

CONCEÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
PERFORMANCE PARA UMA IPSS – ESTUDO DE CASO NA
UNITATE

Raquel Susana Estorrica Códices

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

Orientadora:
Prof.^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof.^a. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

julho 2017

Agradecimentos

Quero agradecer de forma muito especial,

À Professora Doutora Ana Maria Simões, por toda a disponibilidade, orientações e sugestões ao longo de todo o projeto;

Ao Doutor Tiago Abalroado, por toda a informação e documentação disponibilizada e pelo tempo e atenção despendidos;

Aos meus pais, pelo apoio que sempre me transmitiram;

Ao meu namorado, pela grande motivação na concretização dos meus objetivos;

Aos meus amigos, pelo incentivo durante a realização do projeto.

Resumo

O terceiro setor tem vindo a crescer significativamente e as suas organizações têm vindo a adotar as práticas de gestão das entidades com fins lucrativos.

Tanto o *Balanced Scorecard* como o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism* são exemplos de sistemas de avaliação de performance passíveis de aplicação às organizações sem fins lucrativos, contudo, e apesar das várias críticas que lhe são apontadas, é o BSC que se destaca pela sua abrangência, flexibilidade e adaptabilidade.

O principal objetivo deste projeto passa pela elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* para a Unitate, uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Para tal, é realizada uma análise externa e interna à organização e, posteriormente, identificada a sua missão, visão, valores e *stakeholders*, tornando-se possível definir os seus objetivos estratégicos e os respetivos indicadores de performance. Por fim, é elaborado o mapa estratégico que ilustra as principais relações de causa-efeito entre os objetivos definidos, todos eles alinhados com a visão e pilares estratégicos organizacionais, e elucidadas as iniciativas estratégicas que levam à concretização desses objetivos.

Este projeto-empresa tem por base uma metodologia qualitativa e assenta no método do estudo de caso, sendo a informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. O seu principal contributo é a conceção de um *Balanced Scorecard* para uma IPSS, a Unitate.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Organizações Sem Fins Lucrativos, Sistemas de Avaliação de Performance, Terceiro Setor

Sistema de Classificação JEL:

M40 – *Accounting and Auditing: General*

Abstract

The third sector has been growing significantly and its organizations have been adopting management practices of profit entities.

Balanced Scorecard, Tableau de Bord and Performance Prism are examples of Performance Management Systems that can be applied to non-profit organizations, however, and despite the criticisms pointed out to them, it is the BSC that stands out for its comprehensiveness, flexibility and adaptability.

The aim of this project is the elaboration of a Balanced Scorecard proposal for Unitate, an organization of the third sector. To this end, an external and internal analysis is carried out to the organization and subsequently identified its mission, vision, values and stakeholders, making it possible to define its strategic objectives and performance indicators. Finally, a strategic map is drawn up illustrating the main cause-and-effect relationships between the defined objectives, all aligned with the organizational strategic vision and priorities, and elucidating the strategic initiatives that lead to the achievement of these objectives.

This project is based on a qualitative methodology and on the case study method, being the information collected through semi-structured interviews, participant observation and documental analysis. Its main contribution is the design of a Balanced Scorecard for a third sector organization, Unitate.

Keywords: Balanced Scorecard, Non-Profit Organizations, Performance Management Systems, Third Sector

JEL Classification System:

M40 – Accounting and Auditing: General

Índice Geral

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Índice Geral	IV
Índice de Anexos	V
Índice de Figuras	VI
Índice de Tabelas	VI
Abreviaturas.....	VII
I. Introdução.....	1
I.1. Tema e Relevância	1
I.2. Objetivos e Questão de Investigação.....	2
I.3. Aspetos Metodológicos	4
I.4. Estrutura	5
II. Enquadramento Teórico	5
II.1. Sistemas de Avaliação de Performance	5
II.2. O Papel dos SAP em Organizações Sem Fins Lucrativos	7
II.3. <i>Balanced Scorecard</i>	9
II.3.1. Caraterização do <i>Balanced Scorecard</i>	9
II.3.2. O papel do <i>Balanced Scorecard</i> em OSFL.....	13
II.4. <i>Tableau de Bord</i>	14
II.4.1. Caraterização do <i>Tableau de Bord</i>	14
II.4.2. O papel do <i>Tableau de Bord</i> em OSFL.....	17
II.5. <i>Performance Prism</i>	17
II.5.1. Caraterização do <i>Performance Prism</i>	17
II.5.2. O papel do <i>Performance Prism</i> em OSFL.....	20
II.6. Comparação dos Modelos	20

II.6.1. <i>Balanced Scorecard versus Tableau de Bord</i>	21
II.6.2. <i>Balanced Scorecard versus Performance Prism</i>	22
II.6.3. Seleção do SAP Mais Adequado	24
III. Estudo de Caso	25
III.1. Metodologia	25
III.2. Apresentação da Unitate e Contextualização.....	28
III.3. Diagnóstico	32
III.3.1. Avaliação de Performance na Unitate	32
III.3.2. Modelo das Forças de Porter	33
III.3.3. Análise SWOT Cruzada.....	37
III.3.4. Fatores Críticos de Sucesso	48
III.4. Conceção do <i>Balanced Scorecard</i> para a Unitate.....	49
III.4.1. Fase 1 – Desenvolvimento da Estratégia	50
III.4.2. Fase 2 – Tradução da Estratégia	52
III.4.3. Fase 3 – Planeamento das Operações	65
III.4.4. Fase 4 – Monitorização e Aprendizagem	65
III.4.5. Fase 5 – Teste e Adaptação da Estratégia.....	65
IV. Conclusões.....	67
IV.1. Conclusões, Resultados e Contribuições	67
IV.2. Limitações	72
IV.3. Oportunidades de Investigação Futura	72
V. Bibliografia.....	73
Anexos.....	77

Índice de Anexos

Anexo 1	77
---------------	----

Índice de Figuras

Figura 1: Inter-relações das Quatro Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	10
Figura 2: Modelo Standard do Mapa Estratégico.....	12
Figura 3: Método OVAR como Suporte ao <i>Tableau de Board</i>	17
Figura 4: As Cinco Faces do <i>Performance Prism</i>	19
Figura 5: Inter-relações dos Diferentes Elementos do <i>Performance Prism</i>	19
Figura 6: Estrutura Organizacional da Unitate.....	29
Figura 7: Organograma da Unitate.....	31
Figura 8: Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações	50
Figura 9: Mapa Estratégico da Unitate.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Detalhes das Entrevistas Realizadas.....	27
Tabela 2: Colaboradores por Área Funcional.....	30
Tabela 3: Modelo das Forças de Porter adaptado à Unitate	37
Tabela 4: Análise SWOT Cruzada - Unitate	47
Tabela 5: Objetivos Estratégicos da Unitate Agrupados por Perspetiva.....	54
Tabela 6: Indicadores de Performance por Objetivo Estratégico.....	60
Tabela 7: Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos	63
Tabela 8: Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para a Unitate	64

Abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CD – Centro de Dia

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição(ões) Particular(es) de Solidariedade Social

OSFL – Organização(ões) Sem Fins Lucrativos

PP – *Performance Prism*

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SAP – Sistema(s) de Avaliação de Performance

TB – *Tableau de Bord*

UDIPSS – União Distrital de Instituições Particulares de Solidariedade Social

I. Introdução

I.1. Tema e Relevância

Este projeto tem como principal objetivo a conceção de um SAP (sistema de avaliação de performance) para uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), mais especificamente para a Unitate, IPSS que atua tanto na área de apoio social direto às pessoas idosas como na capacitação das instituições do terceiro setor.

Este estudo surge como uma aplicação da matéria apreendida ao longo do percurso académico, mas a um setor onde as organizações, por serem sem fins lucrativos, possuem características distintas. A preocupação com este setor, também denominado de setor não lucrativo, setor da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos ou até mesmo economia social e/ou solidária é relativamente recente. Segundo Franco *et al.* (2005: 26), as primeiras ações por parte do Estado Português relativamente à sociedade civil não foram “*totalmente apoiantes*”. No entanto, este foi lentamente “*(...) reconhecendo a importância de forjar uma parceria com o sector da sociedade civil.*” (Franco *et al.*, 2005: 27), pelo que em 1979 foi aprovado o estatuto das IPSS (anteriormente designadas de Associações Particulares de Assistência) e dirigido a todas as instituições que prestavam serviços de segurança social. Já em 1983, esse estatuto foi revisto e a ação das IPSS foi alargada à saúde, educação, formação profissional e habitação. Mais recentemente, o Estado confiou às IPSS a prestação de serviços sociais, por ter reconhecido o princípio da subsidiariedade no fornecimento desses serviços. Estas instituições são suportadas pelo apoio público, relação que se alastrou à cultura, lazer e recreação, desporto e fins humanitários (Franco *et al.*, 2005).

Atualmente, este setor é bastante relevante por ser reconhecido, segundo Franco *et al.* (2005: 11), como uma “*força económica significativa*”, uma vez que contribui consideravelmente para o rendimento e despesas nacionais e que se trata de um empregador significativo, chegando a ser tão significativo quanto a indústria dos transportes.

As IPSS desempenham um papel essencial na sociedade, dando contributos sociais visíveis, mas, muitas vezes, difíceis de quantificar. A ação destas instituições estende-se a diferentes quadrantes da sociedade portuguesa, desde logo, no apoio (i) à infância e juventude, (ii) à família, (iii) às pessoas idosas, (iv) às pessoas com deficiência e incapacidade, (v) à integração social e comunitária, (vi) na proteção social dos cidadãos

em situações de doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de escassez ou diminuição dos meios de subsistência e/ou de capacidade laboral, (vii) à prevenção, promoção e proteção de saúde, (viii) à educação e formação profissional dos cidadãos, (ix) à resolução de problemas habitacionais das populações e (x) a qualquer outra contribuição para que os direitos sociais dos cidadãos se tornem efetivos (Decreto-Lei 172-A/2014). Contudo, a percepção de que a intervenção das IPSS é diminuta surge muito regularmente. Segundo o Dr. Tiago Abalroado, apenas quando as pessoas sentem uma necessidade integrada no conjunto das anteriormente referidas ficam com uma noção real do impacto causado por estas organizações na sociedade, comprovando, assim, que a sua intervenção tem uma forte abrangência e vai desde as grandes áreas metropolitanas às mais pequenas vilas e aldeias.

A razão pela qual a Unitate foi selecionada para a realização deste projeto passa essencialmente por, além de ser uma IPSS e dar resposta social direta aos seus utentes (idosos), se tratar de uma instituição que apoia outras organizações do setor social, tendo, por isso, um grande conhecimento de todas elas. Esta IPSS encontra-se numa fase de crescimento e é uma instituição bastante departamentalizada que pretende monitorizar toda a sua ação, suportar o processo de tomada de decisão e ainda avaliar rigorosamente as suas práticas e procedimentos internos. Desta forma, revela-se aqui essencial mais informação disponível e estruturada para que seja possível uma melhor gestão, surgindo, assim, a necessidade de implementação de um SAP.

I.2. Objetivos e Questão de Investigação

Para facilitar a implementação da estratégia e melhorar a performance organizacional é frequentemente recomendada a utilização de SAP (Franco-Santos *et al.*, 2012).

Segundo os mesmos autores, os SAP contemporâneos, que compreendem o uso de medidas financeiras e não financeiras, afetam, significativamente, não só a performance das entidades como também o comportamento das pessoas e os recursos organizacionais. De facto, estes sistemas desempenham um papel crucial na estratégia, na comunicação e na gestão das organizações, concebendo-lhes uma série de capacidades, pelo que o seu desenvolvimento deve ser iterativo e incremental, de forma a permitir a ocorrência de melhorias contínuas. Deve, no entanto, ter-se em conta que a efetividade dos SAP contemporâneos depende, além de contingências internas, de contingências externas,

como a concorrência e o grau de incerteza ambiental com que a organização se depara (Franco-Santos *et al.*, 2012).

Assim, para serem eficazes, estes sistemas devem incluir objetivos e medidas de performance com “(...) *high strategic alignment, controllability, timeliness, and technical validity* (...)” (Franco-Santos *et al.*, 2012: 99).

Tendo em conta que a Unitate é uma instituição recente, não obstante o facto de ter objetivos estratégicos completamente delineados, a monitorização da sua ação não deve estar unicamente centrada em indicadores rígidos nem o incumprimento das metas já traçadas deverá ser motivo conducente ao insucesso. Segundo o Dr. Tiago Abalroado, está-se perante uma organização cujo posicionamento, pela sua natureza, vai sendo ajustado às necessidades detetadas em cada momento, sendo que qualquer instrumento de controlo de gestão deverá focar-se na supressão das necessidades identificadas e não em referenciais estabelecidos *a priori*.

A avaliação da performance organizativa surge, assim, neste contexto, como uma ferramenta flexível e ajustável ao serviço da mensuração do impacto e do valor (económico e social) gerados pela atividade da instituição. Os sistemas a utilizar deverão, por isso, ir ao encontro desta realidade e ser caracterizados por elevados níveis de simplicidade, adaptabilidade, consistência e enfoque no valor criado.

Tomando como referência a relevância dos SAP para a gestão das organizações e as necessidades identificadas junto da Unitate, a questão de investigação deste projeto é a seguinte:

“Como pode um Sistema de Avaliação de Performance ajudar a medir e a monitorizar a performance da Unitate e apoiar o seu processo de gestão?”

Com base na questão de investigação formulada, foi definido o objetivo geral desta investigação: conceber um SAP para apoiar a gestão da Unitate.

Por conseguinte, foram identificados como objetivos mais específicos:

- Identificar as possíveis metodologias de avaliação de performance;
- Identificar a metodologia de avaliação de performance mais adequada à realidade das IPSS e em particular à Unitate;

- Conceber as várias componentes de um SAP para a Unitate, identificando as perspetivas de performance, os objetivos, os indicadores de performance e as iniciativas.

I.3. Aspetos Metodológicos

O presente trabalho é considerado um projeto-empresa, pois trata-se de um projeto de intervenção em contexto organizacional, em que se aplicam conhecimentos teóricos e se atende a uma necessidade da instituição.

Foi utilizada uma investigação qualitativa, uma vez que se tratou de uma recolha de dados não *standardizados* nem numéricos para responder a questões de investigação no processo de interpretação (Sampieri *et al.*, 2013). O objetivo deste tipo de investigação é compreender e aprofundar as práticas e fenómenos sociais através dos significados que as pessoas lhes atribuem. Como tal, tem-se presente uma abordagem interpretativa, em que se assume que são as construções sociais que constituem a realidade (Sampieri *et al.*, 2013; Vieira *et al.*, 2009).

Foi utilizado o método de investigação do estudo de caso que, segundo Yin (2009), é uma investigação empírica que investiga em profundidade, um fenómeno atual no contexto real em que se enquadra. Este estudo de caso foi realizado na Unitate, uma IPSS com sede em Vila Viçosa que apoia, atualmente, mais de 100 entidades (com a prestação dos mais variados serviços que visam a sua capacitação) e 195 idosos (através de *Social Van*, Serviço de Apoio Domiciliário e Centro de Dia), contando, no seu conjunto, com a cooperação de 21 colaboradores, além do presidente executivo.

Como método de recolha de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, observação participante, análise de documentos e consulta de bases de dados e *websites*. O capítulo III apresenta informação mais detalhada sobre os dados recolhidos e a respetiva forma de recolha.

É de notar que o trabalho de recolha e análise de informação foi um processo contínuo, tendo decorrido ao longo de toda a elaboração do projeto (setembro de 2016 a julho de 2017).

I.4. Estrutura

Além do presente capítulo de Introdução, este projeto está organizado em três capítulos adicionais:

- Capítulo II - Enquadramento teórico, que apresenta a revisão de literatura que suporta a elaboração do projeto.
- Capítulo III - Estudo de caso, que contém (i) a metodologia utilizada na investigação, (ii) uma breve apresentação da instituição em estudo e respetiva contextualização, (iii) o diagnóstico da envolvente organizacional interna e externa e (iv) a definição do projeto de intervenção, isto é, a conceção do SAP considerado adequado à instituição.
- Capítulo IV, que apresenta as conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura resultantes deste trabalho.

II. Enquadramento Teórico

II.1. Sistemas de Avaliação de Performance

Segundo Ferreira (2009), Anthony definiu, em 1965, o controlo de gestão como o processo através do qual os gestores garantem a obtenção e utilização eficaz e eficiente dos recursos no cumprimento dos objetivos da organização. Mais tarde, Abernethy e Chua (1996) vêm complementar esta definição, propondo que se trata de um sistema que combina mecanismos de controlo gerados e implementados pelos gestores com o objetivo de aumentar a probabilidade do comportamento dos colaboradores ser consistente com os objetivos da organização.

Teixeira (2013) defende que este processo consiste na comparação entre a atual performance e os padrões (níveis) estabelecidos *a priori* e tem como principal objetivo evitar erros e não corrigi-los. São os padrões que funcionam como orientações da performance e visam a execução das medidas corretivas eventualmente necessárias, devendo estas apenas ser desencadeadas caso se verifiquem desvios significativos que dificultem o cumprimento do que está planeado. Assim, é possível afirmar que existe uma relação entre o controlo e o planeamento, sendo utilizadas medidas de performance nos sistemas de controlo de gestão “(...) para fazerem a ponte entre a estratégia e os resultados organizacionais.” (Ferreira, 2009: 303).

Desta forma, o controlo compreende três fases distintas: (i) definição de padrões, (ii) avaliação de performance e (iii) ações corretivas, sendo, portanto, os SAP uma das componentes do sistema de controlo de gestão (integrados na segunda fase) (Ferreira, 2009; Teixeira, 2013).

Ittner *et al.* (2003) argumentam que é a informação, financeira e não financeira, fornecida pelos SAP que permite às entidades identificar as melhores estratégias para alcançar os seus objetivos e alinhar os seus processos de gestão, nomeadamente o estabelecimento de metas, a tomada de decisões e a avaliação de performance, a esses mesmos objetivos. De facto, os SAP “(...) são uma das ferramentas mais usadas para aumentar a probabilidade de os objetivos traçados serem alcançados (...)” (Ferreira, 2009: 303).

No entanto, Franco-Santos *et al.* (2012) refere que esta é apenas uma das diversas perspetivas utilizadas no estudo dos SAP contemporâneos, não existindo consenso e, consequentemente, gerando algumas limitações. Como tal, e tendo por base uma investigação assente em dezassete definições diferentes destes sistemas (Franco-Santos *et al.*, 2007), os mesmos autores propõem uma outra definição, focando-se nas características e condições necessárias e suficientes para um sistema ser considerado SAP: tem-se presente um SAP contemporâneo caso sejam utilizadas medidas de performance, financeiras e não financeiras, para operacionalizar os objetivos estratégicos das entidades. Esta definição assenta, portanto, em três premissas (Franco-Santos *et al.*, 2012):

1. O papel de um SAP é avaliar a performance, seja para fins informativos ou motivacionais.
2. Um SAP constitui uma infraestrutura de suporte, que pode ir de um método simples de recolha e análise de dados a um sistema de informação sofisticado simplificado por plataformas de planeamento de recursos ou soluções de “*business intelligence*”.
3. Um SAP possui processos específicos de provisão de informação, de *design* e seleção de medidas de performance e de recolha de dados.

Os SAP contemporâneos apresentam quatro principais características (Ferreira, 2009):

- Incluem medidas de performance financeiras e não financeiras;
- Utilizam medidas de performance críticas, isto é, associadas à implementação da estratégia organizacional;
- Utilizam frequentemente *benchmarking* externo;

- Incluem mecanismos de melhoria contínua ao nível das metas e da avaliação de performance.

Desta forma, estes sistemas assumem três grandes funções (Ferreira, 2009):

- Disponibilizam informação para apoiar a tomada de decisão, contribuindo para a criação de valor e apoiando os processos de planeamento e controlo.
- Reduzem o grau de incerteza e alargam o domínio das ocorrências que influenciam as organizações;
- Influenciam o comportamento dos colaboradores das organizações, assegurando que todos eles estão alinhados aos seus objetivos;
- Sinalizam os colaboradores acerca de questões estratégicas e transmitem informação aos *stakeholders* das organizações.

De acordo com a definição anteriormente sugerida e com as características apresentadas, é possível afirmar que tanto o *Balanced Scorecard* como o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism* são exemplos de SAP contemporâneos, que têm contribuído para uma visão mais holística da performance das organizações, sendo um elo fundamental no processo de criação de valor por influenciarem a tomada de decisão e a afetação dos recursos (Ferreira, 2009; Franco-Santos *et al.*, 2012).

II.2. O Papel dos SAP em Organizações Sem Fins Lucrativos

“A escassez dos recursos e a conseqüente necessidade da sua afetação de forma eficiente e eficaz levou ao desenvolvimento de uma cultura orientada para a criação de valor.” (Ferreira, 2009: 328). De facto, a gestão e avaliação de performance tem sofrido bastantes alterações, das quais se destaca o desequilíbrio de forças das dimensões da performance organizacional, verificando-se uma presença mais acentuada de aspetos operacionais, estratégicos e operacionais em detrimento da dimensão financeira. Esta alteração contribui significativamente para a identificação, por parte das organizações, da necessidade de criar valor, pelo menos para os *stakeholders* que assumem um papel fundamental na sua estratégia (Ferreira, 2009). É por esta razão que o processo de gestão e avaliação da performance organizacional é atualmente um dos principais temas de interesse e preocupação para as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos (Ferreira, 2009; Kaplan, 2001). As OSFL (organizações sem fins lucrativos) revelam

ainda alguma urgência neste campo, uma vez que enfrentam uma concorrência crescente pelos mesmos escassos doadores e financiamento governamental (Kaplan, 2001).

Franco *et al.* (2005) e Teixeira (2013) caracterizam as OSFL como (i) organizadas, (ii) privadas, (iii) não distribuidoras de lucro, (iv) autogovernadas e (v) voluntárias, podendo elas ser formais ou informais, religiosas ou seculares e incluir colaboradores remunerados ou simplesmente voluntários. Estas organizações podem desempenhar funções de “expressão” ou de “serviço”. As primeiras envolvem “(...) *defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, protecção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política (...)*”, já as segundas apostam em “(...) *serviços de saúde, educação, sociais.*” (Franco *et al.*, 2005: 6). É o conjunto de todas estas características que define o abrangente terceiro setor.

As organizações deste setor estão, realmente, em crescimento e têm procurado seguir os modelos e práticas de gestão das organizações com fins lucrativos (Ferreira, 2009). Ambas desenvolvem o processo de planeamento, mas enquanto as organizações com fins lucrativos o iniciam com a preocupação com o retorno financeiro, as OSFL começam por pensar na sua missão. Contudo, da mesma forma que as primeiras definem objetivos a alcançar e uma estratégia adequada à sua concretização, também as OSFL são incentivadas a definir uma estratégia adequada à concretização dos objetivos que estabelecem. Estas organizações devem também ser eficientes, através da otimização dos recursos, garantindo o excedente financeiro de que necessitam para sobreviver, que, quando possível, é reinvestido na sua atividade (Teixeira, 2013).

No entanto, Kaplan (2001) e Kaplan e Grossman (2010) referem que os mecanismos de captação direta de fundos nas OSFL são bastante menos desenvolvidos, pois, apesar destas entidades apresentarem relatórios anuais que comunicam a sua situação financeira, estes não revelam praticamente informação acerca da sua eficácia e/ou eficiência na criação de valor social, que é chave do seu sucesso. Além disso, os doadores e fundadores não conseguem obter, através destes relatórios, dados consistentes e confiáveis que permitam comparar a performance das diferentes organizações. Acresce ainda o facto de existirem poucas bases de dados públicas que disponibilizem informação sobre os seus resultados e a que é disponibilizada nem sempre é comparável entre organizações (Kaplan e Grossman, 2010).

Surge, então, a necessidade de conjugar medidas financeiras e não financeiras. Kaplan (2001) refere que já na década de 80 alguns investigadores defendiam a utilização de abordagens multidimensionais para medir a eficácia nas OSFL. Assim, os *stakeholders* teriam acesso a diversa informação acerca das organizações, nomeadamente da sua capacidade de angariação de fundos e de mobilização de recursos.

Além de possuírem medidas de longo prazo, que abordam essencialmente resultados, é importante que as OSFL definam medidas de curto prazo que assentem nos processos e atividades realizadas, para que construam uma abordagem equilibrada e seja disponibilizada informação que lhes permita saber se estão a seguir o caminho pretendido em cada uma das dimensões consideradas (Kaplan, 2001).

Tem-se, portanto, presentes as principais características dos SAP, identificando-se a necessidade do seu desenvolvimento para este tipo de organizações. Segue-se, então, uma análise detalhada de cada um dos três anteriormente identificados como tal, *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord* e *Performance Prism*, para uma posterior seleção do mais adequado a este setor e, conseqüentemente, à Unitate.

II.3. *Balanced Scorecard*

II.3.1. Caraterização do *Balanced Scorecard*

O BSC (*Balanced Scorecard*) foi desenvolvido no início dos anos 90 por Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de ir ao encontro das necessidades dos gestores que pretendiam um equilíbrio de medidas financeiras e operacionais na avaliação da performance das suas organizações, o que não acontecia com os SAP já existentes (Kaplan e Norton, 1992; Kaplan e Norton, 1996). O BSC é, portanto, segundo os mesmos autores, “(...) *a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.*” (Kaplan e Norton, 1992: 71), complementando as medidas financeiras, que ilustram os resultados de ações já realizadas, com medidas operacionais relacionadas com “(...) *customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.*” (Kaplan e Norton, 1992: 71).

Este SAP pode ser comparado ao *cockpit* de um avião, que fornece informação detalhada acerca de vários aspetos do voo, em simultâneo, pois é exatamente através de uma visão

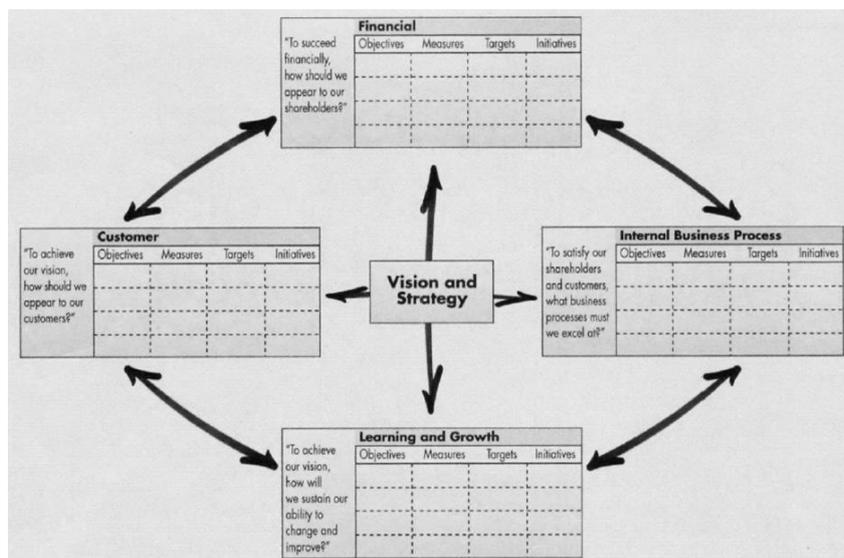
conjunta das várias áreas que compõem as organizações que os gestores conseguem gerir e avaliar a sua performance. Para tal, o BSC possibilita a concretização dessa visão através de quatro perspetivas (Figura 1) (Kaplan e Norton, 1992; Kaplan e Norton, 1996):

- Perspetiva Financeira
- Perspetiva do Cliente
- Perspetiva dos Processos Internos
- Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

O BSC revela, portanto, “(...) *the knowledge, skills, and systems that your employees will need (their learning and growth) to innovate and build the right strategic capabilities and efficiencies (the internal processes) that deliver specific value to the market (the customers), which will eventually lead to higher shareholder value (the financials).*” (Kaplan e Norton, 2000: 169). Como tal, permite que as entidades, além de acompanharem os seus resultados financeiros, monitorizem o seu progresso no desenvolvimento de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis de que necessitam para o seu desenvolvimento (Kaplan e Norton, 1996).

É também com a referência a estas quatro perspetivas que o BSC consegue limitar o número de indicadores (medidas) utilizados pelos gestores, forçando-os a concentrar-se apenas nos mais críticos para as organizações. Ao combiná-las (Figura 1), auxilia-os ainda a perceber muitas inter-relações, podendo levá-los a uma melhor tomada de decisões e resolução de problemas (Kaplan e Norton, 1992).

Figura 1: Inter-relações das Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*



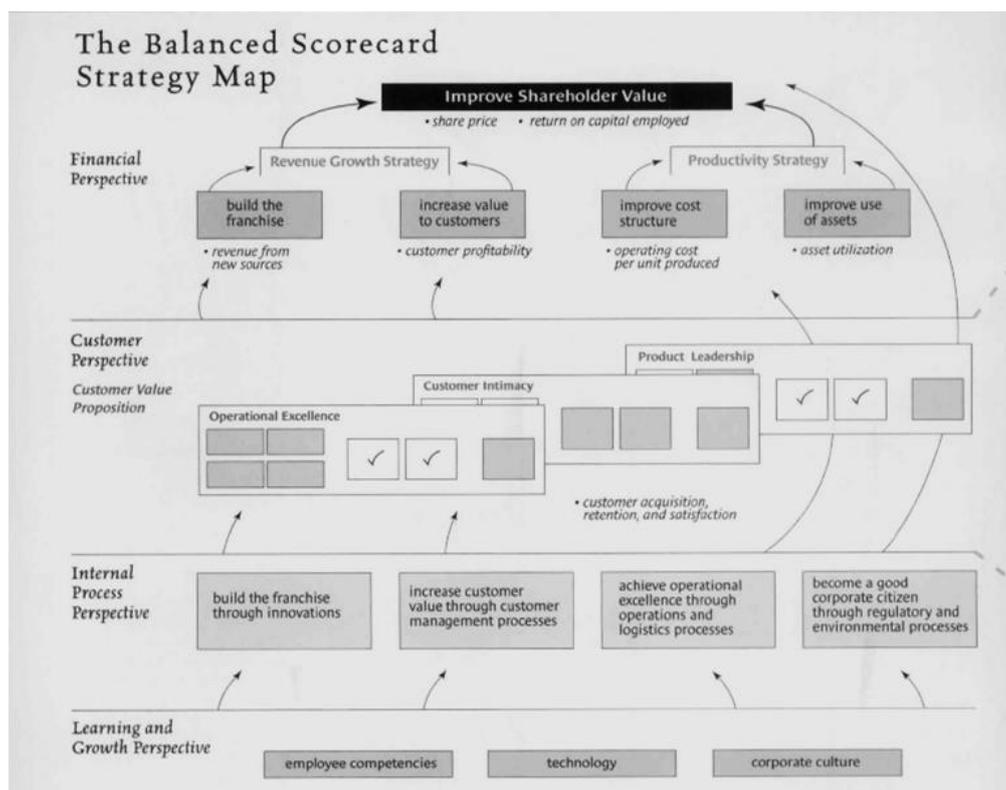
Fonte: Kaplan e Norton (1996)

O BSC é reconhecido como “(...) *uma ferramenta de alinhamento organizacional.*” (Simões e Rodrigues, 2011: 5), pois centra-se na estratégia e na visão das organizações, estabelecendo objetivos a elas alinhados e assumindo que os colaboradores adotam comportamentos e executam as ações necessárias para os alcançar (Kaplan e Norton, 1992). Para esta ligação de objetivos de longo prazo às ações de curto prazo (isto é, da gestão estratégica às operações), contribuem, em conjunto ou separadamente, os cinco processos constituintes do ciclo de gestão, já atualizados em 2008 (Kaplan e Norton, 1996; Kaplan e Norton, 2008):

1. Desenvolvimento da estratégia
2. Tradução da estratégia
3. Planeamento das operações
4. Monitorização e aprendizagem
5. Teste e adaptação da estratégia

Ainda associado a este SAP surge o conceito de Mapa Estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2000: 168), esta ferramenta “(...) *show how an organization will convert its initiatives and resources (...) into tangible outcomes.*”, ou seja, permite que uma organização comunique, numa linguagem clara e geral, não só a sua estratégia como também os processos e sistemas que estão na base da implementação da mesma. Deste modo, o mapa representa visualmente os objetivos críticos das organizações e as suas principais relações de causa-efeito que estimulam a performance organizacional, ilustrando a forma como serão convertidas as iniciativas e recursos organizacionais em resultados tangíveis e alinhados com a estratégia (Kaplan, 2010; Kaplan e Norton, 2000; Simões e Rodrigues, 2011). Devem, portanto, ser consideradas quatro regiões, que correspondem às quatro perspetivas do BSC (Figura 2) (Kaplan e Norton, 2000).

Figura 2: Modelo *Standard* do Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2000)

Após a adoção do BSC por parte de várias entidades, é possível afirmar que este SAP atende às necessidades gerais das organizações. Além de reunir, num só documento, vários elementos que, à partida, não faziam parte da sua estratégia, garante que as organizações não são sub-otimizadas, na medida em que força os gestores a considerar importantes todos os indicadores em conjunto (Kaplan e Norton, 1992). Também a sua implementação veio ainda modificar os pressupostos existentes acerca do processo de avaliação de performance. Enquanto que os sistemas tradicionais eram desenvolvidos e supervisionados por especialistas financeiros, o BSC só pode ser adotado com a participação dos gestores que têm um conhecimento aprofundado da visão e dos pilares estratégicos das organizações (Kaplan e Norton, 1992).

Em suma, o BSC é “(...) um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos diversos responsáveis monitorizarem a sua acção e obter um “feedback” permanente das suas práticas e sobre o adequado emprego dos instrumentos de controlo que se encontram ao seu alcance na prossecução dos objectivos estratégicos da organização, fomentando um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo.” (Bernardo, 2009: 53)

II.3.2. O papel do *Balanced Scorecard* em OSFL

Os integrantes das OSFL preocupam-se cada vez mais com a gestão e avaliação da performance organizacional. No entanto, compreender se uma OSFL tem impacto social significativo torna-se difícil por existir pouca informação disponível acerca dos seus resultados ou até mesmo por esta não ser comparável entre organizações (Kaplan, 2001; Kaplan e Grossman, 2010).

De um modo geral, não sendo a informação consistente para acompanhar nem comparar a performance das organizações, que deve ser medida pela eficácia e eficiência com que estas atendem às necessidades dos clientes/utentes, os relatórios financeiros tornam-se o grande foco, mas são insuficientes por não contribuírem para o seu sucesso. Como resposta a esta insuficiência, foi introduzido, por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* no setor privado. Mas a adaptação e aplicação deste SAP às OSFL tem-se tornado uma oportunidade ainda maior quanto à melhoria da gestão pelo facto de as medidas financeiras serem uma restrição nestas organizações, uma vez que o seu sucesso não advém das mesmas (Kaplan, 2001; Kaplan e Grossman, 2010). De facto, o BSC “(...) *tem assumido uma posição de destaque quer como metodologia de referência para desenvolvimento de investigação quer a nível das práticas empresariais adaptadas a nível internacional.*” (Simões e Rodrigues, 2011: 1).

Esta abordagem multidimensional, utilizada na medição da eficácia nas OSFL, abrange medidas de curto prazo (processos e atividades realizadas) e de longo prazo (resultados), permitindo aos utilizadores o acesso à capacidade das organizações para captação de recursos e mobilização no sentido dos resultados pretendidos (Kaplan, 2001).

Tendo em conta que a missão das OSFL representa o compromisso que estas têm perante a sociedade e que o seu principal objetivo não é o sucesso financeiro, mas sim a atenção dada ao utente, é habitual a reestruturação do tradicional BSC, dando-se um maior destaque à perspectiva do Cliente/Utente e não à Financeira (Kaplan, 2001; Kaplan, 2010). Geralmente, segundo Kaplan (2010) e Niven (2003), este tipo de organizações define objetivos relacionados com o seu impacto social e a sua missão, que representa, além do motivo da sua existência, a sua responsabilidade perante a sociedade. São, portanto, estes objetivos que são “(...) *elevated to the top of the framework.*”, embora seja a estratégia que permanece no cerne do BSC (Niven, 2003: 43).

Como forma de auxílio às OSFL no desenvolvimento de estruturas de avaliação do seu impacto social e da sua performance, surgiu, em 1998, a *New Profit*, que funciona como “(...) *a sophisticated venture capital firm, performing detailed, rigorous analysis on potential fund recipients and actively managing its investments to increase their social impact.*” (Kaplan e Grossman, 2010: 115). Este fundo de capital social de risco, aposta nas OSFL que apresentam maior potencial para gerar impacto social, disponibilizando-lhes financiamento e apoio, ao nível de recursos e suporte estratégico, no desenvolvimento de um BSC e de um Mapa Estratégico, ambos com grande utilidade nas OSFL (Kaplan e Grossman, 2010). De facto, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram um modelo *standard* para o Mapa Estratégico, que os gestores podem utilizar para desenvolver os seus próprios mapas, adaptando-o às suas organizações, sendo que as regiões destacadas desse modelo devem corresponder às perspetivas definidas no BSC desenvolvido.

Assim, enquanto o Mapa Estratégico ilustra os processos críticos no alcance do impacto social desejado e as competências e motivação de quem os executa, o BSC fornece um quadro de informação bastante abrangente, pelo que, em conjunto, disponibilizam uma estrutura sólida para avaliar a performance das OSFL e desenvolver as capacidades de liderança e gestão necessárias para o alcance das respetivas missões (Kaplan e Grossman, 2010).

II.4. *Tableau de Bord*

II.4.1. Caraterização do *Tableau de Bord*

O TB (*Tableau de Bord*) surgiu em França no início do século XX, após a grande depressão económica sentida em 1929 que veio alterar a economia francesa e as empresas do país (Daum, 2005). Esta ferramenta foi criada com o objetivo de evitar fortes flutuações no ciclo de negócios resultantes desta depressão, uma vez que se verificou que a informação contabilística utilizada na tomada de decisão não era a mais correta, e de tentar responder aos requisitos de controlo de gestão dos engenheiros-gestores franceses e auxilia-los na gestão dos seus sistemas de negócio (Daum, 2005). Estes engenheiros procuravam métodos de melhoria de processos operacionais através de uma melhor compreensão das relações de causa-efeito entre as ações e o desempenho desses mesmos processos (Epstein e Manzoni, 1998; Quesado *et al.*, 2012).

O TB foi então desenvolvido por Guerny, Guirié e Lavergne, que o definem como “*An action-based tool for rapid, near-time information (“determination and reportind of the current status”) that builds on the definition of key decision-making items and the hierarchy of responsibility at a company.*” (Daum, 2005: 5). Normalmente, é igualado a um “*dashboard*” ou painel de controlo (*tableau*) de um automóvel ou de um avião (*bord*), que é utilizado como forma de orientação para o motorista/piloto chegar ao destino à hora prevista, fornecendo informação acerca do número de quilómetros percorridos, da velocidade a que os percorreu e do combustível consumido (Bessire e Baker, 2005, Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998).

Daum (2005: 4) defende que o objetivo desta ferramenta é “*(...) to concentrate on the decisive factors for success, thus enabling active steering, reaction and decision-making despite the complexity of the overall system.*”. Como tal, e segundo o mesmo autor, o TB apresenta quatro principais características:

- É simples, podendo ser aplicado relativamente rápido;
- Foca-se apenas na informação efetivamente relevante para a decisão;
- Fornece principalmente informação acerca do *status* dos processos operacionais e não tanto nos seus resultados financeiros, focando-se, portanto, num controlo de curto-prazo;
- Disponibiliza a informação de forma rápida e quando solicitada, não dependendo da periodicidade contabilística, defendendo-se que “*(...) it is better to be approximately right and on time than exact but too late.*” (Daum, 2005: 6).

O TB é, então, um instrumento de apoio à tomada de decisão ou ao controlo da entidade e permite aos gestores gerir com sucesso uma organização ou centro de responsabilidade, apenas através do controlo das variáveis que, ao longo do tempo, alteram as componentes-chave dos sistemas de negócio pelos quais são responsáveis (Daum, 2005). Assim, é um modelo que tem como objetivo reduzir a complexidade, fornecendo aos gestores um conjunto de informação, sob a forma de indicadores, necessária para o controlo das diferentes áreas de responsabilidade. Assim, direciona-os para o que é relevante na tomada de decisão e permite-lhes monitorizar a evolução do negócio, compará-lo com os objetivos estabelecidos e tomar medidas corretivas, se necessário, aquando da análise de desvios (Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998). Este conjunto de informação passa pelas variáveis de ação (*status* dos fatores críticos de sucesso na concretização dos objetivos

definidos), pelos planos de ação (medidas e iniciativas definidas para atingir as metas estabelecidas, influenciando esse *status*) e pelos resultados a alcançar (performance atual do sistema empresarial relativamente à consecução dos objetivos definidos), pelo que o TB se concentra essencialmente no futuro da entidade (Daum, 2005). No entanto, este instrumento deve ainda apresentar informação acerca do meio envolvente que pode influenciar o sistema de negócio dos gestores, de forma a poder ajudá-los a reagir a qualquer alteração que não esteja diretamente sob o seu controle (Daum, 2005).

Enquanto instrumento de apoio à tomada de decisão, o TB (Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998; Quesado *et al.*, 2012):

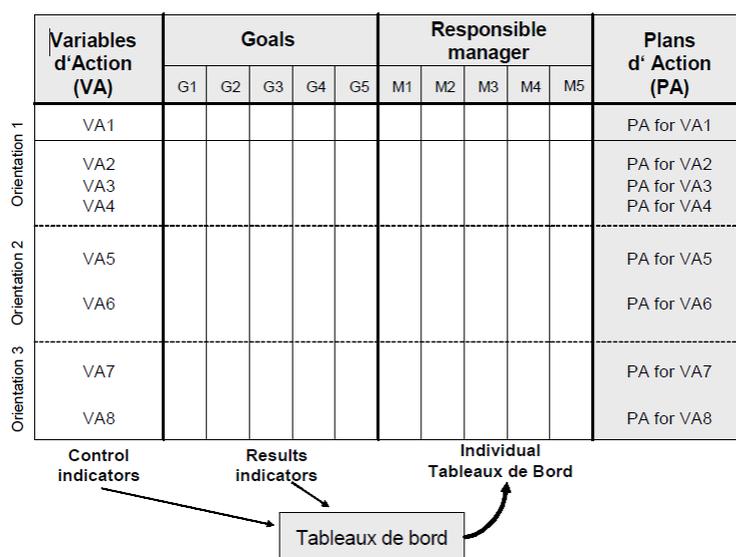
- Não deve ser um documento único aplicável de igual forma a toda a entidade (deve ser personalizado para cada centro de responsabilidade e adaptado às necessidades dos respetivos gestores, pois cada um deles tem tarefas e objetivos distintos);
- Não deve ser limitado a indicadores financeiros (devendo incluir também indicadores operacionais que informem acerca do impacto das decisões a nível operacional e permitam identificar relações de causa-efeito existentes);
- Deve incluir apenas os indicadores relevantes (incluindo informação mínima, necessária e suficiente de forma a sintetizar o que é essencial e eliminar o que é insignificante);
- Deve ser frequente (com uma periodicidade mensal de apresentação) e a informação nele contida deve estar disponível em tempo útil;
- Deve respeitar a hierarquia da entidade, sendo que os objetivos dos centros de responsabilidade devem traduzir os meios de ação dos centros de responsabilidade hierarquicamente acima.

A metodologia mais utilizada para a conceção e implementação do TB é o método OVAR (Objetos, Variáveis de Ação, Responsáveis). Este assenta na estrutura piramidal da organização, possibilitando a construção dos vários TB para os centros de responsabilidade. O primeiro passo é a identificação dos objetivos gerais das organizações e das variáveis de ação necessárias para a concretização desses objetivos e, posteriormente, ambos são descentralizados para os centros de responsabilidade hierarquicamente abaixo, levando, através de um conjunto de matrizes, à identificação

das suas variáveis de ação, planos de ação e indicadores (Figura 3) (Bourguignon *et al.*, 2004; Daum, 2005).

Assim, o TB parte da missão e dos objetivos de cada centro de responsabilidade. A missão é traduzida num conjunto de objetivos e é a partir destes que se identificam os fatores críticos de sucesso (KSF) que são quantificados pelos indicadores-chave de performance (KPI) (Epstein e Manzoni, 1998).

Figura 3: Método OVAR como Suporte ao *Tableau de Board*



Fonte: Daum (2005)

II.4.2. O papel do *Tableau de Bord* em OSFL

Apesar de vários autores referirem que o *Tableau de Bord* é aplicável a OSFL, não foi encontrado qualquer estudo acerca dessa aplicação.

II.5. Performance Prism

II.5.1. Caraterização do *Performance Prism*

A melhor forma de as organizações, com ou sem fins lucrativos, obterem sucesso a longo prazo é focar-se nas necessidades de todos os seus *stakeholders* e ter a preocupação de criar valor para cada um deles, pois são eles que influenciam a sua performance (Cengic e Fazlic, 2008; Liu *et al.*, 2015; Neely *et al.*, 2001)

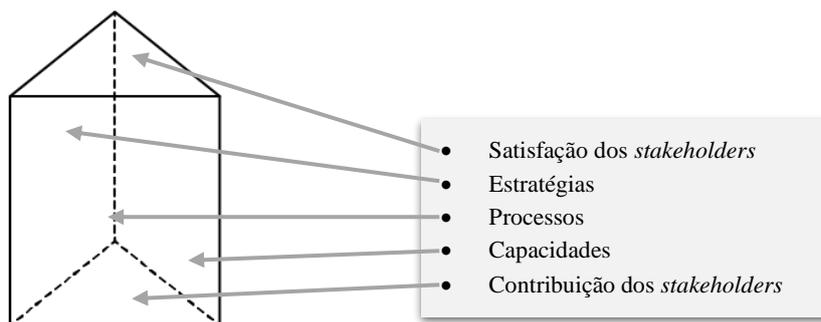
Foi então proposto por Andy Neely, Chris Adams e Paul Crowe, em 2001, o PP (*Performance Prism*), perante a identificação da necessidade da criação de uma segunda geração de SAP, de forma a desenvolver modelos adequados ao ambiente em que as organizações contemporâneas estão inseridas, com foco nos seus *stakeholders* (Junior *et al.*, 2013).

O PP trata-se de uma ferramenta que tem como objetivo esclarecer as complexas relações entre as organizações e os seus *stakeholders* e auxiliar na gestão do processo de avaliação de performance numa ótica de longo prazo (O’Boyle e Hassan, 2013; Liu *et al.*, 2015; Neely *et al.*, 2001). É com base nestas funções que O’Boyle e Hassan (2013) argumentam que a satisfação dos *stakeholders* das organizações está diretamente relacionada com a performance e o sucesso organizacional. De facto, este SAP considera não só as necessidades dos *stakeholders* como também as das próprias organizações, fornecendo as causas e efeitos da sua performance (Cengic e Fazlic, 2008).

Tal como o nome indica, o PP tem por base a estrutura de um prisma, com cinco faces (Figura 4), que correspondem a cinco perspetivas que se interrelacionam de uma forma lógica e que proporcionam, em conjunto, uma estrutura abrangente e integrada para a gestão da performance organizacional (Cengic e Fazlic, 2008; Neely *et al.*, 2001). Esta estrutura de prisma deve-se ao facto de este sólido geométrico refratar a luz, ocultando-a e decompondo-a nos seus elementos. Da mesma forma, o PP ilustra a complexidade das organizações, revelando todas as perspetivas interrelacionadas (Figura 5) para que seja possível compreendê-la (O’Boyle e Hassan, 2013); são elas (Boyne e Hassan, 2013; Najmi *et al.*, 2012; Neely *et al.*, 2001):

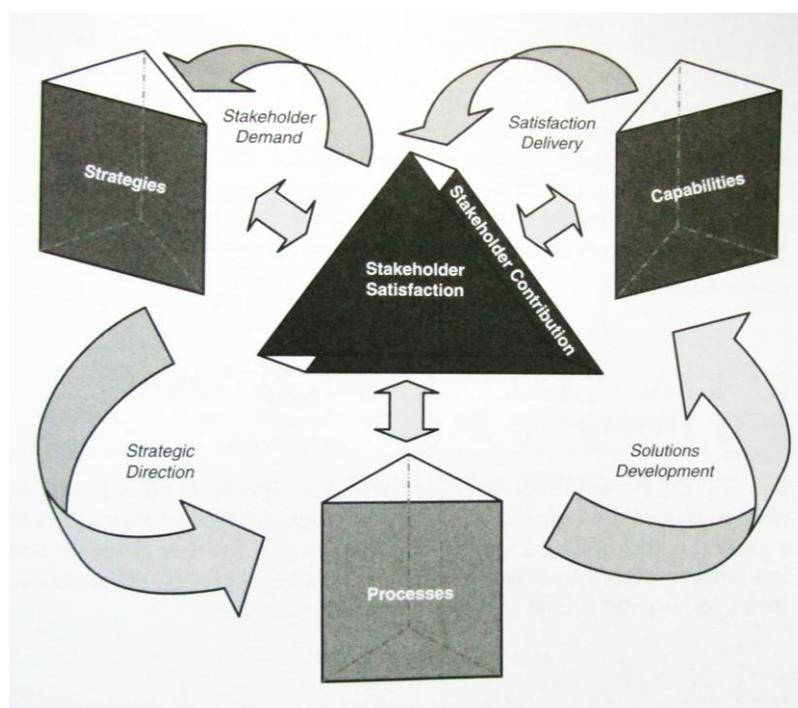
1. Satisfação dos *stakeholders* – “Quem são os *stakeholders*, o que desejam e do que precisam?”
2. Estratégias – “Quais as estratégias a implementar para garantir que os desejos e necessidades dos *stakeholders* são satisfeitos?”
3. Processos – “Quais os processos críticos a implementar para permitir que as estratégias sejam operacionalizadas?”
4. Capacidades – “Quais os recursos/capacidades necessários para operacionalizar os processos?”
5. Contribuição dos *stakeholders* – “Quais as contribuições que as organizações exigem dos *stakeholders*?”

Figura 4: As Cinco Faces do *Performance Prism*



Fonte: Adaptado de Courtney (2013)

Figura 5: Inter-relações dos Diferentes Elementos do *Performance Prism*



Fonte: Courtney (2013)

O PP passa, portanto, a mensagem de que, para atuar num mundo complexo de inter-relações, os gestores devem ter uma “(...) *clear vision on key stakeholders and their requirements.*” (Cengic e Fazlic, 2008: 423) e alinhar as suas estratégias, processos e capacidades para satisfazer essas mesmas necessidades, criando valor para os *stakeholders* (O’Boyle e Hassan, 2013). É esta clara compreensão da relação recíproca entre as organizações e os seus *stakeholders* e das necessidades de ambas as partes que se revela essencial para o sucesso organizacional (Cengic e Fazlic, 2008; Neely *et al.*, 2001).

II.5.2. O papel do *Performance Prism* em OSFL

Neely *et al.* (2001: 7) referem que o PP “(...) *can be used by management teams to influence their thinking about what the key questions are that they want to address when seeking to manage their business.*”, o que revela que este SAP não é um modelo fixo, mas sim uma estrutura flexível que pode ser adaptada à avaliação de performance nas mais variadas organizações (Liu *et al.* 2015). Também O’Boyle e Hassan (2013) argumentam que o que mais importa na gestão das organizações de qualquer setor é responder às expectativas dos seus *stakeholders*, pelo que esta ferramenta pode proporcionar às organizações variados benefícios em termos de desenvolvimento e sucesso organizacional, a nível geral.

Neste sentido, além dos estudos de caso da DHL e da House of Fraser, ambas entidades com fins lucrativos, em que se analisou a utilidade específica do PP em cada uma delas, também a London Youth, uma organização sem fins lucrativos, foi objeto de trabalho por parte de Neely *et al.* (2001). Esta organização, que engloba 460 clubes, grupos e projetos juvenis em Londres, tem como missão apoiar, a nível físico, mental e espiritual, o desenvolvimento de crianças e jovens, através da organização de atividades sociais e educacionais (Neely *et al.*, 2001).

Neely *et al.* (2001) trabalharam com a London Youth com o objetivo de a ajudar, ao nível da gestão, a criar um conjunto de medidas de performance adequadas às necessidades verificadas. Com a adoção do PP para a gestão da performance organizacional, a equipa da London Youth revelou uma melhor compreensão dos objetivos e uma maior responsabilização pelas medidas selecionadas.

Neely *et al.* (2001: 11) defendem então que o PP “(...) *has proved itself to be malleable to the various needs of a wide variety of diferente organisations and measures development conditions.*” e que o *feedback* “(...) *has been overwhelmingly positive.*”.

II.6. Comparação dos Modelos

Courtney (2013) refere que é válida mais do que uma abordagem para medir a performance no terceiro setor. Como tal, desenvolvidos diversos modelos que reúnem várias perspetivas, de forma a reduzir as limitações dos modelos mais simples, tendo sido utilizados como base para sistemas estratégicos de avaliação de performance. São estes

sistemas que descrevem a estrutura e os mecanismos de controlo que os gestores definem para garantir que a estratégia e os objetivos organizacionais são efetivamente alcançados (Ferreira e Otley, 2009).

Após uma descrição detalhada de três dos possíveis SAP a desenvolver em OSFL (*Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord* e *Performance Prism*), segue-se uma análise comparativa entre eles, de forma a selecionar-se o mais adequado a este setor e à Unitate.

II.6.1. *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*

Tanto o BSC como o TB são ferramentas de avaliação de performance e visam evitar o “*monopoly of financial accounting*” ao combinar medidas financeiras e não financeiras (Bourguignon *et al.*, 2004: 118). Também (i) o foco multidimensional, através da utilização de um conjunto diversificado de indicadores, (ii) a informação agrupada num único documento, permitindo a desagregação (*drill down*) e descentralização de responsabilidades, (iii) a promoção da comunicação e (iv) a simplificação da tomada de decisão são características comuns aos dois (Bourguignon *et al.*, 2004; Epstein e Manzoni, 1998; Quesado *et al.*, 2012). No entanto, existem alguns aspetos que os distinguem.

Em primeiro lugar, a origem de cada um dos modelos é distinta. Enquanto que o TB surgiu em França numa época em que a tecnologia estava pouco desenvolvida, o BSC foi desenvolvido nos Estados Unidos da América, sendo já bastante associado a sistemas tecnológicos de apoio à tomada de decisão. Também as tradições destes dois países são diferentes, o que acaba por influenciar a gestão organizacional em cada um deles (Epstein e Manzoni, 1998; Quesado *et al.*, 2012).

O TB assume como ponto de partida a missão e os objetivos dos centros de responsabilidade (ou da organização e, posteriormente, descentralizados), “livremente” estabelecidos, definindo, a partir daí, os indicadores de performance e personalizando um TB para cada um desses centros. Já o BSC parte da visão e da estratégia organizacional a partir das quais estabelece os objetivos, ao nível das diferentes perspetivas consideradas, e, posteriormente, define os respetivos indicadores. Este modelo não pressupõe a construção de BSC específicos para os gestores operacionais, identificando-os apenas como responsáveis pelos objetivos estabelecidos (Bourguignon *et al.*, 2004; Epstein e Manzoni, 1998; Kaplan, 2001).

Por outro lado, o BSC permite que os indicadores se interrelacionem, o que possibilita a existência de relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas, obtendo-se, assim, informação da organização, a nível geral, e das causas de certas ocorrências. Já o TB não assume qualquer relação geral entre as áreas estratégicas, tratando um conjunto de indicadores independentes que fornecem informação acerca de um determinado centro de responsabilidade, pelo que os objetivos estratégicos podem mesmo estar em conflito (Bourguignon *et al.*, 2004; Epstein e Manzoni, 1998; Quesado *et al.*, 2012).

Também o foco de cada um dos modelos é diferente. Enquanto que o BSC dá uma grande ênfase à relação entre a avaliação de performance e os benefícios obtidos com a mesma, tanto a nível interno como externo, o TB não faz qualquer conexão, uma vez que o seu objetivo é fornecer informações (Bourguignon *et al.*, 2004).

Geralmente, o TB é mais complexo por conter muitos indicadores, ao contrário do que o que é recomendado, e foca-se demasiado na perspetiva interna e operacional da organização. Em oposição, o BSC é mais sucinto e baseia-se na perspetiva estratégica (Daum, 2005). Desta forma, o BSC “*amplia o campo de atuação*”, visto que permite a perceção de como se alcançam os objetivos (através da análise das relações de causa-efeito entre os indicadores), implica a generalização dos indicadores não financeiros e elimina a restrição ao curto prazo (Quesado *et al.*, 2012: 146).

Assim, o BSC destaca-se do TB por proporcionar “*(...) uma visão integral da organização e do ambiente que a rodeia.*”, conseguindo criar um ambiente organizacional previsível e um alinhamento total, conduzindo ao sucesso das entidades (Quesado *et al.*, 2012: 146).

II.6.2. *Balanced Scorecard versus Performance Prism*

Tendo em conta que o BSC se sobrepõe ao TB, procede-se então à comparação do BSC com o PP.

Tanto o BSC como o PP transmitem uma imagem multidimensional da organização, permitindo uma visão clara e perceptível da sua performance a partir de várias perspetivas. Apesar de tanto as perspetivas consideradas como os indicadores utilizados em cada um dos modelos serem distintos, a principal característica que os distingue é o foco. Enquanto que o BSC se foca na estratégia das organizações e é a partir desta que os indicadores são definidos, o foco do PP são os *stakeholders*, sendo que a estratégia organizacional surge

como resposta às suas necessidades e requisitos. Contudo, ambas as dimensões devem ser tidas em conta, pois cada uma delas têm a sua importância (Cengic e Fazlic, 2008).

Junior *et al.* (2013) argumentam que o PP possui uma abrangência dos *stakeholders* (principal característica) muito maior do que o BSC, pelo que muitas das suas características são apontadas como críticas a este último modelo. No entanto, a flexibilidade que o BSC apresenta revela que este “(...) *pode atender a uma gama de stakeholders maior do que sugerem explicitamente as suas quatro perspectivas originais.*” (Junior *et al.*, 2013: 151). Além disso, e segundo os mesmos autores, este SAP apresenta outros aspetos bastante positivos, nomeadamente o facto de (i) incentivar a contribuição dos *stakeholders* para as organizações, (ii) comunicar a estratégia e esclarecer os processos de uma melhor forma e (iii) auxiliar no processo de ir ao encontro de sinergia e alinhamento organizacional.

Também Striteska e Spickova (2012) esclarecem que os pontos fortes identificados no PP abrangem essencialmente questões relativas à extensão dos *stakeholders* que, como já foi em cima mencionado, o BSC consegue alcançar através da sua adaptabilidade. No entanto, o PP revela uma série de pontos fracos perante o BSC, são eles (Striteska e Spickova, 2012):

- A forma como os indicadores de performance serão implementados quase não é apresentada;
- Alguns desses indicadores não são praticáveis;
- Não existe uma lógica entre os diversos indicadores nem uma ligação entre estes e os objetivos;
- Não é considerado qualquer SAP já existente nas organizações.

Já o BSC revela, segundo as mesmas autoras, vários pontos fortes que o tornam bastante sólido perante o PP:

- Clarifica a visão e a estratégia adotada;
- Monitoriza a estratégia de forma consistente;
- Foca-se na estratégia, tendo em conta os objetivos estratégicos;
- Cruza perspetivas hierárquicas e multidisciplinares, permitindo um bom processo de comunicação;
- Integra indicadores de performance para os objetivos definidos;
- Exibe as relações de causa-efeito como um instrumento de gestão.

Apesar do PP ser mais recente e ter como principal objetivo dar resposta às alterações de prioridades verificadas na chamada “*New Economy*”, o BSC é um SAP estrategicamente orientado que permite “(...) *clarify goals, define performance objectives and communicate selected strategies.*” (Striteska e Spickova, 2012: 10).

Desta forma, e com base no estudo realizado por Junior *et al.* (2013), é possível afirmar que o PP pode contribuir para o BSC ao nível dos *stakeholders*, mas não substituí-lo. O BSC torna-se mais completo por conter um maior número de conceitos associados que apoiam as organizações a definir e implementar a sua estratégia.

II.6.3. Seleção do SAP Mais Adequado

Com base nas duas comparações realizadas, é notório que o BSC se sobrepõe tanto ao TB como ao PP, podendo ser utilizado numa série de situações distintas, nomeadamente na tomada e racionalização de decisões, coordenação de atividades e auto monitorização (Wiersma, 2009).

Contudo, este SAP tem sido alvo de várias críticas, nomeadamente por (i) não garantir o compromisso dos colaboradores e dos gestores com a avaliação de performance, (ii) não definir papéis nem responsabilidades para os integrantes das organizações, (iii) ser difícil a seleção dos indicadores de performance alinhados à estratégia, (iv) existir dificuldade em estabelecer, na prática, as relações de causa-efeito adequadas, (v) não destacar os interesses e contribuições dos *stakeholders*, entre outras (Russo *et al.*, 2011; Striteska e Spickova, 2012).

Apesar destas críticas, Hoque (2014: 44) refere que vários estudos realizados em OSFL revelaram o BSC como “(...) *beneficial for the organisation’s sustainable improvement.*”, tendo em conta que é considerado uma valiosa ferramenta de controle e responsabilidade organizacional e que facilita a implementação de determinadas políticas. Niven (2003) lista os seus sete benefícios mais comuns:

- Demonstra “*accountability*” e gera resultados;
- Atrai recursos escassos (financeiros e humanos);
- Cria um foco na estratégia;
- Fornece informação, não dados;
- Permite a auto-preservação;
- Conduz à mudança;

- Inspira confiança.

O mesmo autor defende que se os gestores pretendem alcançar sucesso com o BSC, então devem adaptá-lo às suas organizações, pois para atingir os objetivos da missão é crucial uma infraestrutura forte e capacitada.

O que destaca, de facto, o BSC de outros SAP é o foco nas relações de causa-efeito, na medida em que todos os objetivos e indicadores selecionados devem relacionar-se através das várias perspetivas consideradas, criando um fio condutor estratégico (Niven, 2003). Segundo Bernardo (2009: 47), o BSC “(...) privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade, o envolvimento transversal de todos os colaboradores e a sua responsabilização.”, permitindo, portanto, que todos os recursos, departamentos e iniciativas estejam alinhados, de forma a que seja possível alcançar todos os objetivos organizacionais estabelecidos (Kaplan, 2001).

Em jeito de conclusão, é fundamental para o sucesso das OSFL, especialmente para a Unitate, a flexibilidade e a garantia do alinhamento à estratégia, missão e visão organizacional que o BSC oferece. Também o facto de não serem encontrados estudos de caso do TB aplicado a OSFL e do PP apresentar, na literatura, apenas um caso de sucesso, faz com que seja o BSC mais adequado a esta instituição, apresentando, *a priori*, uma estrutura altamente preparada para ser adaptado a OSFL, além da consideração das habituais práticas destas organizações na sua aplicação, por parte dos seus criadores, por já existir um histórico dessa mesma aplicação.

III. Estudo de Caso

III.1. Metodologia

O presente trabalho assume a estrutura de projeto-empresa e a abordagem metodológica adotada foi a metodologia qualitativa. Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso, uma vez que se tratou de uma investigação de “(...) *a contemporary phenomenon in depth and within its real-life contexto (...)*” (Yin, 2009:18) e teve como objetivo responder a questões do tipo “como” e “porquê”, tendo-se analisado continuamente diversas questões operacionais (Yin, 2009).

Vieira *et al.* (2009: 132) referem que na investigação qualitativa deve ter-se em conta que “(...) *os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais mas sim como*

fenómenos socialmente construídos.”, isto é, as ações dos indivíduos de um determinado contexto social específico podem modificá-los. Este tipo de investigação permite então compreender e interpretar em profundidade as práticas sociais, pela sua adoção a uma orientação holística, conseguindo abarcar um contexto organizacional e social mais abrangente (Vieira *et al.*, 2009; Lietz e Zayas, 2010; Sampieri *et al.*, 2013).

A informação qualitativa foi gerada através de várias fontes, pelo que estamos perante uma triangulação de dados (Sampieri *et al.*, 2013). Realizaram-se essencialmente (i) entrevistas semiestruturadas com o presidente executivo da Unitate, bastante influente na área social, (ii) observação participante (através de um estágio numa IPSS – Unitate) e (iii) análise documental e de materiais da entidade e de textos, artigos e manuais que suportam a teoria associada ao tema em estudo. Também bases de dados e *websites* foram consultados como forma de pesquisa e recolha de informação.

As entrevistas semiestruturadas consistem em interações entre o entrevistador (neste caso o investigador) e os entrevistados, através de um conjunto de perguntas estabelecidas *a priori* e de questões que surgem com o decorrer dessa mesma interação (Sampieri *et al.*, 2013). Estas entrevistas têm “(...) o *objectivo de compreender em profundidade determinado fenómeno social, tendo por base as experiências vividas pelos entrevistados.*” (Vieira *et al.*, 2009: 136). Segundo Sampieri *et al.* (2013), uma entrevista qualitativa é mais flexível e aberta, sendo muitas vezes definida como uma reunião com o objetivo de conversar e trocar informação, conseguindo-se, assim, comunicar e ao mesmo tempo construir ideias acerca de um determinado tema.

As entrevistas foram realizadas ao presidente executivo da Unitate, Dr. Tiago Abalroado, não tendo sido possível proceder à respetiva gravação (Tabela 1).

Tabela 1: Detalhes das Entrevistas Realizadas

Pessoa Entrevistada	Função na Unitate	Tema da Entrevista	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
Dr. Tiago Abalroado	Presidente Executivo	Apresentação da Unitate e Contextualização	27.08.2016	15 minutos
			26.12.2016	20 minutos
		Análise SWOT - Unitate	28.12.2016	45 minutos
			26.01.2017	45 minutos
			07.02.2017	30 minutos
			12.04.2017	20 minutos
		Avaliação de Performance na Unitate	14.02.2017	15 minutos
		Modelo das Forças de Porter aplicado à Unitate	20.03.2017	25 minutos
		Construção do BSC para a Unitate	28.03.2017	90 minutos
			08.05.2017	90 minutos
26.06.2017	60 minutos			
Cruzamento da Análise SWOT	03.05.2017	15 minutos		

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à observação participante, esta diz respeito à presença do investigador no local de investigação, podendo observar diretamente as atividades que lá decorrem e interagir socialmente (Vieira *et al.*, 2009). De acordo com Sampieri *et al.* (2013: 419), numa investigação qualitativa, a observação “(...) não se limita ao sentido da visão, envolve todos os sentidos.”, ou seja, é necessária a integração total nas situações e a execução de um papel ativo e uma reflexão e registo constante dos detalhes observados, garantindo uma participação ativa ou, preferencialmente, completa. Neste caso, a observação participante foi realizada no âmbito de um estágio profissional (ao abrigo do regime de estágios do IIEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional)) com a duração de nove meses (outubro de 2016 a junho de 2017).

No que diz respeito à análise documental e de materiais, esta inclui a consulta (i) de um documento interno disponibilizado pelo presidente executivo da Unitate que contém uma breve de apresentação da instituição, (ii) do Manual de Processos-Chave de Centro de Dia, (iii) do Anuário Estatístico da Região Alentejo 2015, (iv) do Decreto-Lei 172-A/2014 que rege o estatuto das IPSS, (v) de uma publicação no Jornal Solidariedade e (vi) do Programa de Ação da Unitate para 2017. Foram também consultados o *website* e o portal da Unitate e o *website* do Portugal 2020, além dos manuais e artigos científicos que suportam os temas abordados no projeto.

O estudo de caso é uma das abordagens metodológicas mais utilizadas na investigação qualitativa. Para os investigadores qualitativos, “(...) envolve uma reflexão profunda

sobre a evidência e o seu posicionamento perante diferentes teorias como meio de responder às questões de investigação formuladas.” (Vieira *et al.*, 2009: 143). O estudo de caso utilizado na Unitate foi essencialmente experimental, pois resultou do desenvolvimento concetual de alguns procedimentos e práticas com o objetivo de explorar as dificuldades e os benefícios da sua implementação e utilização, especificamente na entidade em questão (Scapens, 2004; Vieira *et al.*, 2009).

Apesar da realização deste projeto não implicar a participação na implementação do SAP, a presença na Unitate e a observação direta e participante das suas práticas influenciaram a conceção do modelo. Como tal, a abordagem metodológica utilizada está bastante relacionada com a *Action Research*, um tipo de investigação que, de acordo com Kaplan (1998), envolve o investigador num determinado programa com o objetivo de desenvolver novas soluções que alteram as práticas existentes numa organização e testar a viabilidade e as características dessa inovação. Segundo o mesmo autor, tendo em conta que ocorreu um envolvimento ativo por parte do investigador no sentido de alterar, com a implementação de uma nova ideia, o *status quo* das práticas da organização de forma a melhorar a sua performance, temos aqui presente uma nova abordagem: *Innovation Action Research*.

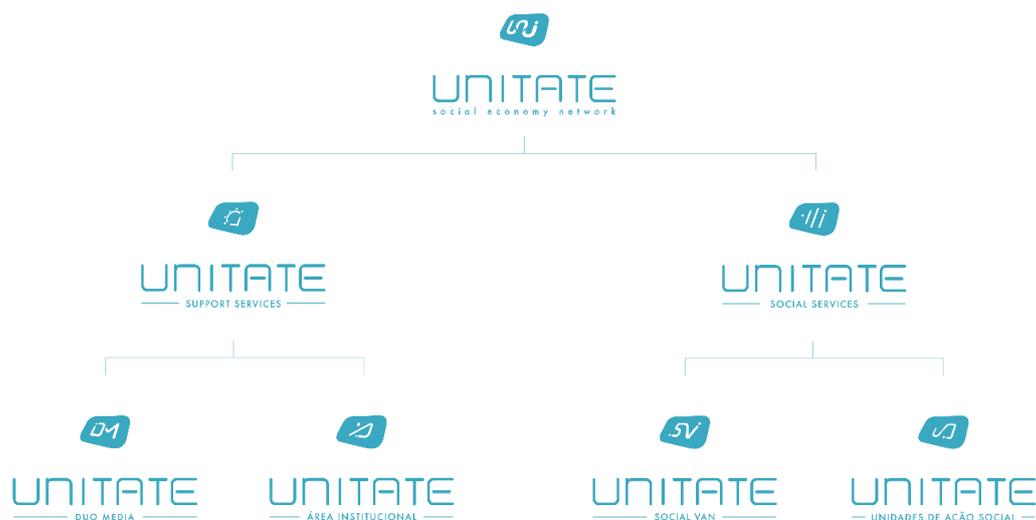
III.2. Apresentação da Unitate e Contextualização

A Unitate – Associação de Desenvolvimento da Economia Social é uma IPSS, fundada em outubro de 2013 e com sede em Vila Viçosa, que, segundo o documento interno “O que é?/Ideário/Conceito”, segue os princípios da Doutrina Social da Igreja e tem como principal objetivo promover o desenvolvimento da Economia Social através de atividades e ações que visam capacitar as várias instituições sociais a nível nacional.

Estas ações passam por prestar apoio a outras IPSS nas mais variadas áreas, nomeadamente consultoria jurídica, gestão, emprego, consultoria fiscal e financeira, contabilidade, gestão de projetos, formação, apoio técnico a respostas sociais, gestão da qualidade e assessoria técnica a projetos de construção.

No início de 2016, a Unitate foi reestruturada, tendo-se criado duas áreas funcionais distintas: a *Unitate-Support Services* e a *Unitate-Social Services* (Figura 6).

Figura 6: Estrutura Organizacional da Unitate



Fonte: Elaborado pelo *Designer* da Unitate

A *Unitate-Support Services*, que inclui a *Duo Media* (serviços informáticos e de *design*) e a *Área Institucional* (serviços prestados nas restantes áreas), compreende todo o trabalho de apoio e capacitação das instituições sociais, dando continuidade ao já anteriormente existente. Apesar de prestar serviços a mais de 100 instituições a nível nacional (especialmente no que diz respeito a formações), nesta área funcional a Unitate tem uma forte implementação na região Alentejo, uma vez que acolhe a sede da UDIPSS (União Distrital das IPSS) de Évora, conseguindo, assim, um contacto direto e uma relação de confiança com as suas associadas (cerca de 80 instituições).

Desta área funcional fazem parte, além do Presidente com funções executivas, 7 colaboradores que prestam os diversos serviços (dois deles internos e os restantes externos, isto é, prestadores de serviços que são requisitados quando necessário) e 6 voluntários (Tabela 2).

Quanto ao financiamento das suas atividades, este advém das quotas pagas pelas instituições associadas à rede Unitate e do pagamento que as entidades efetuam pelos serviços prestados.

No que diz respeito à *Unitate-Social Services*, esta abrange todas as respostas sociais que têm por base as atividades de trabalho social direto, nomeadamente:

- *Social Van* (carrinhas sociais): transporte dos utentes (atualmente cerca de 175) com mais de 55 anos e residentes nos concelhos de Vila Viçosa, Borba, Alandroal ou Redondo para os mais variados destinos (hospitais e clínicas para consultas

e/ou exames médicos, farmácias, correios, bancos, supermercados, etc.). Além da participação do Presidente Executivo da Unitate nesta resposta, este serviço é prestado por dois motoristas, sendo cada um deles responsável por uma carrinha.

- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD): apoio de alimentação, higiene pessoal e habitacional e/ou tratamento de roupa prestado a 15 idosos na sua própria habitação, residentes em freguesias rurais dos concelhos de Évora e Redondo.
- Centro de Dia (CD): localizado na freguesia de São Vicente do Pigeiro (concelho de Évora), presta serviços que contribuem para a manutenção de 5 utentes no seu meio habitual de vida (Manual de Processos-Chave – Centro de Dia).

Tanto o SAD como o CD (que no seu conjunto constituem um equipamento da Unitate – Unidade de Ação Social da Vendinha) contam com (Tabela 2):

- o presidente da Unitate, que exerce funções executivas;
- uma diretora técnica responsável pelo planeamento e monitorização, acompanhamento técnico dos utentes e desenvolvimento de atividades lúdicas, desportivas, de convívio e de lazer (que envolvem não só os utentes, mas também a participação da restante população local);
- um encarregado que assume todas as funções relacionadas com questões logísticas, supervisiona todos os processos e coordena as operações a realizar;
- quatro colaboradoras que exercem atividades de cozinha, acompanhamento e higiene dos utentes, limpeza e tratamento de roupa.

Enquanto que a atividade de *Social Van* é financiada apenas pela comparticipação dos utentes que usufruem dos serviços, para a Unidade de Ação Social da Vendinha a Unitate conta ainda com uma comparticipação da Segurança Social.

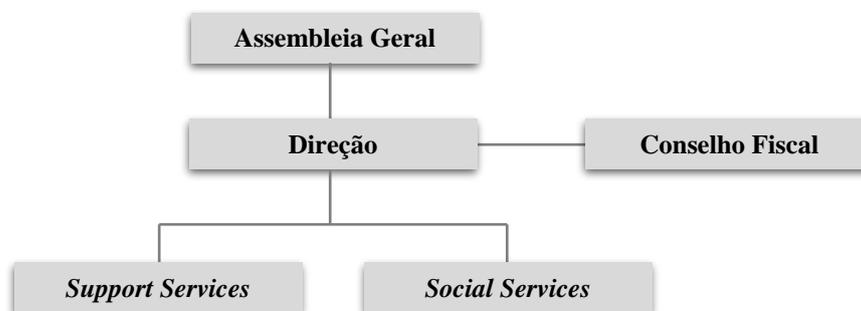
Tabela 2: Colaboradores por Área Funcional

<i>Support Services</i>	<i>Social Services</i>
Presidente Executivo	
2 Colaboradores Internos	<i>Social Van</i> 2 Motoristas
5 Colaboradores Externos	Unidade de Ação Social da Vendinha 1 Diretora Técnica
6 Voluntários	1 Encarregado 4 Colaboradoras
Total: 13	Total: 8
TOTAL: 21 + 1	

Fonte: Elaboração Própria

No seu conjunto, a Unitate assume uma estrutura funcional (Figura 7), uma vez que os diferentes departamentos estão agrupados em atividades especializadas na Unitate-*Support Services* e na Unitate-*Social Services* (Teixeira, 2013).

Figura 7: Organograma da Unitate



Fonte: Elaboração Própria

Os principais objetivos desta instituição passam por:

- Obter um posicionamento marcado pelo rigor, pela competência e pela excelência junto dos agentes da Economia Social;
- Criar uma vasta rede de parcerias tendo em vista o desenvolvimento da Economia Social em Portugal;
- Aprofundar as relações de colaboração e de concertação de esforços entre entidades públicas, privadas e instituições sociais;
- Gerar um modelo corporativo marcado pela eficiência, eficácia e sustentabilidade.

No entanto, esta depara-se com algumas dificuldades, nomeadamente a inexistência de sistemas de monitorização, a reduzida formação de alguns recursos humanos e a fraca capacidade de mobilizar as instituições.

A sua gestão assenta essencialmente em indicadores não financeiros, como a capacidade utilizada (número de utentes/capacidade total), no caso das respostas dirigidas diretamente a utentes, e a taxa de eficácia nas respostas às instituições (número de situações solucionadas/número total de pedidos recebidos).

Contudo, também o SROI (*Social Return on Investment*) (valor dos benefícios gerados/valor do investimento) (Brouwers *et al.*, 2010) e o *Payback Period* se revelam indicadores financeiros bastante relevantes para a gestão desta organização.

A Unitate conta ainda com alguns parceiros institucionais e estratégicos, o que lhe permite fortalecer a rede e aproveitar as sinergias decorrentes da partilha de recursos entre todos. Segundo Courtney (2013), estas alianças estratégicas levam a uma melhoria na eficiência e capacidade da organização e podem, muitas vezes, revelar-se oportunidades de aprendizagem para ambas as partes.

III.3. Diagnóstico

III.3.1. Avaliação de Performance na Unitate

O estatuto das IPSS rege-se pelo Decreto-Lei 172-A/2014, que não só as define (artigo 1º) como também menciona os seus fins e atividades (artigos 1º-A e 1º-B), as possíveis formas e agrupamentos das mesmas (artigo 2º), entre outros. Como tal, deve dar-se especial atenção aos requisitos exigidos aos órgãos de administração (artigo 13º) para que qualquer IPSS seja considerada como tal, como é o caso da apresentação do Relatório e Contas de Gestão, do Orçamento e do Programa de Ação e da detenção de Contabilidade Organizada.

A Unitate apresenta, portanto, o Relatório e Contas de Gestão e possui um Programa de Ação cuja execução é avaliada mensalmente com base nos indicadores definidos (aquando da sua conceção) para cada atividade proposta e a sua estratégia centra-se na capacitação da Economia Social em Portugal. O Orçamento é apresentado juntamente com o Programa de Ação, uma vez que é definido com base nas atividades programadas. Quanto à Contabilidade Organizada, esta é utilizada para efeitos de gestão, uma vez que permite à Unitate o controlo de todos os movimentos contabilísticos e da sua atividade económica.

A Unitate encontra-se numa fase inicial, de crescimento, em que o quadro de pessoal está a formar-se e a sua situação económica está a sofrer sucessivas mutações resultantes desse crescimento, pelo que não está formalizado qualquer Sistema de Avaliação de Performance. Apesar de a instituição utilizar alguns indicadores, financeiros e não financeiros, estes não são detalhados nem sistematizados em qualquer mapa.

Como tal, a Unitate não possui Contabilidade de Gestão, mas sim uma monitorização informal que passa pela troca de *feedback* e pela aplicação de medidas corretivas entre os quadros intermédios e a direção, pelo que surge a necessidade de formalizar e

implementar um SAP que a auxilie a crescer de forma sustentada e a comunicar, interna e externamente, as atividades desenvolvidas e as que visa vir a desenvolver.

III.3.2. Modelo das Forças de Porter

Para uma entidade competir da melhor forma num determinado mercado, deve definir a sua estratégia com base no conhecimento da estrutura desse mercado e na identificação do seu público-alvo (Teixeira, 2013). Porter (1979: 137) defende que “*The essence of strategy formulation is coping with competition.*” e, como tal, aponta cinco forças que são determinantes para o nível de concorrência existente na indústria e para a rentabilidade das entidades, uma vez que influenciam a estrutura da indústria e a respetiva evolução; são elas (1) a rivalidade entre concorrentes, (2) a ameaça de novos entrantes, (3) o poder negocial dos fornecedores, (4) o poder negocial dos clientes e (5) a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

A estratégia da entidade deve, independentemente da intensidade destas forças competitivas, passar por posicionar-se de forma a defender-se delas ou a influenciá-las a seu favor, ajustando as suas capacidades. Para tal, é crucial analisar e compreender cada uma delas, uma vez que acabam por destacar tanto os pontos fortes e fracos da entidade como as oportunidades e ameaças que o mercado lhe apresenta, sendo, portanto, o ponto de partida para o desenvolvimento da sua estratégia (Porter, 1979; Porter, 2008; Teixeira, 2013).

Tendo em conta que a Unitate atua no terceiro setor, há que ajustar o Modelo de Michael Porter a organizações sem fins lucrativos. Apesar de “concorrência” ser um conceito um pouco desajustado a este setor, a estratégia competitiva de Porter pode ser bastante relevante ao considerar-se o impacto de outras organizações (Courtney, 2013).

Oster (1995) adapta, então, o Modelo de Porter, sugerindo não cinco, mas seis forças relevantes para o “mercado” do terceiro setor, argumentando que as organizações sem fins lucrativos também devem entender os mercados económicos e políticos em que operam; são elas (1) as relações entre as organizações existentes, (2) a ameaça de novos entrantes, (3) a ameaça de serviços substitutos, (4) o poder negocial dos utilizadores, (5) o poder negocial dos financiadores e (6) o poder negocial dos fornecedores.

Com base nestas seis forças e na informação recolhida através de uma entrevista ao Dr. Tiago Abalroado é possível analisar a intensidade da concorrência da Unitate, em ambas as áreas de atuação:

Relações com as Organizações Existentes

Support Services

A Unitate estabelece uma forte relação com as outras organizações, sendo esta bastante beneficiada pelo facto de integrar na sua sede a UDIPSS de Évora, o que acaba por criar uma importante ligação na sua intervenção.

Segundo o Dr. Tiago Abalroado, a instituição é reconhecida a nível nacional por todas as “instâncias de cúpula da Economia Social”, tendo já colaborado com a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) e com a CNIS (Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade), entidades estas que têm um papel influente na área social em todo o país. Mantém ainda uma relação com entidades públicas e privadas, através de parcerias, sendo elas:

- Segurança Social
- IEFP
- Ar Telecom
- Cáritas Arquidiocesana de Évora
- CASES
- CNIS
- Exaclean
- F3M
- IPPS-IUL (ISCTE Public & Nonprofit Education)
- KG, S.A. & Associados
- Montepio Geral
- Município de Évora
- Município de Vila Viçosa
- SIC Esperança
- SocialShop
- Trivalor
- UDIPSS de Évora

Social Services

Neste campo, as relações estabelecidas pela Unitate cingem à escala local em que atua, tratando-se de relações de lealdade e cooperação estratégica com Juntas de Freguesia, Escolas, Municípios, Centros de Saúde, entre outros. Têm, portanto, uma expressão muito menor do que na área de *Support Services*, mas são cruciais para o desenvolvimento das suas atividades.

Ameaça de Novos Entrantes

Support Services

Apesar de não existir, a nível nacional, nenhuma IPSS que preste, neste âmbito, os mesmos serviços que a Unitate, as consultoras especializadas no setor social acabam por prestar serviços análogos, em alguns casos. Como tal, qualquer entidade que entre no mercado e preste serviços idênticos será uma forte ameaça para a instituição.

Social Services

Tendo em conta que são considerados concorrentes, neste campo, as instituições sediadas e que prestam os mesmos serviços nas áreas geográficas em que a Unitate atua, qualquer resposta que possa vir a concorrer, no mesmo território, com as mesmas tipologias de resposta já desenvolvidas pela instituição será uma ameaça bastante significativa.

Ameaça de Serviços Substitutos

São considerados serviços substitutos todos aqueles que são alternativos, isto é, que satisfazem a mesma necessidade, mas de maneira diferente (Courtney, 2013).

Support Services

Neste campo, é uma ameaça para a Unitate todos os serviços que são direcionados para a capacitação da Economia Social, como é o caso dos serviços prestados pelas entidades formadoras, pelas consultoras e pelos gabinetes jurídicos e contabilísticos.

Social Services

Já na área social, os serviços substitutos que ameaçam a instituição são essencialmente as respostas de lares de idosos e outras de apoio social à terceira idade e até mesmo os serviços de táxi que transportam os idosos, todos eles prestados nas mesmas áreas geográficas em que a Unitate atua.

Poder Negocial dos Utilizadores

Support Services

Os utilizadores dos serviços da Unitate na área da capacitação da Economia Social possuem um poder moderado de negociação. Uma vez que se trata de uma IPSS, existe, *a priori*, a tendência de prestar serviços com uma margem mais reduzida do que a que é praticada no mercado, pelo que o preço praticado na prestação de serviços é inferior ao dos concorrentes, tornando-se difícil uma negociação por parte dos utilizadores dos serviços.

Social Services

O facto de os níveis de rendimento das famílias serem estabelecidos através de fórmulas definidas pela Segurança Social, e sendo que o valor pago pelos utentes pelos serviços de SAD e de CD é proporcional ao rendimento *per capita*, faz com que a diferença entre os preços praticados pela Unitate e os praticados pelas outras instituições seja ínfima. Aqui, o critério utilizado pelos utilizadores para a escolha da entidade a prestar-lhes os serviços é a proximidade à sua residência e não o valor a pagar pelos mesmos, não existindo tendência a negociar.

Quanto ao serviço das carrinhas sociais, aplica-se exatamente a mesma situação referida no campo de *Social Services*.

Poder Negocial dos Financiadores

Support Services

Neste âmbito, a Unitate não depende de qualquer financiamento, pois as receitas advêm apenas das prestações de serviços, pelo que esta força não influencia, de todo, a instituição.

Social Services

Havendo, neste campo, financiamento público, existe uma dependência quase total dos financiadores (Segurança Social). Caso deixe de existir financiamento, a entidade é incapaz de continuar a sua atividade, pelo que o poder negocial dos financiadores é elevadíssimo.

Poder Negocial dos Fornecedores

Support Services

Os principais fornecedores nesta área são essencialmente os prestadores de serviços externos, que, por terem uma forte predisposição para a área social e por estarem integrados no espírito que caracteriza a missão da Unitate, cobram valores reduzidos, sendo a negociação praticamente nula.

Social Services

No caso da área social, a Unitate integra uma cooperativa (SocialShop), que funciona como uma central de compras, conseguindo preços reduzidos e diminuindo, por via da escala, o poder negocial dos fornecedores, uma vez que existem muitas instituições nesta central.

Em suma, com base numa escala de 1 a 4 (1 - Muito Fraca; 2 - Fraca; 3 – Forte; 4 – Muito Forte), é possível identificar as principais forças (muito fortes) que influenciam a Unitate são (i) as relações com as organizações existentes, em *Support Services*, (ii) a ameaça de novos entrantes e (iii) o poder negocial dos financiadores, na área de *Social Services*. (Tabela 3).

Tabela 3: Modelo das Forças de Porter adaptado à Unitate

Força	Intensidade da Força	
	<i>Support Services</i>	<i>Social Services</i>
Relações com as organizações existentes	4 – Muito Forte	3 – Forte
Ameaça de novos entrantes	3 – Forte	4 – Muito Forte
Ameaça de serviços substitutos	3 – Forte	3 – Forte
Poder negocial dos utilizadores	1 – Muito Fraca	1 – Muito Fraca
Poder negocial dos financiadores	—	4 – Muito Forte
Poder negocial dos fornecedores	1 – Muito Fraca	2 – Fraca

Fonte: Elaboração própria

III.3.3. Análise SWOT Cruzada

Tendo por base o Modelo acima apresentado e com a realização de três entrevistas semiestruturadas ao presidente da Unitate (Dr. Tiago Abalroado), com a participação no Encontro das IPSS promotoras da saúde, em Coimbra e com a consulta (1) do Programa

de Ação da instituição para 2017, (2) de dados estatísticos publicados pelo INE (Instituto Nacional de Estatística), (3) do *website* do Portugal 2020 e (4) de um jornal (Solidariedade) publicado pela CNIS, foi possível conhecer os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da instituição. Como tal, foi construída a Análise SWOT para a Unitate e, conseqüentemente, a Análise SWOT Cruzada (Tabela 4), ficando-se a conhecer as ações que podem ser levadas a cabo pela entidade no futuro e as respetivas conseqüências, delineando-se assim a estratégia da instituição.

Courtney (2013) argumenta que, para um bom planeamento estratégico, uma organização deve ter uma perceção bastante clara do seu posicionamento, sendo a análise dos seus pontos fortes e fracos um procedimento, apesar de simples, crucial. O mesmo autor defende que, enquanto que o reconhecimento dos seus pontos fortes lhe permite verificar se a sua estratégia atual reflete as suas melhores práticas, a identificação dos seus pontos fracos leva ao desenvolvimento de estratégias de gestão e/ou melhoria do que não consegue fazer tão bem.

Pontos Fortes

Como principal ponto forte da Unitate foi identificada a forte adaptabilidade às necessidades detetadas. Sendo o terceiro setor um setor bastante dinâmico no que concerne às necessidades tanto dos idosos como das instituições, a Unitate tem a capacidade de lhes dar resposta através da *Support Services* e da *Social Services*, pela sua grande flexibilidade.

A Unitate-*Support Services* consegue responder às necessidades das instituições, fornecendo-lhes conhecimento, documentação, esclarecimentos, opiniões e sugestões sobre as mais variadas áreas. Estas necessidades são essencialmente dúvidas que têm surgido cada vez mais com as constantes alterações da Lei e de regras e procedimentos a cumprir para o bom funcionamento e gestão das suas atividades.

Por outro lado, com um índice de envelhecimento de 201,8% e de dependência de idosos de 40,6% no Alentejo Central (INE, 2015- Anuário Estatístico da Região Alentejo 2015), fatores estes bastante negativos e preocupantes para o desenvolvimento da região, a Unitate-*Social Services* surge como um apoio essencial aos idosos, tanto com o transporte social como com o SAD e CD. O transporte nas carrinhas sociais possibilita a mais de um quarto da população do Alentejo Central uma maior independência na realização das suas tarefas diárias, como uma simples ida às consultas ou ao supermercado, contribuindo

assim para a redução do índice de dependência acima referido. Também o SAD e o CD prestam apoio aos idosos mais dependentes, no que diz respeito à sua higiene, alimentação e atividades de ocupação de tempos livres, garantindo-lhes qualidade de vida.

Um outro ponto forte identificado foi a coesão da equipa técnica. Para todo o trabalho ser realizado com sucesso é realmente necessário que toda a equipa esteja focada e alinhada. Na *Unitate-Support Services*, a equipa técnica é constituída por elementos que têm diferentes áreas de formação e com especialidades distintas, pelo que o trabalho em equipa e a partilha de conhecimentos permite-lhes complementar-se e adquirir um *know-how* enriquecedor e transversal e, conseqüentemente, apresentar respostas com um elevado nível de qualidade. Já na *Unitate-Social Services*, destaca-se a cooperação e entreajuda existente entre os elementos da equipa técnica, cujos níveis de escolaridade são bastante distintos, e ainda entre essa mesma equipa e a equipa operacional. Também o seu alinhamento com a estratégia da Unitate faz com que toda a organização esteja em sintonia, garantindo um melhor funcionamento de todas as atividades executadas.

A detenção de uma visão estratégica consistente revela-se também um ponto forte. Essa visão passa pela Unitate pretender construir uma rede de partilha de recursos entre os agentes da Economia Social. Segundo o Dr. Tiago Abalroado, esta rede de apoio envolve a mobilização de inúmeras instituições sociais espalhadas pelo país, permitindo um maior envolvimento e cooperação de todas elas e ainda a criação de cruciais parcerias com os diferentes atores que operam no terceiro setor, existindo uma relação de proximidade e confiança.

Similarmente, a adequabilidade das instalações à multiplicidade dos serviços prestados é uma força aqui presente, pois é possível exercer todas as atividades sem interferir com o trabalho da restante equipa. Na sede da Unitate existe um gabinete de destinado a cada área de trabalho da *Unitate-Support Services*, nomeadamente para a Direção, Contabilidade, Informática e *Design & Multimédia*. Inclui ainda uma Sala de Reuniões e um espaço destinado à gestão e marcação de serviços das carrinhas sociais (*Unitate-Social Services*). A Instituição possui, também pertencente à *Unitate-Social Services*, um edifício em São Vicente do Pigeiro, onde atualmente se situa o CD com todas as condições e especificidades exigidas, tanto para os utentes como para os colaboradores.

Um aspeto que faz também destacar a Unitate é a elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação, não só a nível externo mas também a nível interno, entre

colaboradores. A nível externo, a divulgação da Unitate é feita através de cartazes e panfletos publicitários (cuja elaboração conta com o contributo de um *designer* profissional pertencente à instituição), redes sociais (nomeadamente Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn), canal no Youtube, *website* e participação em fóruns e eventos da área social; o contacto com os fornecedores é efetuado semanalmente através do e-mail ou contacto telefónico; a comunicação com os utentes é realizada presencialmente, através de um atendimento personalizado, ou por contacto telefónico; e o contacto com os associados passa pelo contacto telefónico ou troca de e-mails. Já a nível interno esta capacidade revela-se também importantíssima, na medida em que existem colaboradores a executar as suas atividades em localizações geográficas distintas, pelo que é necessário um contacto permanente. Este é feito essencialmente através do e-mail institucional, contacto telefónico e reuniões regulares.

Associado ao ponto forte acima referido, surge a detenção de bons recursos tecnológicos. Todo o sistema de faturação e de gestão de utentes, recursos humanos e associados está informatizado, o que minimiza a existência de possíveis falhas e/ou erros, simplificando e facilitando toda a gestão da instituição.

A Unitate disponibiliza ainda uma plataforma *online* - Portal Unitate – que tem como objetivo potenciar o valor que por si é gerado, reunindo um leque de recursos destinados aos vários agentes do setor social, são eles: (i) gestão de compras, uma plataforma facilitadora do processo de gestão de compras das instituições sociais, (ii) plataforma de emprego, ferramenta esta que permite às instituições sociais a divulgação das suas ofertas de emprego e aos cidadão a consulta e resposta às mesmas e (iii) diretório ES, uma base de dados com os mais variados conteúdos acerca do setor social, a nível nacional. Este Portal fomenta, assim, a partilha de recursos e o desenvolvimento das instituições sociais portuguesas.

Em suma, é possível listar os pontos fortes identificados:

- Forte adaptabilidade às necessidades detetadas;
- Coesão da equipa técnica;
- Detenção de uma visão estratégica consistente;
- Adequabilidade das instalações à multiplicidade dos serviços prestados;
- Elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação;
- Detenção de bons recursos tecnológicos.

Pontos Fracos

Uma fraqueza detetada na Unitate é a inexistência de sistemas de monitorização formalizados. Por se encontrar numa fase inicial de crescimento e desenvolvimento, a instituição depara-se com um elevado grau de incerteza quanto aos seus projetos futuros, pelo que o seu posicionamento está ainda em construção. A Unitate revela, portanto, um elevado nível de flexibilidade, sendo, muitas vezes, reduzida a sua consistência. Como tal, e apesar de atualmente estarem estabelecidos objetivos e medidas de forma “não formal”, a formalização destes, através de sistemas de monitorização, será apenas executada numa fase de maior estabilidade.

A reduzida formação de alguns recursos humanos da Unitate revela-se crítica, na medida em que os colaboradores se encontram ainda a adquirir todo o conhecimento da realidade prática, necessário para o desenvolvimento da instituição. De facto, alguns colaboradores possuem um reduzido conhecimento nas diferentes áreas em que a Unitate atua, o que se deve essencialmente a dois fatores:

1. Apesar de realizarem diversas tarefas distintas, não têm conhecimento aprofundado sobre algumas delas, sobretudo sobre as que exigem formação mais técnica/específica.
2. Destacam-se apenas numa das tarefas que executam, sendo as restantes realizadas muitas vezes de forma superficial, não ficando a conhecer a melhor maneira de as cumprir.

Também a reduzida capacidade de mobilização se torna um ponto fraco evidenciado. A Unitate possui recursos humanos e financeiros insuficientes para alcançar uma maior fatia do público-alvo, isto é, um maior número instituições e utentes. Para tal, seria necessária uma maior capacidade interna para investir em custos “comerciais”, de forma a conseguir ter, a nível nacional, colaboradores alocados à divulgação da organização junto das instituições portuguesas e outros responsáveis pela captação de utentes para SAD e CD. No entanto, a estrutura atualmente existente não permite essa abrangência, pelo que a Unitate abarca maioritariamente a região do Alentejo, verificando-se um grande impacto a nível regional, essencialmente pela forte ligação da Unitate à UDIPSS de Évora. Associada a esta fraca capacidade e tratando-se de uma IPSS relativamente recente, a Unitate depara-se com pouca notoriedade no território nacional, essencialmente no que diz respeito à procura por parte das instituições. É crucial uma notoriedade a nível

nacional para que as instituições tenham conhecimento da Unitate e da sua atividade, fazendo com que procurem participar nos seus eventos e usufruir dos serviços que esta tem para oferecer.

Atualmente, as receitas da Unitate provêm das quotas pagas pelas instituições associadas, das participações do Estado (resultantes dos acordos de cooperação) e ainda das participações dos utentes. Apesar de a maioria destas receitas serem fixas, a Unitate depara-se com uma escassez de receitas fixas, uma vez que estas se revelam insuficientes por dependerem essencialmente de acordos com o Estado, pois caso ocorra uma cessação desses acordos, a instituição perde a capacidade financeira para assegurar a sua estrutura atual.

Tem-se, então, cinco pontos fracos identificados:

- Inexistência de sistemas de monitorização formalizados;
- Reduzida formação de alguns recursos humanos;
- Reduzida capacidade de mobilização;
- Pouca notoriedade no território nacional;
- Escassez de receitas fixas.

Courtney (2013) defende que as organizações do terceiro setor surgem num ambiente externo bastante complexo e dinâmico. Por se encontrar em mudança, e segundo o mesmo autor, este ambiente pode ter implicações nas organizações, proporcionando-lhes oportunidades ou ameaças cruciais para o seu futuro, sendo que o seu sucesso depende da forma como se adaptam e interagem com essa envolvente. Esta interação advém da compreensão tanto das influências e tendências que afetam os seus beneficiários, para que possam averiguar se estão a responder, de forma eficaz, às suas necessidades e aspirações, tanto do ambiente em que se encontram os recursos que as permitem prosperar, de modo a planearem a melhor forma de os adquirir (Courtney, 2013).

Assim, Courtney (2013: 94) argumenta que o objetivo desta análise externa é fazer com que os *stakeholders* da organização “*look outside of it*” e verifiquem as tendências ou alterações da envolvente que podem constituir oportunidades a aproveitar no futuro ou, por outro lado, ameaças no alcance da sua visão, devendo geri-las ou evitá-las.

Oportunidades

Tendo em conta a envolvente da Unitate, é possível apurar uma oportunidade essencial neste tipo de organizações, a existência de fundos estruturais comunitários. Atualmente, decorre um processo de candidaturas para financiamento através do Quadro Comunitário de Apoio - Portugal 2020. Este Quadro traduz, segundo o *website* do Portugal 2020, o Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, reunindo a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, com o objetivo de promover o desenvolvimento económico, social e territorial a nível nacional, entre 2014 e 2020. Neste sentido, a Unitate deve estar atenta ao lançamento de avisos de candidatura ao Portugal 2020, de forma a poder enquadrar nos Programas alguns dos seus projetos e desenvolvê-los com o apoio que necessita. De acordo com os dados disponibilizados no *website* do Portugal 2020, o Alentejo é considerado uma região menos desenvolvida (PIB per capita < 75% da média na União Europeia), o que se torna uma grande vantagem, pois a taxa de cofinanciamento dos Fundos será a mais elevada (85%).

Além do apoio prestado pelos fundos estruturais comunitários, tem-se verificado uma grande adesão a novas formas de captação de fundos por parte das instituições. De acordo com uma publicação de Oliveira (2016) no *Solidariedade* (Jornal da CNIS) com o título “Angariação de Fundos – O marketing ao serviço das causas sociais”, o autor refere que “*É fundamental entender que angariar fundos não é só pedir dinheiro, mas igualmente ganhar reconhecimento, apoio da comunidade e doações não monetárias*”. De facto, segundo o mesmo autor, as iniciativas de *fundraising* têm como principal objetivo aumentar e diversificar as fontes de receita, no entanto, há que ter consciência de que o foco deve ser a atração e fidelização das pessoas à causa em questão. Estas iniciativas estão cada vez mais presentes nas instituições do setor social, tornando-se uma oportunidade, tendo em conta que ocupam um lugar de destaque na resolução de alguns dos seus problemas, não só na angariação de fundos, como também na transmissão de uma imagem de confiança e reputação junto da comunidade.

Hoje em dia as entidades manifestam cada vez mais interesse e disponibilidade no estabelecimento de parcerias. Segundo o discurso do Sr. Padre Lino Maia, presidente da CNIS, no Encontro das IPSS promotoras da saúde, em Coimbra, em setembro de 2016, as parcerias permitem a construção de uma rede nacional que, além de fortalecer a rede de contactos das instituições, possibilita o suporte entre todas elas. Este suporte passa

essencialmente por conseguir fomentar a construção de elos entre as organizações assentes na partilha de recursos e no aproveitamento de sinergias.

Ser parceiro é, portanto, não só apoiar como também ser apoiado, tornando-se um benefício supremo para qualquer instituição. Como tal, e tendo a Unitate como principais objetivos (i) a criação de uma vasta rede de parcerias que visem o desenvolvimento da Economia Social em Portugal e (ii) o aprofundamento das relações de colaboração de concertação de esforços entre entidades e instituições sociais, esta disponibilidade por parte dos agentes em estabelecer essas parcerias revela-se uma excelente oportunidade. Tendo ainda em vista o seu futuro, a aspiração de construir uma rede de partilha de recursos entre os agentes da Economia Social pode realmente ser alcançada com sucesso através da concretização dessas parcerias.

Destacam-se, portanto, três oportunidades:

- Existência de fundos estruturais comunitários;
- Aparecimento de novas formas de captação de fundos;
- Disponibilidade por parte de alguns agentes para o estabelecimento de parcerias.

Ameaças

Uma das principais ameaças com que a Unitate se depara é a elevada concorrência existente. Por um lado, e no que diz respeito ao serviço de apoio prestado às instituições, tem-se presente a concorrência das empresas consultoras espalhadas por todo o país, que prestam serviços de apoio às empresas e instituições nas mais variadas áreas. Por outro lado, já no âmbito do apoio social direto, outras entidades e instituições sociais surgem também como principais concorrentes da Unitate, uma vez que operam nas mesmas áreas geográficas, oferecendo serviços semelhantes ao mesmo público-alvo.

Tendo em conta a instabilidade socioeconómica que o país atravessa, as possíveis crises e/ou catástrofes que possam vir a registar-se levam as instituições a deparar-se com uma forte ameaça: sucessivas mutações sociais. De facto, estes fenómenos poderão levar tanto à destruição de lares e ao aumento das necessidades sociais da população, como ao aumento dos pedidos de ajuda por parte das outras organizações. Como tal, as instituições, inclusive a Unitate, podem não estar preparadas a nível estrutural e financeiro para dar resposta a estas necessidades e, como tal, não conseguirem prestar o apoio necessário à comunidade.

Em suma, são consideradas duas principais ameaças:

- Elevada concorrência;
- Sucessivas mutações sociais.

Para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas e minimizar os efeitos das ameaças, a Unitate deve tirar o máximo partido dos seus pontos fortes (Teixeira, 2013), sendo, então, possível destacar três ações:

- Possuindo uma equipa coesa e uma visão estratégica consistente, a integração da Unitate em novos projetos tornar-se-á bastante mais simples e eficaz, pelo que não só as candidaturas a fundos estruturais comunitários terão maior probabilidade de ser aceites, como também o recurso a outras formas de captação de fundos terá mais sucesso.
- Detendo uma elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação e bons recursos tecnológicos, a Unitate conseguirá dar-se a conhecer a um grande número de organizações que estejam disponíveis para estabelecer parcerias. Estabelecendo estas parcerias, a instituição fortalecerá a sua rede de contactos e contribuirá para a construção de uma rede de partilha de recursos através do apoio a prestar e a receber.
- Com uma equipa técnica coesa e uma visão estratégica consistente e tendo em conta que se adapta facilmente às necessidades detetadas, a Unitate conseguirá fazer face à concorrência com que atualmente se depara. Acrescendo ainda a detenção de bons recursos tecnológicos e a elevada capacidade de utilização de ferramentas de comunicação, a instituição conseguirá ser uma organização adequada, ter acesso a mais informação e partilhá-la. Como tal, estará preparada estruturalmente para dar resposta a necessidades que possam advir de mutações sociais resultantes de fenómenos socioeconómicos.

Por outro lado, a instituição deve desenvolver estratégias que minimizem ou ultrapassem os seus pontos fracos, aproveitando as oportunidades e fazendo face às ameaças (Teixeira, 2013). Sugerem-se, portanto, quatro estratégias:

- O facto de existirem cada vez mais agentes disponíveis para estabelecer parcerias poderá fazer com que a Unitate consiga construir, através dessas parcerias, elos

com organizações que partilhem conhecimento diverso com os seus recursos humanos, capacitando-os para as funções que a instituição exige e colmatando, assim, a sua reduzida formação.

- Tendo em conta que tanto a reduzida capacidade de mobilização como a pouca notoriedade a nível nacional e a escassez de receitas fixas se devem essencialmente à insuficiência de recursos financeiros, o recurso a fundos estruturais comunitários e às variadas formas de *fundraising* poderão contribuir para uma melhoria significativa na estrutura da Unitate e na sua capacidade financeira.
- A implementação de sistemas de monitorização poderá levar a Unitate a definir estratégias de gestão que combatam os principais concorrentes com que se depara atualmente, uma vez que estes sistemas têm como principal objetivo a melhoria da gestão das organizações.
- Com sistemas de monitorização implementados, recursos humanos com uma formação consistente e uma estrutura consistente de receitas será possível preparar estrutural e financeiramente a Unitate para fazer face às sucessivas mutações sociais que poderão decorrer de crises e/ou catástrofes.

Apresenta-se, de seguida, um quadro-resumo da Análise SWOT Cruzada (Tabela 4).

Tabela 4: Análise SWOT Cruzada - Unitate

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<p>a. Forte adaptabilidade às necessidades detetadas;</p> <p>b. Coesão da equipa técnica;</p> <p>c. Detenção de uma visão estratégica consistente;</p> <p>d. Instalações adequadas à multiplicidade dos serviços prestados;</p> <p>e. Elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação;</p> <p>f. Detenção de bons recursos tecnológicos.</p>	<p>g. Inexistência de sistemas de monitorização;</p> <p>h. Reduzida formação de alguns recursos humanos;</p> <p>i. Reduzida capacidade de mobilização;</p> <p>j. Pouca notoriedade no território nacional;</p> <p>k. Escassez de receitas fixas.</p>
Oportunidades	<p>1. Existência de fundos estruturais comunitários;</p> <p>2. Aparecimento de novas formas de captação de fundos;</p> <p>3. Disponibilidade de agentes para o estabelecimento de parcerias.</p>	<p>b1, c1, b2, c2. Uma equipa coesa e uma visão estratégica consistente facilitam a integração em novos projetos;</p> <p>e3, f3. A elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação e a detenção de bons recursos tecnológicos permitem alcançar um maior número de possíveis parceiros.</p>	<p>h3. O estabelecimento de parcerias com outros agentes permitirá amenizar a lacuna de formação dos recursos humanos;</p> <p>i1, i2, j1, j2, k1, k2. O apoio dos fundos estruturais comunitários e o surgimento de outras formas de captação de fundos contribuirão para a melhoria da estrutura e capacidade da instituição.</p>
	<p>4. Elevada concorrência;</p> <p>5. Sucessivas mutações sociais.</p>	<p>a4, a5, b4, b5, c4, e4, f4. A forte adaptabilidade às necessidades detetadas, a detenção de uma equipa coesa, de uma visão estratégica consistente e de bons recursos tecnológicos e ainda a elevada capacidade de utilizar ferramentas de comunicação podem ser pontos-chave para colmatar a concorrência existente e permitir dar resposta às possíveis necessidades que advenham de mutações sociais.</p>	<p>g4. A implementação de sistemas de monitorização permitirá definir estratégias de combate à concorrência existente;</p> <p>g5, h5, k5. A implementação de sistemas de monitorização, uma maior formação dos recursos humanos e uma estrutura de receitas consistente permitirá preparar a instituição para fazer face às possíveis mutações sociais.</p>

Fonte: Elaboração própria

III.3.4. Fatores Críticos de Sucesso

De acordo com as principais características da instituição e com base na Análise SWOT Cruzada anteriormente apresentada, é possível identificar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Foco nas necessidades dos destinatários: sendo a Unitate uma IPSS, o seu principal objetivo passa pela prestação de apoio aos seus utentes e às instituições a si associadas, tendo por base as respetivas necessidades.
- Espaços/recursos para o desenvolvimento de respostas e serviços: para que a instituição possa cumprir os seus objetivos, são essenciais os recursos que permitem desenvolver as respostas e serviços a prestar aos destinatários.
- Profissionalismo/formação contínua dos colaboradores: o profissionalismo dos colaboradores e a sua atualização constante são pontos-chave para responder da melhor forma e com a maior qualidade possível às necessidades dos destinatários.
- Desenvolvimento de sistemas de monitorização organizacional: a formalização de sistemas de monitorização é essencial para uma melhor gestão, organização e planeamento estratégico da Unitate.
- Credibilidade da instituição: para que os utentes e as instituições sintam confiança na Unitate e que a procurem como resposta segura às suas necessidades, é essencial que a instituição lhes transmita credibilidade.
- Conexão fiel à própria matriz identitária: de forma a que a Unitate consiga transmitir credibilidade e confiança à população, é essencial que a sua identidade transpareça no seu posicionamento, isto é, que o comportamento da instituição corresponda à identidade que é defendida.
- Experiência/conhecimento dos territórios e do público-alvo: para uma atuação eficaz, é essencial tanto a experiência na área, como um profundo conhecimento dos territórios em que a instituição está presente e do público-alvo a que as suas respostas se destinam.
- Comunicação/relação intersectorial: é crucial a existência de estreitas relações da Unitate tanto com os seus fornecedores, como com as mais variadas

empresas, sejam elas do setor público ou privado (Segurança Social, IEF, Ministérios, Tribunais, Escolas, Hospitais), ou até mesmo com outras IPSS.

III.4. Conceção do *Balanced Scorecard* para a Unitate

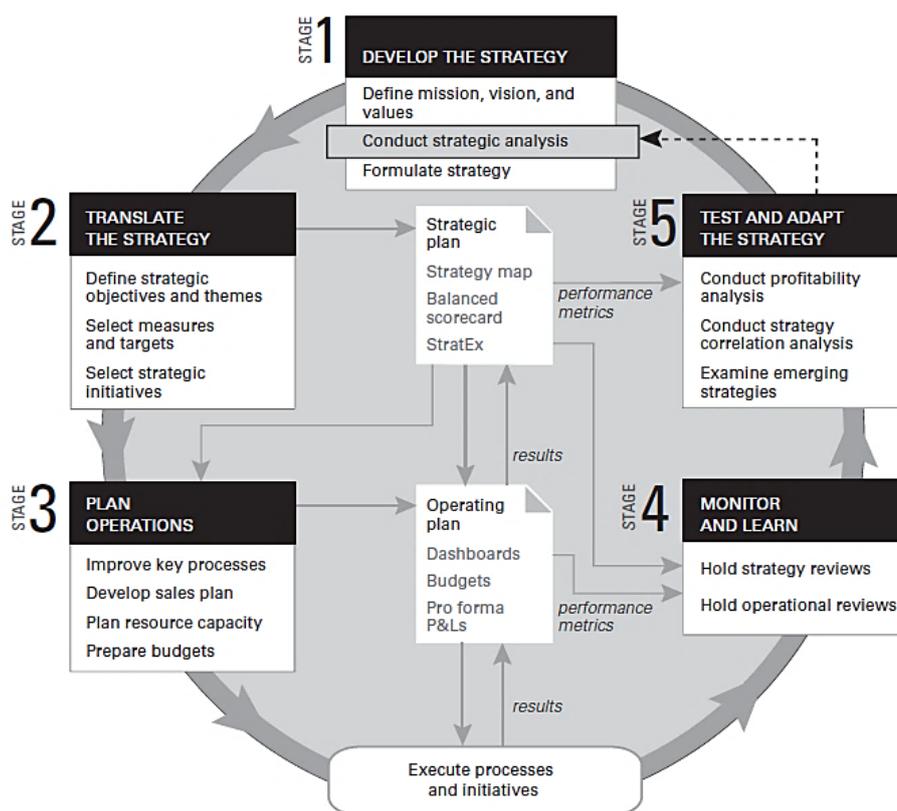
Tendo em conta as conclusões retiradas da revisão de literatura (Enquadramento Teórico), é possível afirmar que o SAP mais adequado para a Unitate é o *Balanced Scorecard*. De facto, é este SAP que apresenta uma grande flexibilidade e adaptabilidade, garantindo que toda a organização está alinhada com a sua estratégia, visão e missão.

Como tal, e para dar resposta à necessidade de implementação de um SAP, procede-se à conceção do BSC adaptado à Unitate, com base no modelo original apresentado por Kaplan e Norton e de acordo com o Programa de Ação da Unitate para 2017 e com a informação disponibilizada pelo presidente executivo, no decurso deste trabalho.

É, então, apresentado a proposta do modelo do BSC, identificando-se a forma como esta contribui para cada uma das fases do ciclo de gestão (Figura 8) propostas por Kaplan e Norton (2008), adaptadas à realidade da Unitate, e tendo em conta tratar-se de uma entidade sem fins lucrativos:

1. Desenvolvimento da estratégia
2. Tradução da estratégia
3. Planeamento das operações
4. Monitorização e aprendizagem
5. Teste e adaptação da estratégia

Figura 8: Ciclo de Gestão – Ligação da Estratégia às Operações



Fonte: Kaplan e Norton (2008)

O presente projeto centra-se nas fases 1 e 2, dado ter como objetivo a conceção do BSC e não a sua implementação.

III.4.1. Fase 1 – Desenvolvimento da Estratégia

O ciclo de gestão inicia com a articulação da estratégia da Unitate, pelo que esta primeira fase de desenvolvimento da estratégia engloba, após uma análise externa e interna já anteriormente apresentada (Avaliação de Performance, Modelo das Forças de Porter, Análise SWOT Cruzada e Fatores Críticos de Sucesso), a definição da sua missão, visão, valores e pilares estratégicos em que a sua gestão assenta (Kaplan e Norton, 2008).

Missão:

Desenvolver a Economia Social em Portugal.

Visão:

Construir uma rede de partilha de recursos entre os agentes da Economia Social.

Valores:

- Fé
- Esperança
- Caridade
- União
- Verdade
- Solidariedade

Stakeholders

Para formular a estratégia, torna-se também bastante relevante conhecer os *stakeholders* da Unitate, que, tendo um forte interesse no desenvolvimento futuro da organização, possuem um grande potencial para participar nos seus processos de planeamento e formulação estratégicos (Courtney, 2013); são eles:

- Organismos desconcentrados do Estado
 - Municípios
 - Ministérios com incidência na área social
 - Agrupamentos de Escolas
 - Estruturas de Saúde
 - Instituições Particulares de Solidariedade Social
 - Utentes e utilizadores
 - Financiadores e beneméritos
 - Associados
 - Fornecedores
- Entidades Públicas

Pilares Estratégicos

É ainda crucial definir os pilares estratégicos da instituição, que dizem respeito às prioridades-chave essenciais à mudança, ou aos principais propósitos dos objetivos de longo prazo, sobre os quais incide a concentração da Unitate durante o período de planeamento estratégico (Courtney, 2013):

- Obtenção de um posicionamento marcado pelo rigor, competência e excelência junto dos *stakeholders*;
- Criação de uma vasta rede de parcerias, tendo em vista a potenciação do valor criado, e aprofundamento das relações de colaboração e de concertação de esforços entre entidades públicas, privadas e instituições sociais;
- Geração de um modelo corporativo marcado pela eficiência, eficácia e sustentabilidade.

III.4.2. Fase 2 – Tradução da Estratégia

Esta fase envolve a tradução da estratégia formulada em objetivos e iniciativas estratégicas, organizados em perspetivas, identificando-se as suas medidas e metas. As ferramentas aqui utilizadas são essencialmente “*mapas da estratégia e scorecards que comunicam a estratégia a todas as unidades e colaboradores da organização*” (Simões e Rodrigues, 2011: 6), como tal, é nesta fase do ciclo de gestão que se constrói o mapa estratégico e o *scorecard*.

Perspetivas

As “tradicionalis” perspetivas de Kaplan e Norton são bastante amplas, pelo que podem ser adotadas e adaptadas a diversas organizações bastante distintas. Como tal, devem ser reconhecidas apenas como uma referência, podendo sofrer as alterações necessárias para cada organização (Niven, 2003; Simões e Rodrigues, 2011). Tratando-se a Unitate de uma organização sem fins lucrativos, as perspetivas consideradas neste projeto estão adaptadas em função das suas características e necessidades, pelo que a ordem considerada tem por base a importância para o desenvolvimento e atividade da instituição. Consideram-se, então, quatro perspetivas:

- Perspetiva do Impacto Social
- Perspetiva das Operações Internas
- Perspetiva da Capacidade Organizacional
- Perspetiva dos Recursos

Em primeiro lugar surge a perspetiva do Impacto Social. Sendo o principal propósito da Unitate promover o desenvolvimento da Economia Social em Portugal, através do apoio e capacitação, nas mais variadas áreas, das instituições existentes ou mediante a promoção de atividades de apoio social direto (*Social Van*, SAD e CD), é notório que toda a sua oferta surge no sentido da criação de valor social. Assim, os resultados da sua performance devem ser mensurados através do enfoque nos benefícios sociais produzidos com a sua ação e nas alterações geradas nos níveis de bem-estar das populações. Sendo o objetivo último da atividade organizacional, a perspetiva do Impacto Social é comprovadamente nuclear no modelo de criação de valor da Unitate, pelo que todas as operações e recursos para ela convergem.

Imediatamente abaixo tem-se a perspetiva das Operações Internas. É por meio das operações internas que a Unitate consegue alavancar as suas capacidades organizacionais com vista a, de modo eficiente, explorar o potencial que os seus recursos concentram e, deste modo, fazer convergir as dinâmicas da estrutura no sentido daquela que é a sua visão. Paralelamente, é dever da instituição garantir a consistência e a organização de todos os processos internos, conservando níveis de flexibilidade e adaptabilidade adequados às alterações que possam ocorrer nas suas envolventes (interna e externa).

Na base da estratégia, tem-se a perspetiva dos Recursos e a perspetiva da Capacidade Organizacional.

A perspetiva dos Recursos centra-se na utilização dos ativos (tangíveis e intangíveis) disponíveis no seio organizacional e que se caracterizam pela sua escassez, razão pela qual esta perspetiva assenta na análise e compreensão dos meios que a instituição tem à sua disposição, no sentido de propiciar a colmatação das várias necessidades identificadas. É também esta perspetiva que contempla as preocupações relativas à angariação de recursos financeiros que garantem a sustentabilidade da organização.

A perspetiva da Capacidade Organizacional envolve todos os processos e dinâmicas internos que conferem organização aos recursos para que estes sejam utilizados no sentido de potenciar a visão institucional. É através do cruzamento entre as opções estratégicas e a utilização das capacidades que os recursos se convertem em elementos propulsores de vantagem competitiva.

Objetivos Estratégicos

Já destacadas as perspetivas de *performance*, definem-se, então, os objetivos estratégicos para cada uma delas (Tabela 5), todos eles consistentes com a estratégia da Unitate e tradutores da sua visão.

Tabela 5: Objetivos Estratégicos da Unitate Agrupados por Perspetiva

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico
Impacto Social	IS ₁	Alargar a rede de parcerias com as diferentes entidades e estruturas que atuam nos vários contextos em que a Unitate está enquadrada
	IS ₂	Reforçar as relações já estabelecidas, tendo em vista a geração de ganhos recíprocos
	IS ₃	Apostar na promoção de respostas inovadoras assentes na concertação de esforços
Operações Internas	OI ₁	Desenvolver mecanismos de monitorização da atividade organizativa
	OI ₂	Apostar em mecanismos de comunicação intersectoriais com vista a incrementar a eficiência do serviço
	OI ₃	Reforçar a capacidade de resposta das várias áreas organizacionais
Capacidade Organizacional	CO ₁	Reforçar a formação interna e externa
	CO ₂	Apostar em instrumentos tecnológicos que permitam um melhor desempenho operacional
	CO ₃	Recorrer a programas contínuos de desenvolvimento e aprendizagem dos quadros, em contexto laboral (processos de aprendizagem permanente)
Recursos	R ₁	Aumentar as fontes de receitas próprias
	R ₂	Desenvolver atividades lucrativas com propósitos sociais (atividades instrumentais)
	R ₃	Estimular a partilha de recursos entre entidades

Fonte: Elaboração própria

IS₁ – A Unitate pretende provocar um efeito de sinergias entre as entidades. O aumento do número de parceiros permitirá fortalecer a rede, a partilha e as dinâmicas criadas.

IS₂ – Reforçar as relações já estabelecidas permitirá também fortalecer a rede e as dinâmicas existentes, fazendo com que todas as entidades envolvidas sejam cada vez mais beneficiadas ao nível da partilha.

IS₃ – Promover respostas inovadoras em parceria levará à sua consistência e à redução do nível de risco, que será elevado caso não sejam regulamentadas por qualquer entidade.

OI₁ – Os mecanismos de monitorização permitirão não só reduzir a incerteza relativamente aos projetos futuros, como também definir um posicionamento e garantir uma consistência organizacional.

OI₂ – A comunicação é essencial para a eficiência e eficácia, pois permite maximizá-las. Os fluxos de comunicação internos devem ser bem desenhados para que os processos se tornem consistentes e eficientes e se gere uma imagem coesa a nível externo.

OI₃ – Reforçar a capacidade de resposta envolve a canalização de recursos (tangíveis e/ou intangíveis) para as várias áreas, o que levará a uma maior qualidade dos serviços prestados.

CO₁ – As sessões de formação permitirão aos colaboradores desenvolver competências e maximizar a sua produtividade, não só por estes obterem mais conhecimento e informação, como também por adquirirem uma maior compreensão dos processos.

CO₂ – Os instrumentos tecnológicos irão reforçar a capacidade interna da Unitate, aumentando os seus níveis de eficiência e permitindo que determinados recursos canalizados num determinado sentido transitem para outras áreas.

CO₃ – Além das esporádicas sessões de formação, um desenvolvimento permanente de carreira será essencial para os colaboradores, tanto a nível pessoal como profissional.

R₁ – Quanto mais receitas próprias a Unitate tiver disponíveis, maior será a sua sustentabilidade financeira, mais recursos possuirá para a sua atividade principal e, consequentemente, maior capacidade interna possuirá.

R₂ – As atividades instrumentais permitirão à instituição reforçar não só a sua abrangência como também a sua sustentabilidade a nível financeiro.

R₃ – A partilha de recursos fortalecerá a rede que envolve as diferentes entidades, permitindo a geração de ganhos recíprocos entre todas elas.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um diagrama causal que permite visualizar de forma simplificada toda a estratégia da Unitate. É através da realização dos objetivos estratégicos de cada perspetiva que são concretizados os seus pilares estratégicos, garantindo a execução da sua estratégia e, consequentemente, o sucesso da visão institucional (Simões e Rodrigues, 2011). Como tal, além de ilustrar as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas, o mapa estratégico evidencia o seu alinhamento com os pilares estratégicos e visão da instituição (Figura 9). De facto, Kaplan e Norton

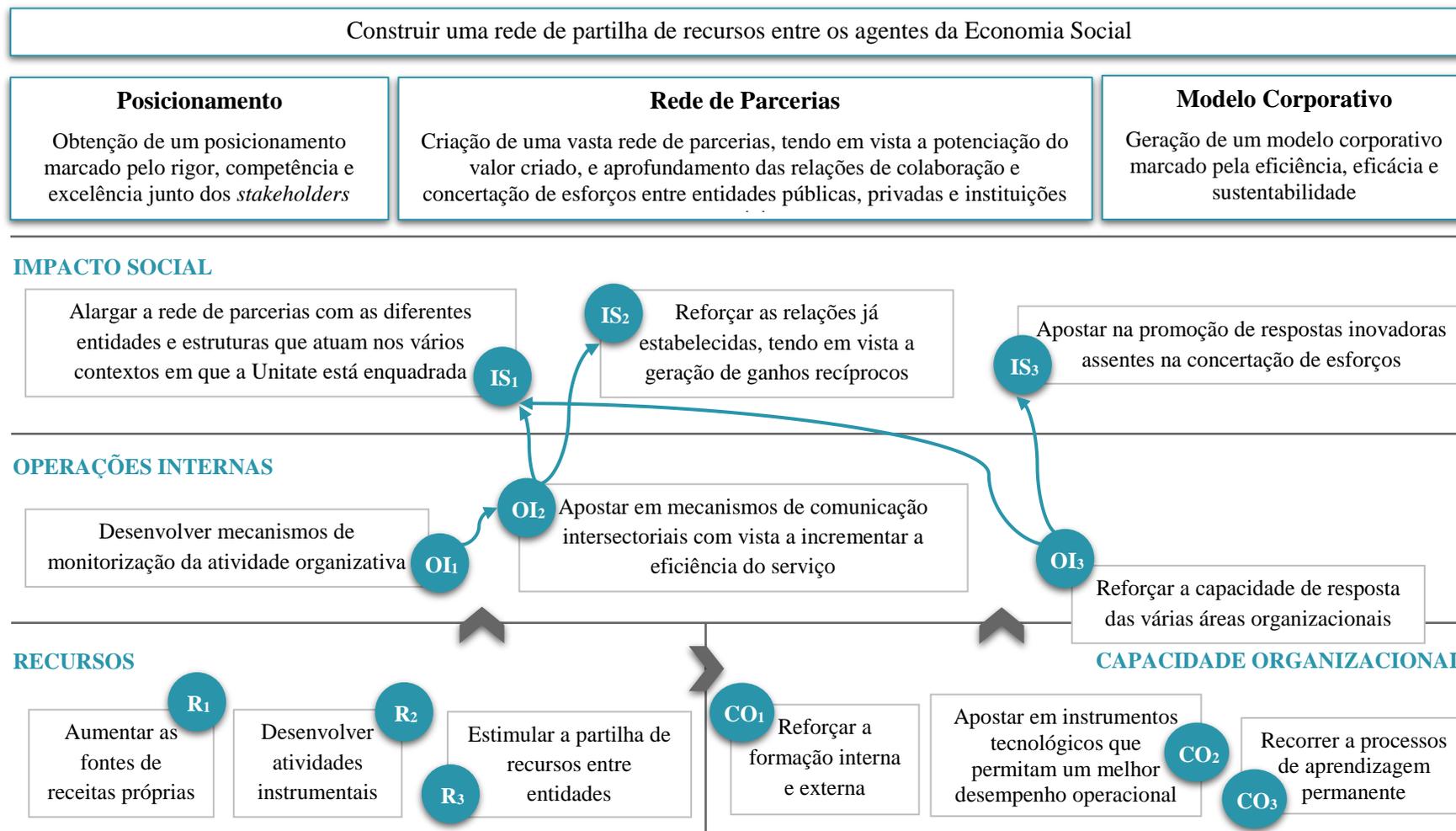
(2008: 8) argumentam que *“The goal is to align near-term process improvements with long-term strategic priorities.”*

A estratégia da Unitate assenta essencialmente no posicionamento a ocupar, na rede de parcerias a estabelecer e no modelo corporativo a gerar:

- Um posicionamento marcado pelo rigor, competência e excelência junto dos seus *stakeholders* implica conseguir um bom impacto social, nomeadamente uma perceção de confiabilidade e credibilidade por parte da sociedade.
- Associada a uma vasta rede de parcerias com vista a potenciar o valor criado está uma concertação estratégica e uma base de colaboração e solidariedade muito fortes que vão permitir o aprofundamento de relações.
- Um modelo corporativo que assenta essencialmente na eficácia exige uma boa sustentabilidade e eficiência.

Na prossecução destes três pilares estratégicos, a Unitate necessita de uma base consistente não só de recursos financeiros como também de recursos humanos e tecnológicos, todos eles otimizados e organizados da melhor forma, capacitando a organização para o desenvolvimento das atividades e processos estrategicamente definidos, de forma a que seja possível conseguir um forte e positivo impacto social.

Figura 9: Mapa Estratégico da Unitate



Legenda:

- Relações de causa-efeito entre objetivos específicos
- Relações de causa-efeito entre conjuntos de objetivos

Fonte: Elaboração própria

Indicadores de Performance

A proposta de BSC para a Unitate apresenta treze indicadores (Tabela 6), financeiros e não financeiros, todos eles consistentes com a sua estratégia, uma vez que traduzem os seus objetivos, e críticos para a sua performance (Simões e Rodrigues, 2011).

Segue-se uma breve descrição de cada um dos indicadores identificados.

I₁ – O número de entidades e estruturas parceiras define a abrangência da rede de parcerias estabelecida, tanto a nível quantitativo como qualitativo, na medida em que permite conhecer-se além da quantidade de entidades envolvidas, também o tipo de cada uma delas.

I₂ – O número de protocolos estabelecidos assume a formalização de todas as partilhas e colaborações existentes entre as diferentes entidades e estruturas participantes na rede.

I₃ – O número de respostas concretizadas esclarece todas as atividades com impacto social efetivamente concretizadas com base nas parcerias conseguidas.

I₄ – A taxa de resposta diz respeito à capacidade, em percentagem, da Unitate responder às solicitações internas e externas, isto é, quanto maior for o número de respostas conseguidas perante as questões colocadas, maior será a sua performance nesse campo.

I₅ – O número de mecanismos definidos reflete a capacidade de a instituição transmitir a sua própria imagem, através de mecanismos de comunicação.

I₆ – O número de mecanismos definidos ilustra a forma de desenvolvimento da capacidade de resposta nos serviços prestados, através de mecanismos de resposta.

I₇ – O número de ações realizadas indica o número de sessões de formação, internas e externas, em que os colaboradores participam.

I₈ – O número de instrumentos concebidos diz respeito à quantidade de instrumentos tecnológicos desenvolvidos, que permitem uma maior eficiência e desempenho.

I₉ – O número de processos definidos indica a quantidade de processos de aprendizagem definidos com os colaboradores, em que estes se comprometem a cumprir determinadas tarefas, gerando um maior desenvolvimento pessoal e profissional.

I₁₀ – A taxa de variação das receitas reflete a variação, em percentagem, das receitas próprias da instituição, relativamente ao ano anterior.

I11 – O número de atividades instrumentais desenvolvidas diz respeito à quantidade de atividades lucrativas desenvolvidas com propósitos sociais.

I12 – O valor da receita das atividades desenvolvidas reflete o total das receitas, em euros, provenientes do desenvolvimento das atividades instrumentais.

I13 – O número de recursos partilhados indica o número total de recursos partilhados entre as entidades que formam a rede de parcerias, permitindo verificar os ganhos gerados reciprocamente.

O Anexo 1 apresenta algumas notas referentes à informação exibida na Tabela 6.

Tabela 6: Indicadores de Performance por Objetivo Estratégico

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta
Impacto Social	IS ₁ Alargar a rede de parcerias com as diferentes entidades e estruturas que atuam nos vários contextos em que a Unitate está enquadrada	I ₁	Número de entidades e estruturas parceiras	--
	IS ₂ Reforçar as relações já estabelecidas, tendo em vista a geração de ganhos recíprocos	I ₂	Número de protocolos estabelecidos	--
	IS ₃ Apostar na promoção de respostas inovadoras assentes na concertação de esforços	I ₃	Número de respostas concretizadas	--
Operações Internas	OI ₁ Desenvolver mecanismos de monitorização da atividade organizativa	I ₄	Taxa de resposta, em %	$\frac{N^{\circ} \text{ respostas dadas}}{N^{\circ} \text{ respostas solicitadas}} \times 100$
	OI ₂ Apostar em mecanismos de comunicação intersectoriais com vista a incrementar a eficiência do serviço	I ₅	Número de mecanismos definidos	--
	OI ₃ Reforçar a capacidade de resposta das várias áreas organizacionais	I ₆	Número de mecanismos definidos	--
Capacidade Organizacional	CO ₁ Reforçar a formação interna e externa	I ₇	Número de ações realizadas	--
	CO ₂ Apostar em instrumentos tecnológicos que permitam um melhor desempenho operacional	I ₈	Número de instrumentos concebidos	--
	CO ₃ Recorrer a programas contínuos de desenvolvimento e aprendizagem dos quadros, em contexto laboral (processos de aprendizagem permanente)	I ₉	Número de processos definidos	--
Recursos	R ₁ Aumentar as fontes de receitas próprias	I ₁₀	Taxa de variação das receitas, em %	$\frac{\text{Receitas}_N - \text{Receitas}_{N-1}}{\text{Receitas}_{N-1}} \times 100$
	R ₂ Desenvolver atividades lucrativas com propósitos sociais (atividades instrumentais)	I ₁₁	Número de atividades instrumentais desenvolvidas	--
		I ₁₂	Valor da receita das atividades desenvolvidas, em €	--
	R ₃ Estimular a partilha de recursos entre entidades	I ₁₃	Número de recursos partilhados	--

Fonte: Elaboração própria

Iniciativas Estratégicas

Depois de estabelecidos os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores, o foco passa a ser as iniciativas necessárias à concretização dos objetivos definidos em cada perspetiva, definidas por Simões e Rodrigues (2011: 14) como “(...) *ações que visam melhorar os níveis de eficiências e/ou eficácia dos processos críticos para o sucesso da estratégia.*”. Seguem-se as sete iniciativas estratégicas planeadas pela Unitate:

IE₁ – Promoção de ações de formação para IPSS: A Unitate encontra-se em fase de certificação como unidade formadora e, nesse sentido, a aposta na formação (interna e externa) destinada aos colaboradores das IPSS, sejam eles dirigentes, pertencentes aos quadros intermédios, técnicos ou operacionais, ou até mesmo voluntários, tem como principal propósito reforçar as suas competências. No caso das formações externas, esta iniciativa funciona também como via alternativa de financiamento, uma vez que todas elas serão pagas à Unitate.

IE₂ – Criação de um programa interno de desenvolvimento de carreiras: Esta iniciativa tem como principal enfoque a maximização da eficiência dos recursos humanos, pelo que se pretende apostar tanto na sua especialização e formação como num sistema de compensações, benefícios e incentivos que possibilite executar uma política de remuneração e benefícios internos.

IE₃ – Criação de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos: Na fase de crescimento e desenvolvimento em que a Unitate se encontra, o desempenho dos recursos humanos é crucial, pois determina o sucesso da atividade institucional. A implementação de um sistema de avaliação deste desempenho permitirá, então, analisar a forma como os colaboradores atuam individualmente, facilitando a gestão de recursos humanos.

IE₄ – Conceção de uma plataforma para as instituições sociais: Pretende-se, com esta iniciativa, que um sistema de informação seja não só partilhado com as restantes instituições, como também utilizado pela própria Unitate para monitorização da atividade operacional e da performance organizacional. De forma simplificada, esta plataforma trata-se da informatização do SAP que será implementado após a realização do presente projeto.

IE₅ – Aposta em processos de melhoria da comunicação interna e externa: A comunicação é um fator crucial, tanto a nível interno como externo, que deve sempre ser alvo de melhoria. Internamente, uma boa comunicação permitirá desenvolver uma forte consistência corporativa, possibilitando um forte trabalho em equipa, uma resolução rápida de problemas e até mesmo a atribuição de tarefas a cada colaborador. Externamente, a comunicação assume um papel de transmissão de imagem da instituição junto da sociedade, pelo que quanto melhor for a comunicação realizada, maior credibilidade e confiança é transmitida à população.

IE₆ – Aposta no incremento da qualidade do serviço prestado: Esta iniciativa pressupõe o desenvolvimento de mecanismos internos focados essencialmente na eficiência, com vista à melhoria dos procedimentos e do controlo e ao alcance de uma prestação de serviços de excelência e, conseqüentemente, de uma imagem de confiabilidade.

IE₇ – Integração de novas instituições: Integrar novas instituições, tal como aconteceu com a Unidade de Ação Social da Vendinha, permite à Unitate, por um lado, responder aos desafios com que instituições com determinadas dificuldades se deparam e, por outro, não só alargar a rede de parcerias e fortalecer as relações já existentes como também alcançar um novo público-alvo, através do desenvolvimento de novas atividades. Estas atividades (instrumentais) serão fontes de receita internas, pois terão, *a priori*, financiamento garantido.

Analisando o impacto destas iniciativas em cada um dos objetivos estratégicos anteriormente definidos (Tabela 7), é possível verificar que é a conceção de uma plataforma para as instituições sociais (IE₄) que influencia a maior parte deles, com um *score* (número de objetivos influenciados pela iniciativa estratégica) igual a 10.

É de notar que, aquando do planeamento de todas estas iniciativas, devem ser-lhes associados indicadores, orçamentos e prazos.

Tabela 7: Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos

Código	Iniciativa Estratégica	Objetivo Estratégico											Score	
		IS ₁	IS ₂	IS ₃	OI ₁	OI ₂	OI ₃	CO ₁	CO ₂	CO ₃	R ₁	R ₂		R ₃
IE ₁	Promoção de ações de formação para IPSS		•					•				•	•	4
IE ₂	Criação de um programa interno de desenvolvimento de carreiras				•		•	•		•				4
IE ₃	Criação um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos				•		•			•				3
IE ₄	Conceção de uma plataforma para as instituições sociais	•	•	•	•	•	•		•		•	•	•	10
IE ₅	Aposta em processos de melhoria da comunicação interna e externa	•	•		•	•	•	•		•				7
IE ₆	Aposta no incremento da qualidade do serviço prestado		•	•	•	•	•	•	•	•				8
IE ₇	Integração de novas instituições	•	•	•	•						•	•	•	7

Legenda:

- O objetivo estratégico é influenciado pela iniciativa estratégica

Fonte: Elaboração própria

Apresenta-se, então, a proposta final do BSC para a Unitate (Tabela 8).

Tabela 8: Proposta de *Balanced Scorecard* para a Unitate

MISSÃO / VISÃO / VALORES		OBJETIVOS		INDICADORES		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
<p>Missão: Desenvolver a Economia Social em Portugal</p> <p>Visão: Construir uma rede de partilha de recursos entre os agentes da Economia Social</p>		<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fé Esperança Caridade União Verdade Solidariedade 		<p>PERSPETIVA DO IMPACTO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Alargar a rede de parcerias Reforçar as relações já estabelecidas Promover respostas inovadoras 		<ul style="list-style-type: none"> Número de entidades e estruturas parceiras Número de protocolos estabelecidos Número de respostas concretizadas 	
<p>PILARES ESTRATÉGICOS</p>		<p>PERSPETIVA DAS OPERAÇÕES INTERNAS</p>		<p>PERSPETIVA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL</p>		<p>PERSPETIVA DOS RECURSOS</p>	
<p>Posicionamento</p> <p>Obtenção de um posicionamento marcado pelo rigor, competência e excelência junto dos <i>stakeholders</i></p>	<p>Rede de Parcerias</p> <p>Criação de uma vasta rede de parcerias, tendo em vista a potenciação do valor criado, e aprofundamento das relações de colaboração e concertação de esforços entre entidades públicas, privadas e instituições sociais</p>	<p>Modelo Corporativo</p> <p>Geração de um modelo corporativo marcado pela eficiência, eficácia e sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver mecanismos de monitorização Apostar em mecanismos de comunicação Reforçar a capacidade de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de resposta (em %) Número de mecanismos definidos Número de mecanismos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um programa interno de desenvolvimento de carreiras Criação um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Conceção de uma plataforma para as instituições sociais Aposta em processos de melhoria da comunicação interna e externa Aposta no incremento da qualidade do serviço prestado Integração de novas instituições 	
<p>MAPA ESTRATÉGICO</p>				<ul style="list-style-type: none"> Reforçar a formação interna e externa Apostar em instrumentos tecnológicos Recorrer a processos de aprendizagem permanente 		<ul style="list-style-type: none"> Número de ações realizadas Número de instrumentos concebidos Número de processos definidos 	
				<ul style="list-style-type: none"> Aumentar as fontes de receitas próprias Desenvolver atividades instrumentais 		<ul style="list-style-type: none"> Taxa de variação das receitas (em %) Número de atividades instrumentais desenvolvidas Valor da receita das atividades desenvolvidas (em €) 	
				<ul style="list-style-type: none"> Estimular a partilha de recursos 		<ul style="list-style-type: none"> Número de recursos partilhados 	

Fonte: Elaboração própria

III.4.3. Fase 3 – Planeamento das Operações

A terceira fase consiste no planeamento, a nível operacional, da implementação da estratégia definida pela entidade. Aqui, podem ser incluídas outras ferramentas, como orçamentos e planos de capacidades de recursos, dando origem a planos operacionais que envolvem indicadores de performance mais específicos (Simões e Rodrigues, 2011). No entanto, o presente projeto concentra-se no BSC e na forma como este contribui para o planeamento das operações, sendo que esta contribuição passa, essencialmente, por garantir o planeamento das iniciativas estratégicas e ajudar a garantir que os objetivos estão alinhados às mesmas.

III.4.4. Fase 4 – Monitorização e Aprendizagem

A quarta fase envolve a monitorização da implementação da estratégia e a aprendizagem com os resultados obtidos, com base nos indicadores de performance do BSC e em todas as outras ferramentas de gestão utilizadas. Este processo implica a realização de diversas reuniões com o objetivo de rever, não só a performance das áreas operacionais, como também a que é transmitida pelo BSC e de identificar as barreiras à execução da estratégia a implementar (Simões e Rodrigues, 2011).

Sendo o atual projeto a conceção do BSC para a Unitate, esta fase não é objeto de detalhe.

III.4.5. Fase 5 – Teste e Adaptação da Estratégia

A quinta fase diz respeito à reanálise da estratégia inicial e à avaliação da necessidade de a adaptar ou de formular uma nova estratégia totalmente distinta. Deste procedimento podem resultar novos *inputs* para a primeira fase, reiniciando-se todo o processo (ciclo de gestão), ou ser consideradas novas opções estratégicas que tenham surgido durante a implementação da estratégia inicial (Simões e Rodrigues, 2011). É, por isso mesmo, que Kaplan e Norton (2008) definem o BSC como “*motivador de estratégias emergentes*” (Simões e Rodrigues, 2011: 6).

Tal como acontece na quarta fase, também esta deve ser executada após a implementação do BSC na Unitate, pois apenas com o *feedback* obtido através desta ferramenta é possível

testar e adaptar a estratégia da instituição às suas necessidades, perante as condições do ambiente em que atua.

Tendo em conta a natureza da entidade, sugere-se que, numa fase inicial, a monitorização dos indicadores seja feita através de ferramentas informáticas simples, como o *Microsoft Office PowerPoint* e o *Microsoft Office Excel*. Numa primeira fase de implementação do BSC, o que realmente importa é a comunicação de alguma informação resultante da ferramenta, pelo que a divulgação através de meios simples, como o *website* da Unitate, em estilo *newsletter*, por exemplo, pode ser um grande passo no desenvolvimento e sucesso da organização.

O facto de a Unitate ser dirigida por uma pessoa doutorada na área de Gestão, Dr. Tiago Abalroado, com uma grande capacidade e um largo conhecimento e influência na área social, faz com que a implementação de um BSC na instituição tenha uma elevada probabilidade de sucesso e se torne uma mais-valia para a sua gestão.

IV. Conclusões

IV.1. Conclusões, Resultados e Contribuições

Conclusões

O terceiro setor, ou Economia Social, tem vindo a ser reconhecido por contribuir visivelmente para o país, tanto a nível económico como social. O impacto causado pelas organizações sem fins lucrativos, mais especificamente pela Instituições Particulares de Solidariedade Social, é sentido desde as grandes áreas metropolitanas às pequenas vilas e aldeias mais rurais. As IPSS são organizações sem fins lucrativos que prestam serviços sociais nas mais variadas áreas, sendo o seu estatuto regulado pelo Decreto-Lei 172-A de 14 de novembro de 2014.

Apesar das suas diferenças, as OSFL têm adotado as práticas de gestão das entidades lucrativas, inclusive as ferramentas por elas utilizadas no que diz respeito à gestão e avaliação de performance, tema este que revela grande interesse e preocupação para as organizações contemporâneas. Como tal, os sistemas de avaliação de performance têm-lhes permitido lidar eficaz e eficientemente com a incerteza do meio envolvente, facilitando o seu sucesso (Ferreira, 2009).

Tendo em conta que o objetivo da avaliação de performance nas OSFL é obter e disponibilizar informação comparável entre organizações, nomeadamente acerca da sua eficácia e eficiência na criação de valor social, surge a necessidade de conjugar medidas financeiras e não financeiras, de curto e longo prazo, através da utilização de abordagens multidimensionais e equilibradas, os SAP. São estes modelos que, estando integrados no processo de controlo de gestão das organizações, (i) disponibilizam informação que serve de apoio à tomada de decisão, (ii) reduzem o grau de incerteza e alargam o domínio das ocorrências que as influenciam, (iii) influenciam o comportamento dos colaboradores, garantindo o seu alinhamento aos objetivos organizacionais, e (iv) alertam os colaboradores acerca de questões estratégicas e comunicam a informação aos *stakeholders*.

O *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism* reúnem as características necessárias para serem considerados SAP contemporâneos, revelando um grande contributo para uma visão holística da performance organizacional, influenciando não só a tomada de decisão como também a afetação de recursos.

Foi então realizada uma análise detalhada a cada um destes SAP e uma comparação entre eles. Tanto o TB como o PP podem ser adaptados a OSFL, no entanto, é o BSC que se sobrepõe, revelando uma estrutura flexível capacitada para se adaptar às características das OSFL e para garantir que toda a organização está alinhada com a sua estratégia, visão e missão. Kaplan e Norton têm, ainda, vindo a considerar as habituais práticas destas organizações na aplicação do BSC, já existindo, portanto, um histórico dessa adaptação.

A adaptação e aplicação do BSC às OSFL tem sido crucial por permitir uma melhoria de gestão através da combinação de medidas financeiras e não financeiras, tendo em conta que o sucesso destas organizações não depende dos resultados financeiros, mas sim da atenção dada aos utentes, razão pela qual a missão representa o seu compromisso e responsabilidade com a sociedade. Também a ponderação de medidas de curto e longo prazo permite aos *stakeholders* o acesso à capacidade das organizações para captar recursos e mobilizá-los no sentido dos resultados pretendidos. Geralmente, o tradicional BSC é reestruturado e adaptado às diferentes organizações, especialmente no que diz respeito às perspetivas consideradas, sendo que, no caso das OSFL, é habitual um maior destaque à perspetiva do Cliente/Utente em detrimento da Financeira. Os principais objetivos destas organizações estão, normalmente, associados ao seu impacto social e à sua missão, sendo, portanto, colocados no topo da estrutura da ferramenta. Além do BSC, o Mapa Estratégico apresenta, igualmente, uma grande utilidade para as OSFL, ilustrando, através de relações de causa-efeito, os processos críticos para alcançar o impacto social desejado e motivando os seus executores. Kaplan e Norton criaram um modelo *standard* deste mapa que pode ser adaptado a cada organização, exigindo apenas que as suas diferentes regiões correspondam às perspetivas definidas no BSC.

A Unitate, uma IPSS relativamente recente com sede em Vila Viçosa, tem como principal objetivo promover o desenvolvimento da Economia Social em Portugal. Para tal, esta instituição visa a prática de ações que passam, não só pelo apoio e capacitação das instituições sociais nas mais variadas áreas (*Support Services*), como também pelo apoio social direto a utentes, através de transporte com carrinhas sociais, serviço de apoio domiciliário e centro de dia (*Social Services*).

Atualmente, a avaliação de performance na Unitate é realizada através da utilização de alguns indicadores, financeiros e não financeiros, não sendo detalhados nem sistematizados em qualquer mapa, pelo que não está formalizado qualquer SAP. Apesar

de apresentar uma monitorização informal que assenta na troca de *feedback* e na aplicação de medidas corretivas entre os quadros intermédios e a direção, a Unitate não possui Contabilidade de Gestão. Como tal, e encontrando-se numa fase de desenvolvimento, a organização revela a necessidade de formalizar e implementar um SAP que sirva de apoio ao seu crescimento e lhe permita comunicar, interna e externamente, informação relativa às atividades desenvolvidas e às que pretende desenvolver no futuro.

Como tal, foi realizada uma análise estratégica externa e interna à organização, de forma a conhecer as suas condições perante o meio envolvente em que está enquadrada. Aplicando-se o Modelo das Forças de Porter à Unitate, com adaptação de Oster por se tratar de uma OSFL, foi possível concluir que as principais forças que influenciam a instituição são (i) as relações com as organizações existentes (em *Support Services*), a (ii) ameaça de novos entrantes e (iii) o poder negocial dos financiadores (em *Social Services*).

Através de uma Análise SWOT Cruzada identificaram-se os pontos fortes e fracos da organização, e as principais oportunidades e ameaças com que se depara.

A nível interno, a Unitate apresenta como forças (i) uma forte adaptabilidade às necessidades detetadas, (ii) uma equipa técnica coesa, (iii) uma visão estratégica consistente, (iii) instalações adequadas à multiplicidade dos serviços prestados, (iv) uma elevada capacidade de utilização das ferramentas de comunicação e (v) bons recursos tecnológicos. No entanto, as suas fraquezas assentam (i) na inexistência de sistemas de monitorização formalizados, (ii) na reduzida formação de alguns recursos humanos, (iii) na reduzida capacidade de mobilização, (iv) na pouca notoriedade no território nacional e (v) na escassez de receitas fixas.

Já a nível externo, surgem como oportunidades (i) a existência de fundos estruturais comunitários, (ii) o aparecimento de novas formas de captação de fundos e (iii) a disponibilidade por parte de alguns agentes para o estabelecimento de parcerias; contudo, a organização é confrontada com (i) uma elevada concorrência e (ii) sucessivas mutações sociais.

Aproveitando ao máximo as oportunidades detetadas e minimizando os efeitos das ameaças, através da otimização dos seus pontos fortes, foi possível concluir que:

- A integração da Unitate em novos projetos relacionados com captação de fundos tornar-se-á bastante mais simples e eficaz;

- A Unitate conseguirá dar-se a conhecer a um grande número de organizações que estejam disponíveis para estabelecer parcerias, fortalecendo a sua rede de contactos e contribuindo para a construção de uma rede de partilha de recursos;
- A Unitate conseguirá fazer face à concorrência com que atualmente se depara e estar preparada estruturalmente para dar resposta a necessidades que possam advir de mutações sociais resultantes de fenómenos socioeconómicos.

Por outro lado, a organização deve conseguir minimizar os seus pontos fracos, aproveitando as oportunidades e fazendo face às ameaças com que se depara, concluindo-se que:

- A Unitate conseguirá construir, através de parcerias, elos com organizações que partilhem conhecimento com os seus recursos humanos;
- O recurso a fundos estruturais comunitários e às diversas formas de *fundraising* poderão contribuir para uma melhoria significativa na estrutura da Unitate e na sua capacidade financeira;
- A Unitate poderá definir estratégias de gestão que combatam a sua principal concorrência;
- A Unitate poderá estar estrutural e financeiramente preparada para fazer face às sucessivas mutações sociais que poderão decorrer de crises e/ou catástrofes.

Com toda esta análise, foi possível identificar os fatores críticos de sucesso da Unitate:

- Foco nas necessidades dos destinatários;
- Espaços/recursos para o desenvolvimento de respostas e serviços;
- Profissionalismo/formação contínua dos colaboradores;
- Desenvolvimento de sistemas de monitorização organizacional;
- Conexão fiel à própria matriz identitária;
- Comunicação/relação intersectorial.

Resultados

Desenvolvida a proposta de SAP para a Unitate, neste caso de BSC por ser o mais adequado, obtiveram-se as seguintes conclusões:

- A Unitate tem como missão desenvolver a Economia Social em Portugal e visa construir uma rede de partilha de recursos entre os agentes dessa economia. Como tal, esta instituição assenta num conjunto de valores, nomeadamente fé, esperança, caridade, união, verdade e solidariedade. Os seus *stakeholders* são, além de entidades públicas que prestam apoio à sua atividade, as outras IPSS, os seus utentes e utilizadores, os seus financiadores e beneméritos, associados e fornecedores. A sua estratégia assenta essencialmente em três pilares: posicionamento, rede de parcerias e modelo corporativo.
- A perspetiva com maior ênfase é a perspetiva do Impacto Social, já que o seu principal propósito é criar valor social, devendo os resultados da sua performance ser mensurados através do enfoque nos benefícios sociais gerados com a sua ação e nas alterações sentidas nos níveis de bem-estar das populações. Como tal, os objetivos relacionados com o impacto social gerado têm uma grande importância nesta organização. No entanto, isto só é possível através da contribuição das restantes perspetivas, a qual é ilustrada pelas relações de causa-efeito do mapa estratégico.
- A conceção de uma plataforma para as instituições sociais facilitará a consecução da maioria dos objetivos, transversalmente a todas as perspetivas, registando uma forte influência sobre eles.
- A maximização do impacto social gerado só será possível através da conjugação do aproveitamento das capacidades da gestão da Unitate e do alinhamento de toda a organização à sua visão e estratégia.

Contribuições

Este trabalho permite sistematizar e organizar toda a informação da Unitate, contribuindo para uma melhor gestão da instituição, agrupando e comunicando os processos essenciais à otimização dos seus recursos de forma a maximizar o impacto pretendido. Por outro lado, pode ser aproveitado para outras entidades que sintam as mesmas necessidades e pretendam uma solução com base nos SAP, mais especificamente no BSC.

IV.2. Limitações

A principal limitação na realização deste projeto é a questão da confidencialidade e reserva de informação. Tendo em conta que se trata do estudo de caso de uma organização, o nível de detalhe de análise é muito elevado, pelo que nem toda a informação pode ser disponibilizada.

Por outro lado, o facto de não ser encontrada literatura relativa à aplicação do TB a OSFL limita a investigação, não podendo considerada um sucesso, impedindo que seja ponderada a sua aplicação a este tipo de organizações, neste caso à Unitate.

IV.3. Oportunidades de Investigação Futura

O presente projeto cria essencialmente três oportunidades. Além da implementação, a curto prazo, do BSC proposto para a Unitate, numa perspetiva futura é possível realizar-se uma análise dessa mesma implementação, ficando a conhecer-se os resultados e consequências do processo. Com base neste projeto, é ainda exequível o desenvolvimento de trabalhos similares aplicados a entidades congéneres.

V. Bibliografia

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. 1996. A field study of control system “redesign”: The impact of insitutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2): 569-606.
- Bernardo, J. M. 2009. O *balanced scorecard* como moderno instrumento do controlo de gestão. *TOC*, 108: 46-53.
- Bessire, D., & Baker, R. C. 2005. The french *tableau de bord* and the american balanced scorecard: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16: 645-664.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. 2004. The american balanced scorecard versus the french *tableau de bord*: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15: 107-134.
- Brouwers, J., Prins, E., & Salverda, M. 2010. *Social return on investment: A practical guide for the development cooperation sector*. Guidebook, Utrecht.
- Cengic, M., & Fazlic, D. 2008. *Balanced scorecard vs. performance prism*. 12th International Research/Expert Conference “Trends in the Development of Machinery and Associated Technology”, TMT, Istanbul: 421-424.
- Courtney, R. 2013. *Strategic management in the third sector*. London: palgrave macmillan.
- Daum, J. H. 2005. Tableau de bord: Besser als die balanced scorecard?. *Der Controlling Berater*, December(7): 459-502
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. 1998. Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2): 190-203.
- Ferreira, A. 2009. Sistemas de Medição do Desempenho e o *Balanced Scorecard*. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*: 301-331. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, A., & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20: 263-282.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. 2005. *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Projeto CNP, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8): 784-801.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23: 79-119.
- Hoque, Z. 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46: 33-59.

- Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2016. *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2015*. Lisboa.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8): 715-741.
- Junior, S. D. S., Luciano, E. M., & Testa, M. G. 2013. Contribuições do modelo de medição de desempenho organizacional da *performance prism* ao *balanced scorecard*: Um estudo sob a perspectiva dos *stakeholders*. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37): 136-153.
- Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-116.
- Kaplan, R. S. 2001. Strategic performance measurement in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3): 353-370.
- Kaplan, R. S. 2010. *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Working paper no. 10-074, Harvard Business School, Boston, MA.
- Kaplan, R. S., & Grossman, A.S. 2010. The emerging capital market of nonprofits. *Harvard Business Review*, october: 111-118.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, january-february: 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, january-february: 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, september-october: 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, january: 2-18.
- Lietz, C. A., & Zayas, L. E. 2010. Evaluating qualitative research for social work practitioners. *Advances in Social Work*, 11(2): 188-202.
- Liu, J., Love, P. E. D., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. 2015. Review of performance measurement: Implications for public-private partnerships. *Build Environment Project and Asset Management*, 5(1): 35-51.
- Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. 2012. A framework to review performance prism. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10): 1124-1146.
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. 2001. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2): 6-12.
- Niven, P. R. 2003. *Balanced scorecard setp-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. 2013. Organizational performance management: Examining the practical utility of the performance prism. *Organizational Development Journal*, fall: 51-58.

Oster, S. M. 1995. *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press, Inc.

Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, march-abril: 137-145.

Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, january: 23-41.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. 2012. O *tableau de bord* e o *balanced scorecard*: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2): 128-150.

Russo, P. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Almeida, C. B. Evidências de elementos de institucionalização do *balanced scorecard* na obra “a estratégia em ação”: Um olhar baseado na teoria institucional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(58): 7-18.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. 2013. *Metodologia de pesquisa* (5ª ed. traduzida). Porto Alegre: Penso. (traduzido por Daisy Vaz de Moraes)

Scapens, R. W. 2004. Doing Case Study Research. In Humphrey, C. & Lee, B (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*: 257-279. Oxford: Elsevier Ltd.

Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. 2011. O uso e os impactos do *balanced scorecard* na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *RIGC*, IX(18): 1-24.

Striteska, M., & Spickova, M. 2012. Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.

Teixeira, S. 2013. *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora

Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. 2009. Investigação Qualitativa em Contabilidade. In Major, M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*: 131-163. Lisboa: Escolar Editora.

Wiersma, E. 2009. For which purposes do managers use balanced scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20: 239-251.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (4th ed.). United States of America: SAGE Publications, Inc.

Outros Recursos

Decreto-Lei 172-A de 14 de novembro de 2014 (consultado entre 10 e 15 de fevereiro de 2017)

Manual de Processos-Chave de Centro de Dia:

http://www.seg-social.pt/documents/10152/13694/gqrs_centro_dia_processos-chave/439e5bcd-0df3-4b03-a7fa-6d0904264719 (consultado no dia 9 de janeiro de 2017)

O que é?/Ideário/Conceito (documento interno da Unitate) (consultado no dia 10 de dezembro de 2017)

Portal Unitate:

<https://portal.unitate.pt/recursos> (consultado no dia 25 de janeiro de 2017)

Programa de Ação da Unitate para 2017 (consultado entre 1 de maio e 5 de junho de 2017)

Vasco Oliveira; Angariação de Fundos – O marketing ao serviço das causas sociais: <http://www.solidariedade.pt/site/detalhe/12636> (publicado no dia 7 de abril de 2016 e consultado no dia 6 de fevereiro de 2017)

Website Portugal 2020:

<https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020> (consultado no dia 6 de fevereiro de 2017)

Website Unitate:

<https://www.unitate.net/> (consultado entre 27 de agosto e 20 de dezembro de 2017)

Anexos

Anexo 1 – Notas à Tabela 6 (Indicadores de Performance por Objetivo Estratégico)

1. A maioria dos objetivos estratégicos são da responsabilidade da Direção, no entanto, os objetivos das perspetivas do Impacto Social (S₁, S₂ e S₃) e das Operações Internas (OI₁, OI₂ e OI₃) podem ser descentralizados à Diretora Técnica e ao Encarregado.
2. Estes objetivos e indicadores devem ser revistos com uma periodicidade de três meses.
3. Por questões de confidencialidade, as metas não são disponibilizadas.
4. Em fase de implementação do BSC, num prazo de um ou dois anos, pode pensar-se na atribuição de pesos às perspetivas, aos objetivos e aos respetivos indicadores, com o intuito da realização de *score*.