estrutura base denominada por agrupamento local, a comunidade local, normalmente integrada numa paróquia, composta pelos diferentes grupos etários em que se repartem, quanto à idade e desenvolvimento, os jovens associados.

Na prática o CNE encontra-se dividido em quatro níveis territoriais (nacional, regional, de núcleo e local), cada um com órgãos próprios (deliberativo, executivo, fiscalizador e jurisdicional) e forte autonomia de gestão financeira e administrativa entre eles conforme artº 14º dos estatutos do CNE.

De acordo com o CNE em números versão de 2014, referente a 2013, a estrutura base possui 1024 agrupamentos oficializados, contando com 72.764 membros efetivos.

Os agrupamentos são liderados por um elemento eleito, o Chefe de Agrupamento, que constitui uma equipa executiva, a Direção do Agrupamento, aprovando o seu plano e relatório anual em Conselho de Agrupamento, o órgão deliberativo do Agrupamento.

Por forma a cumprir a sua missão, os agrupamentos encontram-se divididos pedagogicamente em IV secções, associadas a faixas etárias, com nomenclaturas próprias e características distintas:

<b>Características</b>	<b>I Secção</b>	<b>II Secção</b>	<b>III Secção</b>	<b>IV Secção</b>
Denominação dos elementos	Lobitos	Exploradores	Pioneiros	Caminheiros
Elementos são agrupados em	Bandos	Patrulhas	Equipas	Tribos
Nº de elementos por cada grupo	4 a 7 lobitos	4 a 8 exploradores	4 a 8 Pioneiros	4 a 8 Caminheiros
Denominação de um conjunto de grupos	Alcateia	Expedição	Comunidade	Clã
Nº de grupos por cada conjunto	2 a 5 Bandos	2 a 5 Patrulhas	2 a 5 Equipas	2 a 5 Tribos
Forma de distinção dos grupos	Pelas cores branco, cinzento, preto, castanho ou ruivo	Pelo nome de um animal, o Totem	Um Santo da Igreja, Pioneiro da Humanidade ou Herói Nacional	Um Santo da Igreja, Benemérito da Humanidade ou Herói Nacional
Patrono da secção	São Francisco de Assis	São Tiago Maior	São Pedro	São Paulo
Cor representativa da secção	Amarelo	Verde	Azul	Vermelho

Tabela 3.2.2 – Características das secções

Fonte: elaboração própria de acordo com informação recolhida do site <http://www.cne-escutismo.pt/>, 8/12/2015

Cada agrupamento pode ser representado do seguinte modo:

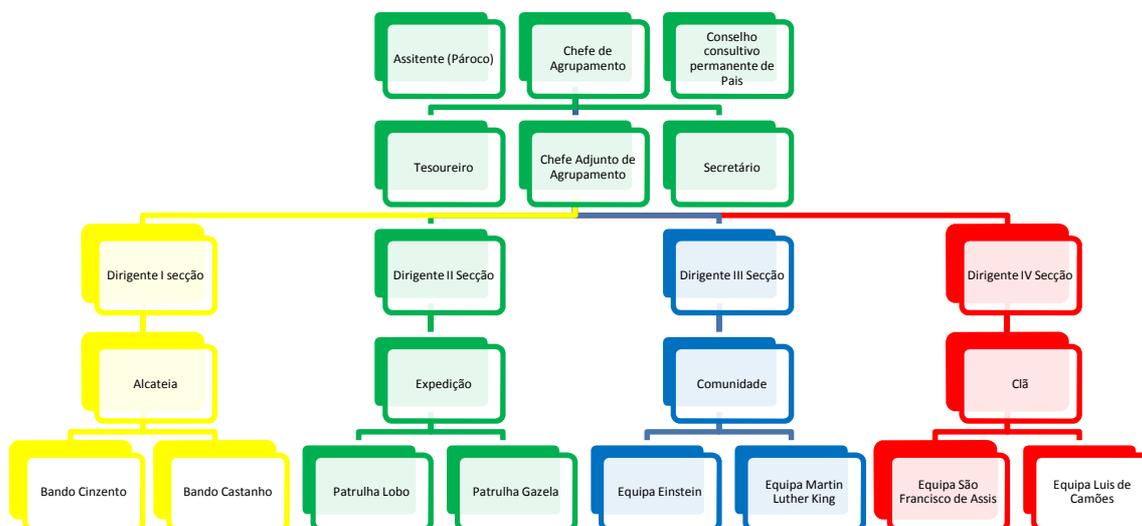


Figura 3.2.1 – Exemplo de Organograma de um agrupamento

Fonte: elaboração própria de acordo com a interpretação ao regulamento geral do CNE

Através da consulta ao site <http://www.scout.org/mission> em 21/9/2015 foi possível saber a missão, visão e prioridades estratégicas:

*“A **Missão** do Escutismo é contribuir para a educação dos jovens, através de um sistema de valores baseado na Promessa e Lei Escuteira, para ajudar a construir um mundo melhor, onde as pessoas se sintam plenamente realizadas como indivíduos e desempenhem um papel construtivo na sociedade.”*

### Visão

*Em 2023 o escutismo será reconhecido como movimento juvenil educacional líder mundial, permitindo que 100 milhões de jovens sejam cidadãos ativos criando mudanças positivas nas suas comunidades e no mundo baseadas em valores comuns.”*

Para isso foram adotadas algumas prioridades estratégicas na 40ª Conferência Mundial em Ljubljana, na Eslovénia, em 2014:

**Youth Engagement** - Escutismo deve dar aos jovens a oportunidade de desenvolver as habilidades e conhecimentos, capacitando-os a tomar parte ativa no movimento e nas suas comunidades. Envolvimento, reconhecimento e troca intergeracional são fundamentais para proporcionar um quadro para os nossos membros da juventude.

**Educational Methods** - O Programa para a Juventude deve proporcionar um ambiente de aprendizagem não formal, o reforço da capacidade dos jovens para enfrentar os desafios de amanhã. Escutismo deve atrair, treinar e reter voluntários adultos de qualidade para oferecer o Programa para a Juventude.

**Diversity & Inclusion** - O Escutismo deve refletir as sociedades em que ele existe e trabalhar ativamente para acolher todos os indivíduos, sem distinção. Esta diversidade não só deve ser refletido na adesão, mas também nos métodos e programas utilizados dentro do movimento.

**Social Impact** - Todos os escuteiros devem ser envolvidos nos serviços comunitários e partilhar as suas experiências por forma a inspirar outras pessoas, por meio de atividades e projetos, contribuindo para suas comunidades e se tornarem líderes de mudança positiva.

**Communications & External Relations** – O perfil do escuteiro deve refletir, tratar com precisão o que fazemos e porque o fazemos, espelhando valores partilhados. Usar métodos de comunicação, relacionando-se em parcerias estrategicamente relevantes de modo a que seja reconhecido como líder do movimento de juventude do mundo.

**Governance** – A administração deve ser transparente, responsável, eficiente e claramente ligada à sua estratégia global, focada em alcançar a missão e visão do movimento. Os papéis e responsabilidades dos diferentes níveis da organização devem ser claramente definidos e entendidos, garantindo uma abordagem centrada no cliente. Ao fazê-lo, podemos garantir alta sinergia em todos os níveis do movimento mundial com um alto "retorno do investimento".

Sendo a sua principal missão a educação de jovens baseado na promessa e na lei escuteira, apelidado de método escutista, importa referir o que é este método. De acordo com o n° 5 do regulamento geral do CNE o método escutista possui um método próprio para cada uma das secções descritas anteriormente. O Método Escutista é um sistema de autoeducação progressiva, baseado em sete elementos igualmente relevantes:

- ✓ **A Promessa e a Lei**, que constituem o ideário fundacional e fundamental do Escutismo, agregando e apresentando os valores por este preconizados em toda a fraternidade mundial.
- ✓ **A Mística e Simbologia**, ambiente que envolve cada secção e que se traduz por um espírito e uma linguagem próprios, uma história com heróis e símbolos, induzindo a um sentimento de pertença em relação ao grupo e permitindo a transmissão de determinados valores.
- ✓ **A Vida na Natureza**, espaço e ambiente privilegiado para o desenvolvimento das atividades escutistas, permitindo às crianças e jovens o confronto com os seus próprios limites, o aproveitamento dos recursos naturais, a aprendizagem da vida com simplicidade e uma vivência saudável ao ar livre.
- ✓ **O Aprender Fazendo** (a educação pela ação), a aprendizagem como um processo dinâmico e ativo onde a criança e o jovem experimentam, encontram desafios e obstáculos, desenvolvem capacidades e solidariedades, aprendem e crescem com os outros e uns com os outros.
- ✓ **O Sistema de Patrulhas** (a vida em pequenos grupos – Bando Patrulha, Equipa, Tribo) envolvendo, com o auxílio e o conselho dos seus dirigentes, a descoberta e a aceitação progressiva de responsabilidade pelos jovens e uma preparação para a autonomia com vista ao desenvolvimento do carácter, à aquisição de competências, à confiança em si, ao serviço dos outros e à capacidade quer de cooperar, quer de dirigir.
- ✓ **O Sistema de Progresso**, que procura envolver – de forma consciente – cada criança e jovem no seu próprio desenvolvimento, é a principal ferramenta de suporte à progressão pessoal, assentando numa perspetiva personalista, considerando as características individuais de cada um, e baseando-se num conjunto de objetivos educativos.
- ✓ **A Relação Educativa jovem/adulto**, em que o adulto é o garante da presença e regular funcionamento dos demais elementos constituintes do método escutista.

Muito mais se poderia abordar relativamente à apresentação do CNE, nomeadamente místicas, simbologia, tipos de atividade por secção, entre outros, com vista a criar um espírito de lealdade, respeito e interação entre os membros. Isto tornaria o trabalho exaustivo, não sendo possível compilar todas as informações neste projeto.

### **3.3. Diagnóstico ao CNE**

Relativamente à informação contabilística, foi possível apurar que ela existe no seio do CNE, embora de difícil obtenção e complexa de normalizar. Este tipo de informação surge caso a caso, normalmente fruto do empenho daqueles que tem tido necessidade de a utilizar.

A informação existente não é normalizada, no sentido de servir para a avaliação do desempenho geral do CNE. Alguns passos têm sido dados na normalização e de integração geral desta informação, mas atendo às especificidades e necessidades em todos os níveis territoriais o caminho tende a ser longo e difícil, de acordo com o dirigente entrevistado.

Do nível local até ao nacional utiliza-se a informática como meio de comunicação, desde o uso simples de uma folha de cálculo até ao ERP de contabilidade sobretudo ao nível das juntas regionais e junta central, existindo simultaneamente em algumas juntas regionais (atendendo à sua dimensão) o registo simples de conta corrente.

Também como meio de comunicação e onde se verifica a existência de alguma informação arrumada, fruto dos censos, existe um site de acesso reservado e com níveis de permissões estipulados para cada utilizador numa lógica de intranet, onde cada agrupamento indica os membros efetivos, os que entraram e saíram, o respetivo percurso escutista e progresso no método de ensino escutista. Informam também sobre o património, valor da sede, do material de campo e saldo da conta bancária em 31/12. Este site é denominado de Sistema Integrado de Informação Escutista - SIIE.

A junta central possui contabilidade organizada existindo também contabilidade de gestão com a finalidade de inculcar o controlo orçamental promovendo a gestão eficiente de gastos e rendimentos.

Em algumas juntas regionais e na junta central o sistema de contabilidade de gestão permite fazer a análise e controlo dos gastos e rendimentos dos diversos departamentos/divisões e secretarias, verificando-se uma aproximação à organização em centros de responsabilidade numa lógica de centros de resultados. Contudo e de acordo com o dirigente entrevistado, não existe um controlo sobre os departamentos com o objetivo de responsabilizar os gestores, existindo antes uma base de confiança com grande grau de autonomia para a angariação de recursos para a sua gestão e respetivo controlo, sendo a sua avaliação feita com base no saldo final, positivo ou negativo, privilegiando sempre os objetivos pedagógicos.

Conforme o art.º 69 do regulamento geral do CNE, o plano e orçamento é obrigatório para todos os níveis. Não obstante, reconhece o CNE que o orçamento, sobretudo ao nível local, é elaborado para cumprir o regulamento, baseando-se nos anos anteriores, não existindo em muitos casos uma reflexão estratégica para projeção do orçamento.

As atividades escutistas de cariz pedagógico (acampamento, jogo, raid, construções, encontros, entre outras) funcionam numa lógica de gestão de projeto, envolvendo uma estrutura organizacional própria, dependentes de um ou mais responsáveis, têm tradicionalmente uma forte autonomia de gestão, angariam e consomem recursos próprios e têm uma durabilidade desde a preparação até à execução por vezes superior a um ano. Esta lógica de processo está bem presente no CNE, não só ao nível das grandes atividades mas também ao nível local. De acordo com o manual do dirigente, a lógica do processo trata um conjunto de ações inter-relacionadas que se planeiam e implementam com vista a atingir um objetivo específico dentro de um determinado prazo. Esta lógica assemelha-se ao papel dos gestores (planear, organizar, dirigir e controlar), embora com nomenclaturas diferentes (idealização e escolha, preparação, realização e a avaliação).

De acordo com os dirigentes entrevistados do conselho nacional e da junta central, estas atividades assentes nesta lógica do projeto associada ao método escutista, podem revestir a forma de centros de responsabilidade do tipo centros de resultados com o objetivo de conhecer rendimentos e gastos associados às atividades e naturalmente um eventual saldo positivo, reverte para utilização em futuras atividades, não responsabilizando os responsáveis da organização da atividade (por um bom ou mau desempenho) à semelhança do que já existe nos centros de responsabilidades das juntas regionais e junta central.

Apesar de no CNE não se responsabilizar financeiramente pelo desempenho do centro, não significa que não exista um reconhecimento e um premiar de boas funções. Aquando da fase da avaliação, o fator remuneratório acaba por ser o reconhecimento do seu trabalho, no fundo para o voluntário, a gratidão é o reconhecimento e a aprendizagem.

É referido também pelos dirigentes que a eventual utilização de centros de responsabilidade é também útil ao nível dos donativos atribuídos ao CNE. Por exemplo, a existência de um donativo para a construção de um novo espaço ao nível local, constitui a necessidade da existência de um centro de resultado com o objetivo de se avaliar o saldo e simultaneamente poder apresentar um balanço e demonstração de resultados desse centro ou donativo.

O facto de muitos dos envolvidos não dominarem conceitos contabilísticos e pelo facto de ser uma organização assente no voluntariado a lógica de centros de responsabilidade apesar de útil e vantajosa, pode constituir uma dificuldade operacional, no sentido em que pode criar uma sobrecarga de trabalho, podendo levar ao afastamento dos voluntários situação que não se coaduna com os fins a que o CNE se propõe.

Atendendo à pequena dimensão de muitas unidades, agrupamentos, juntas e núcleos, muitas das vezes a informação financeira é obtida pela via do envolvimento dos responsáveis das atividades. Por outro lado o reduzido número de movimentos financeiros contribui para que seja fácil obter informação. Contudo de uma forma geral existe falta de informação e simultaneamente informação sistematizada e comparativa entre gastos incorridos e respetivos orçamentos por departamentos, por atividades realizadas e por donativos, ou seja por centros de responsabilidade.

Não existe no CNE documentação relativa aos fatores críticos de sucesso, mas de acordo com o estudo de Francisco e Alves (2012) em consonância com os dirigentes entrevistados, identificam-se três grandes fatores cruciais:

- ✓ Qualidade do desempenho dos dirigentes foi o fator referido como mais determinante para o êxito do CNE. Por isso o recrutamento e formação deve ser cuidado;
- ✓ Qualidade das atividades, incluindo a capacidade destas deixarem referências nos jovens que as viveram, no sentido dos valores protagonizados pelo escutismo;
- ✓ Participação/envolvimento dos jovens, na medida em que são eles que permitem fazer escutismo.

Apesar da organização em centros de responsabilidade constituir uma vantagem, dada a forte autonomia que impera no CNE, a lógica de processos de gestão livre e não uniformizada, o dirigente entrevistado, afirma que o seu sucesso não assenta no desempenho financeiro, pretende-se um sistema simples e prático, que resulte e que seja entendido por todos sobretudo por não financeiros ou não gestores. De um modo geral o sistema acaba por responder às necessidades de rotina e tendencialmente faz-se o importante no dia-a-dia não existindo uma reflexão sobre o que foi feito e como se pode suprimir necessidades sentidas, fruto dos envolvidos serem voluntários.

Por isso o BSC surge como um bom instrumento apoiando os órgãos de gestão da associação nos vários níveis consistindo um BSC genérico para avaliar o método escutista num determinado espaço regional.

### **3.4. BSC no CNE**

Após a apresentação do CNE, a sua organização, visão, missão, prioridades estratégicas e breve diagnóstico, nesta parte do trabalho é proposto o modelo de BSC a utilizar pelo CNE, utilizando os conceitos teóricos abordados nos pontos anteriores.

Conforme referido no ponto 2.2.3 o primeiro passo será o de traduzir a estratégia em termos operacionais. Niven (2003:52) refere que a elaboração do BSC ao nível mais alto facilita o processo de construção criando o efeito de cascata. Os objetivos e metas de nível mais alto são difundidas pela organização até ao nível mais baixo dando a oportunidade a todos os funcionários de demonstrar como suas ações do dia-a-dia contribuem para metas de longo prazo.

Importa nesta fase definir os vários *stakeholders* e as perspetivas de performance.

#### **3.4.1. Definição dos *stakeholders* e das perspetivas de performance**

De acordo com um dos dirigentes do CNE, os principais interessados são os próprios escuteiros, os seus pais, a comunidade onde atuam e a sociedade em geral.

O estudo de Francisco e Alves (2012) refere que os principais *stakeholders* do CNE são pais, escuteiros, antigos escuteiros, igreja católica, município, doadores, patrocinadores, entre outros.

Pela análise de documentação e da entrevista realizada com um dos dirigentes, foi possível verificar que os *stakeholders* dos CNE podem dividir-se em duas categorias. Os principais e os secundários. Considerando os principais aqueles sem os quais o CNE não existia e como secundários todos os outros. Em resumo identificam-se abaixo alguns *stakeholders*, podendo vir a ser identificados outros.

<i>Stakeholders:</i>	Interesse sobre o CNE	Interesse do CNE	Informação privilegiada	Indicadores para prestação de informação
Escuteiros (Principal)	Atividades e formação escutista	Satisfação do escuteiro	Referências e exemplos, sobre o impacto e utilidade do escutismo, nas pessoas e na sociedade;	Recolha de opiniões através de inquérito
	Atividades marcantes, formação e amigos	Incentivar o escuteiro promovendo a sua participação ativa	Planos e programas das atividades e reuniões.	Distribuição das horas totais por tipo de atividade
Igreja católica (principal)	Evangelização	Enquadramento institucional enquanto movimento da igreja católica	Sobre o cumprimento pelo CNE, nos diferentes níveis e órgãos, da missão e finalidades a que se propõe.	Recolha de opiniões através de inquérito e nº de associados
	Espaço para evangelizar	Recebe apoio espiritual e material	A fidelidade e cumprimento dos respetivos regulamentos e estatutos.	Distribuição das horas totais por tipo de atividade
Pais (principal)	Apoio na Educação/formação dos filhos	Recrutamento de escuteiros	Necessidades com as quais deve ou pode contribuir (finanças, angariação de fundos, infraestruturas, inputs, recursos e economia).	Gasto médio por escuteiro
			Planos e programas das atividades e reuniões (processos, atividades, eficiência)	Distribuição das horas totais por tipo de atividade
			Qualidade do escutismo no agrupamento local.	Recolha de opiniões através de inquérito
		Recebe quotização e apoio em serviços	Prestação e resultados do seu educando e da unidade (habilidade manual, sentido de orientação, técnicas de sobrevivência, sentido de proteção da natureza)	Progresso na educação escutista do educando e unidade
Patrocinador (Secundário)	Divulgação da sua imagem	Angariação de receita	A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	Recolha de opiniões através de inquérito
Sociedade em geral (secundário)	Missão do CNE e sua imagem na sociedade	Promoção de boa imagem	A missão, valores e finalidades da associação.	Recolha de opiniões através de inquérito e evolução do nº de associados
	Associação da imagem CNE e interesse do serviço prestado à sociedade	Recebe apoios financeiros, materiais e voluntariado	A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da sociedade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	

Tabela 3.4.1.1 – Caracterização dos *stakeholders*. Fonte: elaboração própria, pela análise de documentação e entrevista

Importa nesta fase clarificar as perspetivas do BSC, tendo-se adaptado a estrutura clássica do BSC de forma a atingir a missão e visão do CNE:

Perspetivas originais	Perspetivas adaptadas ao CNE
Clientes	<b>Stakeholders</b>
Processos Internos	<b>Processos</b>
Aprendizagem e desenvolvimento	<b>Recursos</b>
Financeira	<b>Financiamento</b>

Tabela 3.4.1.2 – Perspetivas do BSC adaptadas ao CNE.

Fonte: elaboração própria

### **Perspetiva dos *stakeholders***

Kaplan (2001:360) refere que a missão deve refletir o topo do BSC, pelo que nas OSFL a perspetiva de clientes deve permanecer em primeiro lugar. Refere no mesmo artigo que no caso das OSFL é preciso identificar quem são os clientes, algo que pode ser difícil, ao contrário das empresas em que o cliente pagador é também o recebedor do serviço. No caso das OSFL podem existir os doadores que financiam os serviços prestados aos associados, pelo que estas perspetivas tendem a ser individualizadas e apresentadas em paralelo. Como no caso em apreço os eventuais doadores financeiros ou voluntários esperam sobretudo a satisfação dos jovens escuteiros irei destacar esta perspetiva.

Como referido anteriormente, Francisco e Alves (2012) indicam que os principais *stakeholders* do CNE são pais, escuteiros, antigos escuteiros, igreja católica, município, doadores, patrocinadores, entre outros. Não obstante, para o trabalho em apreço irá ser seguido a informação obtida junto de um dirigente de agrupamento bem como o estudo de Francisco (2005) ao afirmar que os clientes são os **pais, escuteiros e a sociedade em geral**.

Os **pais** na medida em que estes recorrem ao CNE depositando-lhe a confiança de apoiar na educação dos seus filhos.

Os **escuteiros** que são os beneficiários diretos do movimento escutista e sem estes o CNE não faria sentido.

A **sociedade em geral** na medida em que beneficia de um bem comum, como sejam as boas práticas de civismo, a boa utilização de recursos naturais, a boa utilização de serviços públicos, entre outros.

### **Perspetiva de processos**

O facto de o CNE ser uma organização bem regulamentada<sup>7</sup>, com uma hierarquia relativamente extensa e o facto de lidar com jovens escuteiros menores de 18 anos, obriga a existência de processos rigorosos sob o ponto de vista de comunicações para com os pais, recolha de autorizações, boletins de vacinas, entre outros. Não esquecer que o seu fundador é de origem militar, onde tudo funciona de acordo com regulamentações existindo autorizações e procedimentos inequívocos. Neste sentido, são inúmeros os processos que poderíamos destacar, no entanto e de acordo com as entrevistas realizadas existem três processos que merecem destaque, os quais são associados aos fatores críticos de sucesso referidos no ponto 3.3 do presente trabalho, permitindo assim acrescentar valor aos *stakeholders* selecionados na perspetiva precedente.

O processo da relação educativa dos dirigentes, por serem estes os principais responsáveis na aplicação do método escutista. A avaliação dos dirigentes foi uma tema abordado tendo sido referido que a avaliação existente dos vários dirigentes tende a ser informal, facto que deve ser mantido. Verifica-se antes a existência de um aconselhamento, na maior parte dos casos ao nível local pelo chefe de agrupamento. É necessário cativar os dirigentes na sua totalidade voluntários invés de criar dificuldades podendo levar ao seu afastamento.

Também o processo das atividades por serem estas que contribuem fortemente para a educação dos jovens constituindo o veículo para aplicação do método escutista, através das reuniões de equipas ou conselhos de guias, atividades de campo ao nível local bem como grandes atividades ao nível regional.

As atividades são a forma de fazer escutismo e de acordo com a informação obtida não há um sistema único de organização das atividades. Cada unidade tem o seu próprio meio de acordo com a atividade em causa (jogo e ou acampamento), dirigentes e escuteiros

---

<sup>7</sup> Vide regulamento geral do CNE.

envolvidos. No entanto trata-se de um processo crucial já que são as atividades que formam o escutismo inculcando valores da promessa e lei escuta nos jovens.

O terceiro processo está relacionado com o envolvimento/participação dos jovens. Este processo muito patente na fase da preparação no método do projeto, à luz do manual do dirigente, o dirigente não deve substituir-se aos jovens na planificação das atividades e na realização das tarefas. O jovem é o principal motor da sua educação com vista à sua autonomia, por isso importa aferir o envolvimento dos jovens.

### **Perspetiva de recursos**

Conforme se abordou no ponto 2.2.2 - BSC nas OSFL, neste tipo de organizações a preocupação é a satisfação dos seus utentes/clientes em detrimento do lucro. No caso do CNE, verifica-se que os dirigentes voluntários são o recurso mais precioso no CNE. Eles garantem a continuidade dos escuteiros, a aplicação do método de ensino escutista assente na promessa e lei escuta, garantindo simultaneamente o funcionamento da organização.

Este recurso, através das suas competências, motivação e dedicação constituem o verdadeiro motor/catalisador para a prossecução dos objetivos das perspetivas acima, com vista ao alcance da missão. São estes recursos que tornam possível o desenvolvimento, crescimento e satisfação dos jovens escuteiros.

Por esta razão esta perspetiva será a base para o bom funcionamento dos processos, pelo que também aqui serão selecionadas as características a melhorar por forma a satisfazer os processos, enfatizando os dirigentes/recursos.

Relativamente a estes recursos deve-se promover a partilha de conhecimentos, experiências e aprendizagens, procurando um clima e espírito positivo, que motive os recursos/dirigentes, consequentemente os jovens, visando a missão e valores do CNE.

### **Perspetiva do financiamento**

Ao contrário das organizações com fins lucrativos, a perspetiva financeira perde preponderância, pois o lucro não constitui os seus objetivos.

De acordo com o dirigente do CNE entrevistado, o CNE não necessita de dinheiro para funcionar, não obstante ser necessário financiamento num sentido lato, que muitas das vezes

o mesmo não é possível de mensurar. Por exemplo, quando na criação de um agrupamento local, a paróquia (onde normalmente se encontram os agrupamentos) cede um espaço para as reuniões trata-se de um financiamento. Outro exemplo apontado é o pai que doa material de campo ou mesmo o transporte no seu carro particular para uma determinada atividade, trata-se de um financiamento. Quer isto dizer, que se pode fazer escutismo sem qualquer dinheiro, no entanto ele não deixa de ser necessário, mais não seja para a compra da farda de escuteiros via pais. Em suma esta perspetiva do financiamento deve ser entendida neste sentido mais lato e não só monetária.

Os recursos financeiros do CNE, maioritariamente vêm por via das vendas do depósito material e fardamento - DMF, quotas e censos dos associados e eventuais doações, não se enfatizado a geração de lucro mas sim a angariação de fundos.

Deve ser promovido uma boa gestão de todos os financiamentos de forma a aumentar a eficiência, provocando a libertação de financiamento com vista ao desenvolvimento do CNE, melhorando processos com vista à satisfação dos escuteiros.

Apesar de não existir uma preocupação financeira, nem mesmo a necessidade de dinheiro para se fazer escutismo, este financiamento no sentido mais lato conforme explicado acima, constitui a base para se fazer escutismo a par com a perspetiva de recursos conforme explicado na perspetiva de recursos, pelo que estas duas últimas perspetivas (recursos e financiamento), são a base no modelo proposto do mapa estratégico apresentado no ponto 3.4.3, sendo por isso a sustentação de toda a atividade do CNE.

### 3.4.2. Definição dos objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivo estratégico	Descrição	Responsabilidade
<i>Stakeholders</i>	S1 – Contribuir para a sociedade, legando homens que ajudem a construir um mundo melhor	A satisfação de pais, escuteiros, dirigentes e da sociedade em geral, conduzirá a um mundo melhor.	Dirigentes e igreja católica
	S2 – Aumentar o nº de pais envolvidos, que apoiem o CNE ou que se tornem dirigentes	Só é possível educar se os pais conhecerem o método, se o apoiarem, bem como pronunciar-se sobre o seu grau de satisfação.	
	S3 – Aumentar a satisfação dos escuteiros	A satisfação do público-alvo é inevitável, sem a satisfação toda a organização é posta em causa.	

Processos	P1 – Fomentar a aptidão dos recursos	Um bom recrutamento, formação e aconselhamento dos recursos, permitirá uma melhor satisfação dos jovens.	Dirigentes
	P2 – Aumentar o nº de horas de formação	Aumentar o nº de horas de formação na área de gestão por forma a incutir algum sentido de gestão nos dirigentes fora da área.	
	P3 - Aumentar a qualidade das atividades	Espaço, logística, materiais de campo utilizados, influem na qualidade das atividades.	
	P4 - Criar atividades escutistas atrativas	Atividades que cativem os jovens atuais, simultaneamente fieis ao método escutista.	
	P5 – Aumentar o nível de autonomia dos jovens	Aplicação do método aprender fazendo (fazer, experimentar, errar, aprender).	
	P6 – Aumentar o nº de jovens envolvidos na preparação das atividades.	Cativar os jovens de forma a incentivá-los a participarem.	
Recursos	R1 - Criar clima saudável, em consonância com o espírito escutista.	Um clima saudável associado ao espírito escutista, numa lógica de <i>team building</i> , permitirá incutir um maior espírito de equipa.	
	R2 - Aquisição e melhoria contínua de saberes, competências e sua transferência.	O domínio do saber-saber, saber-fazer e saber estar do método escutista, permitirá uma melhor aplicação do método e uma melhor transferência de saberes.	
Financiamento	F1 – Diversificar fontes de financiamento	Diversificar as fontes de financiamento é importante para que se possa continuar a fazer escutismo.	
	F2 - Gestão eficiente dos financiamentos	Gerir de forma eficiente os financiamentos incutindo preocupação de todos, permitirá a realização de mais atividades.	

Tabela 3.4.2.1 – Objetivos estratégicos por perspetivas do BSC

Fonte: Elaboração própria

### 3.4.3. Construção do mapa estratégico

Conforme referido no ponto 2.2.1, o mapa estratégico visa estabelecer uma relação de causa efeito entre objetivos estratégicos e sua comunicação por toda a organização, com vista a que todos percebam o que se espera. De uma forma genérica traduz a missão do CNE, materializando em objetivos, numa relação de causa efeito, de uma forma simples de comunicar a todos os dirigentes a estratégia em termos operacionais.

<p><b>Missão:</b> contribuir para a educação dos jovens, através de um sistema de valores baseado na Promessa e Lei Escuteira, para ajudar a construir um mundo melhor, onde as pessoas se sintam plenamente realizadas como indivíduos e desempenhem um papel construtivo na sociedade.</p>	<p><b>Visão:</b> em 2023 o escutismo será reconhecido como movimento juvenil educacional líder mundial, permitindo que 100 milhões de jovens sejam cidadãos ativos criando mudanças positivas nas suas comunidades e no mundo baseadas em valores comuns.</p>
--	---

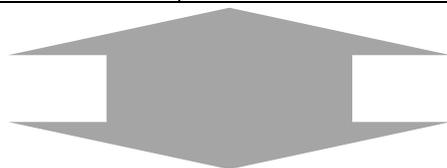


Figura 3.4.3.1 – Mapa estratégico para o CNE

Fonte: elaboração própria

### 3.4.4. Definição dos indicadores de performance, iniciativas e metas

Objetivos estratégicos	Indicadores	Iniciativas	Metas
<b>Perspetiva: Stakeholders</b>			
S1 – Contribuir para a sociedade, legando homens que ajudem a construir um mundo melhor.	Índice de rotatividade dos associados.		>= 5 anos.
S2 – Aumentar o nº de pais envolvidos, que apoiem o CNE ou que se tornem dirigentes.	Nº de novos dirigentes oriundos de não escuteiros.	Implementação de inquérito anual aos escuteiros e pais.	>=10% por agrupamento.
S3 – Aumentar a satisfação dos escuteiros.	Taxa de desistência.		=<10%.
<b>Perspetiva: processos</b>			
P1 – Fomentar a aptidão dos recursos.	Índice de satisfação dos escuteiros.	Implementação de inquérito anual aos escuteiros.	90%.
P2 – Aumentar o nº de horas de formação	Nº de horas de formação por tipo de curso.	Realizar um módulo de ação de formação na área de gestão geral por ano, podendo recorrer a recursos próprios.	4 horas/ano.
P3 - Aumentar a qualidade das atividades.	Índice de satisfação dos escuteiros.	Implementação de inquérito após as atividades.	90%.
P4 - Criar atividades escutistas atrativas.	Nº. médio de escuteiros por dirigente.	Incutir nos jovens vontade para convidar outros jovens.	Entre 4 e 8.
P5 – Aumentar o nível de autonomia dos jovens	Nº de ateliers, nº de contactos, nº de recursos humanos, financeiros e materiais obtidos.	Capacidade dos jovens desenvolverem esforços para a realização das atividades.	>=1 por jovem
P6 – Aumentar o nº de jovens envolvidos na preparação das atividades.	% de jovens envolvidos nas atividades	Fomentar a separação de tarefas/responsabilidades.	90%
<b>Perspetiva: Recursos</b>			
R1 - Criar clima saudável, em consonância com o espírito escutista.	Nº de ações de promoção, divulgação e partilha de saberes.	Promover encontro de recursos de diferentes níveis regionais, oriundos de diferentes áreas de formação, assente numa lógica de <i>networking</i> , que motive os recursos visando a missão e valores do CNE.	Uma ação anual.
R2 - Aquisição e melhoria contínua de saberes, competências e sua transferência.			
<b>Perspetiva: Financiamento</b>			
F1 – Diversificar fontes de financiamento	Nº de financiamentos recebidos.	Cumprimento dos procedimentos dos financiadores.	Garantir financiamento de acordo com calendário de atividades.
F2 - Gestão eficiente dos financiamentos	Taxa de aplicação dos financiamentos.	Acompanhamento deste indicador aquando das atividades.	Assegurar a aplicação dos financiamentos recebidos.

Tabela 3.4.4.1 – Indicadores de performance, iniciativas e metas para o CNE

Fonte: elaboração própria

**3.4.5. Relação entre as iniciativas e as prioridades estratégicas do CNE**

Iniciativa	Descrição
A)	Implementação de inquérito anual aos escuteiros e pais.
B)	Implementação de inquérito anual aos escuteiros.
C)	Realizar um módulo de ação de formação na área de gestão geral por ano, podendo recorrer a recursos próprios.
D)	Implementação de inquérito após as atividades.
E)	Incutir nos jovens vontade para convidar outros jovens.
F)	Capacidade dos jovens desenvolverem esforços para a realização das atividades.
G)	Fomentar a separação de tarefas/responsabilidades.
H)	Promover encontro de recursos de diferentes níveis regionais, oriundos de diferentes áreas de formação, assente numa lógica de <i>networking</i> , que motive os recursos visando a missão e valores do CNE.
I)	Cumprimento dos procedimentos dos financiadores.
J)	Acompanhamento deste indicador aquando das atividades.

Tabela 3.4.5.1 – Descrição das iniciativas

Fonte: elaboração própria

Prioridades estratégicas do CNE	A)	B)	C)	D)	E)	F)	G)	H)	I)	J)
<b>Youth Engagement</b> – satisfação da juventude, promovendo a possibilidade dos jovens desenvolverem as suas capacidades levando-os a tomarem parte ativa do movimento e da sociedade.										
<b>Educational Methods</b> - atrair, treinar e reter voluntários através do método escutista capacitando os jovens para desafios futuros;										
<b>Diversity &amp; Inclusion</b> – adaptação à sociedade onde atua, fomentando a adesão de todos, podendo levar à adaptação dos métodos e programas do movimento.										
<b>Social Impact</b> – envolver escuteiros nos serviços comunitários, promovendo a partilha de experiências cativando outros jovens para o movimento.										

<b>Communications &amp; External Relations</b> – partilha de valores, relacionando-se com outras entidades de modo a ser reconhecido como líder do movimento da juventude.										
<b>Governance</b> – responsabilidade, eficiência e transparência com vista ao alcance da visão e missão										

Tabela 3.4.5.2 – Relação entre iniciativas e prioridades estratégicas do CNE

Fonte: elaboração própria

#### **4. Operacionalização do BSC**

Concluída a proposta do modelo e posterior aprovação do mesmo, segue-se a sua implementação, sugerindo-se o recurso à informática para sua operacionalização.

Apesar de existirem no mercado sistemas desenhados para apoiarem a gestão estratégica, por exemplo BSC da Quidgest, atendendo à organização em causa e dada a existência de folhas cálculo ao nível local, bem como em algumas juntas regionais, é também possível a operacionalização do BSC com recurso ao Excel.

Abaixo sugere-se um *layout* a utilizar como *output*, consistindo um quadro simples com vários indicadores de desempenho a partir dos quais se monitoriza, devendo o modelo ser adaptado consoante o espaço de utilização.

Atendendo à organização em causa, os indicadores selecionados são de simples obtenção e de fácil interpretação, com vista a avaliar a performance do CNE. De acordo com o CNE, a seleção de indicadores e a definição das suas metas deverá ser alvo de uma discussão mais profunda, dependendo do espaço ou atividade em avaliação, com os vários dirigentes que pretendam utilizar este quadro. Numa fase anterior à operacionalização do BSC é necessário apresentar a ferramenta, as suas mais valias, podendo depois ser aprofundadas as metas e respetivos indicadores. Como referência e ponto de partida, indica o CNE que estes constituem uma boa base de apresentação e discussão.

Os indicadores numéricos são relativamente fáceis de obter uma vez que grande parte dos agrupamentos devem prestar este tipo de informação via SIIIE.

Relativamente aos inquéritos, propõe-se a existência de um simples inquérito aferindo o grau de satisfação dos jovens e pais, com questões acerca do grau de satisfação das atividades (qualidade do espaço, materiais), probabilidade de recomendar o CNE, classificação das atividades que mais gosta, entre outras questões. Este inquérito deverá ser elaborado em conjunto pelos dirigentes do espaço em avaliação, tendo em atenção as necessidades sentidas. As respostas poderão ser com base numa escala de 1 a 5, em que 1 significa pouco e 5 significa muito.

Conceção de um Balanced Scorecard para o CNE

Modelo de Avaliação de Performance							
Espaço:				Responsável	Ano		
Persp. da performance	Objetivos gerais	Indicadores	Fórmula de cálculo	Metas a Atingir	Resultados Realizados	Desvíos	OBS
Stakeholders	S1 – Contribuir para a sociedade, legando homens que ajudem a construir um mundo melhor.	Índice de rotatividade dos associados.	Saídas do Ano X = (Efetivo do Ano X) – [(Efetivo do Ano (X+1)) – (Aspirantes do Ano (x+1))] *	>= 5 anos			
	S2 – Aumentar o nº de pais envolvidos, que apoiem o CNE ou que se tornem dirigentes.	Nº de novos dirigentes oriundos de não escuteiros.	Nº de promessas de dirigentes não escuteiros/ nº de promessas dirigentes total	>=10%			
	S3 – Aumentar a satisfação dos escuteiros.	Taxa de desistência.	Nº total de admissões/nº de membros efetivos	<=10%.			
Processos	P1 – Fomentar a aptidão dos recursos.	Índice de satisfação dos escuteiros.	Inquérito	90%.			
	P2 – Aumentar o nº de horas de formação	Nº de horas de formação por tipo de curso.	Nº de horas de formação	4 horas/ano			
	P3 – Aumentar a qualidade das atividades.	Índice de satisfação dos escuteiros.	Inquérito	90%.			
	P4 – Criar atividades escutistas atrativas.	Nº. médio de escuteiros por dirigente.	Nº total de escuteiros/nº de dirigentes	Entre 4 e 8			
	P5 – Aumentar o nível de autonomia dos jovens	Nº de ateliers, nº de contactos, nº de recursos humanos, financeiros e materiais obtidos.	Contagem do nº de atividades	>=1 por jovem			
	P6 – Aumentar o nº de jovens envolvidos na preparação das atividades.	% de jovens envolvidos nas atividades	Nº de jovens envolvidos/nº de jovens participantes nas atividades	90%			
Recursos	R1 – Criar clima saudável, em consonância com o espírito escutista.	Nº de ações de promoção, divulgação e partilha de saberes.	Nº de ações	Uma ação anual.			
	R2 – Aquisição e melhoria contínua de saberes, competências e sua transferência.						
Financiamento	F1 – Diversificar fontes de financiamento	Nº de financiamentos recebidos.	Contagem do nº de financiamentos recebidos	Garantir financiamento de acordo com calendário de atividades.			
	F2 – Gestão eficiente dos financiamentos	Taxa de aplicação dos financiamentos.	Financiamento aplicado/financiamento recebido	Assegurar a aplicação dos financiamentos recebidos.			

\* fórmula reterida do CNE em números

Tabela 4.1 – Exemplo de um possível BSC para o CNE. Fonte: elaboração própria.

Refere o CNE que a operacionalização desta ou de qualquer outra ferramenta carece de algum cuidado, pois é preciso ter sempre presente que se trata de um movimento assente no voluntariado, não se procurando por isso criar acréscimo de trabalho, tal como justificado na utilização dos centros de responsabilidade no ponto 3.3 do presente trabalho, sob pena do modelo cair em descrédito. Antes pelo contrário, é necessário incentivar e motivar os voluntários para a realização das suas tarefas.

É ainda referido que no CNE o *enforcement* não é garantido, ou seja, não existem procedimentos que garantam a aplicação da ferramenta, nem a existência de medidas coercivas.

Em suma, a operacionalização do BSC ou de qualquer outro instrumento, não pode ser pela via coerciva ou diretiva, mas antes pela via da promoção deste tipo de ferramenta em que os utilizadores se apercebam das suas vantagens e da sua utilidade para o sucesso do CNE.

Numa fase inicial, o modelo proposto constitui uma mais-valia para monitorização de uma grande atividade, por exemplo um acampamento nacional – ACANAC, ou acampamento regional – ACAREG.

## 5. Conclusões

### Principais conclusões

A utilização de um SCG assume relevada importância para medição da performance com vista ao alcance da visão e missão de qualquer organização. As OSFL podem apresentar algumas dificuldades na implementação de um SCG, não só pelo facto de não ambicionarem o lucro, mas também porque estas organizações apresentam dificuldades em definir a sua estratégia, confundindo-se listas de programas e iniciativas com objetivos estratégicos.

O movimento CNE não é exceção, pois não se verifica a existência de um documento estratégico aprovado ao nível nacional ou regional, podendo confundir-se os planos de atividades trienais com o documento estratégico com vista ao alcance da sua visão e missão.

Ao nível dos instrumentos do controlo de gestão, foi possível verificar que já existe alguma sensibilização no seio do CNE. Os agrupamentos locais funcionam numa lógica de base de caixa e por essa razão não se afigura a utilização de instrumentos do controlo de gestão. Não obstante, ao nível das Juntas Regionais e Junta Central, verificou-se a existência de contabilidade organizada com SNC, existindo já uma lógica de centros de responsabilidade do tipo centros de custos, permitindo obter valores sobre os diversos departamentos, divisões e ou secretariado.

Apesar da existência da lógica de centros de responsabilidade, não existe uma responsabilização dos gestores, existindo antes uma base de confiança e total autonomia, pelo que não se afigura possível a utilização de PTI's, não se observando os pressupostos referidos no ponto 2.1.2.3 do presente trabalho.

Os orçamentos são uma obrigatoriedade regulamentar no CNE, embora, sobretudo ao nível local, não existe uma ligação à estratégia nem uma projeção futura. Contudo, o orçamento para as juntas de maior dimensão, acaba por ser o documento chave na gestão operacional, existindo mesmo o controlo orçamental.

Face à forte autonomia que impera no CNE e às fortes restrições que imperam sobre a apresentação de contas ao nível nacional, reconhece o CNE que os centros de responsabilidade do tipo centros de resultados, constituem uma mais-valia para o CNE, podendo ser uma solução simplificadora de apresentação de contas, embora de difícil

aplicação por se tratar de um movimento assente no voluntariado, com mais de 20 regiões e mais de 1000 agrupamentos locais, onde maioritariamente não existe um sentido de gestão.

Reconhece também o CNE que a utilização de centros de responsabilidade por atividades constitui uma boa forma de se conhecerem gastos e rendimentos promovendo a avaliação de desempenho.

Dado a necessidade de se avaliar atividades, assentes no método escutista, pois são estas que permitem aferir o nível de progresso, consciencializar o caminho percorrido, sendo também a parte mais visível do programa educativo e também porque a maioria dos voluntários acabam por estar pouco sensibilizados para matérias de gestão, o BSC constitui um bom instrumento para avaliação de performance com vista ao alcance da visão e missão do CNE.

Embora exista um caminho prévio a percorrer pelo CNE para a formulação da sua estratégia, reconhece o CNE que o BSC é um bom instrumento, sobretudo para avaliação de uma grande iniciativa como um acampamento nacional ou regional, podendo ser o ponto de partida para a operacionalização do BSC, dando a conhecer aos dirigentes as suas capacidades e potencialidades.

O modelo proposto afigura-se:

- ✓ **Simples** - fácil adaptação;
- ✓ **Útil** - servir os dirigentes;
- ✓ **Fácil leitura** - entendido por não financeiros e não gestores, dado que assenta em medidas não financeiras.

Em suma, prevalece a simplicidade sobre a sofisticação para que forneça informação relevante para se atingir a visão e missão do CNE, procurando transformar a estratégia em ação, constituindo por isso uma ferramenta facilitadora do alinhamento e da comunicação da estratégia com as operações.

### **Limitações**

O facto de o CNE ser um movimento único, assente no voluntariado contando com mais de 72.000 membros, impossibilita a comparação e a recolha de outro tipo de informação complementar.

### **Oportunidades de investigação futura**

De acordo com o CNE, constitui uma oportunidade futura, debater com vários dirigentes os objetivos estratégicos, iniciativas e indicadores de performance, por via a operacionalizar o BSC numa grande atividade, por forma a apurar resultados com vista à sua melhoria, percebendo onde e o que se pode melhorar.

Outra possibilidade de investigação futura será a utilização do processo cascata para implementação do BSC, numa primeira fase ao nível nacional através da Junta Central, passando para as Juntas Regionais e Núcleos, passando posteriormente para os agrupamentos locais.

Seguindo uma preocupação manifestada pelo CNE, no que toca a apresentação de contas desde o nível local ao nacional, constitui também uma oportunidade de investigação para a possibilidade de implementação e acompanhamento de centros de responsabilidade ao nível local.

## 6. Bibliografia

Carvalho, J.C., & Filipe, J.C. 2010. *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (3ª Ed.). Edições Sílabo.

Chiavenato, I. 2003. *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Corpo Nacional de Escutas 2012. Regulamento geral do CNE. CNE.

Dias, A.C., Zeferino, E., Faustino, M., & Sá, S. 2014. *CNE em números 2013: 90 anos - caracterização da associação*. Corpo Nacional de Escutas, Ed. 2014.

Estatutos do CNE. 1992. CNE.

Francisco, L., & Alves, M. C. 2012, *Accounting Information and Performance Measurement in Nonprofit Organization*. Management Performance Measurement and Management Control, 25; 465-487.

Francisco, L., & Alves, M. C. *A necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos: Uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções*.

Grady, M. W. 1991. Performance Measurement: Implementing Strategy. *Management Accounting*, 72, 12; 49 – 53.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. 2011. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª Ed.). Áreas Editora.

Junta Central 2015. Plano Anual 2016 – Corpo Nacional de Escutas, CNE.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School.

Kaplan, R. S. 2001. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc.*

Machado, M. 2011. Balanced scorecard: Um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol 15, nº 46; 129-148.

Major, M.J., & Vieira, R. 2009. *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar editora-

Malina, M. A., & Selto, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, 47-90.

Merchant, K. A., & Stede, W. A. V. d. 2007. *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2ª Ed.). Edinburgh: Financial Times Prentice Hall.

Merchant, K. A. & Stede, W. A. V. d. 2012. *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3ª Ed.). Edinburgh: Financial Times Prentice Hall.

Niven, P. R. 2003. *Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons Inc.

Pinto, F. 2007. *Balanced scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Quesada, P., & Rodrigues, L. 2009. Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5, n.4: 94-115.

Rodrigues, J.A., & Simões, A.M. 2012. *Analisar a performance financeira: Uma visão multidimensional* (2ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Rodrigues, J.A., & Simões, A.M. 2009. *Descentralizar e responsabilizar por resultados: A organização em centros de responsabilidade*. Áreas Editora.

Secretaria Nacional Pedagógica 2010. Projeto Educativo: Manual do dirigente, CNE.

Vicente, C., Major, M., & Pinto, J. 2009. Estudo da mudança nas práticas de controlo de gestão em Portugal. *Revista Científica OTOC*, 10, 9-42.

Wagner, C. 2004. Enterprise strategy management systems: current and next generation. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 105-128.

Walmag, J. 2013. *Scout leader skills : Tool for recognising and valuing - Skills acquired by scout leaders and managers* (1ª Ed.). Dublin: Les Scouts ASBL.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª Ed.). California: Sage Publications.

Web-sites consultados:

[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_33995-3\\_41098--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_33995-3_41098--View_429,00.html) , em 31/8/2015

[www.cne-escutismo.pt/](http://www.cne-escutismo.pt/), em novembro e dezembro de 2015

<http://www.scout.org>, em setembro de 2015