

ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa



**CONTRIBUTO PARA A CONCEPÇÃO DE UM BALANCED
SCORECARD NUM EQUIPAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO
SEM FINS LUCRATIVOS**

José Luís dos Santos Pereira

Relatório de Projecto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador(a):

Mestre Pedro António Ferreira, Assistente Convidado
ISCTE-IUL Instituto Universitário de Lisboa

Novembro 2009

Agradecimentos

Ao Dr. Carlos Andrade, Presidente da Fundação António Silva Leal, pela oportunidade que me deu para a realização deste estudo.

À Dra. Susana Branco, Coordenadora do Gabinete de Cooperação Estratégica de Acção Social da Fundação António Silva Leal, pela disponibilidade que sempre demonstrou e por todo o apoio que me deu.

Ao Prof. Pedro Ferreira, do ISCTE-IUL, pela grande disponibilidade e pela orientação útil que me deu.

Índice

Agradecimentos.....	ii
Índice.....	iii
Índice de figuras.....	v
Índice de tabelas.....	v
Índice de gráficos.....	v
Siglas e Abreviaturas.....	vi
Codificação das perspectivas, factores críticos de sucesso, objectivos, indicadores e iniciativas.....	vii
Sumário.....	viii
Summary.....	ix
1 Introdução.....	1
1.1 Contexto do estudo.....	1
1.2 Objectivos do estudo.....	1
1.3 Pertinência do tema.....	2
1.4 Estrutura do trabalho.....	3
2 Revisão da Literatura.....	5
2.1 As organizações sociais.....	5
2.2 A gestão nas organizações sem fins lucrativos.....	6
2.3 Visão, missão e valores.....	7
2.4 Factores críticos de sucesso.....	8
2.5 Gestão da <i>performance</i>	9
2.6 O <i>balanced scorecard</i>	10
2.6.1 O estudo de Kaplan e Norton.....	10
2.6.2 As quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	13
2.6.3 O mapa estratégico.....	14
2.6.4 Indicadores, metas e iniciativas que traduzem a estratégia em acção.....	16
2.6.5 O <i>balanced scorecard</i> para organismos públicos ou organizações sem fins lucrativos.....	18
2.6.6 A evolução do <i>balanced scorecard</i>	19
2.6.7 Críticas ao <i>balanced scorecard</i>	22
2.7 Tipos, fichas e testes de indicadores.....	23
2.7.1 Tipos de indicadores.....	24
2.7.2 Fichas de indicador.....	25
2.7.3 Teste aos indicadores.....	27
2.8 O estado da arte na gestão da <i>performance</i>	28
3 Quadro Conceptual de Referência.....	31
3.1 A revisão de literatura e a esquematização dum quadro conceptual genérico.....	31
3.2 A adopção e adaptação do <i>balanced scorecard</i>	32
4 Métodos e Técnicas de Recolha e de Análise de Dados.....	34
5 Análise de Informação e Concepção do <i>Balanced Scorecard</i> da Casa da Luz.....	36

5.1	Sistema de Acolhimento de Emergência (Distrito de Lisboa)	36
5.2	Caracterização da Casa da Luz.....	41
5.3	Visão, missão e valores	42
5.4	Identificação dos <i>Stakeholders</i> Externos.....	44
5.5	As propostas de valor	45
5.6	Factores críticos de sucesso.....	45
5.7	Objectivos estratégicos.....	51
5.7.1	Definição dos objectivos	51
5.7.2	Criticidade dos objectivos	57
5.8	Indicadores de <i>performance</i>	58
5.9	Criticidade dos indicadores	64
5.10	A definição de metas	65
5.11	As iniciativas para a acção	68
5.12	Mapa de consolidação do <i>balanced scorecard</i> da Casa da Luz	68
6	Proposta de Implementação.....	78
7	Conclusões.....	82
7.1	Conclusões.....	82
7.2	Limitações	83
7.3	Sugestões para investigações futuras.....	85
	Bibliografia.....	86
	Anexos.....	88
	1 Fichas dos indicadores.....	89
	2 Guião de entrevistas (Semi-estruturadas).....	103

Índice de figuras

Figura 1 - Questões respondidas pelas perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	11
Figura 2 - As quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	12
Figura 3 - Mapa estratégico	16
Figura 4 - Mapa estratégico e plano de acção	17
Figura 5 - Adaptação do <i>balanced scorecard</i> para as organizações em fins lucrativos	20
Figura 6 - <i>Balanced scorecard</i> para os sectores público e sem fins lucrativos	21
Figura 7 - Evolução do <i>balanced scorecard</i>	21
Figura 8 - O <i>gap</i> de execução	29
Figura 9 - Esquema conceptual	31
Figura 10 - Modelo proposto para o <i>balanced scorecard</i>	33
Figura 11 - Procedimentos no acolhimento e acompanhamento	41
Figura 12 - Valores da Casa da Luz	43
Figura 13 - Propostas de valor da Casa da Luz	46
Figura 14 - Diagrama de relação causa-efeito dos factores críticos de sucesso	50
Figura 15 - Diagrama de relação causa-efeito dos objectivos	56
Figura 16 - Etapas de implementação do <i>balanced scorecard</i>	78
Figura 17 - Diagrama de Gantt	79
Figura 18 - Proposta de relatório de <i>performance</i>	80

Índice de tabelas

Tabela 1 - Exemplo da codificação utilizada no <i>balanced scorecard</i>	vii
Tabela 2 - Ficha de indicador	25
Tabela 3 - <i>Checklist</i> facilitadora da ficha de indicador	26
Tabela 4 - Os dez testes de validação dos indicadores	27
Tabela 5 - Evolução dos acolhimentos	37
Tabela 6 - <i>Stakeholders</i> Externos da Casa da Luz	44
Tabela 7 - Factores críticos de sucesso da Casa da Luz	47
Tabela 8 - Objectivos estratégicos da Casa da Luz	52
Tabela 9 - Ficha de indicador	59
Tabela 10 - Indicadores de <i>performance</i> por objectivo	60
Tabela 11 - Fórmulas de cálculo dos indicadores	63
Tabela 12 - Grupo restrito de indicadores em função da criticidade	65
Tabela 13 - Segmentação das utentes	66
Tabela 14 - Metas por indicador	67
Tabela 15 - Iniciativas por objectivos	69
Tabela 16 - Mapa de consolidação do <i>balanced scorecard</i>	70

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por motivo de entrada	38
Gráfico 2 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por local de acolhimento	39
Gráfico 3 - Criticidade dos Objectivos por Perspectiva	57
Gráfico 4 - Criticidade dos Objectivos por Ordem Descendente	58

Siglas e Abreviaturas

Abreviatura	Descrição
CAE	Casas de Acolhimento e Emergência
CAT	Centros de Acolhimento Temporário
CDSSL	Centro Distrital de Segurança Social de Lisboa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CPCJ	Comissão de Protecção de Crianças e Jovens
CPL	Casa Pia de Lisboa
EAE	Equipa de Acolhimento e Emergência
EIPSS	Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social
ex-CRSSLVT	ex-Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo
FASL	Fundação António Silva Leal
IDS	Instituto para o Desenvolvimento Social
INDEG/ISCTE-IUL	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE-IUL
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISCTE-IUL	ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa
LIJ	Lares de Infância e Juventude
MIT	Massachusetts Institute of Technology
SAE	Sistema de Acolhimento e Emergência
SCML	Casa da Misericórdia de Lisboa
UE	Unidades de Emergência

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Codificação das perspectivas, factores críticos de sucesso, objectivos, indicadores e iniciativas.

Na codificação das perspectivas foi utilizada a letra P e a numeração árabe sequencial.

P.e., para perspectiva Orçamento, foi usada a codificação P3, seguida da respectiva designação.

Na codificação dos factores críticos de sucesso foram utilizadas as letras FCS e a numeração árabe sequencial.

P.e., para o factor crítico de sucesso Qualidade de acolhimento, foi usada a codificação FSC03, seguida da respectiva designação.

Na codificação dos objectivos foi efectuada a agregação da codificação das perspectivas, utilizadas as letras Ob e a numeração árabe sequencial. A numeração dos objectivos é efectuada por perspectiva.

P.e., para o objectivo Redução do abandono escolar, foi usada a codificação P2.Ob06, seguida da respectiva designação.

Na codificação dos indicadores foi efectuada a agregação da codificação das perspectivas e dos objectivos, utilizada a letra I e a numeração árabe sequencial. A numeração dos indicadores é efectuada por objectivo.

P.e., para o indicador Taxa de visitas familiares, foi usada a codificação P2.Ob10.I1, seguida da respectiva designação.

Na codificação dos indicadores foi efectuada a agregação da codificação das perspectivas, dos objectivos e dos indicadores, utilizadas as letras IN e a numeração árabe sequencial. A numeração das iniciativas é efectuada por indicador.

P.e., para a iniciativa Implementação de campanha de captação de donativos, foi usada a codificação P3.Ob03.I1.IN1, seguida da respectiva designação.

Tabela 1 - Exemplo da codificação utilizada no *balanced scorecard*

Elemento	Código	Descrição
Perspectiva	P3	Orçamento
Factor crítico de sucesso	FCS.10	Captação e utilização dos recursos financeiros
Objectivo	P3.Ob03	Captação de donativos
Indicador	P3.Ob03.I1	Volume de donativos
Iniciativa	P3.Ob03.I1.IN1	Implementação de campanha de captação de donativos

Fonte: Elaboração própria

Sumário

Um dos desafios da gestão é definir a estratégia e conseguir que esta seja efectivamente executada em toda a organização. Este é um desafio importante para todas as organizações, sejam elas empresas, organismos do Estado ou organizações sem fins lucrativos.

O *balanced scorecard* é um instrumento de gestão actual que permite, de uma forma equilibrada e flexível, ligar a estratégia definida para a organização à implementação e monitorização da *performance*.

O presente estudo teve como objectivo a concepção do *balanced scorecard* para uma organização sem fins lucrativos, situada na cidade de Lisboa, e destinada ao acolhimento de jovens do sexo feminino, dos 12 aos 18 anos, em situação de perigo.

Foi efectuada a identificação da visão, missão, valores, factores críticos de sucesso, objectivos estratégicos. Foram definidos os indicadores de performance, as metas e as respectivas iniciativas. Foi proposto um roteiro de implementação.

Concluimos pela viabilidade da aplicabilidade do conceito *balanced scorecard* a uma organização de solidariedade social.

Classificação JEL: M10, L31.

Palavras-chave: Gestão, *Performance*, *Balanced scorecard*, Organizações sem fins lucrativos

Summary

One important challenge of management is defining the strategy and being able to apply it in the whole institution. This is an important challenge for all organizations, companies, government sectors or nonprofit institutions.

The balanced scorecard is a nowadays tool that allows, in a balanced and flexible way, the connection between the strategy defined for the company and the implementation/monitoring of the performance.

The present study aimed to create a balanced scorecard for a nonprofit institution, located in Lisbon, which shelters girls, between 12 and 18 years old, in a dangerous situation.

An identification of the vision statement, the mission, values, critical success factors and strategic goals was made. The key performance indicators, the targets and their initiatives were defined.

It was concluded by the applicability of the concept balanced scorecard to a social solidarity institution.

JEL Classification: M10, L31.

Keywords: Management, Performance, Balanced scorecard, Nonprofit institutions

1 Introdução

1.1 Contexto do estudo

A Fundação António Silva Leal, doravante designada neste trabalho como FASL, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que desde a sua constituição, em 1993, dá resposta a situações de exclusão social, actuando em respostas sociais de apoio ao idoso, à criança, às vítimas de violência doméstica, às jovens em perigo, formação profissional, entre outras.

A FASL possui equipamentos sociais nas cidades de Albufeira, Faro, Leiria, Lisboa e Sintra, nomeadamente, Centro Acolhimento Temporário de Emergência, Lar de Juventude, Escola Profissional, Internato, Lar de idosos, Casa Abrigo, Centro Infantil, Creche, Colónia de Férias, Refeitório Social e Centro Comunitário.

Um dos equipamentos da FASL é Centro de Acolhimento Temporário/Emergência “Casa da Luz”, doravante designada neste trabalho apenas como Casa da Luz, no qual foi desenvolvido este estudo. Este equipamento dá resposta a situações de emergência de jovens do sexo feminino entre os 12 e os 18 anos, com o objectivo de as encaminhar para a família, para instituições de acolhimento temporário e para lares de infância e juventude.

1.2 Objectivos do estudo

O objectivo geral deste estudo é conceber um *balanced scorecard* para a Casa da Luz.

Os objectivos específicos do estudo são:

- Identificar a visão, a missão, os valores, os *stakeholders* externos, as propostas de valor, os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos;
- Definir indicadores de *performance*, metas e iniciativas;
- Apresentar um mapa de consolidação do *balanced scorecard* da Casa da Luz;
- Apresentar uma proposta de implementação.

1.3 Pertinência do tema

A escolha do tema decorreu da suposição de que um instrumento como o *balanced scorecard* poderia ser aplicado a organizações sem fins lucrativos, resultando numa proposta de melhoria de *performance* alinhada com a estratégia.

Contribuíram para esta escolha quatro factores:

- A percepção de que os instrumentos de gestão, concebidos para as empresas, também poderão ser aplicados, com as devidas adaptações, às organizações sem fins lucrativos.
- O interesse motivado pelo tema abordado no curso de Mestrado Executivo em Gestão, ministrado no INDEG/ISCTE, o qual foi apresentado como sendo um modelo robusto para aplicação à monitorização da *performance* da generalidade das organizações.
- O desafio lançado pelo responsável da FASL para contribuir para a definição de um conjunto de indicadores de gestão aplicado a um dos equipamentos sociais da Fundação.
- Possibilidade de contribuir de forma útil para uma instituição de solidariedade social.

A pertinência deste estudo deve-se, na nossa opinião, a três motivos:

- Utilização de um instrumento de gestão actual como o *balanced scorecard*, num tipo de organização onde habitualmente não é utilizado, conforme pudemos constatar pela escassa bibliografia encontrada nesta área. Este estudo é um modesto contributo para ajudar a colmatar essa falta.
- Concepção de um instrumento de apoio à gestão da *performance* para aplicação a uma organização de solidariedade social, área onde é senso comum julgar-se que o tema da *performance* é menos cuidado que nas organizações empresariais.
- Convicção que o *balanced scorecard* possibilita que uma organização de solidariedade social coloque o foco no desempenho da sua missão e consiga assim atingir níveis mais elevados de *performance*.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho é apresentado em sete capítulos:

- 1 Introdução
- 2 Revisão da Literatura
- 3 Quadro Conceptual de Referência
- 4 Métodos e Técnicas de Recolha e de Análise de Dados
- 5 Análise de Informação e Concepção do *Balanced Scorecard* da Casa da Luz
- 6 Proposta de Implementação
- 7 Conclusões

No capítulo Introdução é contextualizado o estudo desenvolvido, são identificados os objectivos do estudo, a pertinência do tema e apresentada a estrutura do trabalho.

No capítulo Revisão da Literatura é efectuado o enquadramento às organizações sem fins lucrativos, à visão, à missão, aos valores, aos factores críticos de sucesso, ao *balanced scorecard*, aos indicadores e ainda ao estado da arte na gestão da *performance*.

No capítulo Quadro Conceptual de Referência é apresentada uma síntese das questões que resultam da revisão de literatura, uma esquematização do quadro conceptual de referência e o modelo proposto para o *balanced scorecard* a aplicar neste estudo.

No capítulo Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, em particular no trabalho de campo.

No capítulo Análise de Informação e Concepção do *Balanced Scorecard* da Casa da Luz é efectuada a análise de informação do Sistema de Acolhimento e Emergência (SAE), em particular na área do Distrito de Lisboa, a caracterização da Casa da Luz, a apresentação da sua visão, missão, valores, *stakeholders* externos, propostas de valor, factores críticos de sucesso, objectivos, indicadores, metas e medidas da Casa da Luz. No final deste capítulo apresenta-se o mapa consolidado do *balanced scorecard* da Casa da Luz.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

No capítulo Proposta de Implementação é definido um roteiro de implementação do *balanced scorecard* para a Casa da Luz, que inclui o conjunto de etapas considerado essencial.

No capítulo Conclusões são apresentadas as conclusões, as limitações e sugestões para investigações futuras.

2 Revisão da Literatura

2.1 As organizações sociais

A Constituição da República Portuguesa reconhece formalmente a existência do terceiro sector, denominado sector cooperativo e social (art. 80.º e 82.º), e identifica os diversos tipos existentes - cooperativas, organizações comunitárias ou em autogestão e pessoas colectivas sem carácter lucrativo com fins principais de solidariedade social.

De acordo com o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, o qual institui o Estatuto das IPSS (EIPSS), estas podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional (art.º 2.º do EIPSS). Estas organizações são constituídas por iniciativa de particulares, não têm fins lucrativos e “têm o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”. Estas organizações fornecem bens e/ou serviços sociais em várias áreas, nomeadamente na protecção de crianças e jovens, na velhice, na deficiência, na saúde, na habitação, no desemprego e exclusão social, educação e formação. A concretização dos objectivos que prosseguem (art.º 4.º do EIPSS), faz-se através de respostas de acção social em equipamentos e serviços e através do estabelecimento de acordos.

De acordo com o artigo 8º do EIPSS, as IPSS após o seu registo adquirem o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, facto que lhes permite a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública) por parte do Estado.

Pelo exposto podemos concluir que estas organizações focalizam-se na procura de melhorias para a comunidade no seu todo ou dirigindo-se a grupos específicos da população.

2.2 A gestão nas organizações sem fins lucrativos

Para Drucker (1997:10), “uma empresa lucrativa cumpre a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga-o e fica satisfeito com ele; um governo cumpre a sua função quando tem uma política eficaz e efectiva. A organização sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços nem controla; o seu produto não é um par de sapatos, nem uma regulamentação efectiva, mas um *ser humano modificado*. Estas organizações são agentes da evolução humana e o seu produto é um doente curado, um menino que aprende, um rapaz ou rapariga transformado num adulto que se respeita a si mesmo, uma vida humana inteiramente mudada.” Para Drucker (1997:58), “as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos, e isto não deve esquecer-se nunca.”

Tendo em conta esta particularidade, que as organizações sem fins lucrativos não oferecem produtos ou serviços, mas *seres humanos modificados*, coloca-se a seguinte questão: os princípios da gestão empresarial também se aplicam a este tipo de organizações? De acordo com Apolinário (2002), durante muito tempo a gestão apareceu identificada, na mente do público, como a gestão de empresas. A gestão aplica-se no entanto a todo o tipo de organizações sejam elas empresas, associações, sociedades, fundações ou outras.

Drucker (1997:150) afirmou: “Perguntam-me sempre em que se diferenciam as empresas das instituições sem fins lucrativos. As diferenças são poucas, mas profundas e a mais importante encontra-se, talvez, na área da *performance*. As empresas costumam defini-la com um critério demasiado estreito: é saber gerir o orçamento. (...) Numa organização sem fins lucrativos, esse padrão não existe, (...) mas sim a importância de minorar a importância dos resultados, de alegar: estamos a servir uma boa causa (...) e isso já é em si um lucro”.

Para Apolinário (2002), em todas as organizações, qualquer que seja a forma adoptada, é essencial garantir que todos os recursos humanos e materiais existam no momento e na medida que são necessários; que todos os órgãos e serviços actuem em coordenação, orientados para a máxima eficácia. Se nas empresas a eficácia é importante, nas organizações sem fins lucrativos a eficácia torna-se ainda mais importante, uma vez que os meios disponíveis, em regra escassos face ao muito que importa fazer, não são normalmente provenientes de recursos de origem própria mas de financiamentos públicos e/ou donativos de terceiros. Existem evidentemente diferenças entre a gestão de uma empresa e uma

organização sem fins lucrativos, assim como também existem diferenças na gestão de empresas de sectores diferentes. Para este autor, a diferença mais importante entre as empresas e as organizações sem fins lucrativos, do ponto de vista de gestão, consiste na forma de medir a *performance*. Nas empresas os resultados de exploração representam uma medida objectiva da sua eficiência. Nas organizações sem fins lucrativos, uma vez que não submetem a sua *performance* ao teste de mercado, devem ser procurados padrões de medida alternativos.

2.3 Visão, missão e valores

A visão, a missão e os valores são elementos fundamentais na orientação de uma organização permitindo conhecer para onde esta pretende ir.

Numa perspectiva conceptual, estes elementos podem ser apresentados da seguinte forma: a visão define um estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização; a missão é o propósito e actividades da organização em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*; os valores são o conjunto de sentimentos que estruturam ou pretendem estruturar a cultura e a prática da organização (Carvalho e Filipe, 2006).

Numa perspectiva documental, estes elementos devem possuir um conjunto de características, conforme referimos de seguida.

A visão, para ser eficaz, deve considerar as seguintes características (Niven, 2003): concisa, equilibrar elementos internos e externos, apelar a todos os *stakeholders*, consistente com a missão e os valores, verificável, factível e inspiradora. A missão deve ser enunciada de forma operacional, caso contrário, será uma mera declaração de boas intenções. A enunciação deve centrar-se no que a entidade realmente tenciona fazer e, portanto, executar-se de forma tal que os seus membros possam dizer: “Esta é a *minha* contribuição para a obtenção do objectivo” (Drucker, 1997). Os valores, de acordo com Pinto (2007:58), “têm de estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica”. Segundo Pinto (2007:59), “a contradição entre os valores declarados e a prática organizacional podem ter impactos negativos muito fortes”.

2.4 Factores críticos de sucesso

A primeira referência a “factores críticos de sucesso” é, segundo Rockart (1979), atribuída a Roland D. Daniel em 1961, que afirma: “Relativamente aos dados internos o sistema de informação de uma companhia tem de ser discriminador e selectivo. Deve focar-se nos factores de sucesso. Na maioria dos sectores há normalmente três a seis factores que determinam o sucesso; essas áreas chave (*key jobs*) devem ser executadas perfeitamente bem para a companhia ter sucesso” (Daniel, 1961:116).

Para ilustrar a sua teoria, Daniel (1961) usa o exemplo de três sectores, automóvel, alimentação e seguros de vida, apresentando as áreas chave de cada um. Na indústria automobilística, o “*styling*”, uma organização comercial eficiente e um controlo apertado dos custos de produção são fundamentais. Na produção de alimentos, o desenvolvimento de novos produtos, uma boa distribuição e uma publicidade eficaz são os principais factores de sucesso. Nos seguros de vida, o desenvolvimento das áreas de gestão, o controlo eficaz das equipas de atendimento e a inovação na criação de novos tipos de políticas, fazem a diferença.

Para este autor, o conceito de factor crítico de sucesso assenta nas áreas chaves que em cada sector condicionam o sucesso das empresas.

Na sua metodologia, a oitava das nove questões apresentadas com o intuito de se questionar a organização relativamente à avaliação do planeamento da informação é exactamente: (Daniel, 1961:120) “Os factores que condicionam o sucesso no seu negócio estão explícita e amplamente comunicados ao grupo de gestão?”

No âmbito de um trabalho de investigação no MIT (Massachusetts Institute of Technology) Rockart (1979), estudou diversas empresas aplicando o conceito de factores críticos de sucesso de Daniel (1961) o qual se revelou um método eficaz para ajudar os executivos a determinar a informação importante de que necessitavam. Nesta investigação foram isoladas quatro origens dos factores críticos de sucesso:

- 1^a - A estrutura particular da indústria (cada sector tem um conjunto de factores de sucesso próprios que não devem ser ignorados);
- 2^a - A estratégia competitiva, a posição na indústria e a localização geográfica (os factores de sucesso podem ser condicionados pela estratégia da concorrência, o posicionamento no ranking do sector e a localização geográfica);

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

3ª - Factores ambientais (condicionantes políticas e macroeconómicas podem condicionar os factores de sucesso); e

4ª - Factores temporais/ocasionais (condicionantes momentâneas podem condicionar os factores de sucesso).

De acordo com Rockart (1979:85), “os factores críticos de sucesso são, para qualquer empresa, o número limitado de áreas nos quais os resultados, se forem satisfatórios, garantirão o sucesso do desempenho competitivo da organização. Os factores críticos de sucesso são as poucas áreas-chave onde <<as coisas tem de correr bem>> para o negócio prosperar.”

Podemos concluir que os factores críticos de sucesso são de crucial importância para a formulação da estratégia e o estabelecimento dos objectivos a perseguir, aos quais deve ser dada uma atenção particular.

2.5 Gestão da *performance*

A gestão da *performance* não é um conceito recente, tem sido utilizada desde há muitos anos na gestão do sector empresarial (Pinto, 2007).

Para Cokins (2009), historicamente o termo gestão da *performance* era utilizado pela função de recursos humanos relativamente a empregados, do ponto de vista individual. Hoje este termo é amplamente aceite como ligado à gestão global das empresas. É comum, na literatura anglo-saxónica utilizar-se os termos *bussiness performance management*, *corporate performance management* e *enterprise performance management* que, segundo este autor, significam a mesma coisa. Para Cokins (2009:15), “a gestão da *performance* pode ser vista como um conjunto de melhorias sincronizadas para criarem valor de e para os clientes com o resultado de criação de valor económico para os proprietários e accionistas (...). Uma definição linear de gestão da *performance* é a tradução de planos em resultados – execução”.

Para Eccles (1991:132), a “insatisfação com o uso dos habituais indicadores financeiros não é algo novo. Uma das iniciativas nesta matéria teve lugar em 1951 quando Ralph Cordiner, CEO da General Electric, criou um grupo de trabalho para identificar indicadores chave de *performance* corporativos. As medidas identificadas pelo grupo de trabalho eram intemporais

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

e abrangentes, nomeadamente: rentabilidade, quota de mercado, produtividade, atitude dos empregados e responsabilidade pública”.

Segundo Eccles (1991), durante os anos 80 do século XX, muitos gestores viram as suas companhias, até então com bons registos financeiros, deteriorarem-se devido a questões de qualidade, satisfação dos clientes e competição global, o que levou a uma crescente atenção a medidas não financeiras. No entanto, para Eccles, não estamos a falar apenas de alterar a base de medição da *performance* (de medidas financeiras para outras medidas) mas de uma nova filosofia de medição que deve ser considerada como um processo contínuo e evolutivo, que na sua opinião iria colher frutos no futuro próximo.

Dos diversos sistemas de medição da *performance* existentes, o *balanced scorecard*, oriundo da escola de Harvard nos Estados Unidos da América, é descrito no ponto seguinte.

2.6 O *balanced scorecard*

2.6.1 O estudo de Kaplan e Norton

Robert Kaplan e David Norton publicam em 1992 um artigo na Harvard Business Review intitulado “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” onde defendem que os executivos tinham começado a aperceber-se que as tradicionais medidas financeiras poderiam fornecer indicações enganosas sobre a melhoria contínua e inovação e ainda que estas medidas estavam desajustadas das competências que as empresas necessitavam actualmente. Para estes autores, os gestores não teriam de usar medidas não financeiras em prejuízo de medidas financeiras, podiam ser usar ambas. Durante um projecto de investigação envolvendo doze¹ empresas, desenvolveram um conjunto de medidas que permitiriam aos gestores ter uma visão rápida e global da empresa. Este conjunto de medidas, que designaram *balanced scorecard*, “inclui medidas financeiras que espelham os resultados de acções passadas. As medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras, nomeadamente, satisfação dos clientes, processos internos, inovação e actividades de

¹ Advanced Micro-Devices, American Standard, Apple Computer, BellSouth Corporation, CIGNA Corporation, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems (EDS), General Electric, Hewlett-Packard e Shell Canada (Martínez Rivadeneira, 2000).

melhoria operacional, indutoras (*drivers*) da *performance* financeira futura” (Kaplan e Norton, 1992:71). Para os autores, o *balanced scorecard* seria o *cockpit* de um avião cujos mostradores e indicadores existentes apoiam a complexa tarefa de navegação aérea, fornecendo informação de várias áreas críticas. O *balanced scorecard* foi definido com quatro perspectivas, fornecendo respostas a quatro questões básicas, conforme está apresentado na Figura 1 - Questões respondidas pelas perspectivas do *balanced scorecard*.

Figura 1 - Questões respondidas pelas perspectivas do *balanced scorecard*

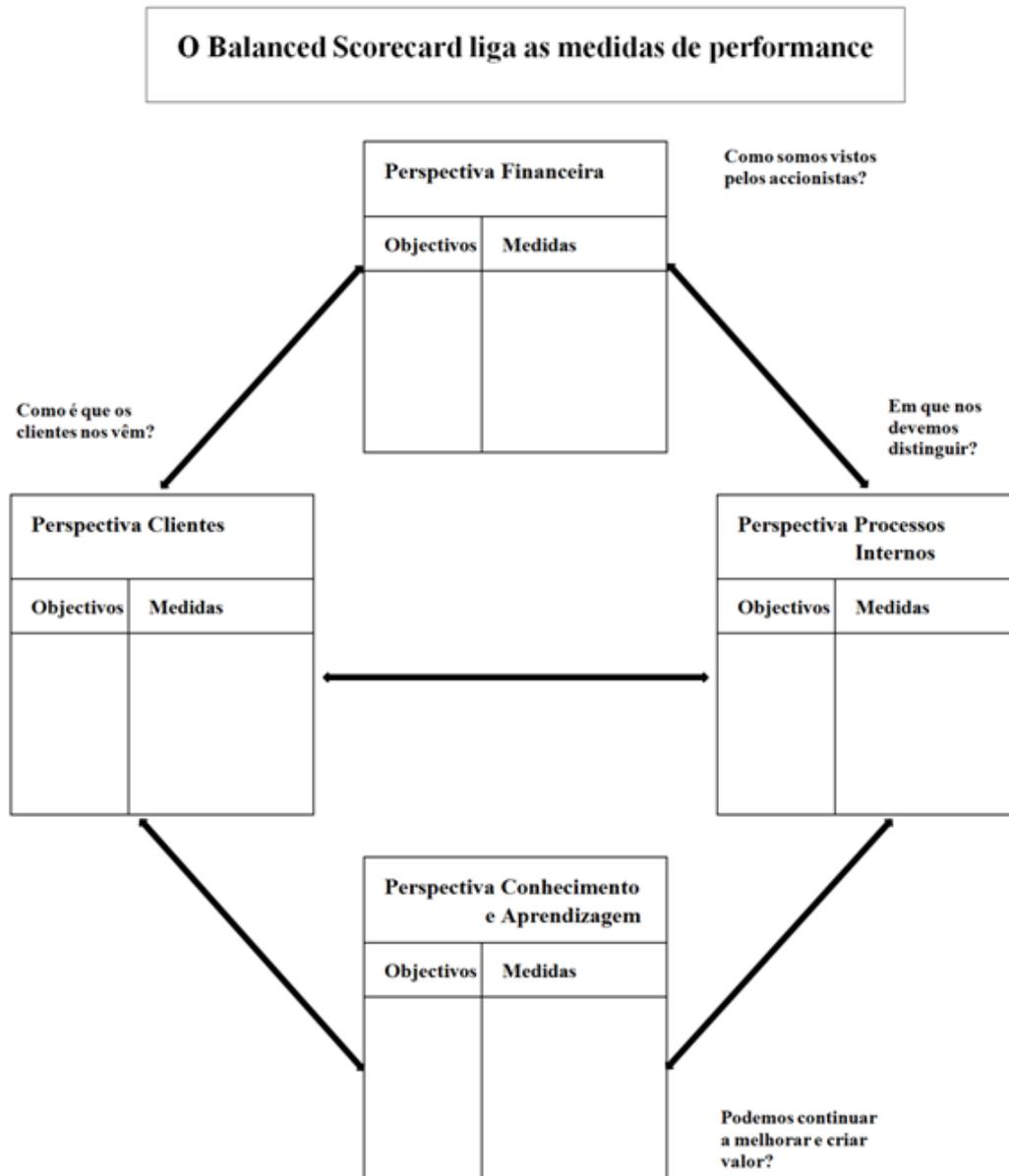
Perspectiva	Questões
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Como é que os clientes nos vêm?
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">• Em que nos devemos distinguir?
Inovação e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• Podemos continuar a melhorar e criar valor?
Financeira	<ul style="list-style-type: none">• Como somos vistos pelos accionistas?

Fonte: Kaplan e Norton 1992:72.

O *balanced scorecard* permite, segundo os autores, colocar num único relatório elementos da agenda da empresa que se encontram dispersos e reduzir a sub-optimização das medidas, porque junta as medidas não financeiras importantes possibilitando avaliar se a melhoria numa área é conseguida à custa de outras.

Na Figura 2 - As quatro perspectivas do *balanced scorecard*, reproduzimos a ilustração apresentada pelos autores com a representação das quatro perspectivas interligadas, com as questões a que respondem, objectivos e respectivas medidas.

Figura 2 - As quatro perspectivas do *balanced scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton 1992:72.

Para os autores, o *balanced scorecard* representa uma mudança fundamental nos pressupostos subjacentes sobre a medição de desempenho das organizações, porque coloca a estratégia e a visão no centro, em vez do controlo, e deixa aos empregados a adopção dos comportamentos e acções adequadas para atingir os objectivos. Poder-se-á afirmar que o *balanced scorecard* mantém as empresas a olharem para a frente em vez de olharem para trás.

2.6.2 As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

Como referimos, o *balanced scorecard* compreende quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva de processos internos e a perspectiva de conhecimento e aprendizagem.

A perspectiva financeira (Kaplan e Norton, 1996) representa os objectivos da organização a longo prazo, que possibilitam retornos superiores com base no capital investido. A utilização do *balanced scorecard* não coloca em causa este objectivo vital. Foi sugerido pelos autores uma tipologia de classificação para os objectivos financeiros: crescimento da receita, melhoria da produtividade, redução de custos, utilização de activos e gestão de riscos. Todas as medidas e objectivos das outras perspectivas devem estar ligadas a um ou mais objectivos da perspectiva financeira. Esta ligação reconhece que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores e todas as estratégias, programas e iniciativas devem permitir que a empresa atinja os seus objectivos financeiros. Para a maioria das empresas, objectivos tais como aumento das receitas, redução de custos, aumento da produtividade, optimização dos activos e redução do risco podem assegurar as ligações adequadas das quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

Na perspectiva de clientes (Kaplan e Norton, 1996) deve ter-se uma ideia clara dos clientes alvo e segmentos de negócio e seleccionarem-se, para os segmentos definidos, um conjunto de medidas essenciais como: quota, retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade. Estas medidas, que são referentes ao passado tal como as medidas financeiras, não permitem por si só que os empregados saibam o que devem fazer para atingir os resultados, devendo ser acompanhadas de propostas de valor a entregar aos segmentos escolhidos. Podem ser seleccionados objectivos e medidas entre três classes de atributos: produto e serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relação com o cliente (qualidade da experiência de compra, qualidade do relacionamento pessoal) e imagem e reputação. Escolhendo objectivos e medidas transversais a estas três classes, a organização pode focar-se na entrega de uma proposta de valor aos clientes alvo definidos. O sucesso no cumprimento dos objectivos nesta área permite à empresa reter e expandir o negócio.

Na perspectiva dos processos internos (Kaplan e Norton, 1996) devem ser colocados os processos críticos em que a empresa se deve distinguir para que possa cumprir os objectivos

definidos para os *shareholders* e para os segmentos de clientes seleccionados. O processo é um elemento importante, devendo a empresa identificar os factores custo, qualidade, tempo e as características de desempenho que lhe permitirá entregar produtos e serviços de nível superior aos clientes alvo definidos. A abordagem do *balanced scorecard* permite ainda que as exigências para a performance dos processos internos possam ser derivadas das expectativas formadas no exterior da empresa. De acordo com estes autores, um desenvolvimento recente ocorrido no *balanced scorecard* foi a incorporação do processo de inovação como uma componente vital da perspectiva de processos internos. O processo de inovação permite identificar segmentos de mercado e produtos ou serviços futuros com que a organização irá satisfazer esses segmentos. Esta abordagem permite à organização colocar uma importância considerável na investigação, concepção, desenho e desenvolvimento de processos de que resultarão em novos produtos, serviços e mercados.

Os elementos da perspectiva conhecimento e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996) são os empregados, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional. De certa forma, a capacidade de cumprir metas nas restantes perspectivas depende dos recursos organizacionais aplicados nesta área de crescimento e aprendizagem. As estratégias que conduzem a desempenhos de excelência requerem, normalmente, investimentos avultados nestes elementos. Neste sentido, devem fazer parte integrante do *balanced scorecard* objectivos e medições para empregados, sistemas e alinhamento. A medição da satisfação dos empregados, produtividade e retenção fornece resultados para avaliar os investimentos nesta área.

2.6.3 O mapa estratégico

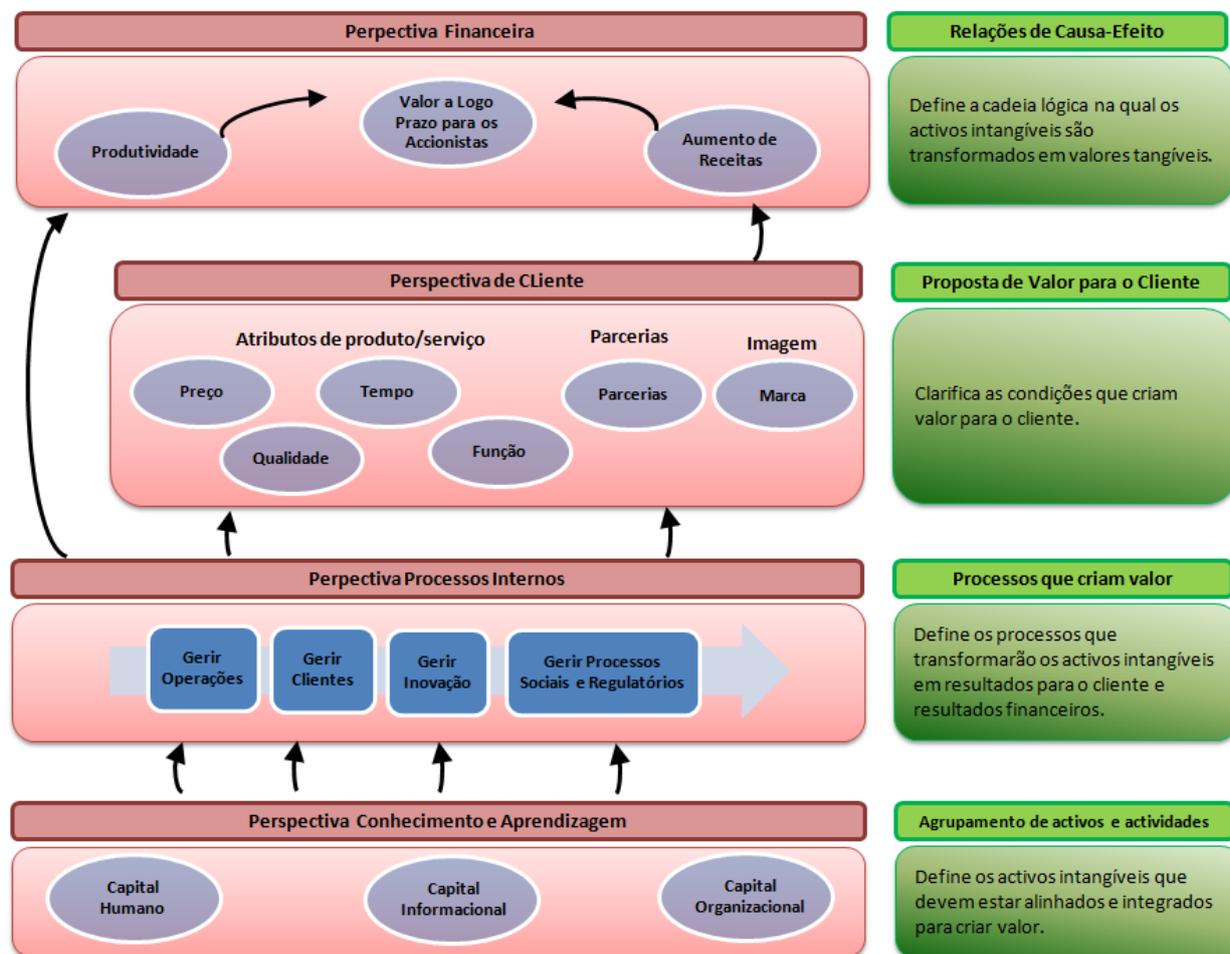
“Durante o processo de evolução do *balanced scorecard*, (...) surgiu um instrumento crucial – o mapa da estratégia” (Pinto, 2007:76).

O *balanced scorecard* converte a missão e a estratégia da organização em objectivos e indicadores nas quatro perspectivas e o mapa estratégico (ou mapa de estratégia) permite descrever essa estratégia.

Para Kaplan e Norton (2001:72), “A estratégia é um passo, numa sequência lógica (*continuum*), que transporta uma organização da declaração de missão a alto nível até ao trabalho realizado pelos colaboradores de *frontline* e *back-office*.”

O mapa estratégico do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 2004) disponibiliza um quadro que ilustra como a estratégia relaciona os activos intangíveis com os processos de criação de valor. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis pretendidos pela estratégia em termos financeiros tradicionais. A perspectiva de clientes contém a proposta de valor para clientes alvo, estabelecendo o contexto para os activos intangíveis (competências, sistemas de informação e processos) criarem valor. O alinhamento consistente das acções e recursos com a proposta de valor para o cliente é a essência da execução da estratégia. De forma à organização criar os resultados definidos nas perspectivas financeira e de clientes, a perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que têm maior impacto sobre a estratégia. A perspectiva de conhecimento e aprendizagem identifica os activos intangíveis (capital humano, informacional e organizacional) mais importantes para a estratégia de forma a possibilitar a criação de valor pelos processos internos. Estes activos devem ser agrupados e alinhados com os processos internos. Os objectivos definidos nas quatro perspectivas estão ligados entre si por relações de causa-efeito. Numa análise de cima para baixo assume-se que só podemos obter resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. A proposta de valor descreve como se pode gerar vendas e criar a fidelidade dos clientes alvo. Os processos internos criam e entregam a proposta de valor ao cliente. Os activos intangíveis da perspectiva de conhecimento e aprendizagem suportam a estratégia. O alinhamento de objectivos das quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e para uma estratégia focada e consistente. O mapa estratégico é estruturado em relações de causa-efeito que interligam as quatro perspectivas forçando a organização a clarificar quem e como criará valor. Na Figura 3 - Mapa estratégico, apresentamos o mapa estratégico do *balanced scorecard* definido por Kaplan, representando as relações de causa-efeito que ligam as quatro perspectivas.

Figura 3 - Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton 2004:31.

2.6.4 Indicadores, metas e iniciativas que traduzem a estratégia em acção

O mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004) descreve a lógica da estratégia, evidenciando de forma clara os objectivos que contribuem para a criação de valor. O *balanced scorecard* traduz os objectivos do mapa estratégico em medidas e metas. De forma a tornar realizáveis as metas definidas e obter resultados, é necessário lançar programas de acção (que os autores designam por iniciativas estratégicas) afectando-lhes meios. Os planos de acção onde constam os recursos destinados às iniciativas devem estar alinhados com as prioridades estratégicas (*strategic theme*), de forma a serem vistos como um conjunto integrado de investimentos.

De acordo com Pinto (2007:66), “um objectivo pode ser definido como: a descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista executar a estratégia. Uma meta pode ser definida como: um resultado de *performance* desejado. Um indicador (ou métrica): é um *standard* utilizado para medir e comunicar a *performance*, tendo como referência metas fixadas. O conceito de iniciativa pode ser definido como: as acções, actividades, programas ou projectos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas de *performance*”.

Na Figura 4 - Mapa estratégico e plano de acção, apresenta-se um exemplo simplificado de um mapa estratégico, o respectivo *balanced scorecard* e o plano de acção.

Figura 4 - Mapa estratégico e plano de acção

Mapa Estratégico		Balanced Scorecard		Plano de Acção		
Perspectivas	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Orçamento	
Financeira	Volumen de negócios	Crescimento do volume de negócios	Taxa de crescimento do volume de negócios (%)	Aumento de 10%	Reforçar o esforço de vendas na exportação	x €
Clientes	Quota de mercado	Aumento da quota de mercado	Quota de mercado (%)	Atingir 40% de quota de mercado	Lançar campanhas de marketing	x €
	Fidelização de clientes	Fidelização de clientes	Clientes que compram pelo menos uma vez por mês (%)	30%	Aumentar as visitas a clientes	x €
Processos Internos	Qualidade	Liderança pela qualidade	Produtos sem defeito (%)	0%	Implementar um processo de controlo de qualidade	x €
Conhecimento e Aprendizagem	Competências	Melhorar as competências das pessoas chave	Investimento em formação / vendas (%)	5%	Estabelecer plano de formação para os colaboradores	x €
				Total	Σ €	

Fonte: Elaboração própria baseada em Kaplan e Norton 2004:53.

O *balanced scorecard* foi concebido para apoiar as organizações na execução das suas estratégias, devendo os indicadores apresentados traduzir fielmente essa estratégia (Niven, 2005). O número de indicadores que podem ser considerados no *balanced scorecard* varia em função da organização. Contudo, para a organização se manter focada na estratégia, o

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

conjunto de indicadores a definir deve ser limitado aos indicadores necessários para garantir o sucesso na execução da estratégia. De acordo com Niven (2005), muitos especialistas apontam para um número de 20 a 25 indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas.

O *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 2001) não é apenas um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros organizados em perspectivas. O *balanced scorecard* deve reflectir a estratégia da organização. A apresentação gráfica em mapas estratégicos possibilita uma forma lógica e abrangente de descrever a estratégia. Estes comunicam claramente os resultados desejados pela organização e a forma como esses resultados podem ser alcançados. Os mapas estratégicos permitem a todas as unidades organizacionais e a todos os colaboradores a compreensão da estratégia e a identificação de como podem contribuir, alinhando-se com a estratégia.

O mapa estratégico é, para além de ajudar a traduzir a estratégia em termos operacionais, um excelente instrumento de comunicação e de envolvimento da organização. O mapa estratégico permite que, de uma forma sintética, toda a organização interiorize a estratégia e os indutores de acção para a atingir.

2.6.5 O *balanced scorecard* para organismos públicos ou organizações sem fins lucrativos

O *balanced scorecard* foi inicialmente criado com o objectivo de medir a *performance* das organizações do sector privado. Durante a segunda metade da década de 90 do século passado, a aplicação do conceito *balanced scorecard* em serviços públicos e em organizações sem fins lucrativos ganhou adeptos (Pinto, 2007).

Para Kaplan e Norton (2001) a maioria das organizações governamentais e sem fins lucrativos tiveram dificuldades na aplicação do modelo original do *balanced scorecard*, devido ao facto da perspectiva financeira estar colocada no topo da hierarquia. Uma vez que o sucesso financeiro não é o objectivo principal deste tipo de organizações, a arquitectura do *balanced scorecard* foi ajustada para as organizações sem fins lucrativos.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), nas transacções do sector privado a entidade que paga e recebe o serviço é a mesma, o cliente. Estes papéis são de tal forma complementares que a maioria das pessoas não os imagina de forma separada. Nas organizações sem fins lucrativos, quem fornece os meios e quem recebe o serviço são entidades diferentes, respectivamente “doadores” e “utentes”. Estas organizações colocam estes dois grupos, integrados na mesma perspectiva, no topo do *balanced scorecard*. A organização desenvolve os seus processos internos de forma a criar valor para estes dois grupos de “clientes”. Em consonância com Kaplan e Norton (2001), a missão destas organizações é colocada e medida no nível mais elevado do seu *scorecard*.

A missão surge, neste tipo de organizações, como o elemento subordinante do modelo relativamente aos objectivos e metas definidos nas quatro perspectivas. A perspectiva financeira e a perspectiva de clientes são apresentadas a par.

Na Figura 5 - Adaptação do *balanced scorecard* para as organizações em fins lucrativos, apresentamos o modelo proposto por Kaplan e Norton (2001) para as organizações sem fins lucrativos.

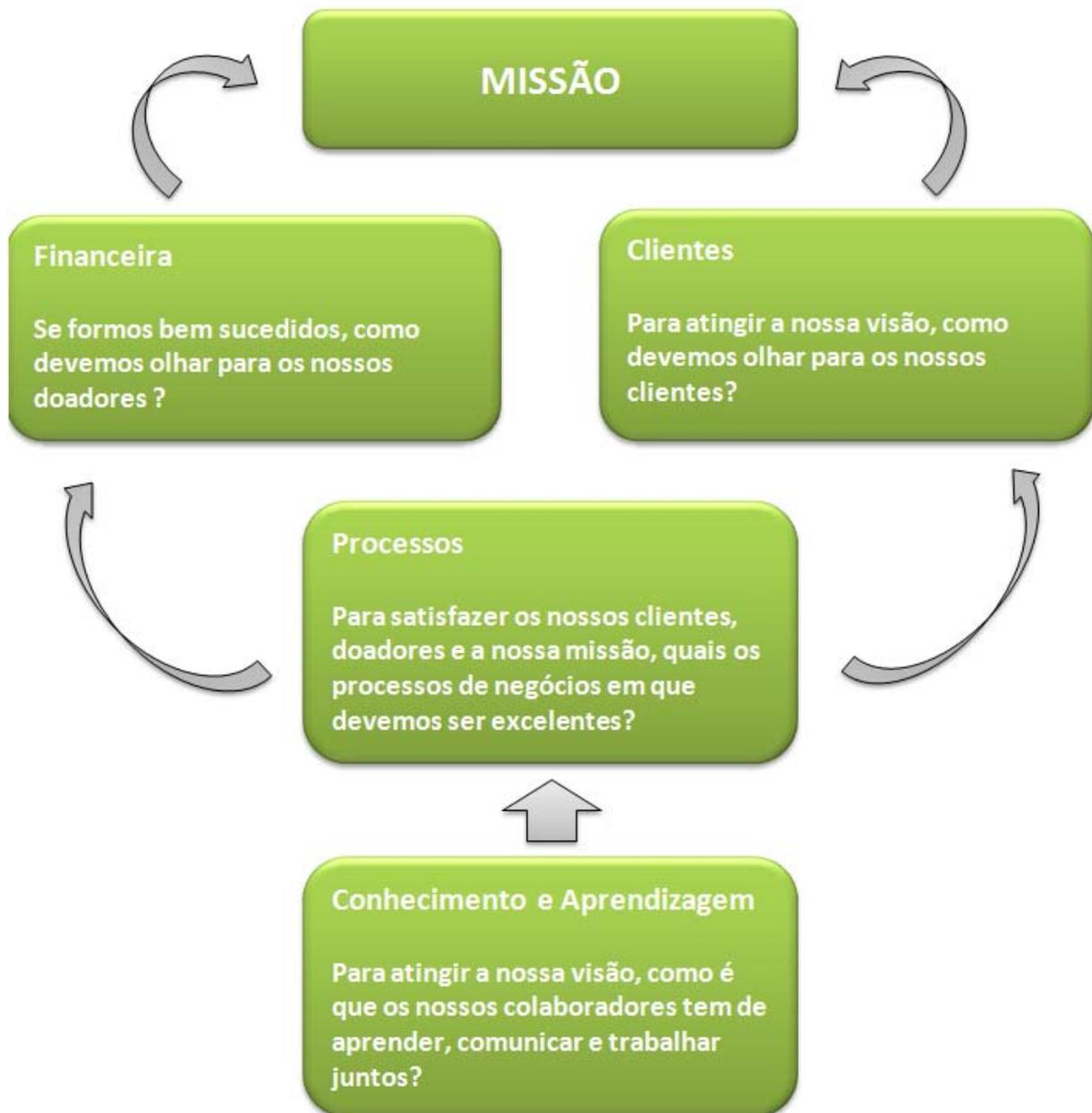
Outras possibilidades de arranjo nas perspectivas são definidas por outros autores. Na Figura 6 - *Balanced scorecard* para os sectores público e sem fins lucrativos, apresentamos o diagrama proposto por Niven (2003).

2.6.6 A evolução do *balanced scorecard*

Como referido em Pinto (2007:71), “A evolução do *balanced scorecard* pode ser caracterizada em quatro patamares – sistema de medição da *performance*, sistema de gestão estratégica, instrumento de comunicação da estratégia e metodologia de apoio à gestão da mudança.”.

Na Figura 7 - Evolução do *balanced scorecard*, apresentamos a evolução do *balanced scorecard* conforme apresentado em Pinto (2007), onde estão representados três momentos de evolução.

Figura 5 - Adaptação do *balanced scorecard* para as organizações em fins lucrativos



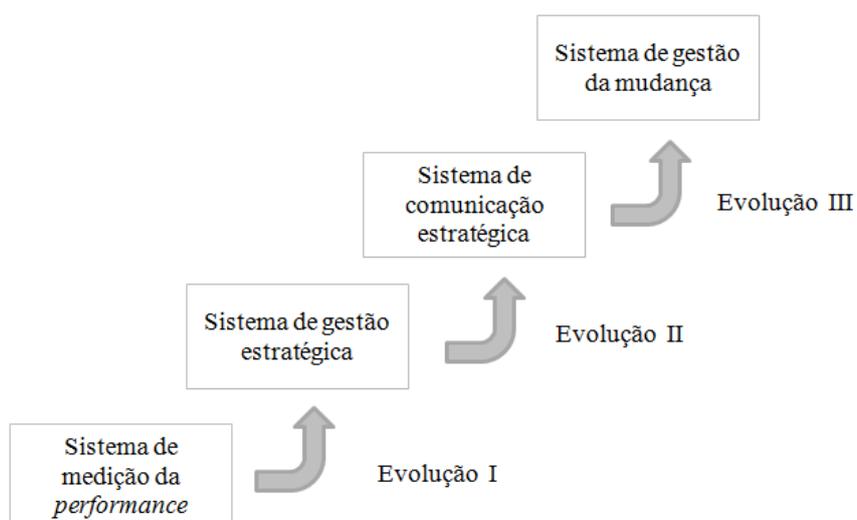
Fonte: Kaplan e Norton 2001:135.

Figura 6 - *Balanced scorecard* para os sectores público e sem fins lucrativos



Fonte: Niven 2003:32.

Figura 7 - Evolução do *balanced scorecard*



Fonte: Pinto 2007:95.

No primeiro artigo de Kaplan e Norton (1992), a apresentação do *balanced scorecard* é, como pode ser visto na figura 2, essencialmente vocacionada para a medição da *performance*. No mesmo artigo, já era defendido no entanto por Kaplan e Norton (1992:79), que “o *balanced scorecard* coloca a estratégia e a visão, não o controlo, no centro”

No artigo publicado em 1996, Kaplan e Norton, referem a experiência de algumas companhias que utilizaram o *balanced scorecard* na área da estratégia e já colocam a visão e a estratégia no centro da figura que o representa. Neste artigo, a perspectiva “*Innovation and Learning*” é renomeada “*Learning and Growth*”.

O terceiro livro de Kaplan e D. Norton (2004) apresenta o desenvolvimento dos mapas estratégicos que permitem de uma forma sintética descrever a estratégia, apoiando assim a sua implementação. De acordo com Pinto (2007:78), “A importância dos mapas da estratégia no processo de comunicação e envolvimento da organização é tão forte, que a sua criação caracterizou um novo passo na evolução do *balanced scorecard* – um instrumento para comunicação da estratégia”.

No quarto livro de Kaplan e Norton (2006), a questão do alinhamento entre os diversos níveis da organização é visto como uma questão crucial para criar valor. Segundo Kaplan e Norton (2006:5), “Quando a empresa alinha as actividades das suas unidades de negócio dispersas, é criada um fonte adicional de valor que nós chamamos *enterprise-derived value*.” De acordo com Pinto (2007:96), “Concretizar o alinhamento determina obrigatoriamente que haja mudança. A mudança tem de ser gerida e o *balanced scorecard* tem dado provas de ser um bom facilitador nesse processo.”

2.6.7 Críticas ao *balanced scorecard*

São diversas e de diversas origens as críticas ao *balanced scorecard*.

De acordo com Russo (2006:70), “São de assinalar as críticas lançadas ao *balanced scorecard* pelos franceses e demais adeptos do *tableau de bord*, não reconhecendo no primeiro qualquer traço de originalidade. Alguns autores sugerem mesmo que o *tableau de bord* francês inspirou o desenvolvimento do *balanced scorecard*.”. Para Bourguignon (2001:2 como citado em nota de rodapé por Russo 2006:70), “A recomendação de uso de diferentes medidas de

desempenho não é uma novidade do *balanced scorecard*, visto que já vários autores o aconselhavam nos anos setenta e oitenta.”

Outros autores como Otley, Atkinson, Waterhouse e Well mencionados por Bessire (2000:12, como citado em Russo 2006:71), “tecem mais críticas ao *balanced scorecard* apontando-lhe as seguintes inconsistências: não nos elucida o suficiente sobre a contribuição dos empregados e dos fornecedores para que a empresa atinja os seus objectivos; é incapaz de identificar o papel da comunidade na definição do meio envolvente em que a empresa trabalha; falha na identificação das medidas de desempenho como um processo de duas vias, que seja capaz de avaliar a contribuição dos *stakeholders* para os objectivos primários e secundários.”

Norreklit (2000:82, como citado em Russo 2006:88), enumera várias fragilidades do *balanced scorecard* nomeadamente: “as relações de causa efeito não contemplam a dimensão de tempo; em vez de relações de causalidade entre as medidas das quatro perspectivas numa determinada direcção única, parece mais razoável falar de interdependências das perspectivas; secundariza as relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente os fornecedores e as instituições públicas; o *balanced scorecard* também não prevê a monitorização das actividades da concorrência ou dos desenvolvimentos tecnológicos.”

2.7 Tipos, fichas e testes de indicadores

O *balanced scorecard* é, como vimos, um instrumento essencial na aplicação da estratégia organizacional e na gestão da *performance*. Um dos elementos fundamentais do *balanced scorecard* são os indicadores.

Nos pontos seguintes apresentamos os tipos de indicadores, fichas de caracterização e testes que podem ser efectuados.

2.7.1 Tipos de indicadores

De acordo com Niven (2003) existem tradicionalmente três tipos de indicadores de *performance* que têm sido encontrados em aplicação prática: indicadores de entrada (*input*), indicadores de saída (*output*) e indicadores de resultado.

Os indicadores de *input* são normalmente os elementos mais simples para medir, mas fornecem informação limitada para a tomada de decisão. Exemplos típicos são o esforço de *staff* e a orçamentação de recursos. Os indicadores de *output* referem-se à produção de bens e serviços, evidenciando os serviços fornecidos, o número de pessoas servidas, as unidades produzidas. Também são utilizados como indicadores de actividade. Estes indicadores podem fornecer informação se os resultados desejados estão a ser alcançados. Os indicadores de resultado traduzem os benefícios recebidos pelos *stakeholders* como produto das operações da organização. Enquanto os indicadores de *input* e *output* têm foco interno nos programas e serviços, os indicadores de resultado reflectem a preocupação com os diversos participantes e *stakeholders*. Os indicadores de resultado mudam o foco das actividades para os resultados.

Niven (2003), refere ainda mais dois tipos de indicadores: indicadores *lag* e indicadores *lead*. Um indicador *lag* traduz um resultado no fim de um determinado período, caracterizando a *performance* histórica. Um indicador *lead* induz para a *performance* dos indicadores *lag*, medindo processos e actividades intermédias. Um exemplo de um indicador *lag* é a satisfação dos colaboradores e um exemplo de um indicador *lead* é o absentismo.

Pinto (2007), apresenta ainda outros tipos de indicadores: produtividade, eficiência, qualidade de serviço, eficácia e custo-benefício.

Os indicadores de produtividade representam o quociente entre a produção (*output*) e determinada unidade de recurso (*input*) utilizada. A unidade de recurso utilizada habitualmente é o número de empregados. Esta medida é útil quando relacionada com uma unidade de tempo. Um exemplo é a quantidade de clientes visitados por vendedor por dia. Os indicadores de eficiência relacionam a produção com os recursos monetários utilizados. Um exemplo é o custo por visita efectuada a clientes. Os indicadores de qualidade de serviço são normalmente relacionados com o rigor dos *outputs*, evidenciando que para além de se medir as quantidades é importante medir-se a qualidade. Um exemplo é a percentagem de peças defeituosas num determinado processo de fabrico. Os indicadores de eficácia traduzem o grau

com que um serviço ou medida atingiu os resultados inicialmente fixados. Um exemplo é o número de pessoas que ingressaram no mercado de trabalho após terem frequentado um curso de formação de um programa para desempregados. Os indicadores de custo-eficácia relacionam os custos com os resultados finais. Se para a eficiência teríamos os custos de cada formando do programa para desempregados, no custo-eficácia teríamos o custo de cada pessoa que reingressou no mercado de trabalho.

2.7.2 Fichas de indicador

No processo de definição dos indicadores, necessitamos de obter aquilo que verdadeiramente pretendemos medir. Para facilitar esta tarefa é apresentado por Neely *et al* (2002) uma ficha de apoio à definição de cada indicador - “*Measures Definition Template*” (Tabela 2 - Ficha de indicador).

Tabela 2 - Ficha de indicador

Item	Descrição
Indicador	Título que define o que o indicador mede.
Propósito	Qual o motivo que se está a medir este item?
Relacionado com	Qual o objectivo que se relaciona com este indicador?
Métrica/Formula	Como se procede ao cálculo deste indicador?
Meta (<i>Target Level</i>)	Qual a meta que colocamos para a nossa fasquia?
Frequência	Define qual a frequência da medição.
Fonte de dados	Indica a origem dos dados.
Quem mede?	Estabelece quem é o responsável pela medição.
Quem faz uso da medida (dono)?	Estabelece quem é o destinatário do indicador.
O que fazem?	Define as acções que devem ser tomadas
Notas/Comentários	Destina-se aos comentários considerados importantes para complementar a informação anteriormente apresentada

Fonte: Neely *et al* 2002:35.

Para cada um destes pontos foi também definido uma *checklist* facilitadora (Neely *et al* 2002), que ajuda ao correcto preenchimento da ficha de indicador (Tabela 3 - *Checklist* facilitadora da ficha de indicador).

Tabela 3 - Checklist facilitadora da ficha de indicador

Item	Questão
Indicador	<p>Como deve ser designado o indicador?</p> <p>O título explica o que o indicador é?</p> <p>É um título que todos entenderão?</p> <p>Está claro o porquê do indicador ser importante?</p>
Propósito	<p>Porquê o indicador está a ser introduzido?</p> <p>Qual o propósito do indicador?</p> <p>Quais os comportamentos que o indicador deve encorajar?</p>
Relacionado com	<p>Que outros indicadores estão relacionados?</p> <p>Que objectivos e iniciativas o indicador suporta?</p>
Métrica/Fórmula	<p>Como pode ser medida esta dimensão da <i>performance</i>?</p> <p>A fórmula pode ser definida numa expressão matemática?</p> <p>A métrica/fórmula é clara?</p> <p>A métrica/fórmula explica exactamente quais os dados necessários?</p> <p>Qual o comportamento que a métrica/fórmula se destina a induzir?</p> <p>Há outros comportamentos que a métrica/fórmula poderá induzir?</p> <p>Há alguns comportamentos disfuncionais que podem ser induzidos?</p> <p>A escala usada é apropriada?</p> <p>Que exactidão terá os dados gerados?</p> <p>A exactidão dos dados é suficiente?</p> <p>Se for utilizada uma média quantos dados serão perdidos?</p> <p>É aceitável o nível de perda?</p> <p>Seria melhor medir a propagação da <i>performance</i>?</p>
Meta (<i>Target Level</i>)	<p>Qual o nível de <i>performance</i> desejável?</p> <p>Quanto tempo demora para se atingir esse nível de <i>performance</i>?</p> <p>São necessários objectivos intermédios?</p> <p>Como se compara estes níveis de <i>performance</i> com a concorrência?</p> <p>A que nível está a concorrência actualmente?</p> <p>Com que rapidez está a concorrência a melhorar?</p>
Frequência	<p>Com que frequência deve ser efectuada esta medida?</p> <p>Com que frequência deve ser reportada esta medida?</p> <p>Esta frequência é suficiente para acompanhar o efeito das medidas de melhoria?</p>
Fonte de dados	<p>De onde provêm os dados para esta medida?</p>
Quem mede?	<p>Quem – nome ou função – é actualmente responsável por recolher, tratar e analisar estes dados?</p>
Quem faz uso da medida (dono)?	<p>Quem – nome ou função – é actualmente responsável por desencadear acções e assegurar que a <i>performance</i> nesta dimensão é assegurada?</p>
O que fazem?	<p>Como o “dono” da medida utilizará os dados?</p> <p>Que acções serão tomadas para assegurar que a <i>performance</i> nesta dimensão será melhorada?</p>

Fonte: Neely *et al* 2002:37.

2.7.3 Teste aos indicadores

Depois de concebidos os indicadores, é necessário garantir que estes são os indicadores que estimulem os comportamentos adequados. Neste sentido, é proposto por Neely *et al* (2002) um conjunto de dez testes para os indicadores concebidos (Tabela 4 - Os dez testes de validação dos indicadores).

Tabela 4 - Os dez testes de validação dos indicadores

Teste	Questão
1 - O teste da verdade	Estamos realmente a medir aquilo que estabelecemos?
2 - O teste da focagem	Estamos só a medir aquilo que estabelecemos?
3 - O teste da relevância	É este o indicador correcto de <i>performance</i> que queremos acompanhar?
4 - O teste da consistência	A extracção de dados será sempre efectuada da mesma forma independentemente de quem o faz?
5 - O teste da acessibilidade	É fácil localizar e extrair os dados necessários para a medida?
6 - O teste da clareza	Há alguma possibilidade de interpretação ambígua dos resultados?
7 - O teste “so-what”	Teremos possibilidade de agir em função dos dados?
8 - O teste de actualidade	A facilidade e frequência de acesso aos dados são suficientes para agir?
9 - O teste do custo	O indicador justifica/vale o custo da medição?
10 - O teste do jogo	O indicador encoraja comportamentos inapropriados e indesejados?

Fonte: Neely *et al* 2002:45.

Após aplicação dos dez testes referidos estamos em condições de considerar o nosso indicador adequado para utilização.

2.8 O estado da arte na gestão da *performance*

Antes de fechar o ponto de revisão de literatura, onde analisamos de forma global a gestão da *performance*, a sua ligação à estratégia com a utilização do *balanced scorecard*, propomo-nos dar uma pequena perspectiva da aplicação actual destes conceitos e metodologias.

Num estudo orientado por Neely, efectuado em 2007 a 633 empresas de 5 países, Austrália, China, Japão, Reino Unido e Estados Unidos da América (Cuganesan, *et al* 2008)², com o objectivo de se apurar o estado da arte na gestão da *performance*, foram obtidas algumas conclusões que sintetizamos nos pontos que se seguem.

Apesar do desenvolvimento teórico dos últimos anos, sugerindo um alinhamento da medição com a estratégia, em todos os países estudados a medição continua a fazer-se principalmente ao nível tático e menos ao nível estratégico.

As medidas financeiras continuam ainda a prevalecer, não obstante o aparecimento de novos quadros de medição da *performance* que incluem medidas não financeiras. Os respondentes de todos os países inquiridos afirmaram que mais de 50% das medidas que utilizavam eram financeiras. Uma pesquisa recente efectuada em 2007 pela CFO Magazine e pela Oracle, referenciada neste estudo, indica que a importância das medidas não-financeiras continua em crescimento.

Muitas companhias definem a sua visão, mas têm alguma dificuldade em executá-la devido a oito lacunas (*gaps*) agrupadas em três categorias, conforme se apresenta na Figura 8 - O *gap* de execução.

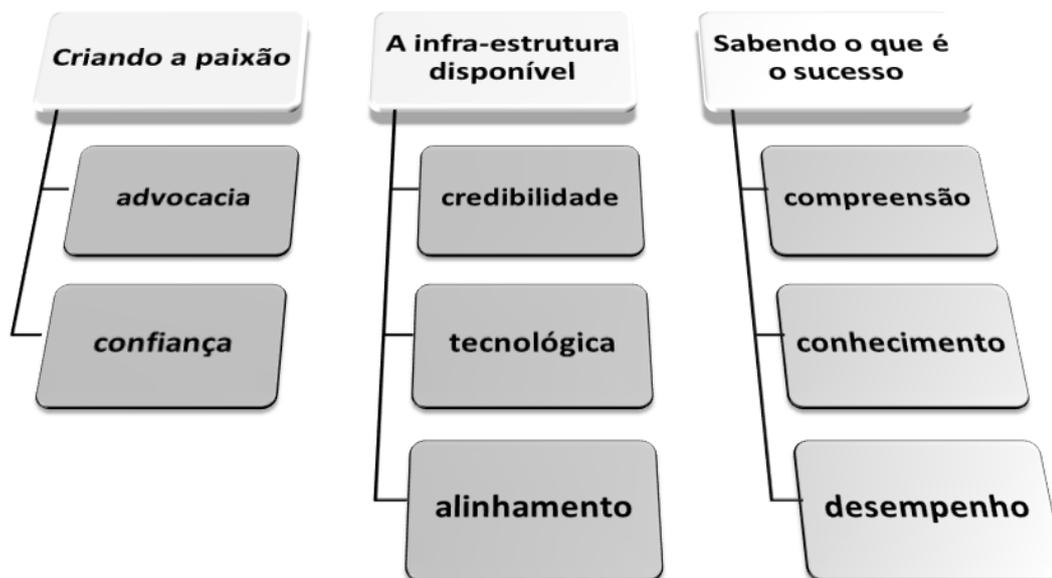
² Ficha do estudo

Países: Austrália, China, Japão, Reino Unido e Estados Unidos da América.

Sectores: Agricultura, Comércio Grossista/Retalhista, Construção, Educação, Indústrias, Indústria Farmacêutica, Sector Público, Serviços de Saúde, Serviços Financeiros, Telecomunicações, Transportes, *Utilities*.

Amostra: A amostra continha 5606 organizações. Foi recebido um total de 744 respostas das quais 633 respostas foram consideradas válidas. A taxa de resposta foi de 11,3%.

Figura 8 - O gap de execução



Fonte: Cuganesan *et al* 2008:3.

Categoria - Criando a paixão

A lacuna da advocacia - a medição continua a ser um processo *top-down*. O nível de apoio à medição diminui à medida que se desce na hierarquia.

A lacuna da confiança - a “paixão” pela gestão da *performance* existe principalmente nos níveis executivos e não está ainda disseminada por toda a organização.

Categoria - A infra-estrutura disponível

A lacuna da credibilidade - não há confiança na qualidade dos dados que suportam a medição.

A lacuna tecnológica - a folha de cálculo é ainda a ferramenta mais utilizada.

A lacuna de alinhamento - existe ainda um nível considerável de não integração tecnológica entre os diversos sistemas de gestão operacional.

Categoria - Sabendo o que é o sucesso

A lacuna de compreensão – existe uma excessiva confiança nas capacidades próprias, o que pressupõe baixa utilização de dados de benchmarking.

A lacuna de conhecimento - não é generalizada a percepção de que os sistemas de gestão de *performance* distribuem conhecimento, havendo alguma dificuldade a compreender a relação causal entre as medidas.

A lacuna de desempenho – a gestão da *performance* é vista como mais adequada à *performance* operacional do que à *performance* estratégica.

Tendo em conta as características deste estudo, parece-nos que a suas conclusões poderão ser apenas consideradas como indicativas.

Em síntese, podemos concluir que parece existir ainda um potencial considerável para a disseminação da aplicação dos conceitos e metodologias de gestão da *performance*, tal como vem sendo defendida nas últimas décadas, nomeadamente por Kaplan e David.

3 Quadro Conceptual de Referência

3.1 A revisão de literatura e a esquematização dum quadro conceptual genérico

A revisão de literatura que foi efectuada permitiu-nos concluir que a gestão da *performance* implica, entre outros factores, uma relação estreita entre a medição e a estratégia definida.

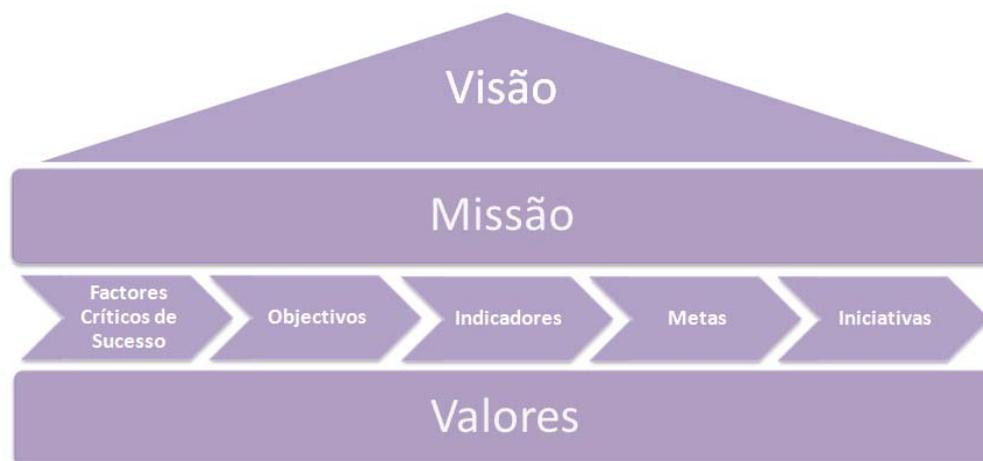
Antes de concebermos um conjunto de medidas de acompanhamento da *performance* devemos questionarmo-nos para onde queremos ir: Qual a visão que temos? Qual a missão que escolhemos? Quais os valores que pretendemos praticar? Quais são os factores críticos para o nosso sucesso?

A resposta a estas questões são condições prévias à elaboração de um quadro coerente e alinhado de objectivos que traduzam os resultados essenciais a atingir.

Após constituição deste quadro de referência podemos definir, em cascata, os indicadores, as metas a alcançar e as iniciativas.

Na Figura 9 - Esquema conceptual, apresentamos uma esquematização do quadro conceptual de referência que adoptamos.

Figura 9 - Esquema conceptual



Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura.

3.2 A adopção e adaptação do *balanced scorecard*

A exploração da literatura relativa ao *balanced scorecard* permitiu-nos verificar da viabilidade de aplicação deste instrumento de gestão da *performance* as entidades do sector social.

O *balanced scorecard* permite ligar a estratégia definida para a organização à medição da *performance* desejada. Este instrumento pode servir como base de comunicação dos objectivos estratégicos a toda a organização. A comunicação dos objectivos estratégicos, dos indicadores e iniciativas alinhadas com estes, possibilita que a organização percepcione o que dela é esperado e qual a forma de o atingir. O *balanced scorecard* pode ser personalizado, embora balanceado permite colocar mais enfoque na perspectiva que entendermos mais crítica para uma dada organização. No caso de uma organização essencialmente operacional é natural que a perspectiva Processos Internos contenha mais indicadores que cada uma das restantes perspectivas.

Tendo em conta a necessidade de adaptação do *balanced scorecard* às entidades sem fins lucrativos, uma vez que o fim último destas não é a obtenção de mais-valias para os accionistas mas a realização de uma missão, foram apresentadas na revisão da literatura alternativas ao modelo inicial. Estas alternativas prevêem a inclusão da missão e a alteração do posicionamento das perspectivas. A ordenação das perspectivas depende dos autores e da organização estudada.

Na nossa interpretação da aplicação deste modelo à Casa da Luz, a localização das perspectivas no mapa estratégico tem a seguinte ordem: *Stakeholders* Externos/Utentes, Processos Internos, Orçamento, Conhecimento e Aprendizagem. Esta disposição não se pretende estanque, mas interligada entre as diversas perspectivas, tendo a visão, a missão e os valores como elementos base. Na Figura 10 - Modelo proposto para o *balanced scorecard*, apresentamos o modelo proposto para a Casa da Luz.

Figura 10 - Modelo proposto para o *balanced scorecard*



Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura.

No caso particular da Casa da Luz propomos uma designação diferente para a perspectiva habitualmente designada por clientes. Este entendimento deve-se ao facto de, por um lado, ter sido identificado um conjunto de entidades destinatárias dos resultados a atingir e, por outro lado, de considerarmos que as utentes não têm opção de escolha, não podendo por esse motivo ser consideradas como clientes. Este Equipamento tem um protocolo de cooperação com o Instituto Português de Segurança Social e é “avaliado” por uma Comissão de Supervisão. As utentes do Equipamento, como veremos adiante, são entregues à instituição pela Equipa de Acolhimento e Emergência, independentemente da sua vontade.

Tendo em conta os factores descritos, o conceito que propomos empregar para a perspectiva habitualmente designada de clientes, é *Stakeholders* Externos/Utentes.

Considerando o quadro conceptual genérico e o instrumento de gestão da *performance* que adoptamos, elaboramos um trabalho de campo cujos métodos e resultados apresentamos nos pontos seguintes.

4 Métodos e Técnicas de Recolha e de Análise de Dados

O método de investigação utilizado na Casa da Luz foi o estudo de caso. A recolha de dados foi efectuada recorrendo a entrevistas semi-estruturadas e a análise documental.

Na generalidade este trabalho foi baseado numa reflexão sobre o tema, numa revisão de literatura e num trabalho de campo.

A reflexão sobre o tema ocorreu durante as aulas dos Mestrado Executivo em Gestão, ministrado pelo INDEG/ISCTE-IUL (Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE-IUL).

A revisão de literatura foi baseada em pesquisas bibliográficas efectuadas em bibliotecas e nas bibliotecas virtuais disponibilizadas pelo ISCTE-IUL. Foi ainda utilizada a internet.

O trabalho de campo decorreu entre Fevereiro e Setembro de 2009, tendo seguido a seguinte orientação organizacional:

- 2 Reuniões preparatórias com o Presidente da FASL;
- 1 Reunião preparatória conjunta com o Presidente da FASL e a Coordenadora do Gabinete de Cooperação Estratégica de Acção Social da FASL;
- 1 Visita ao Equipamento em estudo, Casa da Luz;
- 6 Entrevistas semi-estruturadas com a duração de uma a três horas, com a Coordenadora Gabinete de Cooperação Estratégica de Acção Social da FASL;
- 1 Participação em reunião de coordenação da Casa da Luz.

Foi efectuada recolha de documentos sobre a instituição, nomeadamente:

- Brochura de apresentação da FASL;
- Acordos de cooperação e acordos de gestão;
- Relatórios de actividade da Casa da Luz;
- Orçamento;
- Relatórios de avaliação (Distrito de Lisboa) da Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento e Emergência;
- Outros documentos diversos:

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

- Procedimentos de acolhimento;
- Procedimentos de mudança de turnos;
- Ficha de relatório social;
- Ficha de relatório de saúde;
- Ficha de relatório de educação;
- Grelha de observação das visitas familiares;
- Grelha de avaliação de competências parentais;
- Fichas de avaliação semanal das utentes;

A análise e tratamento da informação foram efectuados pelo mestrando, resultando na concepção de um *balanced scorecard* e numa proposta de implementação submetida à aprovação da Coordenadora Gabinete de Cooperação Estratégica de Acção Social da FASL.

5 Análise de Informação e Concepção do *Balanced Scorecard* da Casa da Luz

5.1 Sistema de Acolhimento de Emergência (Distrito de Lisboa)

De acordo com o Relatório de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2007, (Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência), o Sistema de Acolhimento e Emergência (SAE) para o distrito de Lisboa foi criado em 17 de Março de 1999 com a celebração de Protocolo de Cooperação entre a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), a Casa Pia de Lisboa (CPL), o ex-Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo (ex-CRSSLVT) e o Instituto para o Desenvolvimento Social (IDS).

De acordo com o relatório citado, o objectivo do SAE é proceder, a qualquer hora do dia ou da noite e durante os 365 dias do ano, ao acolhimento inadiável de crianças e jovens que se encontrem em situação de perigo actual ou iminente para a sua vida ou integridade física. O SAE serve apenas como resposta imediata e intermédia com o objectivo de encaminhamento rápido³ das crianças e jovens em perigo para outros sistemas de acolhimento designadamente, Centros de Acolhimento Temporário (CAT) e Lares de Infância e Juventude (LIJ).

A população alvo do SAE são os menores em situação de grave perigo, residentes no distrito de Lisboa, com idade até aos dezoito anos, podendo ter processo em Tribunal (de Família e Menores ou Judicial) ou na Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ).

O SAE é constituído por uma Equipa de Acolhimento e Emergência (EAE), por Casas de Acolhimento e Emergência (CAE) e por Unidades de Emergência (UE). A EAE é a unidade de coordenação e gestão e é responsável pela colocação institucional das crianças e jovens em situação de emergência. As CAE são equipamentos para acolhimento exclusivo de crianças e jovens em situação de emergência. As UE são unidades inseridas em Centros de Atendimento Temporário ou Lares, com camas permanentemente cativas para acolhimento de emergência.

³ O prazo de encaminhamento está definido em 20 dias para todos os Equipamentos de Emergência, com excepção da SCML que é de 6 meses. No caso particular da SCML há lugar ao desenvolvimento de um projecto de vida durante os 6 meses de permanência da criança ou jovem.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

De acordo com o Relatório Intercalar de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2008, (Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência), os equipamentos existentes em 2008 são: 4 CAE e 4 UE, respectivamente com 76 e 12 vagas num total de 88⁴ vagas.

De acordo com o Relatório de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2007 (2007:13), “A situação actual do SAE é grave, resultado de um acréscimo exponencial de solicitações e acolhimentos efectivos e de uma sobrelotação constante, tendo, por isso, o Sistema dificuldade em dar resposta a novas situações. Perante este quadro, não há capacidade de respostas, verificando-se que estas são altamente deficitárias e que se reflectem negativamente na qualidade dos acolhimentos efectuados.”

Entre as dificuldades existentes destacam-se: fraca existência de resposta para crianças a partir dos 13 anos; dificuldade na disponibilização de vagas em CAT; morosidade processual; falta de alternativas para crianças com comportamentos desajustados ou agressivos; falta de alternativas para crianças portadoras de deficiência física ou mental.

Evolução dos Acolhimentos

Os acolhimentos em CAE e UE no distrito de Lisboa têm registado a evolução apresentada na Tabela 5 - Evolução dos acolhimentos.

Tabela 5 - Evolução dos acolhimentos

Ano (1º semestre)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Entradas	133	160	145	96	141	134	160	242	168
Evolução		20,3%	-9,4%	-33,8%	46,9%	-5,0%	19,4%	51,3%	-30,6%

Fonte: Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2008:9), Relatório Intercalar de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2008.

⁴ A SCML tem o compromisso protocolar de disponibilizar camas de emergência para todas as crianças residentes no distrito de Lisboa com idades até aos 8 anos.

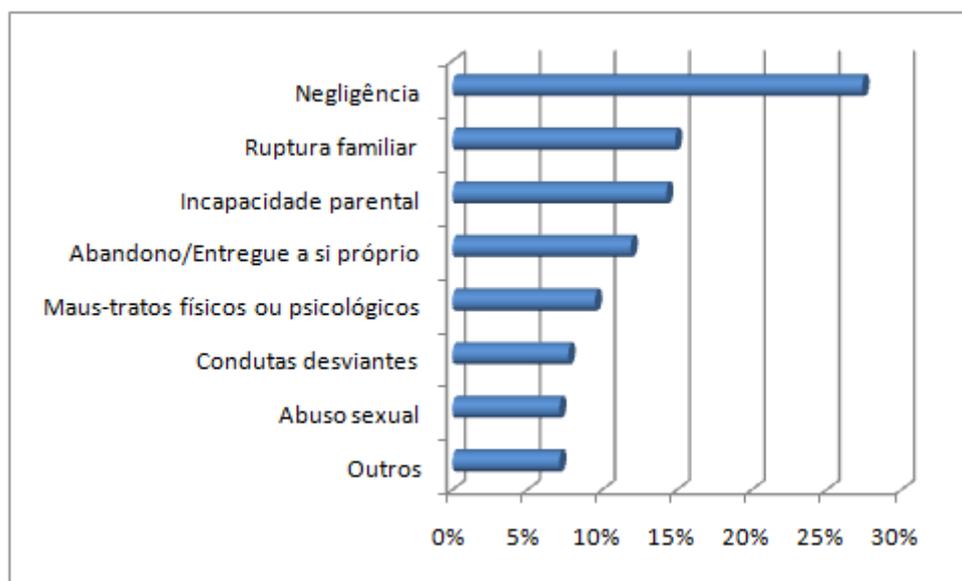
Proveniência dos Acolhimentos

As entidades solicitantes dos acolhimentos de emergência são, entre outras: Tribunais, CPCJ e Autoridades policiais.

Motivos de Acolhimento

Os motivos de acolhimento são, entre outros: negligência, ruptura familiar, incapacidade parental, abandono/entregue a si próprio, maus-tratos físicos ou psicológicos, condutas desviantes, abuso sexual (Gráfico 1 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por motivo de entrada).

Gráfico 1 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por motivo de entrada



Fonte: Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2008:12), Relatório Intercalar de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2008.

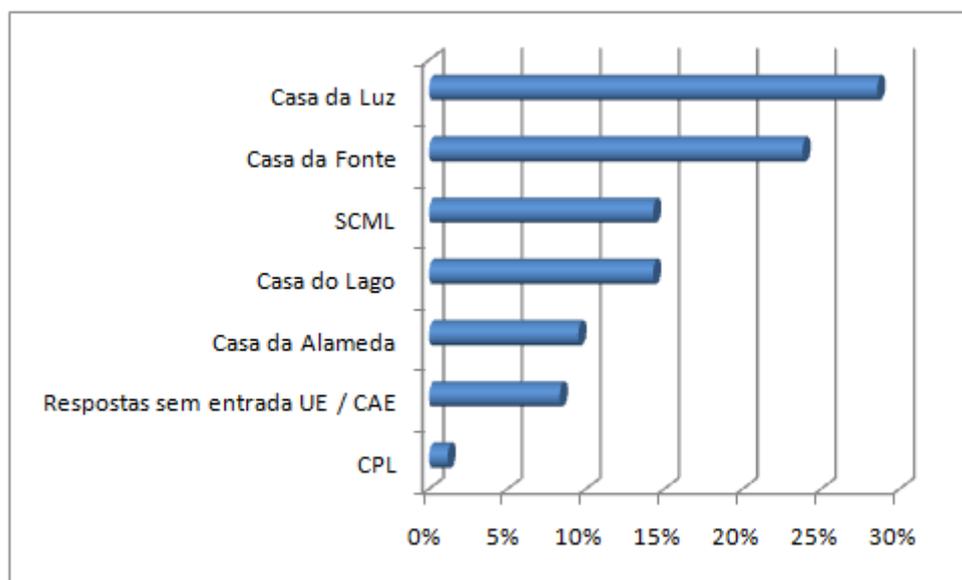
Perfil das crianças acolhidas

No 1º semestre de 2008 as crianças e jovens acolhidos eram maioritariamente do sexo masculino (51%) e tinham a seguinte repartição por grupo etário: 0-6 anos 22%, 7-12 anos 35% e 13-17 anos 43%.

Acolhimentos por equipamento

No 1º semestre de 2008 os três equipamentos que receberam mais encaminhamento foram: Casa da Luz (28,6%), Casa da Fonte (23,8%) e SCML (14,3%) (Gráfico 2 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por local de acolhimento).

Gráfico 2 - Acolhimentos no 1º semestre de 2008 por local de acolhimento



Fonte: Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2008:13), Relatório Intercalar de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2008.

Tempo médio de permanência

Em 2008 (1º semestre) o tempo médio de permanência era de 118 dias. Se se repartir entre crianças que entraram antes de 2008 e saíram em 2008 e crianças que entraram e saíram em 2008 verificaram-se os seguintes tempos médios de permanência: 248 dias e 32 dias respectivamente.

Encaminhamentos por tipo de encaminhamento

No 1º semestre de 2008 o encaminhamento das crianças por tipo de encaminhamento foi o seguinte: lar 45%, CAT 27%, família 10%, outro 18%.

Responsabilidade da EAE

O processo é desencadeado por um pedido da EAE de solicitação de entrada da criança ou jovem numa CAE ou UE. Após o acolhimento da criança ou jovem numa CAE ou UE, o EAE informa o Tribunal ou a CPCJ do local de acolhimento.

Responsabilidade da CAE/UE

Após o acolhimento efectivo/formal, inicia-se a actividade de procurar o encaminhamento adequado para a criança ou jovem, podendo ser familiar ou institucional. Esta actividade tem uma duração até 20 dias. No prazo de 4 dias, após o ingresso, procede-se à elaboração de um pré-diagnóstico, considerando-se, entre outras se seguintes actividades: entrevista à criança e à família; contacto com serviços/instituições; análise de peças processuais; definição e procura do encaminhamento alternativo. Procede-se de seguida, no prazo de 10 dias, à elaboração de um diagnóstico inicial. Este diagnóstico tem basicamente as mesmas actividades do pré-diagnóstico, servindo para confirmar o primeiro.

Enquanto a criança ou jovem estiver em acolhimento de emergência procede-se ao seu acompanhamento em dois momentos:

- 1º Momento: regularização do processo de saúde e outra documentação; integração escolar; observação psicológica; contacto com a família.
- 2º Momento: acompanhamento das rotinas diárias; intervenção psicossocial; plano de intervenção familiar, encaminhamento alternativo (institucional ou familiar).

Procedimento no acolhimento e acompanhamento

Na Figura 11 - Procedimentos no acolhimento e acompanhamento, apresentamos o diagrama dos procedimentos no acolhimento e acompanhamento de crianças e jovens em CAE.

Figura 11 - Procedimentos no acolhimento e acompanhamento



Fonte: Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2007:Anexo 1), Relatório de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2007.

5.2 Caracterização da Casa da Luz

A Casa da Luz é um Equipamento Social destinado ao acolhimento de: (i) crianças e jovens do sexo feminino, dos 12 aos 18 anos, em situação de perigo e respectivos descendentes e (ii) crianças enquadradas em fratrias ainda que menores de 12 anos.

A Casa da Luz dá resposta imediata e urgente às crianças e jovens em perigo, cujo regresso ou manutenção no meio familiar não é possível a curto prazo, por situações de negligência, maus tratos, abandono ou inexistência de conteúdo familiar minimamente estruturado.

A Casa da Luz é um Equipamento do CDSSL, tendo sido inaugurada a 3 de Abril de 2002. É gerida pela FASL, desde 1 de Maio de 2004, ao abrigo de um Acordo de Cooperação e de um Acordo de Gestão com o Instituto de Solidariedade e Segurança Social.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A Quinta da Luz, em Carnide, é o espaço onde se insere a Casa da Luz, conjuntamente com outros Equipamentos Sociais geridos pela FASL, designadamente o Lar Adolfo Coelho e o Instituto de Desenvolvimento Social. É um espaço amplo e verde, adequado à vida em comunidade por parte de crianças e jovens.

A Casa da Luz tem um quadro composto por 17 colaboradores e tem capacidade para alojar 30 jovens.

5.3 Visão, missão e valores

A visão da Casa da Luz é: “Garantir a todas as crianças e jovens um acolhimento correspondente às suas necessidades e um encaminhamento, sempre que possível, familiar”

A missão da Casa da Luz é: “Acolher, em emergência, crianças e jovens em perigo, proporcionando-lhes a satisfação das suas necessidades básicas ao nível físico e psíquico, com vista à salvaguarda dos seus interesses e reintegração na família ou comunidade.”

Os valores organizacionais definidos, de forma a estabelecer a lógica emocional, moral e ética da Casa da Luz, com a finalidade de suportarem a concretização da missão e da visão, são sete e são apresentados na Figura 12 - Valores da Casa da Luz.

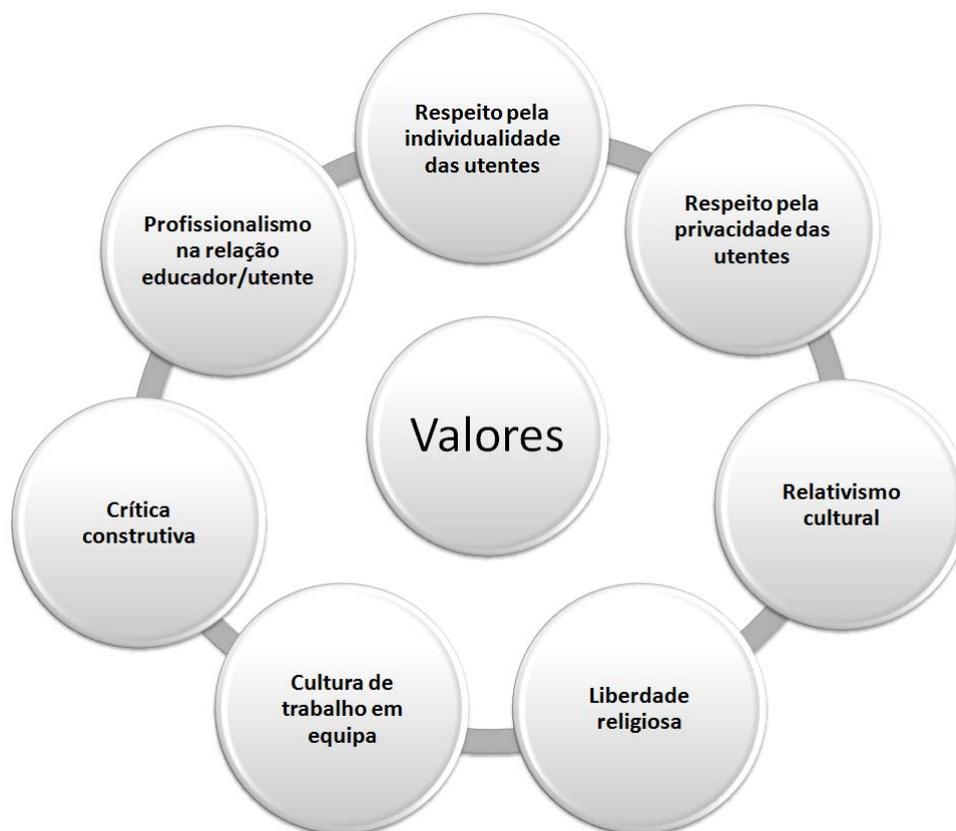
O respeito pela individualidade é fundamental uma vez que estas jovens estão numa fase crítica do seu desenvolvimento e é necessário que sintam que é dada atenção à sua personalidade e às suas origens.

O respeito pela privacidade permite que as jovens tenham o seu espaço (físico e psíquico) próprio, em harmonia com uma vida partilhada com o grupo.

Tendo em conta que a Casa da Luz recebe jovens provenientes de diversas realidades socioculturais e de diversas nacionalidades, o relativismo cultural é um valor importante de forma a evitar que as jovens se sintam segregadas.

A Casa da Luz permite a liberdade religiosa das jovens de forma que estas possam praticar a religião que professam.

Figura 12 - Valores da Casa da Luz



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

A cultura de trabalho em equipa é um elemento fundamental para o desempenho das diversas actividades com sucesso, de forma a maximizar o esforço dos recursos envolvidos.

Uma atitude de crítica construtiva facilita a correcção das não conformidades nos comportamentos e desempenhos da equipa.

A relação educador/utente não se pretende desenvolvida baseada numa atitude paternalista, mas numa atitude de relação profissional, onde os educadores assumam o papel de responsáveis educacionais equidistantes sentimentalmente.

5.4 Identificação dos *Stakeholders* Externos

De acordo com Roberto e Serrano (2006), o termo *stakeholder* apareceu em 1963, num memorando do *Stanford Research Institute*, designando os grupos de interlocutores sem os quais uma organização não poderia existir, nomeadamente accionistas, empregados, clientes, fornecedores, sociedade, entre outros.

Foi efectuada a identificação dos principais *Stakeholders* Externos, de forma a definir-se quais os que estariam associados a factores críticos de sucesso e a objectivos a estabelecer. Na Tabela 6 – *Stakeholders* Externos da Casa da Luz, apresentamos os *Stakeholders* Externos que foram identificados.

Tabela 6 – *Stakeholders* Externos da Casa da Luz

<i>Stakeholders</i> Externos	Função com impacto na Casa da Luz
Instituto de Solidariedade e Segurança Social (ISSS)	Primeiro outorgante dos acordos de gestão e cooperação celebrados com a Fundação António Silva Leal.
Sistema de Acolhimento e Emergência/Equipa de Acolhimento e emergência (SAE/EAE).	O SAE é constituído por uma Equipa de Acolhimento e Emergência (EAE), por Casas de Acolhimento e Emergência (CAE) e por Unidades de Emergência (UE). A Casa da Luz está inserida neste sistema. A EAE é a unidade de coordenação e gestão sendo responsável pela colocação institucional de crianças e jovens em situação de emergência.
Tribunal de Menores (Lisboa, Sintra, Loures, Torres Vedras e Lourinhã)	Pode decretar uma medida de acolhimento de crianças ou jovens. O processo de encaminhamento é efectuado através do SAE.
Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ)	Faz o acompanhamento social de bairros e famílias. Pode decretar uma medida de acolhimento. Neste caso, o processo de encaminhamento é efectuado posteriormente através do SAE.
Polícia	Recolhe na rua crianças ou jovens e acciona o SAE (artigo 91). Após recepção da criança ou jovem é solicitada ao tribunal a medida de acolhimento.
Comando Metropolitano de Lisboa	No caso de utentes em fuga é efectuado um contacto com o Comando Metropolitano, que tem por missão a sua procura.
Polícia Judiciária	No caso de utentes em fuga, com processo tutelar educativo associado, é efectuado um contacto com a Polícia judiciária, que tem por missão a sua procura e respectivo andamento do processo.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas

Após análise aprofundada, considerou-se que a relação com o Instituto de Solidariedade e Segurança Social e com o Sistema de Acolhimento e Emergência/Equipa de Acolhimento e Emergência (SAE/EAE), tem um impacto importante na actividade da Casa da Luz e deveria estar espelhado nos factores críticos de sucesso e nos objectivos estratégicos.

5.5 As propostas de valor

Foi efectuada uma análise às propostas de valor da Casa da Luz, tendo sido considerado que as mesmas se destinava aos dois principais Stakeholders Externos, (Instituto de Solidariedade e Segurança Social e ao Sistemas de Acolhimento e Emergência) e às Utentes. Neste sentido foram elaboradas duas propostas de valor, embora concentradas, uma para os Stakeholders Externos e outra para as Utentes. A

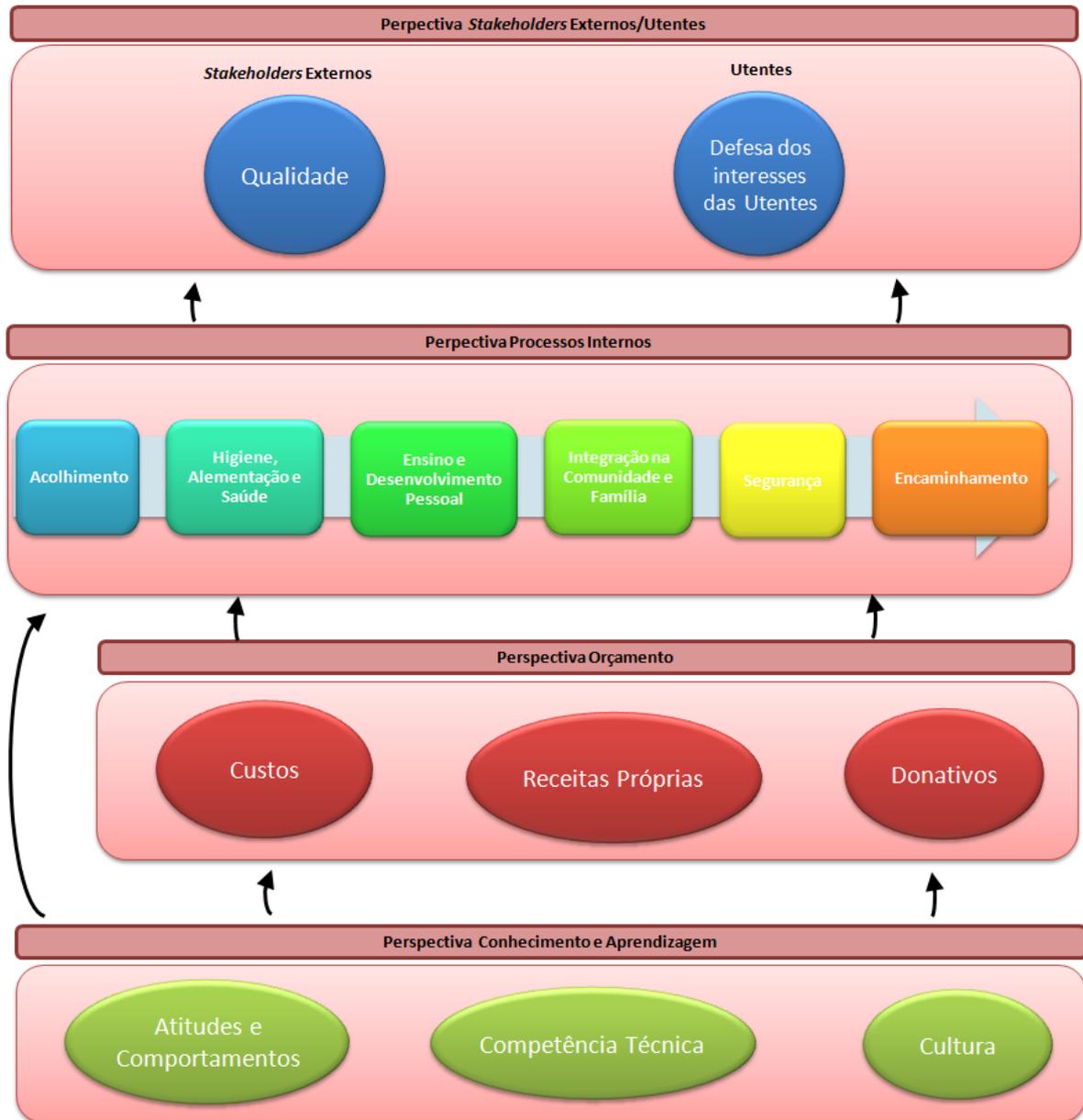
Figura 13 - Propostas de valor da Casa da Luz, sintetiza as propostas de valor que foram elaboradas para a Casa da Luz e a interligação com as quatro perspectivas.

As atitudes e comportamentos, competência técnica e cultura de trabalho planificado e em rede, da perspectiva conhecimento e aprendizagem, permitem que na perspectiva de orçamento sejam acautelados os custos, as receitas e os donativos. Estas componentes da perspectiva conhecimento e aprendizagem e as componentes da perspectiva orçamento, potenciam a excelência dos processos (acolhimento; higiene, alimentação e saúde; ensino e desenvolvimento pessoal; integração na comunidade e família; segurança; encaminhamento), que conduzem a uma oferta de valor baseada na qualidade para os *Stakeholders* Externos e uma oferta de valor baseada na defesa dos interesses das Utentes, para estas.

5.6 Factores críticos de sucesso

O conceito de factor crítico de sucesso (FCS) que usamos foi o de elemento considerado chave para que a Casa da Luz consiga desempenhar a sua missão com sucesso. Foram identificados treze factores críticos de sucesso distribuídos pelas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, que relevamos na Tabela 7 - Factores críticos de sucesso da Casa da Luz.

Figura 13 - Propostas de valor da Casa da Luz



Fonte: Elaboração própria com base em Kaplan e Norton 2004:31.

Tabela 7 - Factores críticos de sucesso da Casa da Luz

Perspectiva	Factor Crítico de Sucesso
P1 - Utentes / <i>Stakeholders</i> Externos	FCS.01 Superior interesse das jovens
	FCS.02 Cumprimento da legislação e regras protocoladas
P2 - Processos Internos	FCS.03 Qualidade do acolhimento
	FCS.04 Qualidade do encaminhamento
	FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde
	FCS.06 Frequência escolar
	FCS.07 Desenvolvimento pessoal e atitude de resiliência
	FCS.08 Integração na comunidade e família
	FCS.09 Segurança das utentes, colaboradores e instalações
P3 - Orçamento	FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros
P4 - Conhecimento e Aprendizagem	FCS.11 Atitudes/comportamentos
	FCS.12 Competência técnica
	FCS.13 Cultura de trabalho planificado e em rede

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Perspectiva: Pn + Descrição. n é a numeração árabe sequencial.

Factor Crítico de Sucesso: FSCnn + Descrição. nn é a numeração árabe sequencial.

O superior interesse das jovens é um conceito adoptado durante este trabalho que visa resumir o fim último da Casa da Luz. Foi definido um conjunto de factores, identificados adiante, que constituem a base deste conceito. Considerou-se que este factor crítico de sucesso seria, salvaguardando a diferenças, “equivalente” à satisfação dos clientes de uma empresa na sua “função” de recebedores do serviço prestado. Contudo, enquanto é habitual questionar-se os clientes quanto à sua satisfação com o serviço, entende-se que não pode ser usado o mesmo método para avaliar a satisfação das utentes, pois as circunstâncias em que ocorre a sua passagem pela instituição não forneceriam uma avaliação objectiva. Se tivéssemos como objecto de análise um lar da terceira idade, eventualmente consideraríamos a satisfação dos utentes, como um factor crítico de sucesso válido.

Como referimos, a Casa da Luz exerce a sua actividade ao abrigo de um Acordo de Cooperação e de um Acordo de Gestão com o Instituto de Solidariedade e Segurança Social, em contexto de aplicação da legislação de direito de menores e de interacção com um conjunto de entidades públicas que, no âmbito deste trabalho, designamos por *Stakeholders*

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Externos. Neste sentido foi considerado crítico o cumprimento das diversas regras protocoladas e o cumprimento das normas específicas desta área.

O acolhimento das jovens, algumas vezes já de madrugada, após uma experiência traumatizante, é também um elemento fundamental para uma adequada institucionalização.

O encaminhamento é o “ponto final” do processo de institucionalização de emergência, tendo como objectivo, relativamente à jovem que foi acolhida em emergência, encaminhá-la para outra resposta social que lhe proporcionará um projecto de vida ou, preferencialmente, entregá-la à família nuclear ou família alargada.

Os cuidados de higiene, saúde e alimentação são condições básicas a que as jovens têm o direito de ter acesso. A prática destes cuidados foi considerada um elemento importante para o sucesso da Casa da Luz.

O curto período que é previsto que estas jovens passem pela Casa da Luz, que não atinge um ano escolar, e as condições por vezes traumatizantes em que esta passagem se inicia, não permite, infelizmente, que se defina um factor crítico ao nível do sucesso escolar. Foi considerado que seria suficientemente crítico o início ou manutenção da frequência escolar.

O desenvolvimento pessoal e a atitude de resiliência são entendidos também como fundamentais. O contributo nesta área é considerado crítico tendo em conta o momento de fragilidade em que estas jovens, em regra, se encontram.

A integração na comunidade em geral é um contributo essencial para o bem-estar das jovens. A integração na família, quando existe, é fundamental para o processo de desenvolvimento das jovens.

A segurança das utentes, colaboradores e instalações é também um elemento crítico, uma vez que muitas das jovens institucionalizadas apresentam elevada propensão para a violência, perturbando as outras jovens, os colaboradores e danificando as instalações.

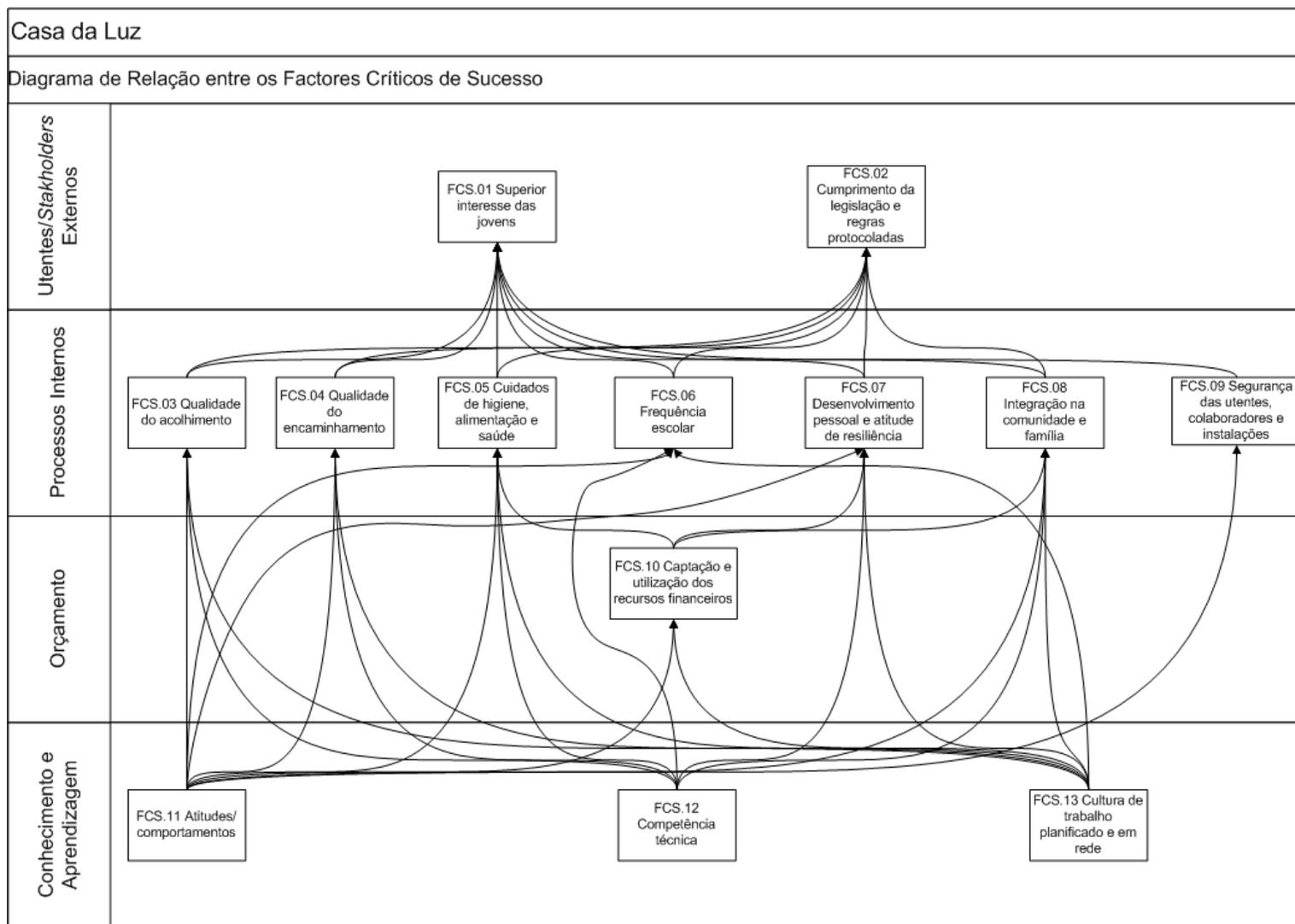
Os recursos financeiros são habitualmente escassos e numa instituição sem fins lucrativos essa escassez é, por vezes, mais evidente. Ao contrário das empresas, onde o investimento em meios e uma boa gestão dos clientes conduz, em regra, a retornos compensatórios, nestas

organizações uma boa gestão de recursos e “clientes” não conduz a um aumento de retornos mas pode conduzir a uma melhor aplicabilidade de um orçamento que é mais ou menos fixo. Neste sentido, a utilização dos recursos financeiros disponíveis é também considerado um elemento crítico.

Os colaboradores são, em todas as organizações, um dos principais factores diferenciadores. Na Casa da Luz foram considerados factores críticos de sucesso as atitudes e comportamentos, a competência técnica e a cultura de trabalho planificado e em rede. De facto, num contexto onde a relação social das utentes entre si, das utentes com a equipa educativa e equipa técnica é fundamental, as atitudes e os comportamentos (por vezes firmes) dos colaboradores são consideradas como um factor crítico de sucesso. Neste contexto, também a competência técnica e a cultura de trabalho planificado e em rede são considerados essenciais.

De seguida é apresentada a Figura 14 - Diagrama de relação causa-efeito dos factores críticos de sucesso.

Figura 14 - Diagrama de relação causa-efeito dos factores críticos de sucesso



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

5.7 Objectivos estratégicos

5.7.1 Definição dos objectivos

A partir dos factores críticos de sucesso foram definidos vinte e dois objectivos estratégicos, número considerado adequado para o acompanhamento da *performance* da Casa da Luz.

A distribuição dos objectivos estratégicos pelas perspectivas Utentes / *Stakeholders* Externos, Orçamento e Conhecimento e Aprendizagem é equilibrada, mas apresenta um certo desequilíbrio na perspectiva dos Processos Internos. Esta situação deve-se ao facto da Casa da Luz ser uma unidade fundamentalmente operacional e não ter um conjunto de funções que são assumidas pelo nível superior, Fundação António Silva Leal, como sejam as funções de gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de fornecedores, gestão da comunicação e imagem, entre outras. Os objectivos estratégicos da Casa da Luz, devidamente sintonizados com os factores críticos de sucesso e perspectivas, são os relevados na Tabela 8 - Objectivos estratégicos da Casa da Luz.

A defesa do superior interesse das jovens é um objectivo relacionado com o factor crítico de sucesso com a mesma designação, cuja explicação da sua caracterização faremos adiante, aquando da apresentação das metas definidas para a Casa da Luz. Este objectivo é considerado o principal objectivo da Casa da Luz, como pode ser confirmado no ponto onde é apresentada a criticidade dos objectivos.

A manutenção dos acordos de cooperação existentes com o Instituto de Segurança Social é considerada um objectivo fundamental para a Fundação uma vez que são estes acordos que lhe permitem que esteja em actividade neste “negócio”. Não criar as condições necessárias e suficientes para manter estes acordos seria uma opção que certamente poderia conduzir, a longo prazo, ao abandono da actividade neste Equipamento.

Tabela 8 - Objectivos estratégicos da Casa da Luz

Perspectiva	Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos
P1 - Utentes / Stakeholders Externos	FCS.01 Superior interesse das jovens	P1.Ob01 Defesa do superior interesse das jovens
	FCS.02 Cumprimento da legislação e regras protocoladas	P1.Ob02 Manutenção dos acordos de cooperação P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE
P2 - Processos Internos	FCS.03 Qualidade do acolhimento	P2.Ob01 Garantia de boas práticas de acolhimento
	FCS.04 Qualidade do encaminhamento	P2.Ob02 Aumento do número de encaminhamentos para familiares
	FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob03 Cuidados de higiene
		P2.Ob04 Melhoria nos hábitos de alimentação
		P2.Ob05 Redução das faltas a consultas médicas
	FCS.06 Frequência escolar	P2.Ob06 Redução do abandono escolar
	FCS.07 Desenvolvimento pessoal e atitude de resiliência	P2.Ob07 Criar objectivos pessoais nas jovens
		P2.Ob08 Promover a entajuda e espírito de grupo
		P2.Ob09 Participação das jovens em colónias de férias
FCS.08 Integração na comunidade e família	P2.Ob10 Garantir e promover o contacto com a família	
	P2.Ob11 Participação em eventos e actividades externas	
FCS.09 Segurança das utentes, colaboradores e instalações	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	
P3 - Orçamento	FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob01 Redução de custos
		P3.Ob02 Aumento de receitas próprias
		P3.Ob03 Captação de donativos
P4 - Conhecimento e Aprendizagem	FCS.11 Atitudes/ comportamentos	P4.Ob01 Alinhamento com os objectivos estratégicos da Casa da Luz
		P4.Ob02 Satisfação dos colaboradores
	FCS.12 Competência técnica	P4.Ob03 Excelência na execução técnica
	FCS.13 Cultura de trabalho planificado e em rede	P4.Ob04 Desenvolvimento de cultura planificada e em rede

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Perspectiva:

Pn + Descrição. n é a numeração árabe sequencial.

Factor Crítico de Sucesso:

FSCnn + Descrição. nn é a numeração árabe sequencial.

Objectivo:

Pn + Obnn + Descrição. Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial.

A convergência com as metas estabelecidas pelo Sistema de Acolhimento e Emergência é um objectivo importante porque pretende alinhar a Casa da Luz com as metas do “sector” no Distrito de Lisboa. A utilização do termo convergência em vez de cumprimento deve-se ao facto da equipa técnica da Casa da Luz considerar que uma das metas definidas pelo Sistema de Acolhimento e Emergência, os 20 dias de encaminhamento para família ou outras instituições, estar fortemente desenquadrada da realidade.

A garantia de boas práticas de acolhimento, que se encontram definidas em documento específico, é considerada um objectivo fundamental de socialização das utentes.

O aumento do número de encaminhamentos para familiares, nos casos de utentes que ainda tenham laços familiares, é um dos principais e mais difíceis objectivos da Casa da Luz. Este facto deve-se quer ao curto tempo de permanência das utentes na instituição quer à vivência de experiências familiares traumatizantes ainda recentes, sendo algumas dessas experiências a causa da institucionalização. Neste contexto, nem sempre há um caminho aberto para trabalhar como eficácia a vertente família.

Os cuidados de higiene das utentes e da Casa da Luz são um objectivo importante para uma unidade “hoteleira” com uma vida colectiva intensa e “fechada”. As utentes que são encaminhadas para a instituição nem sempre possuem os hábitos de higiene considerados como padrão nos dias de hoje.

A melhoria nos hábitos de alimentação das jovens é fundamental. Não é possível um crescimento saudável sem hábitos alimentares saudáveis e sem uma alimentação equilibrada.

A redução das faltas a consultas médicas é um factor crítico para permitir que as jovens façam o seu trajecto pela Casa da Luz devidamente acompanhadas pelos serviços médicos. As vivências anteriores à institucionalização são por vezes propícias ao desenvolvimento de quadros clínicos indesejados quer ao nível físico quer ao nível psicológico.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A redução do abandono escolar é um objectivo fundamental para se evitar uma ruptura com a escola, possibilitando assim que, após encaminhamento para a família ou para uma instituição que propicie um projecto de vida, possa nessa fase ser trabalhada a educação com o objectivo de se obter o sucesso escolar.

A criação de objectivos pessoais nas jovens é fundamental para possibilitar que estas se foquem nesses objectivos de forma a estes servirem de alavanca para saírem da situação de fragilidade em que se encontram.

A promoção de entreajuda e espírito de grupo é um objectivo que visa a melhoria da vida em colectividade e a redução de eventuais episódios de violência.

A participação das jovens em colónias de férias tem como finalidade proporcionar-lhes uma oportunidade de ruptura com as rotinas da instituição, tendo em vista um desenvolvimento equilibrado.

A promoção do contacto com a família, seja ela a família nuclear ou a família alargada, é um factor crucial para a manutenção dos laços familiares, tentando-se inverter por vezes a situação de família desestruturada.

A participação em eventos e actividades externas é importante para manter viva a relação com a comunidade, reduzindo os comportamentos de isolacionismo bastante prejudiciais a um desenvolvimento equilibrado.

Em matéria de segurança o nível de incidentes deve ser reduzido ao máximo, contrariando hábitos herdados das vivências anteriores à institucionalização de forma a evitar que episódios de violência possam ter consequências dramáticas.

As Utentes (que são uma responsabilidade do Estado) são comparticipadas em cerca de 70% pela sua permanência na Casa da Luz. Neste contexto, é importante a contenção de custos para libertar verbas para aplicação em actividades destinadas às jovens.

O aumento de receitas próprias seria importante para ajudar o orçamento que é considerado deficitário.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A captação de donativos é fundamental no fornecimento de verbas suplementares para aplicação nas actividades a desenvolver com as jovens.

Não é possível a Casa da Luz obter uma boa *performance*, sem a sua equipa estar alinhada com os objectivos definidos. Neste sentido, foi considerado como um importante objectivo o alinhamento da equipa com a estratégia da instituição.

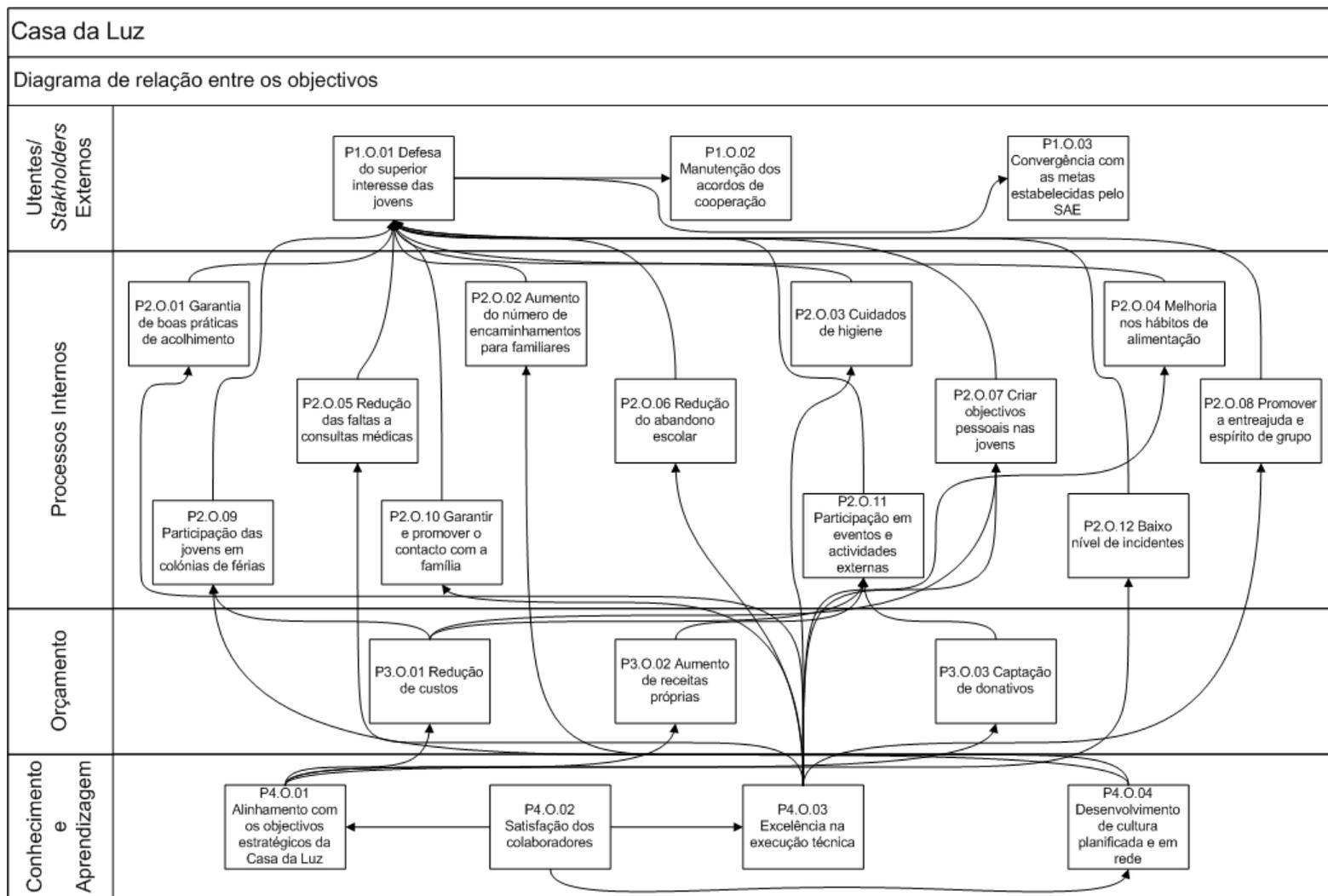
A satisfação dos colaboradores é um factor crucial para uma boa *performance*. Foi considerado como objectivo importante que os colaboradores estejam satisfeitos de forma geral com a organização onde colaboram e que deles depende.

A actividade de trabalhar e modificar um ser humano, como referia Peter Ducker (1997), requer a excelência na execução técnica. Foi também considerado o sucesso da Casa da Luz estava na perfeição do trabalho de cada colaborador.

No contexto da actividade da Casa da Luz uma cultura planificada e em rede permite que se consigam atingir objectivos que de forma isolada não seriam possíveis de alcançar.

De seguida é apresentada a Figura 15 - Diagrama de relação causa-efeito dos objectivos.

Figura 15 - Diagrama de relação causa-efeito dos objectivos

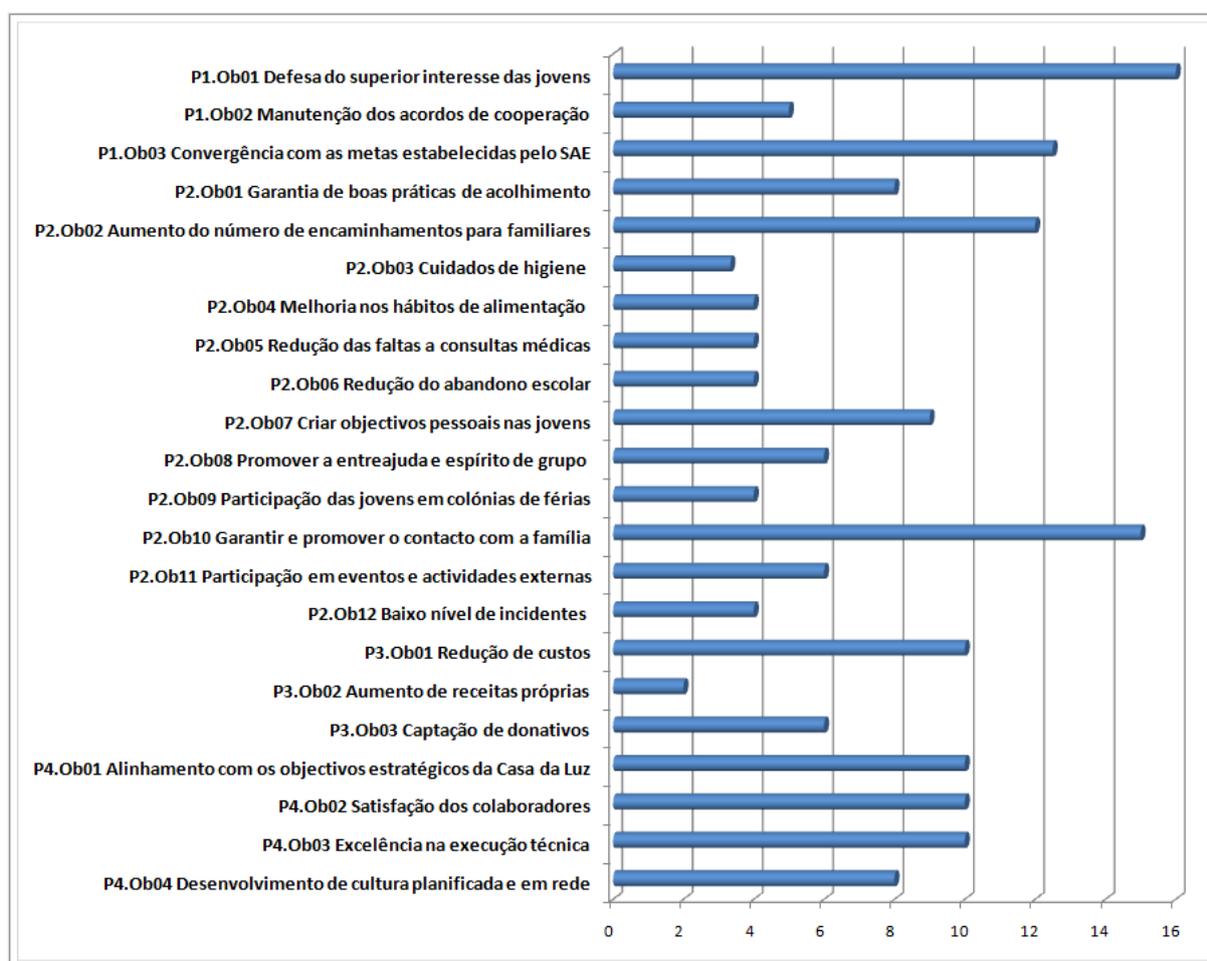


Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

5.7.2 Criticidade dos objectivos

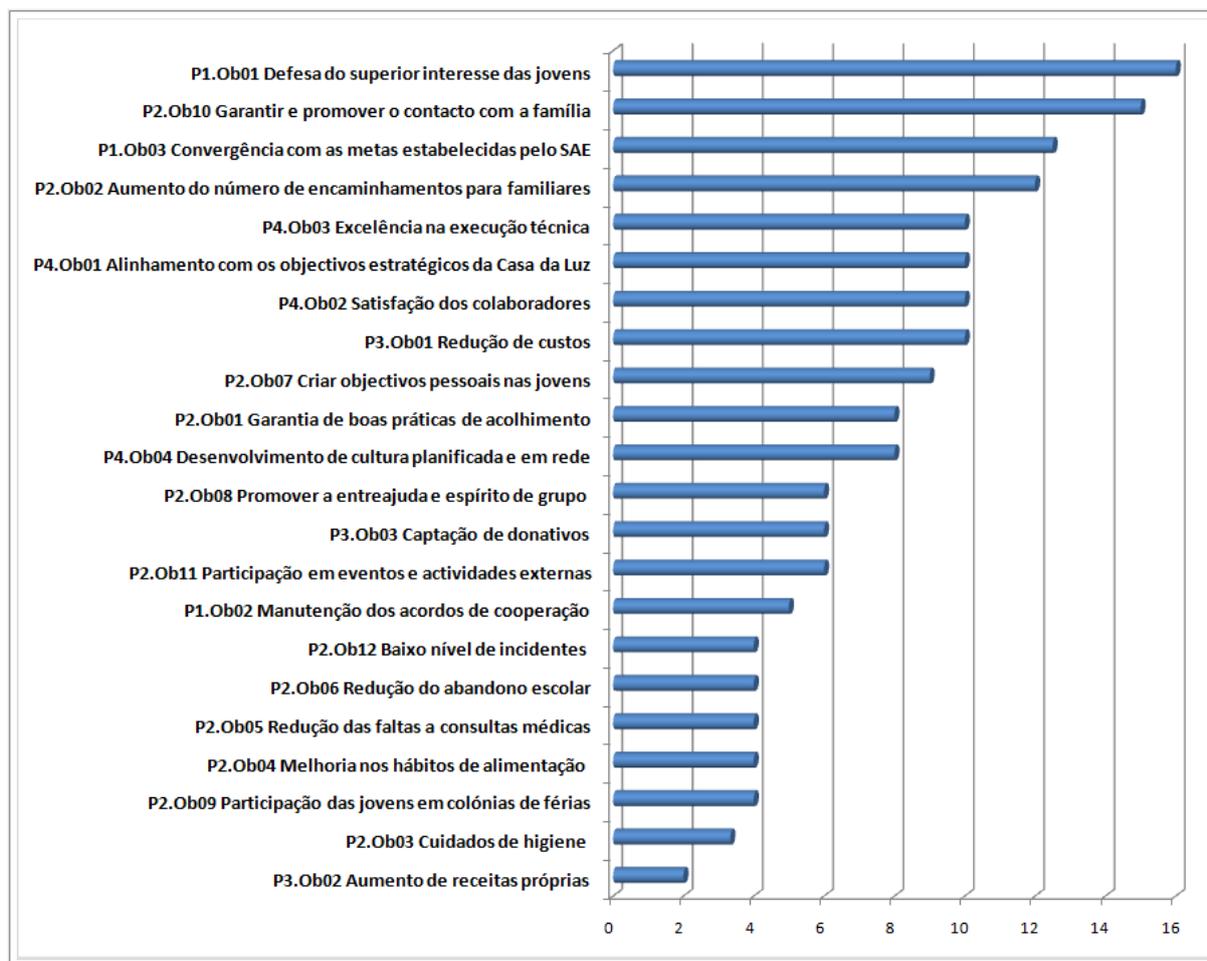
Com a intenção de comunicar à organização os objectivos de forma que esta percepcione aqueles que são fundamentais, foi efectuada uma actividade de definição da criticidade dos indicadores. Esta actividade possibilitou, por agregação, a determinação da criticidade dos objectivos colocando em evidência o seu núcleo essencial. A metodologia usada para esta determinação está explicitada adiante no ponto referente à criticidade dos indicadores. O Gráfico 3 - Criticidade dos Objectivos por Perspectiva, e o Gráfico 4 - Criticidade dos Objectivos por Ordem Descendente, permitem ilustrar que a Casa da Luz não dá o mesmo valor a todos os objectivos.

Gráfico 3 - Criticidade dos Objectivos por Perspectiva



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Gráfico 4 - Criticidade dos Objectivos por Ordem Descendente



Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

5.8 Indicadores de *performance*

Na sequência do estabelecimento dos objectivos, foram definidos os indicadores de *performance*. Para cada indicador elaborou-se um “*Measures Definition Template*” (Neely, *et al*, 2002) e incluído o atributo Polaridade, do “*Performance Measure Data Dictionary*” (Niven, 2005). Optámos, também, por desagregar o item de Frequência em dois itens: Frequência de Registo e Frequência de Relatório. A ficha de indicador utilizada é a relevada na Tabela 9 - Ficha de indicador.

Tabela 9 - Ficha de indicador

Título do Indicador	O título define o que se mede
Propósito	Qual o motivo que se está a medir este item?
Objectivo (Relacionado com)	Qual o objectivo que se relaciona com este indicador?
Meta (<i>Target</i>)	Qual a meta que colocamos para a nossa fasquia?
Fórmula	Como se procede ao cálculo deste indicador?
Polaridade	Indica se são desejáveis valores altos ou baixos.
Frequência do Registo	Define qual a frequência com que se deve fazer o registo.
Frequência de Relatório	Define qual a frequência com que se deve fazer relatório ao destinatário do indicador.
Quem mede?	Estabelece quem é o responsável pela medição.
Origem dos Dados?	Indica a fonte dos dados.
Quem faz uso da Medida?	Estabelece quem é o destinatário do indicador.
O que fazem?	Define as acções que devem ser tomadas.
Notas e Comentários	Destina-se aos comentários considerados importantes para complementar a informação anteriormente apresentada.

Fonte: Elaboração própria com base em Neely *et al* 2002:35 e Niven 2005:97.

A introdução de atributos “*não standard*” na ficha, como a polaridade e a desagregação das frequências, são em nosso entender justificados conforme sustentamos seguidamente.

Relativamente ao atributo de polaridade, pareceu-nos importante que fosse incluído para clarificar qual o melhor sentido dos indicadores.

Relativamente à desagregação do atributo frequência, a ideia é distinguir a frequência de registo que nalguns casos é diária, da frequência de relatório. Para a frequência de relatório, tendo em conta os poucos recursos da instituição aplicados a esta área, definiu-se que a periodicidade mensal seria a frequência mais baixa para o início de implementação. Se se vier a verificar que em alguns dos indicadores a frequência mensal seja desadequada para se tomar medidas, optar-se-á por uma frequência mais baixa, quinzenal ou semanal consoante as necessidades.

Na generalidade as fórmulas estabelecidas são simples para facilitar o processamento. Optamos por fórmulas cujos resultados são: valores absolutos, médias, percentagens, valores qualitativos. Um dos indicadores é um indicador composto por outros indicadores. As fichas de indicador para cada um dos indicadores são apresentadas em anexo (Anexo nº 1).

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A correspondência entre os indicadores de *performance* e os respectivos objectivos é a apresentada na Tabela 10 - Indicadores de *performance* por objectivo.

Tabela 10 - Indicadores de *performance* por objectivo

Objectivos	Indicadores de <i>Performance</i>
P1.Ob01 Defesa do superior interesse das jovens	P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens
P1.Ob02 Manutenção dos acordos de cooperação	P1.Ob02.I1 Nível de cumprimento dos acordos de cooperação
P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE	P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial
	P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento
P2.Ob01 Garantia de boas práticas de acolhimento	P2.Ob01.I1 Taxa de qualidade do acolhimento
P2.Ob02 Aumento do número de encaminhamentos para familiares	P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares
P2.Ob03 Cuidados de higiene	P2.Ob03.I1 Nível de higiene pessoal
	P2.Ob03.I2 Nível de higiene no CATE
	P2.Ob03.I3 Taxa de desinfestação periódica no CATE
P2.Ob04 Melhoria nos hábitos de alimentação	P2.Ob04.I1 Nível de alimentação
P2.Ob05 Redução das faltas a consultas médicas	P2.Ob05.I1 Taxa de consultas
P2.Ob06 Redução do abandono escolar	P2.Ob06.I1 Taxa de abandonos escolares
P2.Ob07 Criar objectivos pessoais nas jovens	P2.Ob07.I1 Taxa de participação em actividades internas
P2.Ob08 Promover a entajuda e espírito de grupo	P2.Ob08.I1 Taxa de participação em higiene de espaços comuns
P2.Ob09 Participação das jovens em colónias de férias	P2.Ob09.I1 Número de participações em colónias de férias
P2.Ob10 Garantir e promover o contacto com a família	P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares
P2.Ob11 Participação em eventos e actividades externas	P2.Ob11.I1 Taxa de participação em actividades externas
P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	P2.Ob12.I1 Número de incidentes com utentes
	P2.Ob12.I2 Número de incidentes com colaboradores
	P2.Ob12.I3 Número de incidentes em instalações/equipamentos
P3.Ob01 Redução de custos	P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos
	P3.Ob01.I2 Custo por utente
P3.Ob02 Aumento de receitas próprias	P3.Ob02.I1 Volume de receitas próprias
P3.Ob03 Captação de donativos	P3.Ob03.I1 Volume de donativos
P4.Ob01 Alinhamento com os objectivos estratégicos do CATE	P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental
P4.Ob02 Satisfação dos colaboradores	P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores
P4.Ob03 Excelência na execução técnica	P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica
P4.Ob04 Desenvolvimento de cultura planificada e em rede	P4.Ob04.I1 Taxa de avaliação de desempenho - rede

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição. Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição. Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Explicitação do significado de cada indicador e respectiva fórmula de cálculo

Neste ponto apresentamos o significado de cada um dos indicadores e as respectivas fórmulas de cálculo. Na Tabela 11 - Fórmulas de cálculo dos indicadores, apresentamos as fórmulas de cálculo dos indicadores definidos para a Casa da Luz.

O nível de defesa do superior interesse das jovens é o indicador mais importante. Pretende-se com este indicador avaliar, de uma forma sintética, se a Casa da Luz está a cumprir a sua missão. Este indicador é composto pela taxa de realização das metas de 12 indicadores, relativos às jovens: prazo de diagnóstico inicial, prazo de encaminhamento, boas práticas de acolhimento, taxa de encaminhamento familiar, higiene pessoal, alimentação, consultas médicas, abandono escolar, participação em actividades internas, participação em actividades de limpeza, visitas por utente, participação em actividades externas. Quando este indicador apresentar o valor de 100% significa que estamos dentro do objectivo, uma vez que representa a média de realização das metas que compõem o indicador.

O nível de cumprimento dos acordos de cooperação visa avaliar a conformidade das regras em uso na Casa da Luz com as normas definidas nos acordos com o Instituto de Solidariedade e Segurança Social, de forma a potenciar relatórios positivos de eventuais auditorias/inspecções por parte da Segurança Social. É proposto elaborar-se uma auto-avaliação anual, quanto às regras definidas nos acordos e outras regras emanadas pela segurança social. Este indicador é expresso num valor qualitativo, no sentido que será apresentado numa escala de insuficiente a muito bom.

O prazo do diagnóstico inicial e prazo de encaminhamento são indicadores que decorrem das metas definidas pelo Sistema de Acolhimento e Emergência e são expressos em percentagem dos casos que alcançam um determinado prazo.

A taxa de qualidade do acolhimento é avaliada por questionário a efectuar pela equipa técnica às utentes, no dia seguinte ao do acolhimento, e é definida em percentagem dos casos que alcançam um determinado valor qualitativo.

A taxa de encaminhamento para familiares é definida em percentagem.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

O nível de higiene pessoal das utentes é um valor médio da avaliação semanal de todas as utentes neste parâmetro.

O nível de higiene na Casa da Luz é um valor médio da avaliação semanal com base nos registos de higienização das instalações.

A taxa de desinfestação periódica na Casa da Luz é um valor percentual do cumprimento das acções planeadas nesta área.

O nível de alimentação das utentes é um valor médio da avaliação semanal de todas as utentes neste parâmetro.

A taxa de consultas é um valor percentual das utentes sem faltas às consultas.

A taxa de abandonos escolares é um valor percentual das utentes com abandono escolar.

A taxa de participação em actividades internas é um valor percentual das utentes com número determinado de participações em actividades desenvolvidas pela Casa da Luz.

A taxa de participação em higiene de espaços comuns é um valor percentual das utentes com número determinado de participações em actividades de higiene de espaços comuns.

O número de participações em colónias de férias é um valor absoluto.

A taxa de visitas de familiares é um valor percentual das utentes (com ligações familiares) que recebem visitas da família.

A taxa de participação em actividades externas é um valor percentual das utentes que se envolvem em actividades promovidas pela comunidade.

O número de incidentes com utentes, com colaboradores e em instalações e/ou equipamentos, é expresso em valores absolutos.

Tabela 11 - Fórmulas de cálculo dos indicadores

Indicador	Fórmula
P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens	Média do rácio dos resultados obtidos / objectivos, dos parâmetros considerados, no período x 100. Equivalente à média das percentagens de realização das metas dos itens considerados.
P1.Ob02.I1 Nível de cumprimento dos acordos de cooperação	Soma do valor dos parâmetros / nº de parâmetros avaliados
P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial	(Número de relatórios efectuados em <= 10 dias / totalidade dos relatórios efectuados no período) x 100
P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento	(Número de encaminhamentos efectuados em <= 20 dias, <= 30 dias, <= 90 dias, <= 120 dias / totalidade dos encaminhamentos efectuados, no período para utentes A, utentes B, utentes C, utentes D) x 100
P2.Ob01.I1 Taxa de qualidade do acolhimento	(Número de utentes acolhidas com avaliação de Bom / totalidade das utentes acolhidas, no período) x 100
P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares	(Número de utentes encaminhadas para a família / totalidade dos encaminhamentos, no período) x 100
P2.Ob03.I1 Nível de higiene pessoal	Soma do valor dos parâmetros de avaliação da higiene de todas as utentes / nº de utentes avaliadas, no período
P2.Ob03.I2 Nível de higiene na Casa da Luz	Soma do valor dos parâmetros de higiene de todas as observações / nº de observações efectuadas, no período
P2.Ob03.I3 Taxa de desinfectação periódica na Casa da Luz	(número de acções efectuadas / número de acções previstas) x 100
P2.Ob04.I1 Nível de alimentação	Soma do valor dos parâmetros de avaliação da alimentação de todas as utentes / nº de utentes avaliadas, no período
P2.Ob05.I1 Taxa de consultas	(Número de utentes com zero faltas às consultas médicas / totalidade das utentes com consultas marcadas, no período) x 100
P2.Ob06.I1 Taxa de abandonos escolares	(Número de abandonos efectivos / totalidade das jovens matriculadas, no período para utentes A, utentes B, utentes C) x 100
P2.Ob07.I1 Taxa de participação em actividades internas	(Número de utentes com participação em pelo menos uma actividade / totalidade das utentes, no período) x 100
P2.Ob08.I1 Taxa de participação em higiene de espaços comuns	(Número de utentes que participaram em actividade de limpeza no mês / totalidade das utentes, no período) x 100
P2.Ob09.I1 Número de participações em colónias de férias	Número de utentes com participação em colónias de férias, no período
P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares	(Número de utentes com pelo menos uma visita semanal da família / totalidade das utentes com família, no período) x 100
P2.Ob11.I1 Taxa de participação em actividades externas	(Número de utentes com participação em pelo menos 2 actividades / totalidade das utentes, no período) x 100
P2.Ob12.I1 Número de incidentes com utentes	Número de incidentes que envolvam apenas utentes, no período
P2.Ob12.I2 Número de incidentes com colaboradores	Número de incidentes que envolvam utentes e colaboradores, no período
P2.Ob12.I3 Número de incidentes em instalações/equipamentos	Número de incidentes que resultem em danos materiais na instalações, no período
P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos	(Valor orçamentado - valor executado) / valor orçamentado x 100
P3.Ob01.I2 Custo por utente	Valor executado / número médio de utentes, no período
P3.Ob02.I1 Volume de receitas próprias	Valor definido
P3.Ob03.I1 Volume de donativos	Valor definido
P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental	Soma do valor dos parâmetros atitude e comportamento de todos os avaliados / nº de avaliados, no período
P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores	Soma do valor global de satisfação de todos os colaboradores / nº de colaboradores que responderam, no período
P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica	Soma do valor dos parâmetros competência técnica de todos os avaliados / nº de avaliados, no período
P4.Ob04.I1 Taxa de avaliação de desempenho - rede	Soma do valor dos parâmetros cultura de trabalho planificado e em rede de todos os avaliados / nº de avaliados, no período

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição. Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A percentagem de redução de custos é um valor percentual da rubrica de fornecimentos e serviços externos do orçamento.

O custo por utente é um valor monetário definido para cada utente resultando da divisão de todos os custos pelo número médio de utentes no período.

O volume de receitas próprias é um valor monetário definido para algumas actividades que geram pequenas receitas.

O volume de donativos é um valor monetário definido para as iniciativas de angariação de donativos.

A taxa de satisfação dos colaboradores é a percentagem de colaboradores que expressaram um determinado parâmetro de avaliação.

As taxas de avaliação de desempenho nas áreas comportamental, técnica e trabalho em rede são expressas em percentagem de colaboradores que alcançaram um determinado parâmetro qualitativo.

5.9 Criticidade dos indicadores

Para cada indicador, tendo em conta o respectivo objectivo de enquadramento, as metas associadas e a iniciativas decorrentes, foram definidos atributos de prioridade e peso, cuja combinação determina a criticidade do indicador.

A prioridade foi entendida no sentido de urgência, no sentido de as iniciativas relativas a um dado indicador serem mais ou menos urgentes relativamente às iniciativas de outro indicador. Os graus de prioridade considerados foram 1, 2 e 3, sendo o 1 o menos prioritário e o 3 o mais prioritário.

O peso foi entendido como a importância do indicador. A soma do peso de todos os indicadores apresentados é de 100. A atribuição do peso de cada indicador possibilita que se possa vir a fazer uma avaliação ponderada da *performance* global da organização.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

A criticidade foi assumida como o produto da prioridade e do peso. O seu resultado pretende evidenciar um pequeno grupo de indicadores (muito urgentes e importantes, muito urgentes, ou muito importantes) que devem ser acompanhados de perto.

Estabeleceu-se que os indicadores com criticidade maior ou igual a 10 fariam parte do grupo restrito a acompanhar de perto. Na Tabela 12 - Grupo restrito de indicadores, apresentamos esse grupo de indicadores.

Tabela 12 - Grupo restrito de indicadores em função da criticidade

Criticidade	Indicadores de <i>Performance</i>
16	P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens
15	P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial
	P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares
12	P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares
10	P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento
	P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos
	P3.Ob01.I2 Custo por utente
	P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental
	P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores
	P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição. Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Ao “migrarmos” esta metodologia para o nível superior, i.e., para o nível dos objectivos, podemos transmitir para a organização o núcleo dos objectivos verdadeiramente importantes num dado período, tal como foi referido no ponto onde analisámos os objectivos.

5.10 A definição de metas

Na definição das metas foram tomados em consideração diversos factores, nomeadamente: nível de dificuldade, recursos disponíveis, aceitação/validação da estrutura directiva, perspectiva de curto, médio e longo prazo, conceitos *lag* e *lead*, não homogeneidade das utentes, entre outros.

Tendo em conta que este trabalho resultaria na implementação de um conjunto de metas mensuráveis, foram definidos patamares considerados razoáveis de atingir, embora difíceis em alguns casos tendo em conta os recursos disponíveis, tendo-se procedido a uma validação por parte da Coordenação do Equipamento, Direcção da Casa da Luz e da Equipa Técnica.

Usámos o conceito de *target* de Carvalho e Filipe (2006:214) e incluímos em algumas metas a perspectiva temporal. Assim, foram definidas metas por referência a períodos em regra anuais. Foi ainda definida uma meta a alcançar em três anos.

Algumas das metas foram definidas dentro do conceito *lead*, de forma a dar indicação à organização de como chegar ao resultado. Neste caso estão, por exemplo, metas que estabelecem uma percentagem de utentes com um determinado resultado.

Considerando a diversidade das utentes foi necessário proceder a uma segmentação, de forma a estabelecermos metas adequadas a cada segmento. A segmentação foi efectuada em função do motivo de entrada, resultando três segmentos. Foi ainda considerado um quarto segmento atendendo à particularidade de, excepcionalmente, a Casa da Luz receber utentes com deficiência mental se forem familiares de outras utentes. A Tabela 13 - Segmentação das utentes, expressa a segmentação efectuada:

Tabela 13 - Segmentação das utentes

Segmento	Motivos de entrada
A	- Ruptura familiar - Impossibilidade temporária (dos pais) - Prisão (dos pais)
B	- Negligência - Maus-tratos físicos e/ou psicológicos - Abandono/Entregue a si próprio - Abuso sexual - Incapacidade parental
C	- Condutas desviantes
D	- Deficiência mental

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Em função do motivo de entrada, cada segmento tem necessariamente graus de dificuldade diferente. Assim, algumas das metas definidas consideram prazos, percentagens e valores diferentes por cada segmento.

Na Tabela 14 - Metas por indicador, apresentamos as metas definidas para a Casa da Luz e os indicadores associados.

Tabela 14 - Metas por indicador

Indicadores de Performance	Metas
P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens	Alcançar 100%
P1.Ob02.I1 Nível de cumprimento dos acordos de cooperação	Avaliação de Bom
P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial	100% dos diagnósticos efectuados em <= 10 dias úteis
P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento	Utentes A: 50% de encaminhamentos em 20 dias. Utentes B: 30% de encaminhamentos em 30 dias. Utentes C: 10% de encaminhamentos em 90 dias. Utentes D: 5% de encaminhamentos em 120 dias.
P2.Ob01.I1 Taxa de qualidade do acolhimento	95% das utentes acolhidas com valor de Bom
P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares	Alcançar a taxa de 40% em 3 anos.
P2.Ob03.I1 Nível de higiene pessoal	Média >= 4 na avaliação semanal (parâmetro higiene)
P2.Ob03.I2 Nível de higiene no CATE	Média >= 4 na avaliação mensal
P2.Ob03.I3 Taxa de desinfectação periódica no CATE	Cumprimento a 100% do plano anual definido.
P2.Ob04.I1 Nível de alimentação	Média >= 4 na avaliação semanal (parâmetro refeições)
P2.Ob05.I1 Taxa de consultas	80% das utentes com zero faltas às consultas médicas
P2.Ob06.I1 Taxa de abandonos escolares	Utentes A: 10%. Utentes B: < 60%. Utentes C: < 90%. Utentes D: < 100%
P2.Ob07.I1 Taxa de participação em actividades internas	80% das utentes participam em 1 actividade interna por mês
P2.Ob08.I1 Taxa de participação em higiene de espaços comuns	80% das Utentes com 1 participação em actividades de limpeza de espaços comuns, por mês
P2.Ob09.I1 Número de participações em colónias de férias	12 participantes em colónias de férias
P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares	30% das Utentes (com ligações familiares) com 1 visita semanal de familiares
P2.Ob11.I1 Taxa de participação em actividades externas	80% das Utentes participam em 1 actividade externa por trimestre
P2.Ob12.I1 Número de incidentes com utentes	Zero incidentes com Utentes por trimestre
P2.Ob12.I2 Número de incidentes com colaboradores	Zero incidentes com Colaboradores por trimestre
P2.Ob12.I3 Número de incidentes em instalações/equipamentos	Zero incidentes em instalações/equipamentos por trimestre
P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos	X % de custos reduzidos, para o ano AAAA
P3.Ob01.I2 Custo por utente	X €de custo por Utente/trimestre para o ano AAAA
P3.Ob02.I1 Volume de receitas próprias	X €de receitas obtidas, para o ano AAAA.
P3.Ob03.I1 Volume de donativos	Captação de x €no ano de AAAA
P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro desempenho comportamental)
P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores	80% dos colaboradores com avaliação até BOM na taxa de satisfação
P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro competências técnicas)
P4.Ob04.I1 Taxa de avaliação de desempenho - rede	80% dos colaboradores têm avaliação até BOM (Parâmetro trabalho planificado e em rede)

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição - Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Foi considerado que as metas com valores monetários seriam apresentadas neste trabalho sem os respectivos valores.

5.11 As iniciativas para a acção

As iniciativas que foram consideradas tiveram em atenção um conjunto de factores, nomeadamente, o alinhamento com os objectivos, os recursos disponíveis, o *know-how* das Equipas Pedagógica e Técnica, as actividades que habitualmente são efectuadas na Casa da Luz, a exequibilidade, entre outros.

Na Tabela 15 - Iniciativas por objectivos, apresentamos as iniciativas da Casa da Luz por cada um dos objectivos.

Relativamente a cada iniciativa, propõem-se a elaboração posterior de uma ficha de iniciativa, com a informação do responsável, equipa a envolver, destinatários, data de início e fim, custos e informação de progresso.

Para este trabalho foi considerado que não seriam apresentados valores monetários das iniciativas.

5.12 Mapa de consolidação do *balanced scorecard* da Casa da Luz

Neste ponto apresentamos o mapa de consolidação do *balanced scorecard* da Casa da Luz que compreende o exposto anteriormente sobre perspectivas, factores críticos de sucesso, objectivos, indicadores de performance, metas, prioridade, peso, criticidade, iniciativas para a acção e uma coluna para o orçamento de cada iniciativa. A Tabela 16 - Mapa de consolidação do *balanced scorecard*, apresenta o referido mapa para as quatro perspectivas.

Tabela 15 - Iniciativas por objectivos

Objectivos	Iniciativas para a acção
P1.Ob01 Defesa do superior interesse das jovens	Este objectivo não tem iniciativas próprias. Dependente das iniciativas integrantes dos indicadores componentes.
P1.Ob02 Manutenção dos acordos de cooperação	P1.Ob02.I1.IN1 Implementação de avaliação anual do cumprimento dos acordos de cooperação e gestão com a Segurança Social. A efectuar centralmente pela FASL
P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE	P1.Ob03.I1.IN1 Acções de sensibilização da equipa técnica - Diagnóstico inicial
	P1.Ob03.I2.IN1 Acções de sensibilização da equipa técnica - Prazo de encaminhamento
P2.Ob01 Garantia de boas práticas de acolhimento	P2.Ob01.I1.IN1 Implementação de avaliação a efectuar na 1ª entrevista da equipa técnica
P2.Ob02 Aumento do número de encaminhamentos para familiares	P2.Ob02.I1.IN1 Elaboração de estudo de avaliação da necessidade de existência de meios dedicados aos encaminhamentos familiares
P2.Ob03 Cuidados de higiene	P2.Ob03.I1.IN1 Dinamização do relatório de avaliação semanal - higiene pessoal
	P2.Ob03.I2.IN1 Implementação de avaliação mensal às condições de limpeza geral do CATE
	P2.Ob03.I3.IN1 Programa de eliminação de pulgas (trimestral) e desratização (semestral)
P2.Ob04 Melhoria nos hábitos de alimentação	P2.Ob04.I1.IN1 Dinamização do relatório de avaliação semanal - refeições
P2.Ob05 Redução das faltas a consultas médicas	P2.Ob05.I1.IN1 Implementação de incentivos não pecuniários - consultas
P2.Ob06 Redução do abandono escolar	P2.Ob06.I1.IN1 Iniciativa frequência escolar (Auxílio na realização do estudo. Contactos regulares com os directores de turma. Vigilância das cadernetas e cadernos escolares)
P2.Ob07 Criar objectivos pessoais nas jovens	P2.Ob07.I1.IN1 Dinamização de actividades internas
P2.Ob08 Promover a entreajuda e espírito de grupo	P2.Ob08.I1.IN1 Iniciativa Espírito de Grupo (Limpeza de espaços comuns)
P2.Ob09 Participação das jovens em colónias de férias	P2.Ob09.I1.IN1 Manutenção do acordo com o equipamento de Albufeira
P2.Ob10 Garantir e promover o contacto com a família	P2.Ob10.I1.IN1 Promoção da participação dos familiares nas actividades
P2.Ob11 Participação em eventos e actividades externas	P2.Ob11.I1.IN1 Iniciativa actividades externas (Eventos promovidos pela Junta de Freguesia. Actividades de Ioga, promovidos pela União Budista Portuguesa. Integração no Projecto Simbiose)
P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	P2.Ob12.I1.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - utentes (Sensibilização das utentes. Actividades de dinâmica de grupo. Penalização na avaliação semanal)
	P2.Ob12.I2.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - colaboradores (Sensibilização das utentes. Penalização na avaliação semanal. Actividades de manutenção em defesa pessoal para colaboradores)
	P2.Ob12.I3.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - instalações (Sensibilização das utentes. Penalização na avaliação semanal. Elaboração de plano de evacuação)
P3.Ob01 Redução de custos	P3.Ob01.I1.IN1 Acções de sensibilização da equipa CASA DA LUZ- redução de custos
	P3.Ob01.I2.IN1 Implementação de um plano de recurso ao voluntariado
P3.Ob02 Aumento de receitas próprias	P3.Ob02.I1.IN1 Análise da eventual exploração de um pequeno bar
P3.Ob03 Captação de donativos	P3.Ob03.I1.IN1 Implementação de campanha de captação de donativos
P4.Ob01 Alinhamento com os objectivos estratégicos do CATE	P4.Ob01.I1.IN1 Iniciativa alinhamento estratégico (Dinamizar acções de divulgação das iniciativas estratégicas. Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os comportamentos de alinhamento com a estratégia. Diagnosticar necessidades de formação comportamental, definir plano e implementar acções)
P4.Ob02 Satisfação dos colaboradores	P4.Ob02.I1.IN1 Iniciativa satisfação dos colaboradores (Implementação de um processo de avaliação da satisfação dos colaboradores com recursos a questionários confidenciais).
P4.Ob03 Excelência na execução técnica	P4.Ob03.I1.IN1 Iniciativa excelência técnica (Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os melhores desempenhos técnicos. Diagnosticar necessidades de formação técnica, definir plano e implementar acções. Desenvolvimento de acções de troca de experiências)
P4.Ob04 Desenvolvimento de cultura planificada e em rede	P4.Ob04.I1.IN1 Iniciativa cultura planificada e em rede (Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os melhores desempenhos de trabalho planificado e em rede)

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição – Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Iniciativa: Pn + Obnn + In + INn + Descrição - Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, In, o Indicador, e n e nn são a numeração árabe sequencial.

Tabela 16 - Mapa de consolidação do *balanced scorecard*

Perspectiva: Utentes / *Stakeholders* Externos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.01 Superior interesse das jovens	P1.Ob01 Defesa do superior interesse das jovens	P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens	Alcançar 100%	2	8	16	Não tem iniciativas próprias. Dependente das iniciativas integrantes dos indicadores componentes.	
FCS.02 Cumprimento da legislação e regras protocoladas	P1.Ob02 Manutenção dos acordos de cooperação	P1.Ob02.I1 Nível de cumprimento dos acordos de cooperação	Avaliação de Bom	1	5	5	P1.Ob02.I1.IN1 Implementação de avaliação anual do cumprimento dos acordos de cooperação e gestão com a Segurança Social. A efectuar centralmente pela FASL	x €
FCS.02 Cumprimento da legislação e regras protocoladas	P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE	P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial	100% dos diagnósticos efectuados em <= 10 dias úteis	3	5	15	P1.Ob03.I1.IN1 Acções de sensibilização da equipa técnica - Diagnóstico inicial	x €
FCS.02 Cumprimento da legislação e regras protocoladas	P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE	P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento	Utentes A: 50% de encaminhamentos em 20 dias. Utentes B: 30% de encaminhamentos em 30 dias. Utentes C: 10% de encaminhamentos em 90 dias. Utentes D: 5% de encaminhamentos em 120 dias.	2	5	10	P1.Ob03.I2.IN1 Acções de sensibilização da equipa técnica - Prazo de encaminhamento	x €

Perspectiva: Processos Internos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.03 Qualidade do acolhimento	P2.Ob01 Garantia de boas práticas de acolhimento	P2.Ob01.I1 Taxa de qualidade do acolhimento	95% das utentes acolhidas com valor de Bom	2	4	8	P2.Ob01.I1.IN1 Implementação de avaliação a efectuar na 1ª entrevista da equipa técnica	x €
FCS.04 Qualidade do encaminhamento	P2.Ob02 Aumento do número de encaminhamentos para familiares	P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares	Alcançar a taxa de 40% em 3 anos.	3	4	12	P2.Ob02.I1.IN1 Elaboração de estudo de avaliação da necessidade de existência de meios dedicados aos encaminhamentos familiares	x €
FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob03 Cuidados de higiene	P2.Ob03.I1 Nível de higiene pessoal	Média ≥ 4 na avaliação semanal (parâmetro higiene)	2	3	6	P2.Ob03.I1.IN1 Dinamização do relatório de avaliação semanal - higiene pessoal	x €
FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob03 Cuidados de higiene	P2.Ob03.I2 Nível de higiene na Casa da Luz	Média ≥ 4 na avaliação mensal	1	2	2	P2.Ob03.I2.IN1 Implementação de avaliação mensal às condições de limpeza geral da Casa da Luz	x €
FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob03 Cuidados de higiene	P2.Ob03.I3 Taxa de desinfectação periódica na Casa da Luz	Cumprimento a 100% do plano anual definido.	1	2	2	P2.Ob03.I3.IN1 Programa de eliminação de pulgas (trimestral) e desratização (semestral)	x €
FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob04 Melhoria nos hábitos de alimentação	P2.Ob04.I1 Nível de alimentação	Média ≥ 4 na avaliação semanal (parâmetro refeições)	2	2	4	P2.Ob04.I1.IN1 Dinamização do relatório de avaliação semanal - refeições	x €

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.05 Cuidados de higiene, alimentação e saúde	P2.Ob05 Redução das faltas a consultas médicas	P2.Ob05.I1 Taxa de consultas	80% das utentes com zero faltas às consultas médicas	2	2	4	P2.Ob05.I1.IN1 Implementação de incentivos não pecuniários - consultas	x €
FCS.06 Frequência escolar	P2.Ob06 Redução do abandono escolar	P2.Ob06.I1 Taxa de abandonos escolares	Utentes A: 10%. Utentes B: < 60%. Utentes C: < 90%. Utentes D: < 100%	2	2	4	P2.Ob06.I1.IN1 Iniciativa frequência escolar (Auxílio na realização do estudo. Contactos regulares com os directores de turma. Vigilância das cadernetas e cadernos escolares)	x €
FCS.07 Desenvolvimento pessoal e atitude de resiliência	P2.Ob07 Criar objectivos pessoais nas jovens	P2.Ob07.I1 Taxa de participação em actividades internas	80% das utentes participam em 1 actividade interna por mês	3	3	9	P2.Ob07.I1.IN1 Dinamização de actividades internas	x €
FCS.07 Desenvolvimento pessoal e atitude de resiliência	P2.Ob08 Promover a entajuda e espírito de grupo	P2.Ob08.I1 Taxa de participação em higiene de espaços comuns	80% das Utentes com 1 participação em actividades de limpeza de espaços comuns, por mês	2	3	6	P2.Ob08.I1.IN1 Iniciativa Espírito de Grupo (Limpeza de espaços comuns)	x €
FCS.07 Desenvolvimento pessoal e atitude de resiliência	P2.Ob09 Participação das jovens em colónias de férias	P2.Ob09.I1 Número de participações em colónias de férias	12 de participantes em colónias de férias	2	2	4	P2.Ob09.I1.IN1 Manutenção do acordo com o equipamento de Albufeira	x €
FCS.08 Integração na comunidade e família	P2.Ob10 Garantir e promover o contacto com a família	P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares	30% das Utentes (com ligações familiares) com 1 visita semanal de familiares	3	5	15	P2.Ob10.I1.IN1 Promoção da participação dos familiares nas actividades	x €

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.08 Integração na comunidade e família	P2.Ob11 Participação em eventos e actividades externas	P2.Ob11.I1 Taxa de participação em actividades externas	80% das Utentes participam em 1 actividade externa por trimestre	2	3	6	P2.Ob11.I1.IN1 Iniciativa actividades externas (Eventos promovidos pela Junta de Freguesia. Actividades de Ioga, promovidos pela União Budista Portuguesa. Integração no Projecto Simbiose)	x €
FCS.09 Segurança das utentes, colaboradores e instalações	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	P2.Ob12.I1 Número de incidentes com utentes	Zero incidentes com Utentes por trimestre	2	2	4	P2.Ob12.I1.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - utentes (Sensibilização das utentes. Actividades de dinâmica de grupo. Penalização na avaliação semanal)	x €
FCS.09 Segurança das utentes, colaboradores e instalações	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	P2.Ob12.I2 Número de incidentes com colaboradores	Zero incidentes com Colaboradores por trimestre	3	2	6	P2.Ob12.I2.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - colaboradores (Sensibilização das utentes. Penalização na avaliação semanal. Actividades de manutenção em defesa pessoal para colaboradores)	x €

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.09 Segurança das utentes, colaboradores e instalações	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes	P2.Ob12.I3 Número de incidentes em instalações/equipamentos	Zero incidentes em instalações/equipamentos por trimestre	1	2	2	P2.Ob12.I3.IN1 Iniciativa Zero Incidentes - instalações (Sensibilização das utentes. Penalização na avaliação semanal. Elaboração de plano de evacuação)	x €

Perspectiva: Orçamento

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob01 Redução de custos	P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos	X % de custos reduzidos	2	5	10	P3.Ob01.I1.IN1 Acções de sensibilização da equipa Casa da Luz - redução de custos	x €
FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob01 Redução de custos	P3.Ob01.I2 Custo por utente	X €de custo por Utente/trimestre	2	5	10	P3.Ob01.I2.IN1 Implementação de um plano de recurso ao voluntariado	x €
FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob02 Aumento de receitas próprias	P3.Ob02.I1 Volume de receitas próprias	X €de receitas obtidas	1	2	2	P3.Ob02.I1.IN1 Análise da eventual exploração de um pequeno bar	x €
FCS.10 Captação e utilização dos recursos financeiros	P3.Ob03 Captação de donativos	P3.Ob03.I1 Volume de donativos	Captação de x €	2	3	6	P3.Ob03.I1.IN1 Implementação de campanha de captação de donativos	x €

Perspectiva: Conhecimento e Aprendizagem

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.11 Atitudes/comportamentos	P4.Ob01 Alinhamento com os objectivos estratégicos da Casa da Luz	P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro desempenho comportamental)	2	5	10	P4.Ob01.I1.IN1 Iniciativa alinhamento estratégico (Dinamizar acções de divulgação das iniciativas estratégicas. Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os comportamentos de alinhamento com a estratégia. Diagnosticar necessidades de formação comportamental, definir plano e implementar acções)	x €
FCS.11 Atitudes/comportamentos	P4.Ob02 Satisfação dos colaboradores	P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores	80% dos colaboradores com avaliação até BOM na taxa de satisfação	2	5	10	P4.Ob02.I1.IN1 Iniciativa satisfação dos colaboradores (Implementação de um processo de avaliação da satisfação dos colaboradores com recursos a questionários confidenciais).	x €

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Factor Crítico de Sucesso	Objectivos Estratégicos	Indicadores de Performance	Metas	Prioridade	Peso	Criticidade	Iniciativas para a acção	Orçamento
FCS.12 Competência técnica	P4.Ob03 Excelência na execução técnica	P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro competências técnicas)	2	5	10	P4.Ob03.I1.IN1 Iniciativa excelência técnica (Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os melhores desempenhos técnicos. Diagnosticar necessidades de formação técnica, definir plano e implementar acções. Desenvolvimento de acções de troca de experiências)	x €
FCS.13 Cultura de trabalho planificado e em rede	P4.Ob04 Desenvolvimento de cultura planificada e em rede	P4.Ob04.I1 Taxa de avaliação de desempenho - rede	80% dos colaboradores têm avaliação até BOM (Parâmetro trabalho planificado e em rede)	2	4	8	P4.Ob04.I1.IN1 Iniciativa cultura planificada e em rede (Implementar processo de avaliação de desempenho com o objectivo de premiar os melhores desempenhos de trabalho planificado e em rede)	x €

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Codificação

Perspectiva: Pn + Descrição. n é a numeração árabe sequencial.

Factor Crítico de Sucesso: FSCnn + Descrição. nn é a numeração árabe sequencial.

Objectivo: Pn + Obnn + Descrição. Pn é a perspectiva, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Indicador: Pn + Obnn + In + Descrição. Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, n e nn são a numeração árabe sequencial.

Iniciativa: Pn + Obnn + In + INn + Descrição. Pn é a perspectiva, Obnn o Objectivo, In, o Indicador, e n e nn são a numeração árabe sequencial.

6 Proposta de Implementação

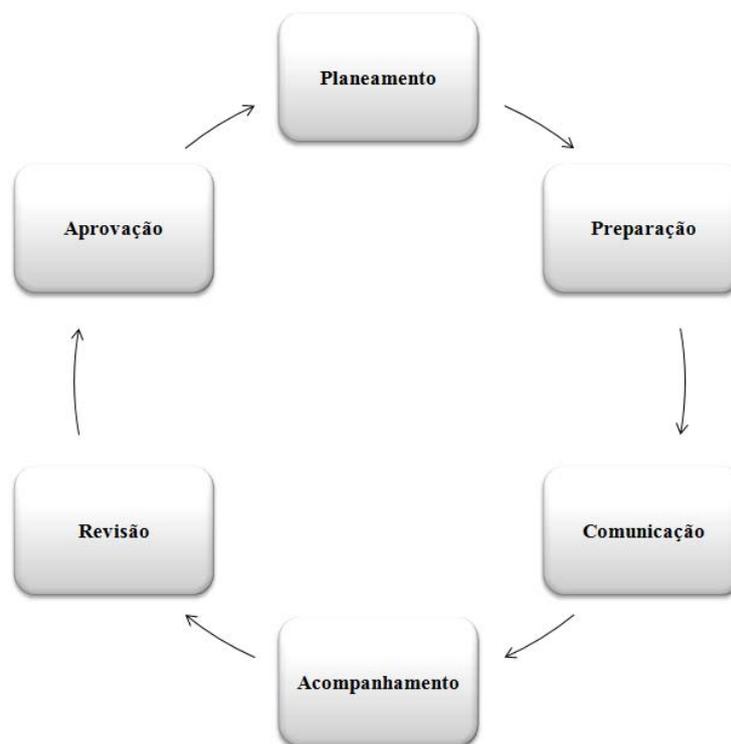
O processo de implementação proposto pressupõe que as actividades de concepção do *balanced scorecard*, validação de objectivos, metas e iniciativas, tenham sido efectuadas no âmbito do projecto de mestrado.

A definição de um responsável pelo projecto de implementação do *balanced scorecard* é uma condição importante para o sucesso de implementação. O responsável do projecto deve ter a indigitação do órgão responsável pela FASL, de forma a possuir condições de legitimidade.

Para ferramenta de tratamento de dados, propõe-se a utilização de uma folha de cálculo onde se proceda ao lançamento de todos os registos necessários ao *balanced scorecard* e se extraiam os relatórios definidos.

Propõe-se a implementação do projecto através das etapas apresentadas na Figura 16 - Etapas de implementação do *balanced scorecard*.

Figura 16 - Etapas de implementação do *balanced scorecard*

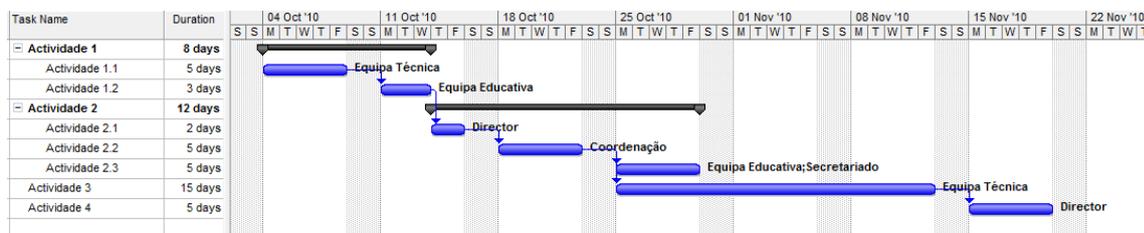


Fonte: Elaboração própria.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Na etapa de planeamento propõe-se a elaboração de um diagrama de Gantt onde estejam listadas todas as actividades, o respectivo encadeamento, duração e recursos. Na Figura 17 - Diagrama de Gantt, apresenta-se um exemplo hipotético de um diagrama.

Figura 17 - Diagrama de Gantt



Fonte: Elaboração própria.

Na etapa de preparação propõe-se a construção de uma folha de cálculo. Nesta etapa definem-se os procedimentos e suportes de recolha de dados (aproveitando os existentes), faz-se o tratamento da informação e a elaboram-se os relatórios de *performance*.

Existem hoje na Casa da Luz um conjunto de suportes de registos de dados (p.e. fichas de avaliação semanal das utentes, fichas de higienização etc.) que devem ser identificados e nalguns casos ligeiramente adaptados de forma a poderem suportar o registo de dados necessários para o *balanced scorecard*.

Em complemento às fichas de indicadores, deve ser definido o circuito de cada suporte, desde o registo dos dados ao lançamento na folha de cálculo.

Para os relatórios de *performance* propõe-se uma estrutura onde se possa comparar por indicador, os resultados alcançados com os previstos, apurar as causas, definir as acções correctivas, o responsável e o *timing*. Na Figura 18 - Proposta de relatório de *performance*, apresentamos uma possibilidade de organização da informação.

Figura 18 - Proposta de relatório de *performance*

Casa da Luz - Relatório de <i>performance</i>		01-02-2010
Perspectiva		
Objectivo		
Indicador		
Meta		
Realizado		
Desvio		
Causas		
Acção Correctiva		
Responsável		
<i>Timing</i>		

Fonte: Elaboração própria.

Para além da informação a apresentar por cada indicador, o relatório deve apresentar um índice de *performance* global. Este índice de *performance* global, que se pretende de leitura simples, destina-se a dar uma indicação rápida da *performance* geral da Casa da Luz de forma a poder ser apresentado trimestralmente ao CA da FASL. A fórmula de cálculo deste índice é a média das taxas de realização $(\text{Realizado}/\text{Meta}) \times 100$.

A etapa de comunicação é fundamental para dar a conhecer aos colaboradores da Casa da Luz a estratégia definida e validada previamente com a estrutura de decisão. A difusão da informação permite que os colaboradores percepcionem o contributo da sua colaboração na estratégia da Casa da Luz.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Propõe-se a dinamização de reuniões onde seja analisado o mapa estratégico de forma a todas as áreas conhecerem os objectivos, metas e respectivas actividades de forma global e o contributo esperado para cada área de forma particular.

A etapa de acompanhamento pressupõe o início das actividades de registo, tratamento e análise dos relatórios da *performance* de forma a poderem ser tomadas as medidas necessárias. Propõe-se que a actividade de acompanhamento dos indicadores seja de periodicidade mensal, em reunião a efectuar pela estrutura directiva da Casa da Luz.

A etapa de revisão é uma etapa fundamental e visa garantir a adaptabilidade do *balanced scorecard* à realidade de cada momento. A revisão permite que o *balanced scorecard* possa evoluir criando novos objectivos que possam vir a ser considerados estratégicos, ajustando as metas em função de novos factores e definindo novas iniciativas estratégicas. Deve ser efectuada em articulação com a estrutura responsável pelas actividades e pela estrutura de decisão da Casa da Luz.

A revisão é uma actividade equivalente à actividade efectuada neste projecto de mestrado, com a diferença que tem inputs da experiência de implementação que devem ser considerados com factores relevantes de revisão.

Na sequência da etapa de revisão e considerando a informação recolhida, o ciclo recomeçaria nas fases que o compõem: planeamento, preparação, comunicação, acompanhamento e revisão.

Não obstante a etapa da revisão poder ser executada em qualquer momento em função do acompanhamento efectuado, propõe-se que esta ocorra no quarto trimestre, permitindo que se inicie o ano com o *balanced scorecard* revisto.

A etapa de aprovação é uma etapa fulcral de modo a garantir que os órgãos de decisão confirmem que o *balanced scorecard* da Casa da Luz está alinhado com a estratégia da Fundação. Por outro lado as iniciativas definidas têm normalmente um custo associado pelo que o orçamento destas iniciativas deve ser enquadrado no orçamento geral aprovado nos órgãos competentes.

7 Conclusões

Neste ponto apresentamos as conclusões que retiramos deste estudo, as limitações encontradas e sugestões para investigações futuras.

7.1 Conclusões

Partimos para este estudo com a convicção de que a concepção do *balanced scorecard* para uma organização sem fins lucrativos seria uma tarefa desafiante e que possibilitaria uma aprendizagem que se traduziria em resultados concretos.

Consideramos que na generalidade foram atingidos, quer o objectivo geral (conceber um *balanced scorecard* para a Casa da Luz) quer os objectivos específicos (identificar a visão, a missão, os valores, os *stakeholders* externos, as propostas de valor, os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos; definir indicadores de *performance*, metas e iniciativas; apresentar um mapa de consolidação do *balanced scorecard* da Casa da Luz; apresentar uma proposta genérica de implementação).

Após a elaboração do *balanced scorecard* para a Casa da Luz, podemos extrair algumas conclusões, nomeadamente as apresentadas nos pontos seguintes.

Tendo em conta que a Casa da Luz é uma organização sem fins lucrativos na área da solidariedade social, foi necessário efectuar uma adaptação do modelo original do *balanced scorecard*, normalmente utilizado para aplicação às empresas. Assim, o modelo concebido inclui a visão, a missão e os valores e apresenta as perspectivas pela seguinte ordem: *Stakeholders* Externos/Utentes, Processos Internos, Orçamento, Conhecimento e Aprendizagem. Apesar da sequência definida para apresentação das perspectivas, cada uma das perspectivas está relacionada com as restantes perspectivas, com a visão, com a missão e com os valores.

A Casa da Luz é uma unidade fundamentalmente operacional, não tendo um conjunto de funções que são assumidas pelo nível superior, a Fundação António Silva Leal, nomeadamente as funções de gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de

fornecedores, gestão da comunicação e imagem, entre outras. Neste contexto o *balanced scorecard* proposto apresenta algum desequilíbrio no número de indicadores propostos para cada uma das perspectivas. A perspectiva de processos internos é a perspectiva que tem mais indicadores. Foram considerados dezasseis indicadores para esta perspectiva. As restantes perspectivas têm quatro indicadores cada. A perspectiva orçamento é uma perspectiva pouco potenciada em consequência da função financeira se encontrar centralizada na Fundação.

Os resultados da Casa da Luz são essencialmente destinados a dois tipos de destinatários, os *Stakeholders* Externos e as Utentes. Esta particularidade implicou a elaboração de duas propostas de valor, embora concentradas, uma para os dois principais *Stakeholders* Externos (Instituto de Solidariedade e Segurança Social e ao Sistemas de Acolhimento e Emergência) e outra para as Utentes da Casa da Luz. A proposta de valor definida para os *Stakeholders* Externos é uma proposta baseada na qualidade dos serviços prestados. A proposta de valor definida para as Utentes focaliza a defesa dos seus interesses.

Na nossa opinião, podemos concluir que o *balanced scorecard* é um instrumento aplicável a uma organização sem fins lucrativos, na área da solidariedade social, permitindo definir um conjunto de indicadores de gestão, contribuindo assim para aumentar o nível de *performance*. Esta proposta tem aplicabilidade e existe uma vontade por parte da gestão da Casa da Luz em implementá-la a partir do próximo ano. Com o objectivo de ajudar a implementação, foi elaborado um pequeno roteiro de implementação contemplando as etapas essenciais.

Para nós, em termos pessoais, foi bastante gratificante a conceber um sistema de medição da *performance* numa organização cujo objectivo genérico é minorar o drama de jovens proporcionando-lhes um caminho (ainda que temporário), fornecendo desta forma um pequeno contributo para ajudar a Casa da Luz a desempenhar ainda melhor a sua nobre missão.

7.2 Limitações

Na elaboração deste estudo deparámo-nos com algumas dificuldades. Nos pontos seguintes apresentamos as principais dificuldades encontradas.

A principal dificuldade encontrada neste estudo foi a escassez de literatura sobre a aplicação do *balanced scorecard* a organizações sem fins lucrativos, em particular na área da solidariedade social destinada a jovens como a que foi estudada. No entanto, esta dificuldade também nos proporcionou a oportunidade de elaborar um trabalho de análise e proposta de solução sem os condicionamentos mentais adquiridos em leitura de trabalhos semelhantes nesta área.

Uma segunda dificuldade encontrada foi a ausência de um *balanced scorecard* de nível superior, definido ao nível estratégico da FASL, que pudesse enquadrar e ajudar a definir o *balanced scorecard* da Casa da Luz. Esta dificuldade poderá, eventualmente, traduzir-se numa fragilidade do *balanced scorecard* proposto, não considerando todas as linhas estratégicas da FASL.

A proposta de *balanced scorecard* efectuada para a Casa da Luz contém limitações, algumas das quais traduzem-se em fragilidades e vulnerabilidades. Nos pontos seguintes apresentamos as limitações que nos parecem mais relevantes.

Uma das limitações do *balanced scorecard* proposto para a Casa da Luz é o facto de não poder ser facilmente extrapolado para outras organizações de solidariedade social, em particular para outro tipo de resposta social, uma vez que está baseado num conjunto de especificidades da Casa da Luz.

Uma segunda limitação é o facto das Utentes serem institucionalizadas de forma não voluntária. Esta limitação conduz a uma eventual fragilidade que é a interpretação por parte da instituição de quais os interesses das jovens, como destinatárias dos resultados da Casa da Luz.

Outra limitação é o curto período de tempo que as Utentes permanecem na Casa da Luz. Esta particularidade pode, eventualmente, relativizar conclusões resultantes da evolução de alguns indicadores, uma vez que a “variável” Utentes está em permanente alteração.

Outra limitação, ainda, decorre da ausência de algumas funções de gestão na Casa da Luz, nomeadamente a financeira, que condicionou a concepção de um *balanced scorecard* mais equilibrado, traduzindo-se assim numa fragilidade do modelo proposto.

Podemos também considerar que o facto das relações causa-efeito quer dos factores críticos de sucesso quer dos objectivos não terem sido ainda testadas, constitui uma limitação que implica alguma vulnerabilidade do modelo.

7.3 Sugestões para investigações futuras

Da elaboração deste estudo podemos, em nossa opinião, sugerir algumas pistas para futuras investigações, nomeadamente:

- Aplicação deste modelo, com adaptações, a outras respostas sociais, nomeadamente, lares de infância e juventude, lares de idosos, centros de dia, creches, jardins-de-infância. Uma investigação deste tipo poderia resultar na concepção de *balanced scorecards* adequados aos referidos equipamentos, possibilitando assim uma eventual melhoria da *performance* dos equipamentos que aplicassem esta metodologia.
- Concepção de um *balanced scorecard* para uma estrutura de gestão centralizada de diversos equipamentos sociais, como é o caso da FASL. Um *balanced scorecard* definido a este nível permitiria que, mais facilmente, as unidades “subordinadas” se alinhassem com a estratégia global.
- Investigação do impacto efectivo da implementação do *balanced scorecard* na melhoria da *performance* da Casa da Luz. Esta investigação permitiria validar se os resultados expectáveis da aplicação deste modelo se verificavam.
- Validação da aderência à realidade de cada um dos indicadores definidos. Os indicadores concebidos, embora tenham sido validados pelos testes propostos por Neely *et al* (2002), não foram ainda testados.
- Validação da criticidade definida para cada um dos indicadores propostos. A criticidade proposta resultou da interacção realizada em algumas entrevistas não estruturadas, carecendo ainda de ser testado este conceito.
- Validação da fórmula de cálculo de cada um dos indicadores propostos. Poderá haver necessidade de se efectuar alguns ajustes às fórmulas propostas para os indicadores, uma vez que estas não foram ainda testadas.
- Validação das relações de causa-efeito dos factores críticos de sucesso e dos objectivos. As relações causa-efeito referidas, propostas neste trabalho, ainda não foram testadas.

Bibliografia

Apolinário, J. (2002), A gestão nas organizações sem fins lucrativos, *Dirigir - Revista para chefias e quadros*, Setembro-Dezembro, 42 - 47.

Carvalho, J. e J. Filipe (2006), *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cokins, G. (2009), *Performance Management - Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk and Analytics*. Hoboken, New Jersey: John Wilwy and Sons.

Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2007), *Relatório de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2007*. Lisboa.

Comissão de Supervisão e Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência (2008), *Relatório Intercalar de Avaliação do Sistema de Acolhimento de Emergência – 1º Semestre de 2008*. Lisboa.

Cuganesan, S., A. Neely, B. Yaghi e N. Youell (2008), *Enterprise Performance Management: The Global State of the Art - Cranfield School of Management Centre for Business Performance and Oracle*,
http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/people/adn1000/documents/2008_neely_yaghi_youell_epm_global.pdf

Daniel, R. (1961), Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, 111-121.

Drucker, P. (1997), *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultura.

Eccles, R. (1991), The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, January-February, 131-137.

Kaplan, R. e D. Norton (2004), *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e D. Norton (2006), *Alignment – Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e D. Norton (1996), *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e D. Norton (2001), *The Strategy - Focused Organization – How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. e D. Norton (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Kaplan, R. e D. Norton (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January- February, 71-79.

Martínez Rivadeneira, R. (2000), *La innovación vista desde el enfoque del Balanded Scorecard - Tablero Balanceado de Gestión*,
<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/rm06/>

Neely, A., C. Adams e M. Kennerly (2002), *The Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Bussiness Success*. Edinburgh: Pearson Education.

Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard - setp-by-step for Governement and Nonprofit Agencies*. Hoboken - New Jersey: John Wiley & Sons.

Niven, P. (2005), *The Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Roberto, J. e A. Serrano (2006), A questão do desempenho nas organizações sem fins lucrativos, *Economia e Sociologia n° 81*, 153-185.

Rockart, J. (1979), Chief executives define their own data needs - New systems approach, based on the identification of 'critical success factors,' supports attainment of organizational goals, *Harvard Business Review*, March-April, 82-93.

Russo, J. (2006), *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel – edições técnicas.

Anexos

1 Fichas dos indicadores

2 Guião de entrevistas (Semi-estruturadas)

1 Fichas dos indicadores

Título do Indicador	P1.Ob01.I1 Nível de defesa do superior interesse das jovens
Propósito	Avaliar de forma global a defesa do superior interesse das jovens
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob01 Defesa do superior interesse das jovens
Meta (Target)	Alcançar 100%
Fórmula	Média do rácio dos resultados obtidos / objectivos, dos parâmetros considerados, no período x 100. Equivalente à média das percentagens de realização das metas dos itens considerados
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Idicadores balanced scorecard
Quem faz uso do Indicador?	CA FASL
O que fazem?	Implementação de correcções quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	Indicador composto pelos seguintes indicadores/medidas: prazo de diagnóstico inicial, prazo de encaminhamento, boas práticas de acolhimento, taxa de encaminhamento familiar, higiene pessoal, alimentação, consultas médicas, abandono escolar, participação em actividades internas, participação em actividades de limpeza, visitas por utente, participação em actividades externas

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P1.Ob02.I1 Nível de cumprimento dos acordos de cooperação
Propósito	Auto-avaliar o cumprimento dos acordos de cooperação entre a Segurança Social e a FASL para o equipamento Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob02 Manutenção dos acordos de cooperação
Meta (Target)	Avaliação de Bom
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros / n° de parametros avaliados
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Análise documental;Análise local;
Quem faz uso do Indicador?	CA FASL
O que fazem?	Implementação de correcções quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	Implementação de auto-avaliação anual do cumprimento dos acordos de cooperação e de gestão com a Segurança Social. A efectuar centralmente pela FASL. Considerar os parâmetros relativos às obrigações da Fundação: assegurar bem estar e adequado atendimento de utentes e comunidade; estrutura de recursos humanos adequada; facultar acesso a informação dos utentes e famílias; colaboração em actividades do interesse comum; apresentação anual das peças de gestão; estado de conservação do imóvel.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P1.Ob03.I1 Prazo do diagnóstico inicial
Propósito	Avaliar o cumprimento da recomendação do SAE nesta matéria
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE
Meta (Target)	100% dos diagnósticos efectuados em <= 10 dias úteis
Fórmula	(Número de relatórios efectuados em <= 10 dias / totalidade dos relatórios efectuados no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Registo dos relatórios
Quem faz uso do Indicador?	A Equipa Técnica
O que fazem?	Implementação de melhorias quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P1.Ob03.I2 Prazo de encaminhamento
Propósito	Avaliar o cumprimento da recomendação do SAE nesta matéria
Objectivo (Relacionado com)	P1.Ob03 Convergência com as metas estabelecidas pelo SAE
Meta (Target)	Utentes A: 50% de encaminhamentos em 20 dias. Utentes B: 30% de encaminhamentos em 30 dias. Utentes C: 10% de encaminhamentos em 90 dias. Utentes D: 5% de encaminhamentos em 120 dias.
Fórmula	(Número de encaminhamentos efectuados em <= 20 dias, <= 30 dias, <= 90 dias, <= 120 dias / totalidade dos encaminhamentos efectuados, no período para utentes A, utentes B, utentes C, utentes D) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Registo dos encaminhamentos
Quem faz uso do Indicador?	A Equipa Técnica
O que fazem?	Implementação de melhorias quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob01.I1 Taxa de qualidade do acolhimento
Propósito	Avaliar a execução das boas práticas de acolhimento
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob01 Garantia de boas práticas de acolhimento
Meta (Target)	95% das utentes acolhidas com valor de Bom
Fórmula	(Número de utentes acolhidas com avaliação de Bom / totalidade das utentes acolhidas, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Mensal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Entrevista com a jovem
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de melhorias quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	Implementação de avaliação a efectuar na 1ª entrevista da equipa técnica. Devem ser avaliados os seguintes parâmetros: cuidados de higiene, levantamento dos pertences das jovens, informações sobre as instalações, regras e avaliação semanal, abertura de processo.

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob02.I1 Taxa de encaminhamentos familiares
Propósito	Avaliar a qualidade do encaminhamento
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob02 Aumento do número de encaminhamentos para familiares
Meta (Target)	Alcançar a taxa de 40% em 3 anos
Fórmula	(Número de utentes encaminhadas para a família / totalidade dos encaminhamentos, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	A Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Registo de encaminhamentos
Quem faz uso do Indicador?	A Equipa Técnica
O que fazem?	Implementação de melhorias quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob03.I1 Nível de higiene pessoal
Propósito	Avaliar os cuidados de higiene das utentes
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob03 Cuidados de higiene
Meta (Target)	Média ≥ 4 na avaliação semanal (parâmetro higiene)
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros de avaliação da higiene de todas as utentes / nº de utentes avaliadas, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Semanal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo de avaliação semanal
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na melhoria da higiene pessoal das utentes, quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob03.I2 Nível de higiene na Casa da Luz
Propósito	Avaliar os cuidados de higiene da Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob03 Cuidados de higiene
Meta (Target)	Média ≥ 4 na avaliação mensal
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros de higiene de todas as observações / nº de observações efectuadas, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Semanal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Director da Casa da Luz
Origem dos Dados?	Plano de higienização
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na melhoria da higiene das instalações da Casa da Luz quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	Implementar avaliação mensal às condições de limpeza geral da Casa da Luz

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob03.I3 Taxa de desinfestação periódica na Casa da Luz
Propósito	Avaliar os cuidados de higiene da Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob03 Cuidados de higiene
Meta (Target)	Cumprimento a 100% do plano anual definido.
Fórmula	(número de acções efectuadas / número de acções previstas) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Mensal
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Secretariado
Origem dos Dados?	Registo das acções de desinfestação
Quem faz uso do Indicador?	Secretariado
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na execução das acções planeadas quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob04.I1 Nível de alimentação
Propósito	Avaliar se a alimentação das jovens está a ser efectuada de forma equilibrada
Objectivo (Relacionado com)	P2.O.04 Melhoria nos hábitos de alimentação
Meta (Target)	Média ≥ 4 na avaliação semanal (parâmetro refeições)
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros de avaliação da alimentação de todas a utentes / nº de utentes avaliadas, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Semanal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo de avaliação semanal
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na melhoria da alimentação das utentes, quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob05.I1 Taxa de consultas
Propósito	Avaliar a saúde das jovens está a ser efectivamente acompanhada por profissionais de saúde
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob05 Redução das faltas a consultas médicas
Meta (Target)	80% das utentes com zero faltas às consultas médicas
Fórmula	(Número de utentes com zero faltas às consultas médicas / totalidade das utentes com consultas marcadas, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Semanal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Relatórios de saúde
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na melhoria da frequência às consultas médicas, quando o indicador se encontra abaixo da meta definida
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob06.I1 Taxa de abandonos escolares
Propósito	Avaliar a educação escolar das jovens pela presença na escola
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob06 Redução do abandono escolar
Meta (Target)	Utentes A: 10%. Utentes B: < 60%. Utentes C: < 90%. Utentes D: < 100%
Fórmula	(Número de abandonos efectivos / totalidade das jovens matriculadas, no período para utentes A, utentes B, utentes C) x 100
Polaridade	Menor melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Equipa Técnica
Origem dos Dados?	Relatórios de educação
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na redução do abandono escolar
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob07.I1 Taxa de participação em actividades internas
Propósito	Avaliar a participação das jovens em actividades extra-curriculares
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob07 Criar objectivos pessoais nas jovens
Meta (Target)	80% das utentes participam em 1 actividade interna por mês
Fórmula	(Número de utentes com participação em pelo menos uma actividade / totalidade das utentes, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Mensal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo das actividades e avaliação
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na maior participação das utentes em actividades extra-curriculares
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob08.I1 Taxa de participação em higiene de espaços comuns
Propósito	Avaliar a participação das jovens em actividades que fomentem o espírito de grupo
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob08 Promover a entajuda e espírito de grupo
Meta (Target)	80% das Utenes com 1 participação em actividades de limpeza de espaços comuns, por mês
Fórmula	(Número de utentes que participaram em actividade de limpeza no mês / totalidade das utentes, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Mensal
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo das actividades e avaliação
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na maior participação das utentes em actividades de limpeza de espaços comuns
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob09.I1 Número de participações em colónias de férias
Propósito	Avaliar o grau de participação em colónia de férias
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob09 Participação das jovens em colónias de férias
Meta (Target)	12 de participantes em colónias de férias
Fórmula	Número de utentes com participação em colónias de férias , no período
Polaridade	Mais próximo do objectivo melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo da inscrição em colónias
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no cumprimento do objectivo definido
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob10.I1 Taxa de visitas de familiares
Propósito	Avaliar o grau de integração familiar das utentes
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob10 Garantir e promover o contacto com a família
Meta (Target)	30% das Utes (com ligações familiares) com 1 visita semanal de familiares
Fórmula	(Número de utentes com pelo menos uma visita semanal da família / totalidade das utentes com família, no período) x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Diária
Frequência de Relatório	Mensal
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo do livro de visitas
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Técnica
O que fazem?	Implementação de medidas que fomentem as visitas da família
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob11.I1 Taxa de participação em actividades externas
Propósito	Avaliar a participação das jovens em actividades promovidas pela comunidade
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob11 Participação em eventos e actividades externas
Meta (Target)	80% das Utentes participam em 1 actividade externa por trimestre
Fórmula	$(\text{Número de utentes com participação em pelo menos 2 actividades} / \text{totalidade das utentes, no período}) \times 100$
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo das actividades
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na maior participação das utentes em actividades organizadas pela comunidade
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob12.I1 Número de incidentes com utentes
Propósito	Avaliar o nível de segurança na Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes
Meta (Target)	Zero incidentes com Utentes por trimestre
Fórmula	Número de incidentes que envolvam apenas utentes, no período
Polaridade	Menor melhor
Frequência do Registo	Diária
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo do livro de ocorrências; registo das queixas à pilicia
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na eliminação dos incidentes na Casa da Luz
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob12.I2 Número de incidentes com colaboradores
Propósito	Avaliar o nível de segurança na Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes
Meta (Target)	Zero incidentes com Colaboradores por trimestre
Fórmula	Número de incidentes que envolvam utentes e colaboradores, no período
Polaridade	Menor melhor
Frequência do Registo	Diária
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo do livro de ocorrências; registo das queixas à pilicia
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na eliminação dos incidentes na Casa da Luz
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P2.Ob12.I3 Número de incidentes em instalações/equipamentos
Propósito	Avaliar o nível de segurança na Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P2.Ob12 Baixo nível de incidentes
Meta (Target)	Zero incidentes em instalações/equipamentos por trimestre
Fórmula	Número de incidentes que resultem em danos materiais na instalações, no período
Polaridade	Menor melhor
Frequência do Registo	Diária
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Equipa Educativa
Origem dos Dados?	Registo do livro de ocorrências; registo das queixas à pilicia
Quem faz uso do Indicador?	Equipa Educativa
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na eliminação dos incidentes na Casa da Luz
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P3.Ob01.I1 Percentagem de custos reduzidos
Propósito	Alinhamento com a estratégia da FASL
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob01 Redução de custos
Meta (Target)	X % de custos reduzidos
Fórmula	(valor orçamentado - valor executado) / valor orçamentado x 100
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Director financeiro da FASL
Origem dos Dados?	Registos contabilísticos
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na redução efectiva de custos
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P3.Ob01.I2 Custo por utente
Propósito	Avaliar o alinhamento com a estratégia da FASL
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob01 Redução de custos
Meta (Target)	X €de custo por Utente/trimestre
Fórmula	Valor executado / número médio de utentes, no período
Polaridade	Menor melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Director financeiro da FASL
Origem dos Dados?	Registos contabilísticos e estatísticas de ocupação
Quem faz uso do Indicador?	Director financeiro da FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem na redução efectiva de custos
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P3.Ob02.I1 Volume de receitas próprias
Propósito	Avaliar a diversificação das fontes de receita
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob02 Aumento de receitas próprias
Meta (Target)	X €de receitas obtidas
Fórmula	Valor definido
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Trimestral
Frequência de Relatório	Trimestral
Quem mede?	Secretariado
Origem dos Dados?	Registos contabilísticos
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento de receitas próprias
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P3.Ob03.I1 Volume de donativos
Propósito	Avaliar a diversificação das fontes de receita
Objectivo (Relacionado com)	P3.Ob03 Captação de donativos
Meta (Target)	Captação de x €
Fórmula	Valor definido
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Semestral
Frequência de Relatório	Semestral
Quem mede?	Responsável financeiro da FASL
Origem dos Dados?	Registos contabilísticos
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento de receitas provenientes de donativos
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P4.Ob01.I1 Taxa de avaliação de desempenho - comportamental
Propósito	Avaliar o alinhamento com a estratégia da Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob01 Alinhamento com os objectivos estratégicos da Casa da Luz
Meta (Target)	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro desempenho comportamental)
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros atitude e comportamento de todos os avaliados / n° de avaliados, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	Coordenação da Casa da Luz
Origem dos Dados?	Registo de avaliação de colaboradores
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz; Director de RH FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento de avaliação neste parâmetro
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P4.Ob02.I1 Taxa de satisfação dos colaboradores
Propósito	Avaliar a satisfação dos colaboradores da Casa da Luz
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob02 Satisfação dos colaboradores
Meta (Target)	80% dos colaboradores com avaliação até BOM na taxa de satisfação
Fórmula	Soma do valor global de satisfação de todos os colaboradores / n° de colaboradores que responderam, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	Coordenação da Casa da Luz
Origem dos Dados?	Inquérito aos colaboradores
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz; Director de RH FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento da satisfação dos colaboradores
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Concepção de um *balanced scorecard* num equipamento de uma organização sem fins lucrativos

Título do Indicador	P4.Ob03.I1 Taxa de avaliação de desempenho - técnica
Propósito	Avaliar a equipa da Casa da Luz na execução técnica
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob03 Excelência na execução técnica
Meta (Target)	80% dos colaboradores com avaliação até BOM (Parâmetro competências técnicas)
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros competência técnica de todos os avaliados / n° de avaliados, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	Coordenação da Casa da Luz
Origem dos Dados?	Registo de avaliação de colaboradores
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz; Director de RH FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento de avaliação neste parâmetro
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

Título do Indicador	P4.Ob04.I1 Taxa de avaliação de desempenho - rede
Propósito	Avaliar a equipa da Casa da Luz no trabalho planificado e em rede
Objectivo (Relacionado com)	P4.Ob04 Desenvolvimento de cultura planificada e em rede
Meta (Target)	80% dos colaboradores têm avaliação até BOM (Parâmetro trabalho planificado e em rede)
Fórmula	Soma do valor dos parâmetros cultura de trabalho planificado e em rede de todos os avaliados / n° de avaliados, no período
Polaridade	Maior melhor
Frequência do Registo	Anual
Frequência de Relatório	Anual
Quem mede?	Coordenação da Casa da Luz
Origem dos Dados?	Registo de avaliação de colaboradores
Quem faz uso do Indicador?	Coordenação da Casa da Luz; Director de RH FASL
O que fazem?	Implementação de medidas que resultem no aumento de avaliação neste parâmetro
Notas e Comentários	

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas efectuadas.

2 Guião de entrevistas (Semi-estruturadas)

Tema	Propósito
Enquadramento jurídico	Obter informação sobre o enquadramento jurídico da Casa da Luz – Público, Privado, Social.
Atribuições e competências	Recolher a informação relativa a atribuições e competências para validar com a missão.
Visão, missão e valores	Identificar a missão, a visão e os valores, elementos fundamentais do <i>balanced scorecard</i> .
Factores Críticos de sucesso	Identificar os factores críticos de sucesso, elementos fundamentais do <i>balanced scorecard</i> .
Estratégia - Directrizes	Identificar as linhas estratégicas da FASL e da Casa da Luz. Verificar o alinhamento das directrizes estratégicas de ambas as instituições.
Objectivos	Identificar os objectivos (próprios) e os objectivos contratualizados/negociados com o Estado (“impostos”).
Organograma	Obter organograma. Perceber a estrutura da Casa da Luz e a distribuição do poder, formal e informal.
Colaboradores	Perceber a caracterização da estrutura humana, nomeadamente, número de colaboradores, perfil dos colaboradores (sexo, idade, habilitações, entre outras), funções, etc.
População alvo	Perceber a caracterização das Utentes, nomeadamente, número, perfil (sexo, idade, habilitações, outras), situação antes e situação depois da institucionalização.
Actividades/Processos	Identificar a “cadeia de valor” da Casa da Luz e os inerentes processos críticos.
Indicadores existentes	Identificar os indicadores existentes, discutir a relevância de cada um e avaliar quais serão considerados no <i>balanced scorecard</i> tendo em conta o seu enquadramento nos factores críticos de sucesso e nos objectivos. Recolher informação para definir novos indicadores.
Controlos	Identificar os controlos existentes.
Informação de Gestão	Identificar a informação de gestão existente, nomeadamente a disponibilizada para a FASL e para os <i>Stakeholders</i> Externos.
Estatísticas diversas	Identificar as estatísticas existentes que possam ajudar à caracterização da Casa da Luz e desta área de solidariedade social.
Relatórios de actividade	Identificar os relatórios de actividade existentes, destinatários e utilização.
Lista de iniciativas actuais	Identificar as iniciativas para a acção existentes e avaliar quais serão consideradas no <i>balanced scorecard</i> tendo em conta o seu enquadramento nos factores críticos de sucesso e nos objectivos. Discutir eventuais novas iniciativas para a acção ancoradas às linhas estratégicas da Instituição.
Legislação relevante	Identificar a legislação relevante

Fonte: Elaboração própria.