



Ao Professor Roque Amaro, que me conduziu ao Chapitô,
a Teresa Ricou, que me recebeu e ensinou,
a uma equipa que o tornou possível,
ao meu pai, pelo incentivo sempre,
e à Ana Margarida, por se divertir
e apoiar o meu “nariz vermelho”.



Índice geral

Índice de figuras	4
RESUMO	6
ABSTRACT	7
I Introdução	8
I.1 Âmbito do presente trabalho	8
I.2 Objectivo	8
I.3 Método de pesquisa	9
I.4 Justificação do tema.....	9
I.5 Estrutura do trabalho	9
II Enquadramento geral	11
II.1 O conceito de desenvolvimento.....	11
II.2 Os modelos de desenvolvimento alternativos e o conceito de <i>empowerment</i> .	17
II.3 Os modelos de desenvolvimento alternativos e o terceiro sector.....	20
II.4 A crise do Estado-providência e o terceiro sector	21
II.5 Algumas notas sobre a importância do terceiro sector no Mundo, na União Europeia e em Portugal.....	23
II.6 A gestão no contexto das organizações do terceiro sector	27
II.7 A avaliação do desempenho no contexto do terceiro sector.....	32
II.8 A prestação de contas no contexto do terceiro sector – o caso específico das Organizações Não Governamentais (ONG)	35
II.9 Breve conclusão sobre o conceito de desenvolvimento, o terceiro sector e o papel da gestão nesses contextos	40
III Quadro conceptual sobre gestão estratégica e <i>balanced scorecard</i>	42
III.1 Introdução	42
III.2 A gestão estratégica e a avaliação do desempenho das organizações	46
III.2.1 A evolução do conceito de controlo de gestão ao longo do século XX e a sua relação com a gestão estratégica.....	46
III.2.2 A gestão estratégica em organizações do terceiro sector	48
III.2.3 Metodologias de avaliação do desempenho para organizações do terceiro sector	49
O exemplo da organização do terceiro sector “The Nature Conservancy”	50
III.2.4 A avaliação de impacte.....	51
III.2.5 O Modelo Lógico de avaliação de desempenho da <i>W. K. Kellogg Foundation</i>	54
III.3 Quadro conceptual sobre o <i>balanced scorecard</i>	55
III.4 O <i>balanced scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica.....	56
III.5 As quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i>	59
III.5.1 A perspectiva financeira	60
III.5.2 A perspectiva cliente	60
III.5.3 A perspectiva interna.....	61
III.5.4 A perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	62
III.6 Os princípios das Organizações Focalizadas na Estratégia	64
III.7 A construção de um mapa da estratégia	65



III.8	O <i>balanced scorecard</i> e as três famílias de indicadores de avaliação do desempenho	67
III.9	Adaptação do <i>balanced scorecard</i> à estrutura orgânica da organização	67
III.10	O <i>Balanced scorecard</i> e orçamento	69
III.11	O <i>balanced scorecard</i> e a gestão estratégica da mudança	70
III.12	A implementação do <i>balanced scorecard</i>	71
III.13	Conclusão sobre a avaliação de desempenho em organização do terceiro sector e sobre o <i>balanced scorecard</i>	73
IV	O <i>balanced scorecard</i> e as organizações do terceiro sector	76
IV.1	Introdução	76
IV.2	<i>Balanced scorecard</i> para organizações do terceiro sector	78
IV.3	Exemplos da aplicação do <i>balanced scorecard</i> no terceiro sector	79
IV.3.1	O caso da Fundação Avina	80
IV.3.2	O caso da “Teach for America”	82
IV.3.3	O caso do mapa de estratégia da Ópera Lírica de Boston	85
IV.4	A implementação do <i>balanced scorecard</i> em organizações do terceiro sector	86
IV.5	Conclusão sobre o <i>balanced scorecard</i> para organizações do terceiro sector	89
V	Estudo de caso: O processo de implementação de ferramentas de gestão estratégica na Chapitô, nomeadamente do <i>balanced scorecard</i>	91
V.1	Introdução	91
V.2	A Chapitô como organização de economia social e solidária	94
V.3	A necessidade de profissionalizar a gestão da Chapitô	95
V.4	As três fases de profissionalização da gestão da Chapitô	96
V.4.1	Fase 1: Capacitação dos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF) e controlo de gestão operacional da Chapitô	100
V.4.1.1	A adopção de um novo software de contabilidade e controlo de gestão	101
V.4.1.2	A construção de um mapa de indicadores de base contabilística	103
V.4.2	Fase 2 – Introdução de procedimentos de gestão estratégica: melhoria dos mecanismos de planeamento e controlo de gestão	106
V.4.2.1	Análise estratégica da Chapitô	107
V.4.2.2	Missão, visão, objectivos e estratégia da Chapitô	109
V.4.2.3	Aplicação do Modelo Lógico da <i>W. K. Kellogg Foundation</i> à Chapitô	112
V.4.3	Fase 3 – Implementação do <i>balanced scorecard</i> na Chapitô	113
	O Mapa de Estratégia da Chapitô	115
	O <i>scorecard</i> da Chapitô	117
V.5	Resultados e dificuldades do processo de profissionalização da gestão da Chapitô	123
VI	Conclusões e recomendações	126
VI.1	Conclusões	126
VI.2	Recomendações para futuros trabalhos	129
	Bibliografia	131



Índice de figuras

- Figura 1 – Esquema geral da dissertação
- Figura 2 - Esquema de análise da eficácia e da eficiência das acções sociais
- Figura 3 – O modelo GAP para prestação de contas [*accountability*] das ONG
- Figura 4 – As três fases do processo de gestão estratégica
- Figura 5 – Etapas, ciclos e fases que compõem a gestão estratégica
- Figura 6 – A pirâmide organizacional e a gestão estratégica
- Figura 7 – A cadeia de valor do impacte
- Figura 8 – A lógica do Modelo Lógico da *W. K. Kellogg Foundation*
- Figura 9 – Da missão, valores e visão ao *balanced scorecard*
- Figura 10 – As várias etapas da gestão estratégica da organização e o *balanced scorecard*
- Figura 11 – Exemplo de cadeia de relações de causa e efeito entre indicadores
- Figura 12 – As quatro componentes do *balanced scorecard*
- Figura 13 – Indicadores *standard* da perspectiva de clientes
- Figura 14 – Indicadores *standard* da perspectiva de processos internos
- Figura 15 – Indicadores *standard* de crescimento e aprendizagem
- Figura 16 – A conversão dos objectivos estratégicos em indicadores, metas e iniciativas
- Figura 17 – Exemplo teórico de um mapa de estratégia
- Figura 18 – O *balanced scorecard* e as três famílias de indicadores de desempenho
- Figura 19 – O desdobramento do *balanced scorecard* em cascata na organização
- Figura 20 – Da missão da organização aos *balanced scorecard* e orçamentos sectoriais
- Figura 21 – Ligação do ciclo de estratégia ao ciclo de controlo de gestão, através do orçamento
- Figura 20 – A evolução do *balanced scorecard*
- Figura 21 – Obstáculos à implementação da estratégia
- Figura 22 – Gerir a estratégia: os quatro processos que devem estar alinhados
- Figura 23 – A Pirâmide de Capacidades McKinsey
- Figura 24 – *Balanced scorecard* para organizações sem fins lucrativos
- Figura 25 – A cadeia de criação de valor ou mapa de estratégia da Fundação Avina
- Figura 26 – O Mapa de Estratégia da “Teach for America”
- Figura 27 – O *balanced scorecard* do “Teach for America”



- Figura 28 – O Mapa de Estratégia da Ópera Lírica de Boston
- Figura 29 – Grelha de medição da necessidade de adopção de um *balanced scorecard*
- Figura 30 – Organigrama da Chapitô em Setembro de 2007
- Figura 31 – A lógica de abordagem à Chapitô para efeitos de gestão estratégica
- Figura 32 – Evolução dos resultados económicos da Chapitô entre 1998 e 2006
- Figura 33 – Evolução do Resultado Líquido do Chapitô entre 1998 e 2006
- Figura 34 – As três fases previstas para a mudança de paradigma na gestão da Chapitô
- Figura 35 – Os três níveis para a profissionalização da gestão da Chapitô e os respectivos ciclos de responsabilidade no processo de gestão estratégica
- Figura 36 – Evolução pretendida na cultura de decisão e gestão da Chapitô
- Figura 37 – As três fases previstas para a mudança de paradigma na gestão da Chapitô
- Figura 38 – Principais datas do projecto de profissionalização da gestão da Chapitô
- Figura 39 – A Matriz CompassPoint aplicada à Chapitô
- Figura 40 – Aplicação do Modelo Lógico da *W. K. Kellogg Foundation* à Chapitô
- Figura 41 – Os momentos chave do processo de construção do *balanced scorecard*
- Figura 42 – O Mapa de Estratégia da Chapitô
- Figura 43 – As três famílias de indicadores no *balanced scorecard* da Chapitô



RESUMO

A presente dissertação tem como objectivo geral a descrição e análise das alterações propostas, e em parte realizadas, de melhoria dos procedimentos de gestão da Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina – Chapitô, entre Setembro de 2004 e Setembro de 2007.

A Chapitô é uma organização sem fins lucrativos que tem os jovens em risco e as artes performativas como elemento transversal às três áreas em que actua – a Acção Social, a Educação e a Cultura. Adicionalmente, a Chapitô presta serviços de animação, explora um bar e aluga espaço para restauração na sua sede, em Lisboa, com vista assegurar uma maior sustentabilidade económica.

Inicialmente, realiza-se uma breve revisão teórica, com o propósito de evidenciar a importância das organizações sem fins lucrativos do terceiro sector para um modelo de desenvolvimento alternativo e das ferramentas de gestão estratégica para a melhoria do seu desempenho.

As organizações do terceiro sector desempenham um papel crucial para o desenvolvimento local e para a sustentabilidade do modelo de desenvolvimento. Não só contribuem para a criação de rendimento e emprego, como são determinantes para o bem-estar e a qualidade de vida dos seus beneficiários e para a sustentabilidade social, ambiental e cultural dos modelos de desenvolvimento das sociedades.

As premissas deste trabalho são as de que, desde que devidamente seleccionadas e adaptadas, as boas práticas de gestão desenvolvidas e testadas com sucesso nas organizações do sector privado, podem contribuir para a criação de valor nas organizações do terceiro sector, permitindo-lhes melhorar o desempenho e concretizar melhor a sua missão. A profissionalização das práticas de gestão não é contrária aos fins sociais deste tipo de organizações nem à sua necessidade de adaptação e inovação permanentes.

Este trabalho resulta de experiência de três anos do seu autor como responsável pela gestão administrativa e financeira da Chapitô, durante a qual procurou implementar um *balanced scorecard*, como forma de melhorar os seus níveis de eficiência, eficácia e impacte. Pretendeu-se contribuir para o esforço de investigação e experimentação que é necessário realizar quanto a novos modelos e ferramentas de gestão para as organizações do terceiro sector num contexto marcado por novas exigências.

Palavras-chave: Desenvolvimento, *empowerment*, terceiro sector, gestão estratégica e *balanced scorecard*.



ABSTRACT

This thesis has as main goal the description and analysis of the proposed, and partially implemented, improvements to the management practices and procedures of “Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina – Chapitô”, between September 2004 and September 2007.

Chapitô is a non-profit organization that has youth at risk and performing arts as a cross element to the three areas in which it acts – social inclusion, education and culture. Additionally, Chapitô sells animation services, runs a bar and rents space for a restaurant in its headquarters, in Lisbon, in order to ensure a better economic sustainability.

Initially, it is made a short theoretical resume, with the purpose of emphasising the importance of non-profit organizations and the third sector for an alternative development model and the importance of strategic management tools for the improvement of their performance.

Organizations of the third sector fulfil a crucial role for local development and the sustainability of the development model. Not only contributing for the income and jobs creation but also for the well-being and the quality of life of its beneficiaries and for the social, environmental and cultural sustainability of the development models.

The premise of this work is that, since properly selected and adopted, the management best practices, developed and tested with success in the private sector organizations, can contribute to the value creation on the third sector organizations, allowing them to improve their performance and better achieve their missions. Professionalization of management practices doesn't contradict the social goals of this kind of organizations nor their needs for permanent adaptation and innovation.

This work results from three years of experience of its author as responsible for the administration and financial management of Chapitô. During this period he tried to implement a balanced scorecard as a way to improving Chapitô's levels of efficiency, effectiveness and impact. It was also tried to contribute to the effort of investigation and development of new management models and tools for the third sector organizations – strongly needed in increasingly demanding contexts.

Key words: development, empowerment, third sector, strategic management, and balanced scorecard.



I Introdução

I.1 Âmbito do presente trabalho

O presente trabalho visa a dar a conhecer os esforços realizados, ao longo de três anos, no sentido de contribuir para a profissionalização da gestão de uma organização do terceiro sector: a Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina – Chapitô.

A Chapitô é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1981, que detém o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD). A Chapitô actua nos domínios da acção social, da educação, da cultura e económico¹.

Durante o período em análise – compreendido entre Setembro de 2004 e Setembro de 2007 –, o autor deste trabalho desempenhou a função de Director dos Serviços Administrativo-Financeiros da Chapitô, tendo procurado desenvolver e implementar procedimentos de gestão estratégica e operacional, apoiados no *balanced scorecard*. Pretendia-se contribuir para uma maior viabilidade e eficiência económico-financeira da organização e para a maximização da sua eficácia e impacte social.

I.2 Objectivo

A presente dissertação tem como objectivo dar a conhecer o processo de profissionalização da gestão da Chapitô, através da tentativa de adopção de uma ferramenta de gestão estratégica e operacional: o *balanced scorecard*. Especificamente, pretendeu-se evidenciar a implementação de um mapa de indicadores de base contabilística, que deveria evoluir para a implementação de uma ferramenta de **monitorização e gestão estratégica** – neste caso, o *balanced scorecard*. Pretendia-se que a profissionalização da gestão tivesse na sua adopção uma componente importante, pois seria uma ferramenta de uso quotidiano em todos os níveis e áreas da organização.

¹ A dimensão económica é uma componente através da qual se pretende conferir à Chapitô maior sustentabilidade económica – ela consiste na prestação de serviços de animação a empresas, particulares e autarquias, na exploração de um bar e na concessão de uma restaurante/esplanada na sua sede, em Lisboa. Adicionalmente, a prestação de serviços apresenta a externalidade social positiva de constituir uma eventual saída profissional para os alunos da Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo da Chapitô (EPAOE) e de ser uma área experimental para as novas iniciativas culturais e artísticas de pequena dimensão da Chapitô. Ou seja, as quatro áreas de actuação da Chapitô (Acção Social, Educação, Cultura e prestação de serviços de natureza económico-empresarial) são parte de um todo integrado e sinérgico.



I.3 Método de pesquisa

A presente pesquisa enquadra-se no **método de estudo de caso**. A pesquisa de campo decorreu ao longo dos 3 anos de trabalho quotidiano, apoiada na análise de relatórios e documentos da instituição e de entrevistas informais efectuadas aos seus colaboradores.

I.4 Justificação do tema

A premissa deste trabalho é a de que a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector é fundamental para que estas possam consolidar a sua actuação, respondendo ao desafio de melhorar a sua sustentabilidade económica e o seu impacte social. Se as organizações do terceiro sector pretendem ganhar importância e dimensão e constituir-se como modelo alternativo aos sectores público e privado na prestação de serviços sociais, culturais e ambientais, terão de melhorar o seu desempenho e o seu impacte nas comunidades em que actuam.

Mais especificamente, a premissa deste trabalho é a de que é possível as organizações do terceiro sector obterem ganhos de desempenho – ao nível da sua eficiência, eficácia e impacte – através da adopção de bons procedimentos e de ferramentas de gestão estratégica e operacional, oriundas do sector privado, desde que estas sejam devidamente adaptadas às especificidades da organização e do(s) seu(s) contexto(s).

Dada a importância crescente deste tipo de organizações para a sustentabilidade social, ambiental, cultural e económica do modelo de desenvolvimento vigente – tanto ao nível local, como ao nível nacional, regional e mundial –, julga-se que o tema do presente trabalho goza de pertinência social, política e científica.

I.5 Estrutura do trabalho

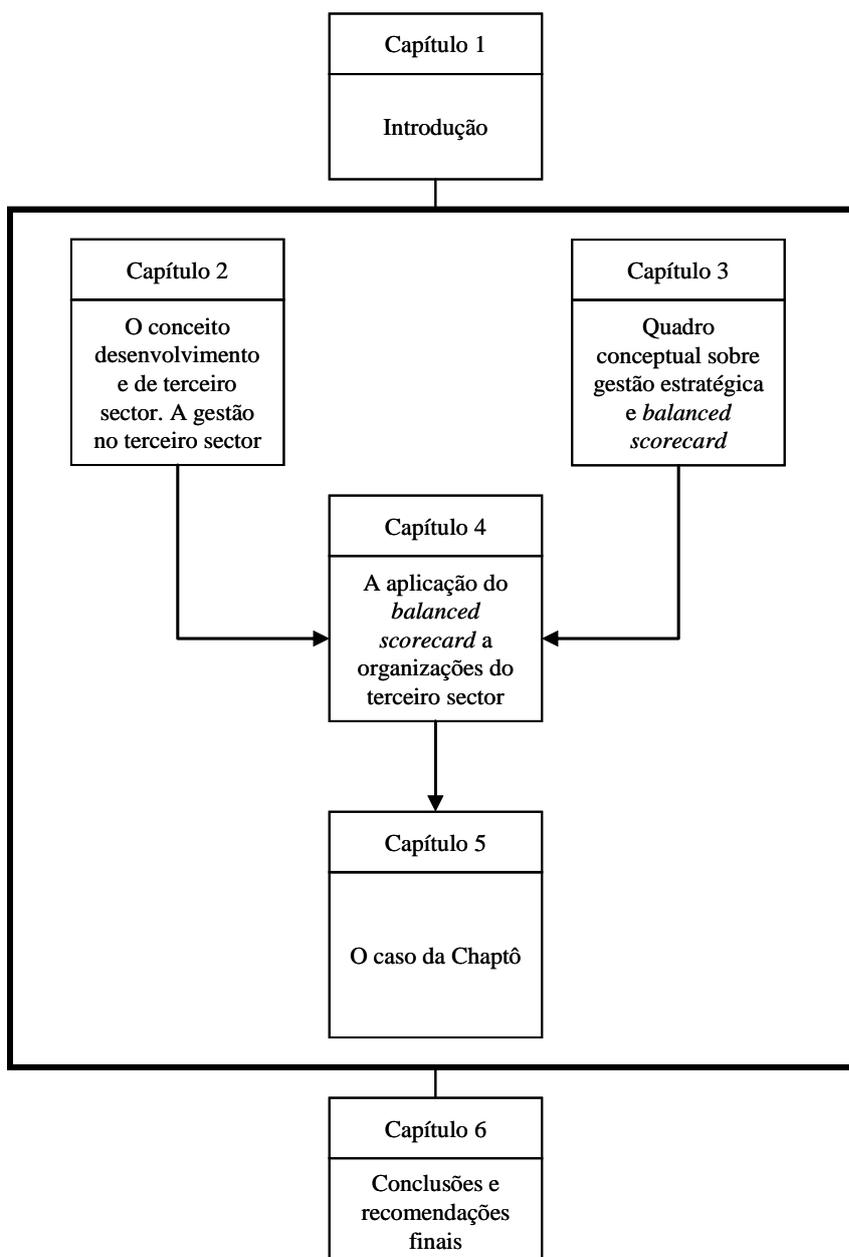
O presente trabalho está estruturado em **seis capítulos**, da seguinte forma:

No **primeiro capítulo** introdutório são colocados em evidência o âmbito da pesquisa, os seus objectivos, a metodologia adoptada e a justificação do seu interesse; no **segundo capítulo**, procede-se a um enquadramento geral, procurando “situar” a Chapitô num modelo de desenvolvimento alternativo, bem como dar uma perspectiva da importância actual do terceiro sector e das especificidades da gestão nesse contexto; o **terceiro capítulo** apresenta o quadro conceptual sobre gestão estratégica e sobre o



balanced scorecard – a ferramenta de gestão estratégica e operacional abordada neste trabalho; no **quarto capítulo** procura-se perceber de que modo o *balanced scorecard* pode ser adaptado a organizações do terceiro sector e dão-se exemplos da sua aplicação; no **quinto capítulo** apresenta-se o estudo de caso de implementação do *balanced scorecard* na Chaptô; por fim, o **sexto capítulo** expõe as conclusões e as recomendações deste trabalho.

Figura 1 – Esquema geral da dissertação





II Enquadramento geral

II.1 O conceito de desenvolvimento

O conceito de desenvolvimento tem sido um dos mais importantes e polémicos nas Ciências Sociais (Amaro, 2004). Embora anteriormente ao século XX a palavra “desenvolvimento” seja utilizada comumente, considera-se que a obra de Joseph Schumpeter, entre as décadas de 1910 e 1930, o discurso “Fourteen Points” do Presidente Wilson, em 1918, e a Carta constitutiva da Sociedade das Nações, em 1919, são os primeiros marcos na construção do conceito (Sangreman, 2004).

Em contraste com os dez mil anos de história da Humanidade, o progresso registado nos últimos duzentos anos é assinalável, sobretudo o registado na segunda metade do século XX. Nos últimos duzentos anos, a produtividade aumentou de tal forma que passou a ser possível sustentar uma população doze vezes mais numerosa do que a do início do século XIX. De uma sociedade rural e agrária, com uma parte ínfima da população a viver em centros urbanos, a humanidade evoluiu para uma sociedade industrial e tecnológica, com quase metade da população a viver em centros urbanos (Maddison, 2001).

Durante o século XX, o PIB mundial cresceu a uma taxa média de 3%/ano, tendo crescido apenas a uma taxa média de 1,4%/ano entre 1750 e 1900, e a uma taxa média estimada de 0,1%/ano nos mil anos que antecederam o ano de 1750, ou seja, o início da Revolução Industrial (Maddison, 2001). Na segunda metade do século XX, o PIB mundial aumentou 600 por cento e a população 150 por cento, o que significa que o PIB mundial *per capita* aumentou significativamente (FMI, 2000).

O Relatório do Desenvolvimento Humano do P.N.U.D. de 1997 realça que na segunda metade do século XX o mundo fez mais progressos no combate à pobreza do que nos quinhentos anos precedentes. Para além disso, a esperança média de vida aumentou, a mortalidade infantil diminuiu, bem com as epidemias e o número de pessoas vulneráveis a doenças, e a educação generalizou-se para níveis sem precedentes.

A evolução verificada nos últimos duzentos anos trouxe crescimento económico, liberdade política, educação e saúde para milhões de pessoas. E não só o progresso registado nos países desenvolvidos foi assinalável como há cada vez mais evidências de



que os países menos desenvolvidos poderão alcançar os países mais desenvolvidos em cada vez menos tempo².

Porém, apesar do extraordinário desenvolvimento dos últimos tempos, ainda não dispomos de uma teoria unânime que explique adequadamente o fenómeno do desenvolvimento e, por outro lado, ainda não se conseguiu evoluir para um modelo de desenvolvimento equilibrado e sustentável do ponto de vista ambiental, social e cultural. Não deixa de ser paradoxal o facto dos últimos duzentos anos terem registado progressos tão assinaláveis, mas cerca de 1/6 da população mundial permanecer na pobreza, o ambiente e os ecossistemas darem sinais de desgaste tão preocupantes e se ter registado um empobrecimento tão acentuado da diversidade cultural.

Embora a economia sempre tenha sido uma ciência preocupada com as pessoas e com o seu bem-estar – a título de exemplo, os escritos de Adam Smith, Karl Marx e John M. Keynes são ilustrativos dessa preocupação – ao longo do tempo, ela foi-se desumanizando, em grande medida devido à obsessão extrema pelo desempenho e crescimento económicos – preocupação que levou a que as pessoas e o seu bem-estar ficassem para segundo plano. Assim, não é de estranhar que a teoria inicial sobre o desenvolvimento, que emerge no início do século XX, fosse uma mera extensão da teoria económica convencional, para a qual **desenvolvimento, crescimento e industrialização se equivaliam**

Porém, com a constituição, no Pós-Guerra, de instituições multilaterais internacionais, como a O.N.U., o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional e a Organização Mundial do Trabalho, a economia do desenvolvimento ganha um novo ímpeto e autonomia conceptual.

Como afirma T. Bottomore, em 1961, “na última década os problemas do subdesenvolvimento, do crescimento económico e do desenvolvimento tornaram-se uma preocupação predominante dos cientistas sociais. Foram criados institutos, financiou-se investigação em larga escala e a produção literária sobre o tema floresceu.” Contudo, essa literatura continuava a ser de cariz maioritariamente económico. Nas palavras do autor, “a sociologia, a antropologia e a ciência política ainda não deram o

² Começando em 1780, levou 58 anos até o Reino Unido duplicar o seu PIB *per capita*. Tal proeza já só demorou 47 anos aos Estados Unidos, começando em 1839 e ao Japão demorou apenas 24 anos, começando em 1880. Mas foi depois da II Guerra Mundial que o crescimento económico foi exponencial: a Indonésia duplicou o seu PIB *per capita* em apenas 17 anos, a Coreia do Sul em 11 anos e a China em apenas 10 anos (Maddison, 2003).



seu contributo para o estudo teórico do desenvolvimento, embora historicamente já tenham sido capazes de fornecer boas descrições das mudanças económicas e sociais.”

Segundo Bottomore (1961), no início da década de 1960, as abordagens à teoria do desenvolvimento podiam dividir-se em duas categoriais: uma em que se situavam os problemas e as questões relacionados com o início dos processos de industrialização e com as etapas do crescimento económico; outra em que se situavam as questões relacionadas com os efeitos que o processo de desenvolvimento tem sobre as estruturas sociais pré-industriais.

Na literatura sobre a primeira categoria de questões, serão especialmente relevantes os trabalhos de W. W. Rostow, W. Arthur Lewis e Gunnar Myrdal. Gunnar Myrdal em “Economic Theory and Underdeveloped Regions” (1957), Arthur Lewis em “The Theory of Economic Growth” (1955) e Rostow, nos seus dois livros “The Process of Economic Growth” (1957) e “The Stages of Economic Growth” (1960), em que procurou analisar o processo de crescimento no seu todo e explicar como este se inicia e se desenrola em etapas (Bottomore, 1961).

Os trabalhos dos autores afectos à primeira categoria de questões tendiam a identificar demasiado o desenvolvimento com o crescimento económico e a definir o crescimento económico de forma estrita, ou seja, como aumento no produto. Arthur Lewis afirma-o muito claramente na introdução a um dos seus livros, ao observar que a sua preocupação é o crescimento, não a distribuição, a produção, não o consumo, e que a sua definição de produção se relacionava com bens e serviços, “não com conceitos como o bem-estar, a satisfação ou a felicidade.” (Bottomore, 1961).

Estes autores, afectos à ideia de “development as economic growth”, estavam genuinamente convencidos de que o crescimento económico seria o motor de transformação de todas as sociedades e de todos os aspectos da sociedade. Para eles, o crescimento económico seria propulsor da redução da pobreza, da proliferação da democracia, da promoção de uma sociedade aberta e, segundo alguns autores, de melhor ambiente (Stiglitz, 2005). Mais recentemente, Benjamim Friedman, em “The Moral Consequences of Economic Growth” (2005), propõe que o crescimento traz não só benefícios económicos óbvios, como benefícios morais.

Porém, este tipo de literatura sobre o desenvolvimento, concentrada sobretudo nos seus factores económicos, apresentava algumas limitações ao nível da compreensão sociológica do fenómeno do desenvolvimento, faltava-lhe nomeadamente compreender: as circunstâncias sociológicas em que iniciou o crescimento económico em algumas



sociedades Ocidentais, no século XVIII; as semelhanças e diferenças entre o processo de crescimento económico a ocorrer nas sociedades Ocidentais e a não ocorrer nos países subdesenvolvidos³; o papel dos diversos grupos sociais no processo de desenvolvimento; as diferenças ao nível da estrutura social e das tradições dos países subdesenvolvidos, que poderão influenciar o seu ritmo de crescimento⁴ (Bottomore, 1961).

Alguns dos autores que abordaram a segunda categoria de questões foram, por exemplo, Weber, T. Parson⁵, S. N. Eisenstadt⁶, G. A. Almond e J. S. Coleman⁷.

Outros escritos preocupavam-se com questões como as consequências sociais e culturais dos elevados níveis de consumo – por exemplo, J. K. Galbraith em “The Affluent Society” –, ou com a tendência para a burocratização das macroestruturas da actividade económica e política – por exemplo, W. H. Whyte em “The Organization Man”. Estes trabalhos, em certa medida marginais, foram essenciais para questionar a qualidade da vida social e cultural nas sociedades economicamente desenvolvidas, e para relevar as dificuldades de qualquer teoria geral sobre o desenvolvimento que tente demonstrar que o crescimento económico determina ou é sempre acompanhado pelo progresso geral das instituições sociais e do bem-estar dos indivíduos (Bottomore, 1961).

Em 1969, o economista inglês Dudley Seers quebra as teorias vigentes sobre desenvolvimento, argumentado que este é um fenómeno social que envolve mais do que o crescimento do PIB *per capita*. Para ele, desenvolvimento significava também eliminação da pobreza, do desemprego e das desigualdades sociais. Foi nesta altura que emergiu um debate em torno da deseabilidade do desenvolvimento e do crescimento,

³ Para Bottomore (1961), os factores sociais e económicos que distinguem as sociedades desenvolvidas das sociedades subdesenvolvidas incluem: a existência de recursos naturais, a dimensão e tendência demográfica da população, o valor do produto nacional bruto *per capita*, a estrutura social e o grau de mobilidade social, o grau de independência e maturidade política, o tipo de sociedade tradicional (sociedade tribal, civilizações antigas, ou outro) e as tradições culturais, especialmente a religião. Estes factores influenciam as atitudes face ao desenvolvimento económico e à mudança social.

⁴ Outra das questões relevantes é o facto de que os benefícios económicos poderão não ser imediatos. O economista Kuznets, baseado principalmente em experiências anteriores à II Guerra Mundial, chegou à conclusão de que há um agravamento das desigualdades nos primeiros estádios do processo de desenvolvimento (Stiglitz, 2005) e Arthur Lewis foi mais longe, sugerindo que o aumento das desigualdades era necessário para gerar os níveis de poupança que o crescimento exige. Mais tarde, os descendentes de Kuznets concluíram que também se verifica o acentuar da degradação ambiental nos primeiros estádios do processo de desenvolvimento. E mesmo que em estádios posteriores o crescimento traga benefícios sociais – como a redução da pobreza –, ele poderá também provocar o agravamento das desigualdades sociais (Stiglitz, 2005)

⁵ Por exemplo, em “Some Reflections on the Institutional Framework of Economic Development” (1958).

⁶ Por exemplo, em “Social Development and Political Stability in Non-Western Societies” (1958).

⁷ Por exemplo, em “The Politics of the Developing Areas” (1961).



com o popular livro de E. F. Schumacher, *Small is Beautiful* (1973), que argumentava contra a desejabilidade da industrialização e enaltecia os méritos das economias rudimentares. Também em 1967, a encíclica “*Populorum Progressio*” defendia que “o desenvolvimento não se reduz ao simples crescimento económico. Para ser autêntico deve ser integral, isto é, promover todos os homens e todo o homem.” (Sangreman, 2004)

Na década de 1970, o progresso material como sinónimo de desenvolvimento é definitivamente questionado com as posições de David Morse, director da Organização Internacional do Trabalho (OIT), “contra o PIB”, ou as conclusões da “Conferência Mundial sobre o Emprego” da mesma organização, em 1976, ou o trabalho da Fundação Dag Hammarskjold, com o relatório “*What Now Another Development*”, da Fundação Ford, da Oxfam, da Christian Aid, entre outras organizações (Sangreman, 2004).

Foi na década de 1970 que, tendo Chennery como economista chefe e McNamara como Presidente, o Banco Mundial procurou associar ao conceito de crescimento o de distribuição, visto como potenciador e não como inibidor do crescimento.

Mas não foi apenas a questão da distribuição que emergiu na década de 1970. Se na década de 1960 o conceito que prevalece é o de Crescimento Sustentado, centrado na necessidade de se manter um aumento da produção de forma contínua e de assegurar a continuidade do crescimento económico, na década de 1970, perante as graves questões ambientais que começavam a afectar o globo, a sociedade foi alertada para a necessidade de se agir em defesa de um desenvolvimento económico que garanta a sustentabilidade ambiental – surge, então, o conceito de Desenvolvimento Sustentável (PROAT, 2008).

O primeiro marco nesta nova forma de olhar o desenvolvimento surge na conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo, em 1972, no mesmo ano em que foi publicado o estudo “*The Limits to Growth*”, pelo Clube de Roma, que colocava em questão as acções que estavam a ser levadas a cabo pelos países desenvolvidos, as quais resultavam de um crescimento económico sem regras e sem princípios (PROAT, 2008).

Em 1987, o “Relatório Brundtland”, elaborado para a ONU, com o conceito de desenvolvimento sustentável, e o relatório “Ajustamento com rosto humano”, elaborado para a UNICEF, reúnem um conjunto de contributos que vêm afirmar a necessidade premente de olhar as variáveis sociais do desenvolvimento, incluindo o ambiente, uma



vez que as políticas de estabilização e ajustamento destinadas a estimular o crescimento não permitiam melhorar a qualidade de vida das populações de acordo com as expectativas iniciais (Sangreman, 2004).

Em 1990, chefiada por El Haq, a equipa que trabalhou no Relatório do Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) – e que partiu da necessidade de encontrar “uma medida [do desenvolvimento] que não seja cega aos aspectos sociais da vida humana como é o PIB” – publica o seu primeiro relatório.

Em 1992, realiza-se a Cimeira do Rio, onde a questão do Desenvolvimento Sustentável volta a estar em foco. Desta iniciativa sai a constatação da urgência da implementação de “uma verdadeira política de desenvolvimento sustentável, a nível global” (PROAT, 2008).

Também na década de 1990, Stiglitz, um autor que foi economista chefe do Banco Mundial, defende a necessidade de um novo paradigma que substitua o “Consenso de Washington” e que alargue os objectivos do desenvolvimento à qualidade de vida das pessoas, à sustentabilidade intergeracional, aos efeitos distributivos e à promoção da democracia (Stiglitz, 2002).

Em 2002, na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo, assume-se que para alcançar o desenvolvimento sustentável é fundamental que haja simultaneamente um desenvolvimento económico, um desenvolvimento social, e a protecção e preservação ambiental. São, desta forma, definidas como prioridades “a erradicação da pobreza, a alteração de padrões de produção e consumo, a protecção dos recursos naturais, (...) a necessidade de assegurar uma distribuição mais equitativa dos custos/benefícios da globalização social e económica em curso.” (Santos *et al*, 2004, citado por PROAT, 2008).

Actualmente, o desafio é o de encontrar um modelo de desenvolvimento capaz de promover uma Sustentabilidade Integrada, tendo em conta que se assume como desafios do século XXI, a nível mundial, a competitividade, a coesão social, a sustentabilidade ambiental, a diversidade cultural e a governância. A Sustentabilidade Integrada é a capacidade de uma organização ou comunidade sobreviver e afirmar-se face aos desafios do seu contexto, contribuindo para a coesão social, a preservação ambiental e o respeito pela diversidade cultural, a partir dos meios económicos e financeiros que consegue através da sua actividade económica (PROAT, 2008).



Em conclusão, para Amaro (2004), “o conceito de desenvolvimento, enquanto conceito cientificamente assumido, vem desde a Segunda Guerra Mundial até à actualidade, mas com referências ao início das sociedades industriais, no âmbito das quais ele ganhou possibilidade e desejabilidade a partir das sociedades europeias, desde que as revoluções que alimentaram a Revolução Industrial o viabilizaram materialmente e as que fundamentaram a Revolução Francesa o justificaram ética e culturalmente.”

Para o autor, a viragem no final da década de 1960, para uma concepção mais holística de desenvolvimento, leva a que, nos trinta anos seguintes, se desencadeasse uma busca intensa de novas conceptualizações e estratégias. “Dessa viragem resultam novos conceitos de desenvolvimento, tais como: Desenvolvimento Sustentável; Desenvolvimento Local; Desenvolvimento Participativo; Desenvolvimento Humano; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Integrado” (Amaro, 2004).

“Mobilizador de vontades de mudança e de transformação das sociedades e dos indivíduos, [o conceito de desenvolvimento] tem servido também para avaliar e classificar o seu nível de progresso e bem-estar. Porém, [...] nem sempre na sua abordagem foi fácil estabelecer fronteiras entre a teoria, a ideologia, a doutrina, a utopia e as práticas sociais.” (Amaro, 2004)

II.2 Os modelos de desenvolvimento alternativos e o conceito de *empowerment*

Como vimos, da viragem que se inicia no final da década de 1960, ao nível das teorias, metodologias e princípios do desenvolvimento, resultam modelos de desenvolvimento alternativos, com quadros teóricos alternativos aos das doutrinas predominantes neo-clássicas ou keynesianas. Um dos aspectos transversais às novas correntes e teorias sobre o desenvolvimento é a importância de colocar as pessoas, ou seja, os destinatários dos processos de desenvolvimento no centro das suas preocupações.

Algumas das correntes e conceitos “alternativos” de desenvolvimento, que emergiram e se afirmaram na década de 1990, são os seguintes: Desenvolvimento Local, Desenvolvimento Participativo, Desenvolvimento Social, Desenvolvimento Sustentável e Desenvolvimento Humano.

Para Amaro (2004), o **Desenvolvimento Local** exprime fundamentalmente *o processo de satisfação de necessidades e de melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades, assumindo aquela o protagonismo principal nesse processo e segundo uma perspectiva integrada dos problemas e das respostas*. Este conceito teve uma grande aceitação na União Europeia,



sobretudo na sequência dos Conselhos Europeus de Corfu (1993), Essen (1994) e Dublin (1996).

Por seu turno, o conceito de **Desenvolvimento Participativo** põe o acento tónico na *adopção de uma metodologia participativa nos processos de mudança e de melhoria das condições de vida das populações, desde a concepção e decisão à avaliação, passando pela execução, direcção e acompanhamento, implicando a afirmação plena da cidadania, nos seus direitos e deveres.*

O conceito de **Desenvolvimento Social** surgiu em 1995, na Conferência de Copenhaga, organizada pela O.N.U. para discutir e inventariar os problemas sociais do desenvolvimento. Ele é entendido como: *O processo de garantia de condições sociais mínimas, bem como de promoção da dimensão social do bem-estar, por parte dos responsáveis dos vários países e organizações internacionais* (Amaro, 2004).

Por último, o conceito de **Desenvolvimento Humano** teve a sua origem mais remota nas análises de Perroux sobre a “Economia do Homem” e, mais próxima, na reivindicação, surgida nos anos 70 (nomeadamente no âmbito da O.I.T. e do Banco Mundial), de satisfação das “basic needs” como base imperativa de um processo de desenvolvimento, antes de qualquer outro objectivo (Amaro, 2004).

O conceito de Desenvolvimento Humano foi formulado, pela primeira vez, no “Relatório do Desenvolvimento Humano” do P.N.U.D, em 1990, tendo sido acompanhado por um indicador de aferição do conceito, o IDH – Indicador de Desenvolvimento Humano⁸. O IDH acabou por se tornar referência mundial, sendo hoje um índice chave, por exemplo, para as Metas e Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) das Nações Unidas.

A ideia central do conceito de Desenvolvimento Humano é a importância do alargamento das opções dos indivíduos e das comunidades. Ele pode ser definido como: *“O processo de aumento das escolhas das pessoas, que lhes permitam ter uma vida longa e saudável, adquirir conhecimento, e ter acesso aos recursos necessários para um nível de vida digno, enquanto os preservam para as gerações futuras, sentir-se seguras e alcançar a igualdade para todas as mulheres e homens”* (P.N.U.D).

Mahbub al Haq foi um dos principais teóricos do conceito de Desenvolvimento Humano. Haq (2003) partia do pressuposto de que para aferir o nível de desenvolvimento de uma pessoa, comunidade ou país não se deve considerar apenas a

⁸ “Medida composta que mede a realização média em três dimensões básicas do desenvolvimento humano – uma vida longa e saudável, conhecimento e um nível de vida digno” – cf. P.N.U.D. (2003).



dimensão económica, mas também outras características de natureza social, cultural e política que influenciam o seu desenvolvimento e a sua qualidade de vida.

O conceito do Desenvolvimento Humano assume muito claramente que o principal objectivo do desenvolvimento são as pessoas – melhorar a sua qualidade de vida. Para tal, a expansão do rendimento e do emprego são essenciais mas apenas como meio e não como fim último. O fim último do desenvolvimento deve ser aumentar as capacidades e a liberdade de escolha das pessoas e comunidades, sendo o rendimento tão importante como ter uma vida longa, saudável e criativa num ambiente rico e sustentável e numa sociedade culta e democrática. “Os modelos de desenvolvimento têm de ser capazes de regenerar todas as formas de capital – físico, humano e natural” (Haq citado por Griffin *et al*, 1994). Para Haq (2003), o objectivo último do desenvolvimento é proporcionar contextos favoráveis a que as pessoas gozem vidas longas, saudáveis e criativas.

O paradigma do desenvolvimento humano e o liberalismo têm raízes comuns, no sentido em que ambos enfatizam a importância da liberdade do indivíduo, do desenvolvimento das suas capacidades e da sua liberdade de escolha. Porém, o paradigma do desenvolvimento humano acrescenta à dimensão económica os pilares da sustentabilidade e do *empowerment*. Ao contrário do desenvolvimento humano, o liberalismo é pouco sensível à importância da sustentabilidade social e ambiental do desenvolvimento, nele não são chave, por exemplo, os conceitos de solidariedade intergeracional ou de igualdade de género.

A principal diferença entre a escola do liberalismo, ou seja, do crescimento económico e a do desenvolvimento humano é que a primeira se foca quase exclusivamente na expansão de apenas um tipo de escolha, apoiada no rendimento, e a segunda abarca uma multiplicidade de escolhas, incluindo económicas, políticas, sociais, culturais, entre outras. Para o paradigma do Desenvolvimento Humano, tão importante quanto a quantidade de crescimento económico é a qualidade desse crescimento (Haq, 2003) e a capacidade que ele tem de **dar mais poder às pessoas e comunidades**.

Na verdade, não há desenvolvimento humano sem *empowerment*. Ou seja, “uma sociedade civil vigorosa é uma componente essencial de qualquer estratégia de desenvolvimento humano.” (Griffin *et al*, 1994).

Mas o conceito de *empowerment* não é exclusivo do conceito de Desenvolvimento Humano. É possível descortinar explícita ou implicitamente o



conceito de *empowerment* em quase todos os conceitos de desenvolvimento “alternativos” surgidos durante década de 1990.

O autor de referência do conceito de *empowerment* é John Friedmann (1992). Friedman alerta para as dimensões política e social do desenvolvimento e para a importância de dimensões como a autonomia, a democracia, a participação e a aprendizagem para o progresso e desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades.

A capacitação das pessoas e comunidades, de forma a terem controlo sobre os mecanismos que determinam as suas condições de vida, pode envolver diversas dimensões: política, social, económica e espiritual. Um processo de *empowerment* procura dar capacidade/poder às pessoas/comunidades para melhorarem a sua condição de vida, desde logo através da sua participação nos processos de tomada de decisão que afectam as suas vidas. Para isso, é fundamental lidar com a auto-estima, o conhecimento e as atitudes dos destinatários, procurando desenvolver as suas capacidades.

II.3 Os modelos de desenvolvimento alternativos e o terceiro sector⁹

O termo “terceiro sector” é utilizado, pela primeira vez, em 1979, num texto de J. Delors e J. Gaudin, intitulado “Pour la création d’un troisième secteur, comment créer des emplois”¹⁰. As organizações do terceiro sector são aquelas que não são movidas pelo lucro mas que também não pertencem ao Estado. A literatura tem sido pouco precisa quanto à classificação e fronteiras deste tipo de organizações, sendo algumas outras designações utilizadas como sinónimo, tais como economia social, economia solidária, sector não lucrativo, organizações não governamentais, sector da sociedade civil e terceiro sistema. Embora cada conceito tenha especificidades conceptuais próprias, estes termos são comumente utilizados como sinónimos (Nunes *et al*, 2001).

⁹ Coexistem três tipologias de organizações que desenvolvem actividades económicas: as empresas, cuja finalidade é a obtenção do lucro, denominadas sector privado; o Estado, que desenvolve diversas actividades, produzindo bens públicos tangíveis e intangíveis, denominado sector público; e as organizações da sociedade civil, que produzem bens com finalidade social sem fins lucrativos. Integram este último grupo, as associações, as cooperativas, as mutualidades e as fundações, formando, no seu conjunto, o designado terceiro sector.

Para Quintão (2004), este define-se como um “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas alternativas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e serviços, distintas dos dois agentes económicos designados frequentemente e de forma simplificada por Estado e Mercado”.

Para Ferreira (2004), “o Terceiro Sector integra aquelas organizações que, não sendo Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro.”

¹⁰ Paris, *Centre de Recherche Travail et Société*, Université de Paris IX Dauphine.



Para Friedmann (1992), a possibilidade de afirmação de um paradigma de desenvolvimento alternativo, que coloque as pessoas no centro da sua abordagem, depende, em grande medida, do papel e do vigor das organizações da sociedade civil no processo de desenvolvimento de um país ou comunidade.

A maior liberdade de actuação das organizações do terceiro sector, face aos sectores público e privado, desde logo por não se encontrarem condicionadas por eleitores ou accionistas, a par da sua maior flexibilidade e proximidade às pessoas e comunidades em que actuam, reforçam decisivamente o seu papel na afirmação dos princípios subjacentes aos diversos conceitos alternativos de desenvolvimento.

Para Kofi Annan, ex-Secretário-Geral das Nações Unidas, as organizações do terceiro sector podem ser uma das opções para lidar com os problemas do actual modelo de desenvolvimento: “fundadas sob os princípios da iniciativa privada, do empreendedorismo e do auto-emprego, toldadas pelos valores da democracia, da igualdade e da solidariedade, o movimento cooperativo pode ajudar a encurtar o caminho para um modelo de desenvolvimento mais justo e inclusivo.”¹¹

Numa época de afirmação de modelos de desenvolvimento locais e centrados nas pessoas e de crise financeira do Estado-providência, o terceiro sector surge como um sector chave para uma sociedade mais coesa e participativa. Os decisores políticos não deveriam ver as organizações do terceiro sector como hostis ou em conflito com os seus objectivos mas sim como um elemento essencial de uma estratégia de desenvolvimento humano, já que estas capacitam pessoas e comunidades sem voz nem capacidade de organização, permitindo aproveitar melhor o seu potencial humano e criativo para o seu próprio desenvolvimento e para o bem-comum (Griffin *et al*, 1994).

II.4 A crise do Estado-providência e o terceiro sector

A problemática sobre a relação Estado/Sociedade tem sido abordada por autores como Stuart Mill, Adam Smith, Marx, Hegel, Tocqueville entre muitos outros. Porém, a evolução do debate sobre o papel da *sociedade* para o papel da *sociedade civil* e, mais tarde, do *terceiro sector* não foi imediata. Tocqueville, em “Democracy in America” (1840), já sublinhava a importância de uma sociedade civil bem organizada para a sustentação da democracia, porém, apenas nas últimas décadas o debate evoluiu para

¹¹ Discurso disponível no sítio da internet: www.coop.org (acedido em Fevereiro de 2008).



uma reflexão sobre o papel e a importância das organizações da sociedade civil ou do designado terceiro sector.

É a partir da década de 1980 que se inicia um processo de valorização do papel da sociedade civil. Na ordem do dia estava a crise financeira e ideológica do Estado-providência e a necessária partilha de responsabilidade entre o Estado e a sociedade, apontando-se para a importância do terceiro sector (Carvalho, 2003).

Foi, também, da década de 1980 que Pierre Rosanvallon (1981) anunciou, em França, a crise do Estado-providência. Tratava-se de uma crise financeira do Estado, pois a transição demográfica associada ao aumento da esperança de vida e à acrescida extensão e generalização dos direitos sociais (subsídios de desemprego, doença e invalidez, pensões de reforma), operada em época de expansão económica, exigia uma proporção crescente de despesas públicas nas funções sociais e, com ela, a necessidade de níveis crescentes de impostos e de contribuições para a segurança social, dificilmente sustentáveis (Pereira, 2004). Essa crise do Estado-providência resultava, também, de uma “vingança” do liberalismo sobre o keynesianismo – que havia sido a influência dominante desde o pós-guerra até então.

Para além do anúncio da crise, Rosanvallon tornava claro que se devia evitar a falácia de se considerar que as alternativas eram apenas mais Estado ou mais mercado. O reforço do puro estatismo levaria garantidamente a uma insolvência a prazo; o caminho da privatização das funções sociais passíveis de serem privatizáveis (por exemplo, saúde, educação e pensões de reforma) poderia significar a regressão dos objectivos redistributivos, de igualdade de oportunidades e de justiça social subjacentes à democracia e à própria noção de Estado-providência.

Para Rosanvallon, o caminho passaria, então, por um reforço da sociedade civil, por um renascimento das solidariedades pessoais e pela assunção por parte do terceiro sector de algumas das funções tradicionalmente asseguradas pelo Estado. Desde então, muito se tem escrito sobre a crise do Estado-providência, mas poucos estudos empíricos têm analisado as possibilidades de soluções para a crise, nomeadamente que tipo de contributo o terceiro sector pode dar (Pereira, 2004).

Assim, será fácil compreender que, desde a década de 1990, cresceram as expectativas quanto ao papel do terceiro sector, sendo este hoje tomado como fundamental para o desenvolvimento, desde logo por actuar onde o Estado e o mercado falham (Goodin, 2003).



Em 1990, Peter Drucker foi peremptório: «Se o século XX foi o século dos governos e das empresas no século XXI iremos assistir ao desenvolvimento exponencial do terceiro sector».

Drucker chegou a esta conclusão ao constatar três realidades determinantes: (i) a qualidade dos serviços prestados pelo terceiro sector e o respectivo reconhecimento pelas pessoas e comunidades; (ii) a de que o desenvolvimento económico por si só não resolve os problemas sociais que as afligem; (iii) a de que os Estados por si só não são capazes de resolver com eficácia a maioria dos problemas sociais (Drucker, 1990).

Acresce que, nas sociedades desenvolvidas, assume uma crescente importância o bem-estar e a qualidade de vida. Ora, as instituições do terceiro sector encontram-se especialmente vocacionadas para responder a esse tipo de necessidades pois a sua missão é de carácter social.

Os actuais desafios da sustentabilidade ambiental, social, cultural, e económica a par do declínio financeiro dos Estado-providência e da crescente necessidade de assegurar bons níveis de bem-estar social e qualidade de vida são desafios à afirmação do terceiro sector. Uma oportunidade para que este surja como alternativa ao nível da criação de valor social e económico, como *pivot* chave de um novo modelo de desenvolvimento e de uma globalização assentes no desenvolvimento humano e no *empowerment* das pessoas e comunidades.

Aliás, o debate em torno de uma nova globalização e da modernização da social-democracia tem conduzido sistematicamente ao debate sobre uma nova relação entre o sector público, o mercado, o terceiro sector e os cidadãos (Evers *et al*, 2004).

II.5 Algumas notas sobre a importância do terceiro sector¹² no Mundo, na União Europeia e em Portugal

Alguns estudos têm tentado quantificar a importância do terceiro sector a nível **mundial**. De acordo com Salamon *et al.* (2004), o “sector da sociedade civil” representaria a sétima maior economia do mundo se fosse uma economia nacional separada, num valor global de 1,3 biliões de dólares, ou seja, cerca de 8 vezes o valor do Produto Interno Bruto português em 2008. A relevância do terceiro sector é também expressa pelo número de colaboradores (*full-time equivalent*/FTE, ou seja, trabalhadores pagos e voluntários) envolvidos em organizações do terceiro sector nos 36 países

¹² Na Europa, o terceiro sector pode ter outras denominações, tais como economia social, terceiro sistema, sector não lucrativo, economia solidária, economia comunitária, entre outros.



estudados¹³ por Salamon *et al*, representando uma força de trabalho de 45,5 milhões de pessoas.

Na **Europa**, as organizações do terceiro sector têm uma importância crescente. Em termos numéricos: a) em 1999, na Suécia existiam 200.000 organizações sem fins lucrativos que totalizavam 32 milhões de associados; b) em Itália, 25% dos serviços sociais são prestados por organizações da economia social; c) em França, o número de profissionais sociais nas categorias de assistente, educador, animador e conselheiro familiar, aumentou 27% entre 1982 e 1990; d) em Portugal, em 2002, o peso do terceiro sector ascendeu a 4,2% no PIB, empregando cerca de 250 mil pessoas, 70% das quais remuneradas (Carvalho, 2003 e Franco, 2004).

As principais áreas de actividade das organizações do terceiro sector situam-se nos serviços de melhoria da qualidade de vida, na vertente cultural, educacional, de lazer, de protecção do ambiente e nos serviços de proximidade à comunidade, nomeadamente o apoio a grupos excluídos, crianças, jovens e idosos.

Embora, na Europa, se encontrem algumas diferenças entre instituições mais voltadas para o mercado, típicas dos países anglo-saxónicos, e outras mais voltadas para o Estado, mais próprias dos países de tradição romano-germânica, a visão subjacente ao conceito de terceiro sector, adoptada pela Comissão Europeia, traduz uma perspectiva que tanto nega a supremacia do Estado face ao mercado, como o primado dos mecanismos de mercado e da iniciativa privada face ao Estado. Assim, na Europa, o terceiro sector é um campo que possibilita a construção de uma relação triangular entre o Estado, o mercado e a comunidade.

O “Relatório Fontaine” (1987) foi o primeiro sinal do papel que a UE viria a atribuir ao terceiro sector. Mais tarde, em 2000, Nicole Fontaine dirige-se ao Conselho Europeu de Lisboa, afirmando que “as administrações públicas estão geralmente mal preparadas, não por falta de interesse mas pela sua própria natureza, para a actividade de ajudar as pessoas em situação de exclusão. O modo mais eficaz de o fazer é através do terceiro sector.”

Posteriormente, o “White Paper on European Governance” (2001) proclama maior transparência, abertura e *accountability* no processo de elaboração das políticas

¹³ Os países estudados foram os seguintes: África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Colômbia, Egipto, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, Filipinas, França, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, México, Marrocos, Noruega, Paquistão, Peru, Polónia, Portugal, Quênia, República da Coreia, Roménia, Suécia, Tanzânia, Reino Unido, República Checa e Uganda.



da UE, de modo a aproximar os cidadãos das instituições, o que “depende de atribuir um papel central às organizações da sociedade civil” (Daly, 2004). Ou seja, através do terceiro sector, a Europa poderá construir as bases para uma sociedade civil de suporte que lhe conferirá um significado maior do que o de ser apenas um mercado e uma estrutura política comuns (Anheier, 2000).

Em **Portugal**, embora Franco (2005) refira que o termo mais usado em diplomas legais é instituições não lucrativas, a Constituição da República Portuguesa reconhece a coexistência de três sectores na economia: o sector público, cujos meios de produção pertencem e são geridos pelo Estado, o sector privado e os sector cooperativo e social¹⁴. Em Portugal, as mutualidades, as misericórdias, as cooperativas, as associações e as fundações são consideradas organizações do terceiro sector (Nunes *et al.* 2001; Franco, 2005).

Historicamente, em Portugal as primeiras organizações do terceiro sector foram criadas por rainhas e pela Igreja – esta última que teve um papel fundamental na criação das Misericórdias (Ferreira *et al.*, 2008).

As mutualidades remontam ao século XIII e, geralmente, têm por missão prestar serviços de protecção social e saúde em complementaridade com a acção do Estado. De acordo com a União das Mutualidades Portuguesas, há 120 associações mútuas com mais de 900 mil associados e 2,7 milhões de beneficiários. Este tipo de organização do terceiro sector é responsável por 4.100 empregos e algumas centenas de voluntários (Simaens, 2007).

Mais recentes, em Portugal, as cooperativas remontam ao século XIX, tendo sido criadas com o objectivo satisfazer as necessidades económicas, sociais e culturais dos seus associados (Simaens, 2007). De acordo com o instituto que tutela as cooperativas – o INSCOOP –, em 2007 havia 3.297 cooperativas em Portugal. Os sectores mais comuns de actuação das cooperativas portuguesas são a agricultura, a habitação e os serviços.

As fundações foram criadas, em Portugal, já no século XX, tendo registado um desenvolvimento importante na década de 1980, em resultado da estabilidade económica e do reconhecimento legal da sua utilidade pública (Nunes *et al.*, 2001).

Outra das fórmulas jurídicas extensamente utilizadas é a *associação*. Este tipo de organização abarca uma grande variedade de organizações, nomeadamente: sindicatos,

¹⁴ A Constituição da República Portuguesa, datada de 2 de Abril de 1976 e revista pela Lei Constitucional n.º 1/2005, 7ª revisão, 12 de Agosto, art. 82



organizações profissionais, religiosas, de acção social, de desenvolvimento local, desportivas, de estudantes, entre outras.

É após a Revolução de 25 de Abril de 1974 que o terceiro sector conhece, em Portugal, um período de expansão importante. A partir dessa data não só o livre associativismo passa a ser permitido, como começam a ter maior visibilidade as necessidades sociais dos cidadãos.

Em 2006, de acordo com a Carta Social (DGEEP, 2007), das 5.596 entidades proprietárias de equipamentos sociais, 73% eram entidades não lucrativas e apenas 27% entidades lucrativas. No universo das entidades não lucrativas, 66% eram Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) e apenas 2% entidades públicas, sendo os remanescentes 32% composto por outros tipos de entidades não lucrativas.

Ainda de acordo com a Carta Social de 2006 (DGEEP, 2007), a distribuição das respostas sociais segundo as áreas de intervenção era a seguinte: 51% população idosa, 36% infância e juventude, 5% reabilitação e integração de pessoas com deficiência, 4% família e comunidade, 2% pessoas em situação de dependência, 0,6% pessoas em situação de toxicodependência, 0,4% saúde mental e 0,3% pessoas infectadas pelo VIH/SIDA.

As organizações do terceiro sector português são empregadores importantes e prestadores de serviços indispensáveis para a coesão social e o bem-estar da população. As suas áreas de intervenção incluem a educação, os serviços sociais, a saúde, a habitação, a cultura, o ambiente, entre outros. Em 2002, o peso do terceiro sector ascendeu a 4,2% no PIB, empregando cerca de 250 mil pessoas, 70% das quais remuneradas (Carvalho, 2003 e Franco, 2004). Face aos outros países do estudo da Johns Hopkins University “Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project”, Portugal tem uma predominância muito forte de organizações do terceiro sector a prestar serviços sociais, o que se pode dever à contribuição, desde o século XV, das organizações da Igreja Católica, mas ainda inferior à média dos outros países no domínio cultural e recreativo (Franco, 2005).

Em Portugal, o Estado delegou nas organizações do terceiro sector a prestação de muitos dos serviços sociais, uma vez que estas estão mais perto das populações e poderão conseguir níveis de qualidade e eficiência das suas repostas superiores aos do Estado. De acordo com Ferreira (2005), o montante de transferências para organizações do terceiro sector, no sub-sector “acção social”, através dos acordos de cooperação entre as organizações e o Estado, é superior ao montante de gastos directos do Estado na



prestação de serviços sociais. É devido à forte subsidiarização do funcionamento deste tipo de organizações, nomeadamente das IPSS, que se verifique um forte controlo e acompanhamento da sua actuação por parte do Estado.

Em resumo, na década de 1990, e absorvendo as influências da União Europeia, a prioridade social no discurso político, em Portugal, passa a ser dominante, conferindo novo alento às instituições do terceiro sector que, no decurso da década de 1980, já tinham sido objecto de regulação no âmbito jurídico, reconhecendo-se, à data, o seu carácter particular e a sua extrema importância para o desenvolvimento da sociedade portuguesa (Carvalho, 2003).

Actualmente, por motivos já abordados, as oportunidades para um terceiro sector mais dinâmico e interventivo são crescentes. **Nesse contexto, será cada vez mais importante que as organizações que o compõem sejam capazes de “dar um salto” qualitativo e quantitativo. E, para tal, a adopção de boas ferramentas de gestão será um dos factores críticos de sucesso.**

II.6 A gestão no contexto das organizações do terceiro sector

Como todos os sistemas organizacionais, as organizações do terceiro sector são responsáveis por alocar um conjunto de recursos à prossecução de determinados objectivos. Ora, negar a necessidade de gestão dos seus recursos pressuporia a sua absoluta inesgotabilidade – o que seria um equívoco grave e irresponsável.

Assim, tratando-se de organizações, devem poder ser invocados os conceitos de eficiência, eficácia e impacte para a compreensão da sua actuação. E, como em qualquer organização, deve ser possível envolver os elementos base da Gestão, no sentido em que a optimização dos recursos é sempre uma forma privilegiada de maximização da eficiência, da eficácia e do impacte das intervenções sociais da organização.

Há, no entanto, um aspecto fundamental que distingue as organizações do terceiro sector: o facto de não terem o lucro como objectivo, pois a sua missão é de carácter social¹⁵.

Dada a crescente incapacidade dos Estados ao nível da prestação de serviços sociais, culturais e ambientais, e a crescente importância da coesão social, do desenvolvimento sustentável e da qualidade de vida para uma reformulação do actual

¹⁵ Por isso, para Carvalho (2003), é possível invocar algumas teorias económicas para o estudo das organizações do terceiro sector, nomeadamente, a teoria dos bens públicos, a teoria da confiança, a teoria da homogeneidade, e a teoria dos *stakeholders*.



modelo de desenvolvimento, a necessidade de capacitação das organizações do terceiro sector, desde logo ao nível da gestão, é de importância crescente. Porém, a questão que se coloca é a seguinte: será que as organizações do terceiro sector se encontram capacitadas para assumir um papel mais importante na sociedade, ou seja, com maior escala, eficiência, qualidade, inovação e impacte?

Para que as organizações do terceiro sector sejam capazes de dar um salto quantitativo e qualitativo, terão de melhorar substancialmente a eficiência, a eficácia e o impacte da sua actuação. Para tal, deverão (i) desenvolver modelos de gestão profissionais, (ii) aumentar a escala e a qualidade dos serviços que prestam, (iii) ser capazes de inovar e de trabalhar em rede e (iv) desenvolver *standards* mais exigentes de governação e de prestação de contas aos seus diversos *stakeholders*.

Há, contudo, alguns problemas específicos das organizações do terceiro sector português (Carvalho, 2003):

- Viabilidade financeira – a maioria das organizações depende largamente de subsídios do Estado, não sendo capaz de gerar excedentes económicos, provenientes da sua actividade, que lhes permitam crescer e investir;
- Credibilidade institucional, marca e serviço – parte do terceiro sector português é marcado por uma postura amadora e “miserabilista”. O conceito de marca como símbolo de um serviço de características distintas não existe para a maioria das suas organizações;
- Inovação e qualidade – a maioria das organizações do terceiro sector não tem capacidade para inovar e para investir na qualidade dos seus serviços e do seu capital humano;
- Capacidade de negociação com *stakeholders* e de estabelecimento de parcerias para actuação em rede – as organizações do terceiro sector português não só têm um défice de capacidade para negociar com os *stakeholders* relevantes, como têm dificuldade para se agrupar em redes de parceria;
- Capacidade de atracção e retenção de bons profissionais – uma das características do terceiro sector é ser capaz de atrair colaboradores motivados por factores de natureza não económica. No entanto, esses recursos precisam de mecanismos de motivação e formação, não só para



o aumento das suas competências profissionais, como também para satisfazer as suas expectativas pessoais. Quando estes critérios não são tomados em consideração na organização os colaboradores nunca serão os de melhor qualidade profissional e a rotatividade será elevada.

Hoje, face aos desafios que enfrentam, à imagem das empresas, as organizações do terceiro sector têm de ser capazes de se adaptar a uma envolvente cada vez mais exigente e em célere mudança. E mesmo quando não actuam em contextos de mercado, a competição por fundos é cada vez mais intensa e quer o Estado, quer as empresas e os particulares são cada vez mais exigentes. Por isso, a profissionalização da gestão é, desde logo, um imperativo de sobrevivência (Lisboa *et al*, 2004).

Num contexto de concorrência mais intensa, *stakeholders* com expectativas mais elevadas e apoios do Estado a diminuir, a sobrevivência obriga a maior profissionalismo e a capacidade permanente de adaptação e mudança. Ora, é esse o contributo que poderão dar as ferramentas e os princípios da Gestão, contribuindo para a viabilidade e a competitividade das organizações do terceiro sector e para as ajudar a obter melhores desempenhos na realização da sua missão (Anheier, 2005).

Entre as várias ferramentas de gestão, o *balanced scorecard* destaca-se por ser uma ferramenta completa, flexível e equilibrada, que liga o planeamento estratégico ao controlo operacional. E, embora tenha sido introduzida, em 1992, com vista a contribuir para melhorar o desempenho das organizações do sector privado, a sua utilização tem vindo estender-se ao sector público e ao terceiro sector, pois, desde que bem adaptado às especificidades próprias de cada organização, o *balanced scorecard* pode ser uma ferramenta determinante para a criação de valor¹⁶.

Cada vez mais, tal como no sector privado, as organizações do terceiro sector têm de ter capacidade para gerir uma relação continuada ao longo do tempo, reajustando-se à evolução das necessidades e exigências dos clientes, que se vão alterando em função de diversos factores pessoais, políticos, económicos, culturais e sociais (Carvalho, 2003). Desde logo, a maior sofisticação dos clientes, nos últimos tempos, deve-se, em grande medida, à maior disponibilidade de informação e ao fenómeno da globalização.

¹⁶ A criação de valor para o cliente (no contexto do terceiro sector, o “cliente” também pode ser denominado de “beneficiário” ou “utente”) sucede quando a sua percepção dos benefícios (tangíveis e intangíveis) recebidos, através da prestação de um determinado serviço, excede os custos (tangíveis e intangíveis) inerentes. Ora, o valor gerado pela organização face às suas concorrentes tem que ser atractivo para o cliente.



Assim, é fundamental que as organizações sejam capazes de **perceber o que gera valor para o cliente e de monitorizar e agir sobre os factores criadores do valor**. Um dos grandes desafios da gestão no terceiro sector é esta ser capaz de ajudar a organização a melhorar o seu desempenho, de modo a criar mais valor para os seus clientes. Para tal, as ferramentas de gestão podem ajudar a: (i) definir melhor os objectivos, (ii) a delinear estratégias, (iii) a planear e a implementar as actividades, (iv) a gerir os recursos envolvidos e (v) a monitorizar permanentemente os resultados. Ou seja, as tarefas fundamentais da gestão – planear, organizar, liderar e controlar – são válidas para todos os tipos de organização.

Mas, então, **em que deve consistir a profissionalização da gestão das organizações do terceiro sector?** Haverá diferenças para as empresas que devam ter reflexo ao nível dos modelos e princípios de gestão adoptados? Para Lisboa *et al* (2004), são os seguintes aspectos que distinguem as organizações do terceiro sector:

- Faz-se sentir com mais intensidade a influência de *factores políticos e legais*;
- Prestam predominantemente serviços e, por isso, debatem-se com os problemas próprios da *intangibilidade da sua actividade* (do seu *output*);
- Confrontam-se com uma enorme *diversidade de stakeholders* - embora tenham maior liberdade de actuação face a eles, já que estes não são eleitores nem accionistas;
- Enfrentam uma *multiplicidade de objectivos* que no essencial não se esgotam, nem se consubstanciam, na obtenção do lucro como medida última e final;
- Dependem mais de subsídios, donativos e patrocínios, que obtêm do Estado, de empresas e particulares, pelo que atribuem *menor prioridade aos seus clientes*.

Anheier (2005) acrescenta ainda as seguintes diferenças para o sector privado:

- Uma *concepção holística* da organização, que enfatiza a necessidade de se estabelecer uma relação mais rica com a envolvente externa e interna;
- A existência de uma multiplicidade de *bottom lines*, sendo a sustentabilidade económica tão importante quanto a social, a ambiental e a cultural;
- Uma *perspectiva normativa* da gestão, ou seja, da importância da adopção de valores na tomada de decisão quotidiana;
- Uma *dimensão operativa* semelhante à das organizações com fins lucrativos, embora, geralmente, menos profissional e eficiente.



Que tipo de influência deverão ter os aspectos que distinguem as organizações do terceiro sector das organizações do sector privado nos seus modelos e princípios de gestão?

Em nosso entender, haverá quatro diferenças a ter em especial consideração: (i) a necessidade de assumir a missão como o principal objectivo a atingir, (ii) a de desenvolver ferramentas e processos de planeamento, gestão e avaliação mais participativos, (iii) a de assumir um compromisso com as várias dimensões da sustentabilidade mais duradouro, profundo e multidimensional e (iv) a de encontrar parâmetros ou indicadores “alternativos” para avaliação do desempenho. De resto, quanto à eficiência operativa e à eficácia estratégica estas também devem estar presentes na sua acção quotidiana – tanto quanto nas organizações do sector privado.

É curioso Jim Collins (2006), autor do *bestseller* de gestão “Good to Great”, rejeitar a ideia de que, do ponto de vista da gestão, as organizações do terceiro sector se devam tornar mais como as empresas. Para Collins, geralmente o desempenho das empresas varia entre o medíocre e o razoável (muito poucas têm um desempenho muito bom). Por isso, para o autor, não fará sentido importar modelos e práticas de gestão que produzirão resultados medíocres ou meramente razoáveis. Em nosso entender, o alerta de Collins é oportuno, servindo para reforçar a importância de que as organizações do terceiro sector sejam selectivas na origem e no tipo de ferramentas que importam do sector privado e na respectiva adaptação, mas é algo excessivo.

Um dos desafios ao nível dos indicadores de avaliação de desempenho a adoptar no terceiro sector será o de encontrar novas métricas, capazes de mediar outro tipo de variáveis ou dimensões do impacte resultante da actuação da organização. Porventura, indicadores mais relacionados com o futuro da Humanidade e menos concentrados no curto prazo.

Em nosso entender, fruto da actual crise mundial ambiental e económico-financeira de 2008, inclusive os padrões de pensamento que produziram os parâmetros de análise e gestão das organizações do sector privado serão profundamente questionados e alterados. Mas, independentemente dessa reflexão, antes de serem aplicados às organizações do terceiro sector, de natureza diferente e mais complexa, deverão ser também profundamente questionados, já que as organizações do terceiro sector são, antes de mais, “agentes de transformação humana” (Drucker, 1990).

É importante que a natureza idiossincrática e complexa das organizações do terceiro sector não iniba a adopção de boas ferramentas e princípios de gestão. O autor



deste trabalho concorda com Drucker quando este considera a falta de preocupação das organizações do terceiro sector com o planeamento, a fixação de metas e objectivos claros e a avaliação do seu desempenho uma séria limitação à sua capacidade para obterem o máximo potencial com a sua actuação (Drucker, 1990).

II.7 A avaliação do desempenho no contexto do terceiro sector

Vimos que a monitorização do desempenho é uma das funções centrais da gestão de qualquer tipo de organização. Convém, agora, perceber as especificidades do contexto em que actuam as organizações do terceiro sector, já que estas influenciam o tipo de ferramentas a adoptar para avaliação do desempenho e os modos de prestação de contas aos diversos *stakeholders* da organização.

Para Guerra (2002), “avaliar [em ciências sociais] é sempre comparar com um modelo – medir – e implica uma finalidade operativa que visa corrigir ou melhorar.” O padrão ou modelo a partir do qual se avalia é, em última instância, um valor de referência que, numa situação de planeamento, se encontra geralmente fixado, a partir do diagnóstico da situação inicial, no objectivos e metas definidos.

Assim, a avaliação, qualquer que seja a diversidade de entendimento e de métodos de execução, tem sido considerada “um conjunto de procedimentos para julgar os méritos de um programa e fornecer uma informação sobre os seus fins, as suas expectativas, os seus resultados previstos e imprevistos, os seus impactes e os seus custos.” Ela é o processo pelo qual se delimita, se obtém e se fornece informações úteis, permitindo ajuizar sobre as decisões futuras e é um aviso sobre a eficácia de uma intervenção ou de um plano que está a ser implementado.

Para Guerra (2002), a avaliação tem, pelo menos, quatro funções principais: de medida; de apoio à tomada de decisão; de processo de formação; de aprofundamento da democracia participativa.

Em ciências sociais, são utilizados diversos métodos e modelos de avaliação dos projectos de intervenção, consoante o contexto, o momento e os objectivos que se pretende alcançar com a avaliação.

Para Guerra (2002), o sucesso do processo de avaliação depende, em larga medida, da capacidade para encontrar indicadores capazes de medir o processo e os resultados. Esses indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos.

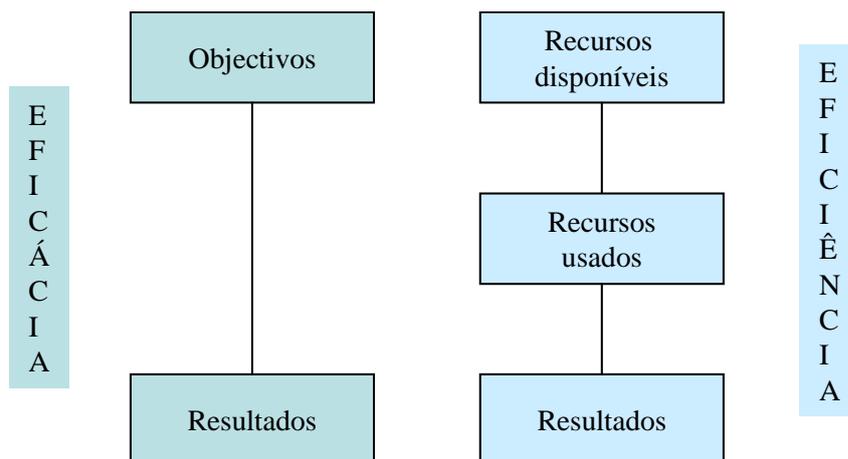
Apesar da diversidade de tipos de avaliação, o processo de avaliação geralmente analisa o sucesso dos seguintes factores: apreciação da adequação, verificação da



pertinência, apreciação da eficácia, apreciação da eficiência, apreciação da equidade e apreciação do impacte. Veremos mais adiante que o *balanced scorecard* é uma ferramenta privilegiada de avaliação da eficiência, da eficácia e do impacte da organização, bem como das suas diversas áreas de actuação e programas de acção.

Figura 2 – Esquema de análise da eficácia e da eficiência das acções sociais

(Fonte: Guerra, 2002)



Para Guerra (2002), qualquer avaliação tem dificuldades técnico-científicas de que é necessário ter consciência antes de se iniciar um processo de avaliação. É preciso reconhecer os limites da capacidade de medição dos fenómenos sociais. Avaliar não é construir uma série de indicadores empíricos neutros. A dificuldade de realização das avaliações advém, em larga medida, das bases de enquadramento teórico que situam os contextos de uma avaliação social. Para elaborar uma base teórica que permita fundamentar uma estrutura de avaliação social, há necessidade de recorrer a diversas disciplinas científicas e a uma grande diversidade de conceitos (Guerra, 2002).

Outra dificuldade advém da avaliação dos objectivos das intervenções sociais. Não há avaliação sem referência aos objectivos e a identificação dos objectivos – é uma necessidade básica de qualquer metodologia de avaliação. Por outro lado, foi-se tornando evidente que os planos e projectos têm incidências a diversos níveis e escalas, muitas vezes não previstas inicialmente e que se verificam efeitos inesperados. Tomou-se, também, consciência da dificuldade no estabelecimento de objectivos em projectos com incidência social. Essas intervenções têm objectivos múltiplos, objectivos esses por vezes difíceis de compatibilizar ou mesmo contraditórios (Guerra, 2002). Mais, ainda,



os projectos sociais definem (ou redefinem) os seus objectivos no decurso da acção num contexto em permanente mudança, até pela sua própria acção.

Em resumo, do ponto de vista técnico, as avaliações apresentam diversas dificuldades e levantam, pelo menos, quatro tipos de problemas que necessitam de ser ultrapassados: (i) as avaliações sociais são geralmente dispendiosas e longas; (ii) nem todos os impactes são passíveis de serem medidos; (iii) a avaliação social é, frequentemente, polémica e controversa; (iv) a avaliação social exige uma equipa de peritos suficientemente qualificada e com experiência no domínio (Guerra, 2002).

A abordagem de Guerra à avaliação é eminentemente de cariz sociológico, e muito centrada na avaliação de impacte. Já Carvalho (2003), numa perspectiva mais própria e oriunda da gestão, sugere que medir o desempenho de uma organização do terceiro sector obriga à concepção de três tipos de medidas de avaliação:

Medidas respeitantes aos clientes:

- Retenção de clientes – a capacidade de reter e fidelizar clientes deriva do valor que a instituição e os seus serviços lhe proporcionam;
- Preferência institucional – o que conduz os clientes a escolher uma organização face a outras concorrentes;
- Satisfação dos parceiros – o estabelecimento de uma rede de parcerias bem sucedida acarreta valor para cada instituição da rede e para o cliente;
- Desempenho do serviço – o cliente tende a rejeitar a organização se o serviço tiver um desempenho fraco.

Medidas respeitantes à flexibilidade:

- Tempo de ajustamento aos mercados e às respectivas variações – a capacidade de adaptação a um mercado pouco estável e heterogéneo é tanto maior quanto menor for o tempo dispendido no reajustamento;
- Tempo de serviço – o espaço de tempo que decorre entre o pedido do cliente, ou a manifestação da sua necessidade, até à respectiva satisfação depende da eficácia e da eficiência do serviço. A capacidade de resposta da instituição face a novas necessidades depende da sua organização e gestão internas;
- Grau de dificuldade na prestação dos serviços – a relação directa entre a complexidade do serviço e o espaço de tempo que decorre até à sua oferta.



Medidas respeitantes ao compromisso das pessoas da instituição:

- Rotação das pessoas – elevado grau de rotatividade de recursos humanos implica um menor grau de envolvimento nos processos críticos da instituição, diminuindo a qualidade do relacionamento entre a instituição e o cliente, bem como do “stock” de conhecimento dos colaboradores;
- Sugestões realizadas e implementadas – a participação de todos os colaboradores da organização e o seu comprometimento face aos seus objectivos revela-se pelo estímulo e interesse pelas ideias e sugestões da equipa e a condução de processos de decisão colaborativos;
- Cultura organizacional – fomentar uma cultura forte, promovendo a aproximação hierárquica e a integração de equipas pressupõe uma elevada ênfase nos valores e no conceito de serviço interno;
- Formação e desenvolvimento pessoal e profissional – a satisfação e interesse dos colaboradores, que por sua vez se reflecte no valor criado, depende, em larga escala, do investimento pessoal e profissional realizado através da formação profissional específica e de acções que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e humano.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que permite monitorizar o desempenho da organização, bem como dos seus diversos programas ou departamentos de acção, que não exclui nem nega nenhuma das dimensões, dificuldades e problematizações apontadas por Guerra (2002) e Carvalho (2003) ao nível da avaliação do desempenho em ciências sociais ou no contexto das organizações do terceiro sector.

II.8 A prestação de contas no contexto do terceiro sector – o caso específico das Organizações Não Governamentais (ONG)¹⁷

No contexto das ONG, a questão da avaliação e da prestação de contas [*accountability*] tem sido uma das mais importantes nas últimas décadas. Em 1996, um dos mais importantes textos destinado às ONG sobre a prestação de contas concluía o seguinte (Jordan, 2006): “O aumento do impacte social das ONG, da sua capacidade para captar apoios e da sua legitimidade como actores do desenvolvimento, deverá depender cada vez mais da sua capacidade para demonstrar que conseguem ser eficazes e eficientes e que prestam contas do seu desempenho.” Desde a publicação desse texto,

¹⁷ Entendeu-se que seria importante abordar o caso específico das ONG, dado que a Chapitô goza desse estatuto.



houve várias inovações e avanços ao nível da prestação de contas por parte das ONG, a nível mundial.

Nos últimos vinte cinco anos, as exigências ao nível da prestação de contas das ONG variaram com as evoluções verificadas ao nível dos diversos paradigmas de desenvolvimento. De uma ferramenta para melhorar o desempenho da gestão, na década de 1980, a prestação de contas tornou-se num aspecto central do perfil político e organizacional das ONG (Jordan, 2006).

Para Jordan (2006), é possível descrever a história da evolução da prestação de contas das ONG nos últimos vinte e cinco anos através da evolução de um conjunto de silogismos que evidenciam as percepções prevalentes sobre o seu papel:

O primeiro silogismo: complementaridade ao governo (1980-1989): os governos não são bons a oferecer bens públicos; as ONG estão mais próximas das pessoas; as ONG são boas a oferecer bens públicos.

Durante este período – cuja abordagem ao desenvolvimento se caracterizava pela privatização de grandes sectores da economia, uma visão dos governos como parte do problema, a liberalização do mercado como a melhor forma de conseguir crescimento económico e os ajustamentos estruturais como metodologia dominante para reestruturar a relação Estado/mercado – a prestação de contas das ONG focava-se no seu desempenho financeiro, na sua capacidade organizacional, na sua eficiência e no seu desempenho na oferta de serviços.

O paradigma de desenvolvimento era o de confiar o mais possível nos mercados, diminuir o papel do Estado e transferir a prestação de serviços sociais para as ONG. As ONG eram consideradas superiores ao sistema público de prestação de serviços sociais pois eram de iniciativa privada e gozavam da reputação de conseguir chegar aos mais pobres e excluídos. Contudo, questionava-se a capacidade das ONG oferecerem serviços em larga escala.

Nessa época, as ONG também beneficiaram do facto de se estar a assistir a mais de vinte anos de apoio ao desenvolvimento por parte de governos e agências multilaterais, sem que os pobres dos países em desenvolvimento estivessem a beneficiar dessa ajuda. A culpa por uma pobreza endémica foi então atribuída aos governos desses países, com argumentos de que eram demasiado pesados e muito pouco eficientes ou corruptos. A ajuda ao desenvolvimento foi então transferida das agências governamentais para as ONG, tendo estas evoluído de organizações focadas no



assistencialismo e na ajuda de emergência para actores centrais nos processos de desenvolvimento.

O segundo silogismo: a afirmação da sociedade civil (1989-1995): a sociedade civil é necessária para a democracia; as ONG são sociedade civil; as ONG são importantes para a afirmação da democracia

Neste período, a prestação de contas das ONG assentava principalmente na qualidade da governação interna e na formalização das intenções e comportamentos da organização – através, por exemplo, da adopção de códigos de conduta e da missão.

A queda do Muro de Berlim, em 1989, levou a que muitos pensassem que a era da democracia planetária tinha chegado e que a sociedade civil era fundamental para a democracia. Melhorar a capacidade das ONG para assumirem novas responsabilidades como *pivots* da democracia passou a ser o discurso dominante no que respeita à sua gestão.

O terceiro silogismo: a afirmação da boa governação (1995-2002): uma boa governação é necessária para o desenvolvimento; as ONG não são diferentes das outras organizações da sociedade civil; as ONG precisam de adoptar princípios de boa governação

Nos períodos até 1995, a prestação de contas das ONG assentava na sua legitimidade e na instituição de mecanismos de auto-regulação e de acreditação independente. O período seguinte assistiu a uma mudança gradual da importância da melhoria da capacidade das ONG para um debate em torno do seu papel e importância. Em 1995, com as limitações crescentes do modelo de desenvolvimento prevalecente (resultante do “Consenso de Washington”), um novo imperativo para o desenvolvimento – boa governação – começou a afirmar-se.

Este período assistiu a uma revolta contra as regras do desenvolvimento, com os famosos confrontos em Seattle, em 1999. Os grandes debates sobre a globalização começaram a eclipsar os princípios do paradigma de desenvolvimento vigente, alterando a matriz do discurso em torno da prestação de contas das ONG. O papel das ONG na globalização e no desenvolvimento começou a ser debatido, sendo as ONG alvo de novas exigências de boa governação, como agentes do desenvolvimento, e de resposta ao seu público, desde logo pelo Banco Mundial. Uma das respostas das ONG às novas exigências consistiu na criação de mecanismos independentes de acreditação e de auto-regulação (federações e associações).



O quarto silogismo: o retorno da supremacia do Estado (desde 2002): o governo é essencial para assegurar segurança e o desenvolvimento; a influência das ONG não é proporcional às suas credenciais; as ONG precisam de ser mantidas sob vigilância por enquadramentos governamentais legítimos.

Desde 2001, há um recuo dos Estado face à autonomia e papel atribuído às ONG anteriormente. Até o Banco Mundial declarou recentemente que os estados têm um papel central na promoção do desenvolvimento, o que representa uma mudança no paradigma de desenvolvimento da década de 1980 (Perry *et al*, 2006, citado por Jordan, *et al*, 2006). A prestação de contas das ONG passou a focar-se, então, na examinação da sua credibilidade e na promoção de mecanismos de controlo externos (estatais).

O quinto silogismo: uma abordagem baseada nos direitos (desde 2002): não há nenhum governo global que apoie os direitos humanos universais; as ONG contribuem para a proliferação e a solidificação dos direitos humanos a nível mundial; as ONG contribuem para a governação democrática articulando políticas públicas e soluções práticas de resposta às necessidades públicas.

Nos últimos anos diversos estudo têm indicado uma confiança pública nas ONG superior aos índices de confiança nos líderes públicos, nas empresas, no governo e nos *media*.

Hoje, a expectativa da sociedade no que respeita à prestação de contas das ONG está relacionada com a sua missão e os serviços prestados aos seus beneficiários. Isso pode ser bem mais sofisticado e exigente do que os mecanismos de controlo e comando do Estado. Para Jordan *et al* (2006), uma abordagem às ONG baseada nos direitos humanos pode bem servir as actuais expectativas da sociedade.

Jordan *et al* (2006) desenvolveram um modelo de apoio à prestação de contas das ONG – o “GAP” – que identifica quatro dimensões chave que tornam uma organização mais *accountable* para os seus *stakeholders*. Essas dimensões devem ser incorporadas nas políticas, processos e práticas da organização a todos os seus níveis e momentos do processo de tomada de decisão e de implementação, face aos seus *stakeholders* internos e externos.



Figura 3 – O “modelo GAP” para prestação de contas [*accountability*] das ONG

(Fonte: Jordan *et al*, 2006)

Dimensão	Descrição da dimensão
Transparência	Transparência implica fluxo livre de informação: os processos estão directamente acessíveis aos <i>stakeholders</i> e é fornecida informação suficiente para uma análise dos mesmos? Esta dimensão inclui o grau de informação de carácter interno disponibilizada pela organização: informação acerca da sua missão, actividades e desempenho.
Participação	Grau a que a organização envolve os seus <i>stakeholders</i> a todos os níveis da tomada de decisão. Cobre não os aspectos de governação interna, e o modo como os diversos <i>stakeholder</i> são envolvidos no processo de tomada de decisão.
Avaliação	Esta dimensão refere-se à existência e eficácia de ferramentas e procedimentos instituídos com vista à avaliação do desempenho. Há necessidade de 2 tipos d avaliações ao nível dos seus procedimentos de <i>accountability</i> : avaliações internas e externas. Algumas destas ferramentas podem ser combinadas com ferramentas de participação.
Queixas e compensações	Esta dimensão refere-se aos mecanismos através dos quais a organização permite aos seus <i>stakeholders</i> fazer queixas contra as suas decisões e acções, e através dos quais assegura que elas são analisadas/respondidas de forma apropriada. Trata-se de um aspecto crítico da prestação de contas.



II.9 Breve conclusão sobre o conceito de desenvolvimento, o terceiro sector e o papel da gestão nesses contextos

O conceito de desenvolvimento tem evoluído muitíssimo nos últimos cinquenta anos. Em apenas cinco décadas evoluiu-se de uma abordagem fortemente “development as economic growth”, para a abordagem mais holística e abrangente do conceito de “development as freedom” de Amartya Sen. Por falência dos próprios modelos e abordagens ao desenvolvimento, por influência de áreas científicas como a sociologia e a antropologia, e pela evidência empírica, proveniente das lições aprendidas com as iniciativas “no terreno” em prol do desenvolvimento, surgiram propostas alternativas para modelos de desenvolvimento.

O que liga as propostas alternativas de modelo de desenvolvimento é a importância do *empowerment* dos destinatários dos processos de desenvolvimento, ou seja, a ideia de colocar as pessoas no centro do desenvolvimento, e a preocupação com a sustentabilidade integrada, ou seja, com a coexistência das suas quatro dimensões: social, ambiental, cultural e económica.

Em qualquer modelo de desenvolvimento alternativo, é fundamental a actuação das organizações do terceiro sector, já que estas, por definição, são mais “livres”, democráticas e próximas das pessoas e das comunidades em que actuam. Acresce que a actuação das organizações do terceiro sector é cada vez mais determinante para a sustentabilidade do desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas e comunidades. Adicionalmente, o Estado tem cada vez maior dificuldade financeira em prestar esse tipo de serviços e os cidadãos são cada vez mais exigentes. Assim, tudo se conjuga no sentido de uma maior exigência e de mais oportunidades de intervenção para as organizações do terceiro sector.

Se assim for, estas terão de crescer e profissionalizar a sua actuação. Para se poderem substituir ao Estado e ao sector privado têm de ter mais impacte, mais eficiência, mais eficácia, mais inovação. Mas, para atingirem esses objectivos terão de profissionalizar a sua Gestão. Ou seja, implementar o planeamento estratégico e a monitorização do desempenho a todos os níveis da organização.

O sector privado fornece algumas boas ferramentas, como é o caso do *balanced scorecard*, que, sendo bem seleccionadas e adaptadas, podem ajudar as organizações do terceiro sector a criar mais valor social e económico. A questão-chave para uma adaptação bem sucedida será (i) perceber bem a organização, (ii) ter equipas

A adopção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento das organizações do terceiro sector - estudo de caso sobre a Chapitô



multidisciplinares e (iii) ter uma ferramenta dinâmica e adaptativa, com indicadores qualitativos e quantitativos de diversos tipos.



III Quadro conceptual sobre gestão estratégica e *balanced scorecard*

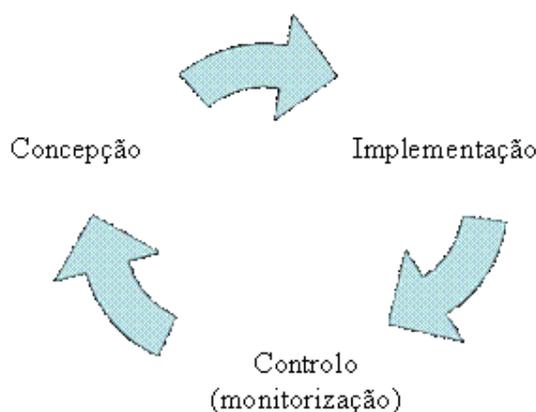
III.1 Introdução

A gestão estratégica é um processo através do qual as organizações determinam a sua missão, valores, visão, objectivos, estratégias, programas de acção e metas de desempenho desejadas. A gestão estratégica difere da gestão quotidiana ou operacional, porque se concentra no longo prazo da organização, e a sua necessidade é fruto das mudanças constantes na envolvente (externa e interna) da organização. Essas mudanças criam a necessidade permanente de compreensão das suas consequências para a organização e de rápida adaptação (Anheier, 2005).

A manutenção da competitividade da organização é um dos principais objectivos da gestão estratégica. Manter ou melhorar a competitividade exige processos contínuos e participativos de melhoria da produtividade, de manutenção da diferenciação e da capacidade de gerar valor para os diversos *stakeholders*, especialmente para os clientes.

As organizações têm de manter procedimentos regulares de análise e formulação estratégica, numa atitude de relação com a sua envolvente pró-activa e de predisposição para a mudança. A gestão estratégica corresponde a esse esforço de ajustamento permanente, através de um processo que envolve as actividades de concepção, implementação e controlo.

Figura 4 – As três fases do processo de gestão estratégica



Se no universo empresarial a gestão estratégica é, sobretudo, utilizada para melhorar a rentabilidade da empresa a médio-longo prazo, **nas organizações do terceiro sector ela deve ser utilizada para se assegurar o máximo impacte e a máxima eficiência na realização da missão da organização** (Anheier, 2005).



Em geral, a gestão estratégica pode ser descrita como um processo contínuo que inclui quatro dimensões principais: análise, formulação, implementação e avaliação (Simaens, 2007). Para a maioria dos autores, o processo de gestão estratégica requer seis tarefas de gestão: (1) desenvolvimento de uma visão estratégica e da missão da organização; (2) definição de objectivos; (3) delineação da estratégia para atingir os objectivos estabelecidos; (4) implementação da estratégia; (5) avaliação do desempenho e monitorização das evoluções na envolvente; (6) ajustes correctivos.

Thompson e Strickland (1999), citados por Simanes (2007), distinguem quatro níveis: (i) estratégia corporativa (nos casos em que a organização mantém diversas áreas de negócio), (ii) estratégia de negócio, (iii) estratégia funcional e (iv) estratégia operativa¹⁸.

Para Anheier (2005), a gestão estratégica é um processo que se inicia pelo **ciclo de planeamento estratégico** – que inclui a definição da missão, dos valores, da visão e da estratégia da organização –, posteriormente, ao nível do **ciclo de planeamento operacional**, definem-se as actividades e o orçamento e, por fim, no **ciclo de controlo** procede-se à monitorização do desempenho e das alterações na envolvente da organização.

A definição da missão e da visão são centrais à formulação da estratégia da organização, pois fornecem uma direcção de longo prazo e definem o tipo de organização pretendida (Thompson e Strickland, 1999, citados por Simaens, 2007). A missão consiste na afirmação do seu propósito, da sua razão de ser. A visão dá uma perspectiva daquilo em que a organização se poderá tornar em alguns anos.

O processo de gestão estratégica deve ser contínuo pois, enquanto a missão e a visão são estáveis, permanecendo mais ou menos inalteradas ao longo do tempo, a estratégia deve ser dinâmica, evoluindo ao longo do tempo, de modo a fazer face às mudanças no mundo real (Kaplan e Norton, 2000a).

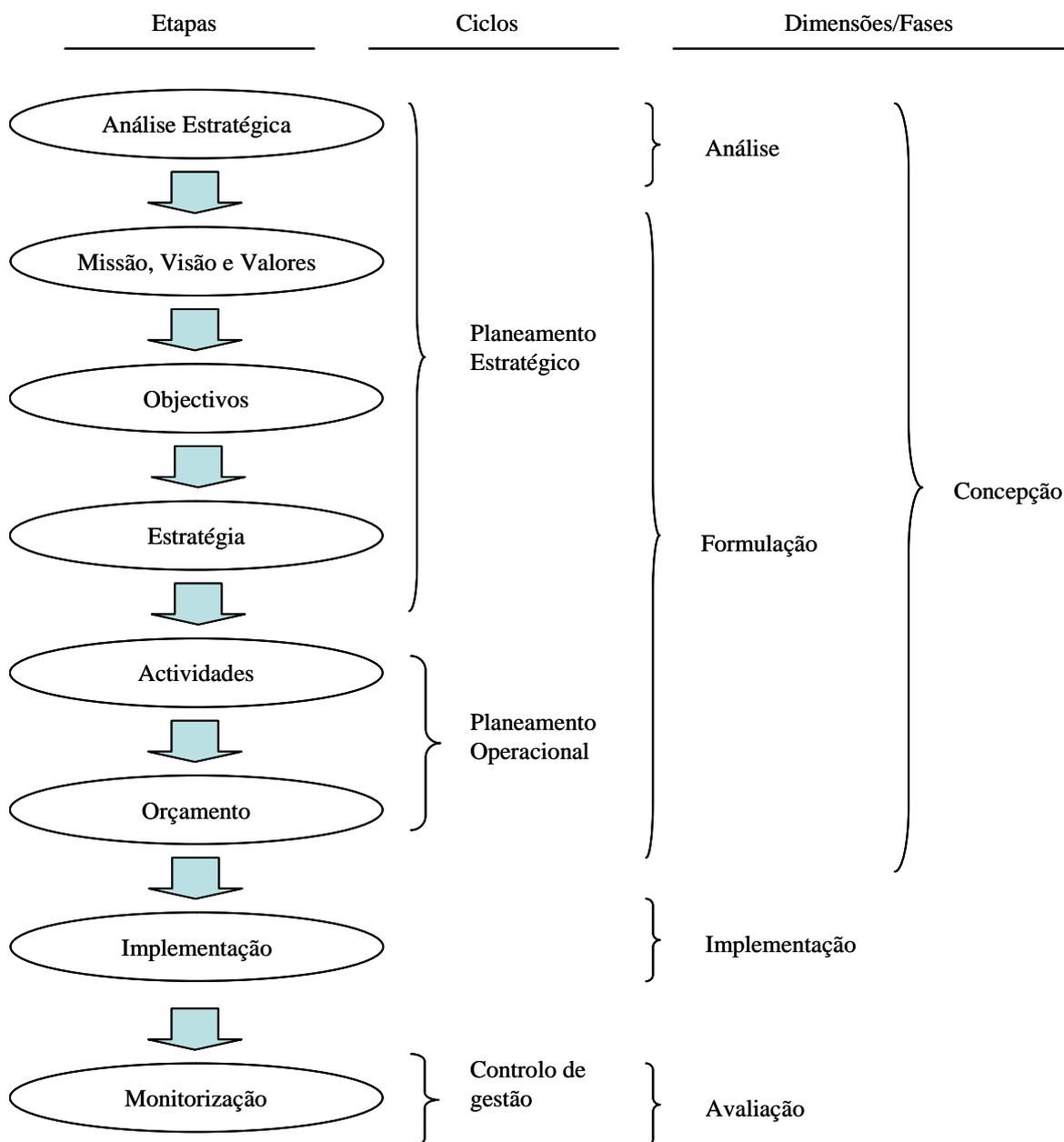
De todo o processo de gestão estratégica, a fase de implementação da estratégia é sempre a tarefa mais complexa e morosa.

¹⁸ A estratégia corporativa responde a questões relacionadas com os sectores em que a organização deve competir, a estratégia de negócio está relacionada com o modo como a organização melhora a sua vantagem competitiva em cada negócio. As estratégias funcionais e operacionais são os níveis mais baixos da estratégia mas determinantes para a sua implementação. Centram-se na ligação entre as estratégias corporativa e de negócio e as estratégias das diversas áreas funcionais da organização – marketing, recursos humanos, financeira, entre outras – e com as diferentes operações – controlo de inventário e compras, por exemplo.



Figura 5 – Etapas, ciclos e dimensões que compõem o processo de gestão estratégica

(Fonte: Adpatado de Niven, 2003)



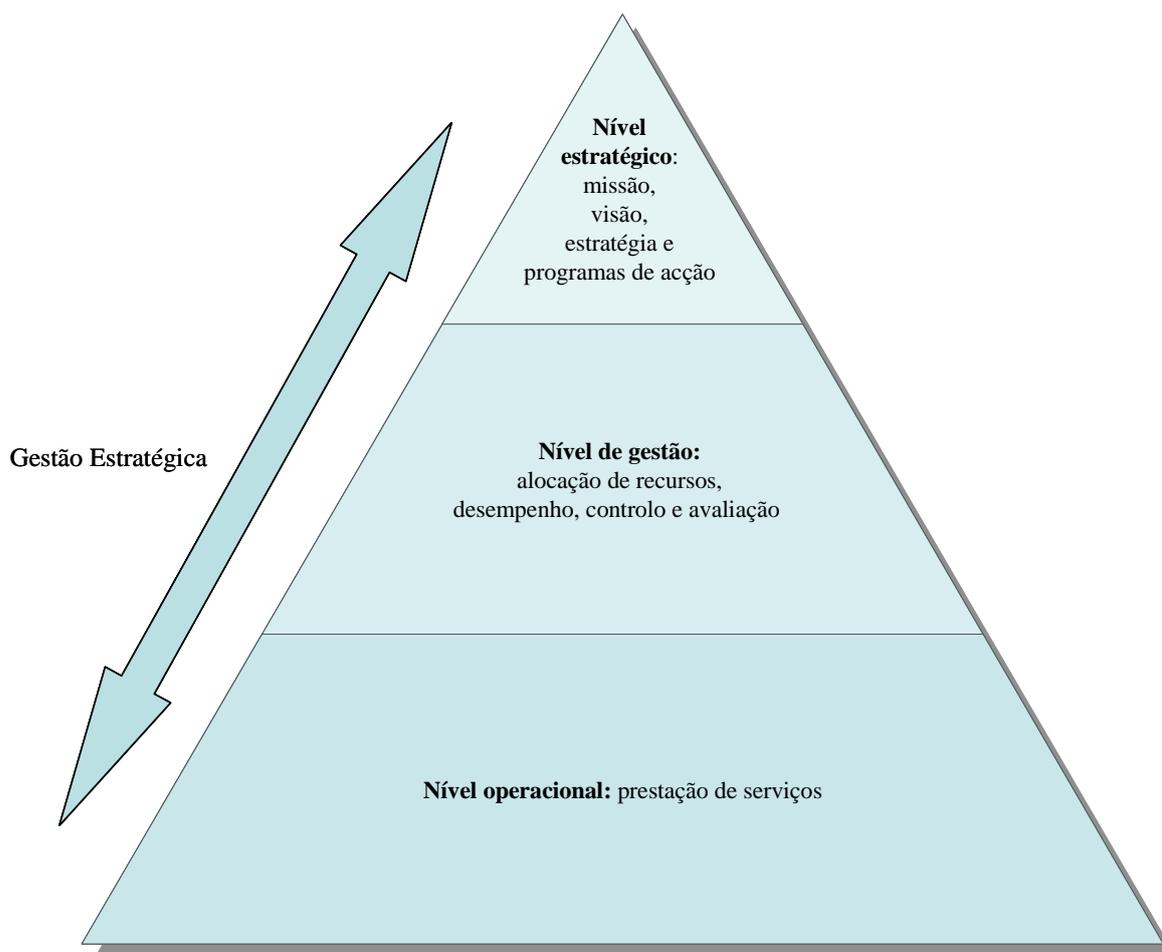
Para a implementação da estratégia, é fundamental converter os objectivos de longo prazo em objectivos de curto prazo mensuráveis, claros e instrumentais para a consecução dos objectivos de longo prazo (Thompson e Strickland, 1999, citados por Simaens, 2007). Por outro lado, ela será tão mais bem sucedida quanto o processo de formulação e avaliação estratégica for participativo a todos os níveis da organização.



Como a estratégia tem de ser sempre implementada por todos os colaboradores, do topo à base da organização, é fundamental que todos a percebam e se apropriem dela. Veremos que **o *balanced scorecard* é uma ferramenta dinâmica e participativa, que acompanha todas as etapas e níveis do processo de gestão estratégica.**

Toda a pirâmide organizacional deve participar no processo de gestão estratégica.

Figura 6 – A pirâmide organizacional e o processo de gestão estratégica



Segundo Niven (2003), a falta de sucesso de muitas organizações deve-se à dificuldade em implementarem a sua estratégia. Niven (2003) apresenta quatro barreiras principais à implementação da estratégia, designadamente: (i) a barreira da visão, (ii) a barreira das pessoas, (iii) a barreira da gestão e (iv) a barreira dos recursos.

Para que seja possível implementar procedimentos de gestão estratégica, é necessário que a organização reúna as condições necessárias e adopte métodos de monitorização da implementação da estratégia. Essas condições necessárias são os



quatro pilares da estratégia e do desempenho de qualquer organização: (i) pessoas, (ii) processos, (iii) infraestruturas e (iv) competências (Pinto, 2007).

Se a organização não dispuser das pessoas, dos processos, das competências e/ou das infraestruturas adequados, não vale a pena iniciar um processo de gestão estratégica nem implementar ferramentas como o *balanced scorecard*, pois a organização ficará refém de uma barreira que levará a que a probabilidade de sucesso será mínima.

III.2 A gestão estratégica e a avaliação do desempenho das organizações

Após as fases de concepção e implementação do plano estratégico, o processo de gestão estratégica entra numa fase crucial: a monitorização. A monitorização do desempenho da organização e dos seus programas e iniciativas é a função básica do controlo de gestão. O seu principal objectivo é ajudar a organização a implementar a estratégia de forma eficiente e eficaz, constituindo uma fonte de aprendizagem e aperfeiçoamento para a organização.

Sem monitorização do desempenho, a organização fica incapaz de reagir a mudanças na envolvente, pelo que todo o esforço de gestão estratégica fica seriamente comprometido. Por essa razão, e porque o *balanced scorecard* começou por ser uma ferramenta de avaliação do desempenho, será importante perceber o conceito de controlo de gestão. E embora as organizações do terceiro sector não tenham o lucro como medida do seu desempenho, essa limitação não será razão para que não avaliem a eficiência¹⁹, a eficácia²⁰ e o impacte²¹ das suas operações.

III.2.1 A evolução do conceito de controlo de gestão ao longo do século XX e a sua relação com a gestão estratégica

Foi no início do século XX que o conceito de controlo de gestão se tornou amplamente conhecido, sobretudo através dos trabalhos de Taylor (1906) e Fayol (1916). Ambos engenheiros, os seus trabalhos influenciaram de forma marcante a gestão e o estudo das organizações durante mais de meio século (Gigliani *et al.*, 1974).

¹⁹ A **eficiência** compara *outputs* com *inputs*: se mais *output* pode ser produzido com o mesmo montante de *input* ou o mesmo montante de *output* pode ser gerado com menos *inputs*, a tarefa é realizada com mais eficiência (Anthony *et al.*, 1998).

²⁰ A **eficácia** pode ser descrita como a relação entre objectivos estabelecidos e resultados alcançados. Quanto melhor se alcançarem os resultados, mais eficaz é a organização (Anthony *et al.*, 1998).

²¹ Já o **impacte**, de forma sucinta, pode ser definido como a eficácia a longo prazo, ou seja, a capacidade da organização em cumprir a sua missão.



Fayol, na sua obra “Administração Industrial e Geral”, assume que existem leis imutáveis que regem os sistemas de gestão. Considerado o pai da administração científica, para ele o controlo consistia na verificação de que tudo decorre de acordo com o planeado. A preocupação da escola clássica, de que Fayol e Taylor são expoentes, era encontrar a melhor forma de controlar, segundo leis que deveriam ser válidas para qualquer organização. Segundo os princípios da administração científica, a organização é uma máquina orientada numa só direcção, que deve chegar ao seu destino de forma mecânica, linear e exacta (Lagerstrom, 2002).

Após a década de 1950, as teorias de controlo de gestão sofreram o impacto dos estudos do comportamento humano em contexto organizacional. Na abordagem neoclássica, a ênfase é colocada nos aspectos sociais e psicológicos da organização. Nesta perspectiva, a diversidade de necessidades, aspirações e capacidades individuais e sociais devem ser reconhecidas no controlo organizacional, pois um bom desempenho só se obtém quando as tarefas são estimulantes e recompensadoras. É, por isso, fundamental envolver os colaboradores no controlo de gestão (McGregor, 1960).

Na década de 1970, assiste-se a novas tentativas de desenvolvimento das teorias sobre controlo de gestão. São os casos de Anthony (1965/73), Lorange e Morton (1974), Hofstede (1975/81) e Flamholtz (1979) (Pereira, 2004). Para estes autores, o controlo de gestão não consiste em fiscalizar o passado da organização, mas sim num conjunto de instrumentos que motivem os colaboradores a atingir os seus objectivos, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e a responsabilização.

Mas é a partir da década de 1990, com o desenvolvimento de ferramentas como o *balanced scorecard*, que o controlo de gestão passa a ser uma actividade profundamente ligada a todo o processo de gestão estratégica da organização.

O *balanced scorecard* surge, em 1992, como uma ferramenta que traduz a estratégia em acção, permitindo ligar as operações do quotidiano à estratégia de longo prazo da organização, e que permite à organização monitorizar o seu desempenho. Ou seja, surge como uma ferramenta de gestão estratégica, que liga o ciclo de planeamento estratégico, o ciclo de planeamento operacional e o ciclo de controlo. Como uma ferramenta que não olha a organização como uma estrutura estática mas sim como um conjunto de processos, entende que o controlo deve estar permanentemente interligado com a análise, e o planeamento com a implementação. “Só assim é que o controlo de



gestão poderá colocar a descoberto os mecanismos criadores de valor da organização” (Sousa *et al.*, 2002).

III.2.2 A gestão estratégica em organizações do terceiro sector

Como se afirmou anteriormente, ao abordar a problemática da avaliação de desempenho em organizações do terceiro sector, o processo de gestão estratégica no contexto deste tipo de organizações é exigente, singular e complexo.

Para Fine *et al.* (1998), geralmente as organizações do terceiro sector limitam-se a avaliar a eficácia dos seus programas, através de metodologias que medem até que ponto atingem os *resultados* a que se propõem. São metodologias baseadas nos objectivos e nos resultados imediatos [*outputs*]. Poucas serão as que desenvolvem processos e ferramentas de gestão estratégica mais abrangentes e sofisticados, nomeadamente ao nível da monitorização do seu desempenho.

Se, por um lado, ao nível mais abrangente da gestão estratégica só recentemente se começaram a desenvolver metodologias específicas para as organizações do terceiro sector – veremos alguns exemplos mais adiante – por outro, Anheier (2005) sustenta que só recentemente se iniciou a investigação na área da avaliação de desempenho deste tipo de organizações, nomeadamente, por Paton (1998), Herman e Renz (1997), Osborne (1998), Murray (2000) e, especialmente, Kendall e Knapp (2000).

Já vimos anteriormente que nas organizações do terceiro sector, a monitorização do desempenho é mais complexa, uma vez que os indicadores financeiros não se adequam à natureza da sua missão e a natureza dos seus objectivos e resultados é difícil de quantificar e medir. Por exemplo, não basta medir quantos jovens aderiram a um determinado programa – para que o número tenha algum significado, ao nível da avaliação de desempenho, ele tem de ser capaz de fornecer informação sobre quão eficientemente ou com que impacte o trabalho foi realizado (Lagerstrom, 2002). Os indicadores de *output* ou eficácia de uma organização do terceiro sector só serão importantes na medida em que sejam capazes de medir o sucesso da organização na consecução da sua missão.

Pela sua versatilidade e abrangência, o *balanced scorecard* é uma excelente ferramenta de controlo de gestão, nomeadamente, para monitorização da eficiência, da eficácia e do impacte da organização e dos seus programas. O *balanced scorecard* é uma ferramenta sensível à importância dos recursos tangíveis e dos recursos intangíveis da organização, em como ao envolvimento de todos os seus *stakeholders*.



O campo teórico da gestão estratégica tem evoluído no sentido de salientar a importância dos recursos intangíveis²² e de colocar os *stakeholders* da organização no centro da formulação estratégica. Como defendem Post, Preston e Sachs (2002), citados por Simaens (2007), “não são apenas os recursos de que a firma dispõe nem a sua posição no mercado que determinam os seu sucesso no longo prazo. É a interacção dinâmica com clientes, empregados, fornecedores, investidores e outros *stakeholders* que confere à organização a capacidade de gerar riqueza no longo prazo.”

Sobretudo no terceiro sector, dadas as missões “especiais” das organizações, esta teoria que enfatiza a importância de uma relação dinâmica e contínua com os *stakeholders* é de uma importância maior. Por isso, identificar os *stakeholders* mais influentes na organização é determinante, pois os laços que poderão surgir podem estar na origem de vantagens competitivas importantes (Simaens, 2007). E, tal como no caso dos recursos intangíveis, os laços com os *stakeholders* são tão complexos e idiossincráticos que se são impossíveis de copiar por outras organizações.

Apesar das dificuldades apontadas anteriormente por Guerra (2002), no que respeita à avaliação de desempenho em contextos sociais, o importante é que as organizações do terceiro sector empreendam esse esforço de monitorização do seu desempenho – sob pena dos processos de gestão estratégica ficarem condenados ao fracasso.

Sem um compromisso sério ao nível da avaliação do desempenho, poderá ter razão Milton Friedman, ao afirmar que as organizações do terceiro sector nunca terão motivação para um bom desempenho pois a sua actividade consiste em “spending someone else’s money on someone else”.

III.2.3 Metodologias de avaliação do desempenho para organizações do terceiro sector

Na última década, têm vindo a ser desenvolvidas e aperfeiçoadas diversas metodologias de apoio à avaliação do desempenho das organizações do terceiro sector. Geralmente, essas metodologias reconhecem três níveis distintos de avaliação do

²² Os recursos das organizações são os seus activos disponíveis. De acordo com Grant (2002) citado por Simaens (2007), estes podem ser divididos em três grandes categoriais: tangíveis, intangíveis e recursos humanos. Os recursos tangíveis são os activos físicos e financeiros que a organização processa e que dificilmente são fonte de vantagem competitiva, já que são facilmente copiáveis. Os recursos intangíveis são, por natureza, mais difíceis de copiar – são, por exemplo, *know-how* tecnológico, patentes, reputação e cultura organizacional – pelo que são extremamente importantes para a obtenção de vantagens competitivas por parte da organização (Simaens, 2007).



desempenho: a avaliação da eficiência e da eficácia operativas e do impacte da organização.

Clark *et al* (2004) analisaram um conjunto de metodologias alternativas de avaliação do desempenho das organizações sem fins lucrativos – entre as quais: o *balanced scorecard*, o Acumen-Mckinsey *scorecard*, o *Social Return Assessment Scorecard*, o AtKisson *Compass Assessment for Investors*, a *Poverty and Social Impact Analysis* (desenvolvida pelo Banco Mundial) e a *Ongoing Assessment of Social Impacts* (OASIS) –, concluindo que o **maior desafio em todas elas é o da avaliação do impacte da organização.**

Antes de nos debruçarmos sobre a problemática da avaliação do impacte e de procurarmos compreender uma das metodologias de avaliação de desempenho desenvolvidas (alternativa ao *balanced scorecard*), vejamos um exemplo.

O exemplo da organização do terceiro sector “The Nature Conservancy”²³

Durante cinquenta anos, a associação “The Nature Conservancy” teve uma missão clara: preservar a biodiversidade através da protecção de *habitats* de espécies raras. Assim, media o seu desempenho através da parte mais tangível da missão - a protecção de habitats -, tendo como indicadores de avaliação do seu desempenho: o montante anual de donativos recebidos e o número de hectares de terra comprados para protecção.

Até 1991, estes indicadores contavam uma história de sucesso: a organização havia protegido mais de 16 milhões de hectares, o número de membros ou associados era superior a 600 mil pessoas e as receitas anuais superiores a 250 milhões de USD.

Porém, apesar do seu aparente sucesso, em meados da década de 1990, os seus gestores começaram a aperceber-se de que “dólares” e “hectares” não mediam o sucesso da organização na realização da sua missão. Afinal de contas, o seu objectivo último não era comprar terra nem angariar dinheiro: era proteger a vida na Terra. E avaliada sob o prisma da protecção da biodiversidade, a organização tinha tido alguns sucessos mas a extinção de espécies estava perfeitamente fora de controlo em todo o mundo. Até as espécies que habitavam as suas áreas protegidas apresentavam sinais de declínio.

²³ Exemplo adaptado de Sawhill *et al.* (2001) e de visitas ao sitio na internet www.nature.org/ em Fev-08.



Em resposta a essa constatação, a organização alterou a sua estratégia de actuação. Em vez de comprar pequenas parcelas de terra, que albergassem espécies raras, a organização começou a procurar preservar ecossistemas mais vastos. Esta estratégia obrigava a tomar em consideração uma maior diversidade de variáveis com impacte na preservação das espécies, tais como as condições locais de desenvolvimento económico, a poluição, a erosão dos solos e a qualidade da água.

Em 1996, a organização decidiu abandonar definitivamente os indicadores “hectares” e “dólares” e começou a desenvolver um método melhor para medir o seu sucesso. Após diferentes medidas e abordagens – incluindo uma abordagem que envolvia 98 indicadores –, a organização implementou uma matriz mais simples de avaliação de desempenho, baseada numa “família de medidas”, que podem ser aplicadas a qualquer organização sem fins lucrativos.

A organização adoptou, como famílias de medidas, as “medidas de impacte”, as “medidas de actividade” e as “medidas de capacidade”, no fundo, correspondendo à lógica das famílias *standard* de eficiência, eficácia e impacte, que tem vindo a ser apresentada e debatida ao longo deste trabalho.

Mais uma vez, das três famílias de medidas, aquela cujos indicadores foram mais difíceis de estabelecer e medir foi a de avaliação do impacte da organização.

III.2.4 A avaliação de impacte

O **impacte** corresponde às mudanças ocorridas no público-alvo no longo prazo, na sequência de um conjunto de actividades, procurando não ter em consideração as mudanças que teriam (sempre) ocorrido na ausência de qualquer actividade ou iniciativa por parte da organização (Clark *et al* 2004).

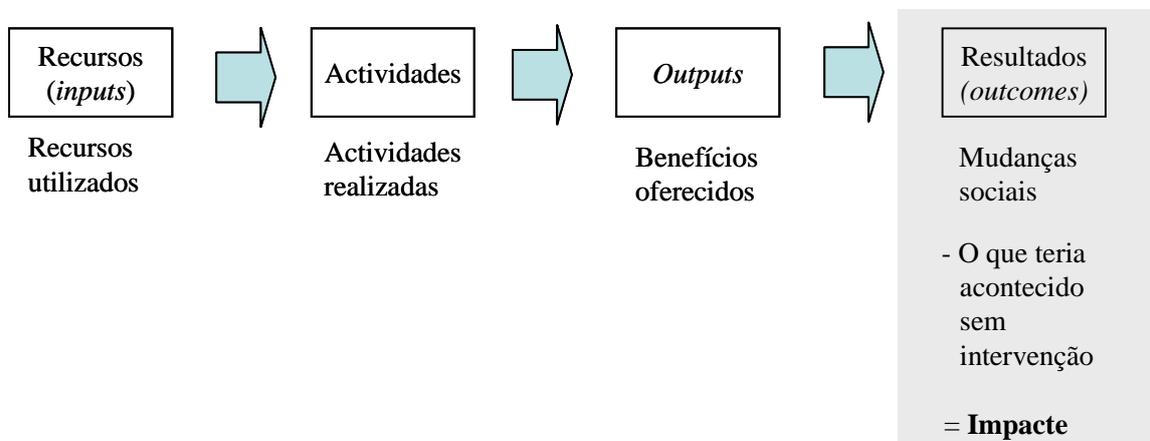
A mudança pode corresponder a alterações em atitudes e condições de vida. Naturalmente, mudanças ao nível das atitudes e dos comportamentos, das capacidades e do nível de liberdade dos indivíduos e comunidades, e das condições e qualidade de vida podem demorar muito tempo a ocorrer.

Quanto maior for o impacte da organização, mais bem sucedida esta é na utilização dos recursos disponíveis e melhor atinge a sua missão.



Figura 7 – A cadeia de valor do impacte

(Fonte: Adaptado de Clark *et al*, 2004)



Para Clark *et al.* (2004), há três aspectos que tornam particularmente difícil a avaliação de impacte:

- A necessidade de separar as mudanças decorrentes das actividades da organização do conjunto de outras variáveis que provocam mudanças no público-alvo;
- O facto de, geralmente, essas mudanças serem difíceis de medir, dado o seu carácter intangível;
- A necessidade de efectuar a avaliação de impacte no longo prazo e durante um longo período de tempo.

Geralmente, as técnicas utilizadas para avaliação de impacte são de carácter qualitativo, podendo consistir, nomeadamente, em entrevistas individuais, *focus group* ou outros métodos participativos e de observação. Porém, há também métodos econométricos de proceder a avaliações de desempenho de carácter mais quantitativo.

Aplicada à área social da Chapitô, a avaliação de impacte poderia ajudar a responder às seguintes questões/testar as seguintes hipóteses:

- Os programas e actividades da Chapitô aumentam a auto-estima, as capacidades e a autonomia do seu público-alvo, tornando-o menos vulneráveis à exclusão social, entendida como carência de recursos económicos, sociais, ambientais, culturais, políticos ou informacionais?
- Os programas e actividades da Chapitô contribuem para o *empowerment* do seu público-alvo, ou seja, para o desenvolvimento das suas



capacidades e para a liberdade de satisfação das suas necessidades materiais, de segurança, de auto-estima, de auto-afirmação, de auto-realização, de bem-estar e de acesso à informação, individualmente, na sua família e na sua comunidade?

Como avaliar o impacte obriga a organização a realizar alguma pesquisa, para perceber em que medida a sua actuação está ou não a ajudar a mitigar os problemas ou a promover os benefícios que a missão prevê, este é tipo de medidas de avaliação de desempenho é menos comum nas organizações do terceiro sector, mas fundamental.

Para facilitar a avaliação do desempenho, certas organizações optam por definir a missão de forma mais restrita ou concreta, outras desdobram-na em micro objectivos, mais fáceis de medir, que se alcançados contribuem para o sucesso a uma escala maior. Outras, ainda, realizam uma pesquisa que assumem como pressuposto daí em diante²⁴.

Regressando à “The Natural Conservancy”, esta poderia tentar medir as alterações na biodiversidade do planeta Terra, mas os benefícios dessa abordagem não justificariam os custos envolvidos. Para além de que a sua actuação tem, na melhor das hipóteses, um efeito modesto na biodiversidade global, que é afectada, em maior escala, por outros factores, tais como a desflorestação tropical e as alterações climáticas.

Assim, nesse caso, a opção foi assumir que, não sendo possível medir a biodiversidade global, é possível monitorizar a biodiversidade nas áreas que protege e decompor a missão em micro objectivos mais fáceis de medir. Foi o que sucedeu, tendo a organização escolhido como medidas do sucesso na consecução da sua missão o nível da saúde de animais e plantas e a diminuição das ameaças que afectam as áreas que protege. Se a organização atingir estes objectivos de forma sustentada em todas as suas áreas, no limite estará a contribuir para um impacte positivo e duradouro na biodiversidade geral, cumprindo a sua missão com sucesso.

Medir o impacte não é fácil, exige persistência e criatividade, mas o simples facto de obrigar a organização a efectuar um alinhamento entre a missão, os objectivos e

²⁴ Um exemplo de pesquisa que resultou numa simplificação é o da “Girl Scouts of the USA”. A sua missão é “ajudar as raparigas a desenvolverem o seu máximo potencial como cidadãs”. Há alguns anos, a organização apoiou a realização de um estudo que concluiu que os seus membros se tornam cidadãs mais responsáveis. Embora o estudo não tenha controlado o enviesamento na selecção da amostra (as raparigas que foram escuteiras poderiam ter sido melhores cidadãs mesmo que não tivessem passado pela experiência do escutismo, simplesmente pelas suas características pessoais, familiares ou sociais), uma vez que os resultados foram bastante encorajadores, a organização passou a medir o sucesso na concretização da sua missão simplesmente através do número de raparigas que aderem aos seus programas.



os indicadores de controlo pode, por si só, contribuir para um melhor desempenho no curto e no longo prazo.

Para um aprofundamento dos métodos de avaliação de impacte recomenda-se a leitura de “Evaluation: A Systematic Approach” (Rossi *et al*, 1999).

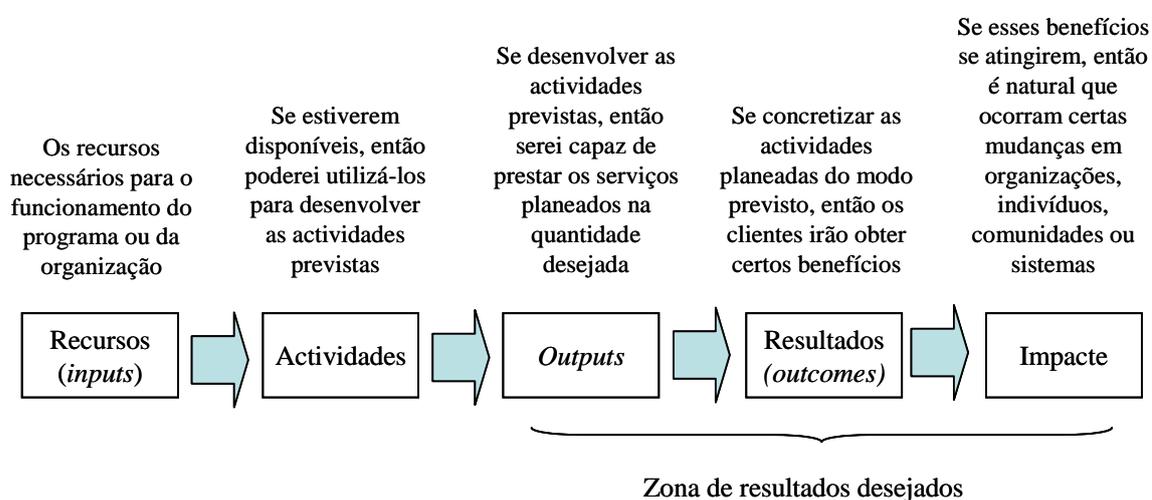
III.2.5 O Modelo Lógico de avaliação de desempenho da W. K. Kellogg Foundation

O Modelo Lógico da W. K. Kellogg Foundation é uma ferramenta de controlo de gestão “pronta a usar”. Este modelo, alternativo ao *balanced scorecard*, permite não só monitorizar o desempenho, como facilita a actividade de planeamento. Como ferramenta de gestão estratégica, a sua adopção pode ajudar as organizações a conceber os seus programas de acção, a implementá-los, a comunicá-los e a avaliá-los, de forma articulada.

O modelo assenta numa cadeia de relações de causa-efeito, que começa por uma avaliação dos recursos necessários para o funcionamento do programa ou organização e para a concretização dos seus objectivos e conclui-se com a avaliação do impacte.

Figura 8 – A lógica do Modelo Lógico da W. K. Kellogg Foundation

(Fonte: W. K. Kellogg Foundation)



Os *recursos* incluem os recursos humanos, financeiros, materiais, informação, competências, entre outros tipos de recursos de que a organização ou o programa disponham para realizar o seu trabalho.

As *actividades* constituem o que o programa ou a organização fazem com os seus recursos. São as acções intencionais, na implementação da estratégia da organização, com vista a que esta consiga atingir os resultados pretendidos. Podem ser



processos, eventos ou iniciativas. Essas acções podem incluir produtos – por ex., materiais educacionais –, ou serviços – por ex., formação.

Os *resultados* ou *outputs* são o produto directo dos programas ou das actividades da organização e, geralmente, são descritos ou medidos com base em indicadores de volume – por ex., n.º de horas de formação oferecidas.

Os *outcomes* são as mudanças específicas que ocorrem no público-alvo, ao nível das suas atitudes, comportamentos, competências, status ou das capacidades adquiridas, que resultem das actividades – por exemplo, encontrar um emprego.

Finalmente, o *impacte* consiste no conjunto de transformações, desejadas ou não desejadas, operadas nos diversos *stakeholders* da organização e por princípio só deve ser medido no longo prazo, ou seja, 3 a 6 anos após a acção – por ex., inserção social de jovem em risco.

O modelo da *W. K. Foundation* apoia-se num conjunto de grelhas para cada uma das etapas do modelo. Essas grelhas, que servem de apoio à sua implementação, não se apresentam neste trabalho. Aplica-se, contudo, este modelo à Chapitô (*vide* pg.105), já que constitui como uma ferramenta de gestão alternativa ao *balanced scorecard*

III.3 Quadro conceptual sobre o *balanced scorecard*

No início de década de 1990, com a globalização, o advento do *marketing* e a crescente importância de focar a empresa na criação de valor para o cliente e no potencial dos seus activos intangíveis, o ambiente competitivo alterou-se drasticamente, obrigando a alterações nos modelos de gestão vigentes.

Nesse contexto, a gestão estratégica começou a ser vista como uma exigência crescente para enfrentar uma envolvente cada vez mais dinâmica e em constante e acelerada mudança. Kaplan e Norton, autores do *balanced scorecard*, perceberam que as empresas estavam mal preparadas ao nível informação necessária para competir nessa “economia da mudança e do conhecimento” e que a maioria nunca chegava a implementar as suas estratégias com sucesso (Niven, 2003). Por isso, desenvolveram uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, que rapidamente evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica e operacional.

As origens do *balanced scorecard* remontam a um estudo que Kaplan e Norton realizaram, em 1992, junto de doze empresas (entre elas a Apple e a Hewlett Packard), com o objectivo de desenvolver um novo modelo de avaliação do desempenho.



Em 2002, dez anos após a sua criação, o *balanced scorecard* tinha evoluído para se transformar numa ferramenta de gestão estratégica, utilizada por metade das empresas “Fortune 500” e classificada, pela *Harvard Business Review*, como uma das 75 ideias de gestão mais importantes do século XX (Niven, 2005).

Em 2007, segundo um estudo efectuado pela consultora Bain & Company, num universo de 25 ferramentas de gestão, o *balanced scorecard* era a 12ª mais utilizada pelas empresas (Rigby *et al.* 2007).

Em 1992, o que motivou as empresas para a realização do estudo de Kaplan e Norton foi a necessidade de substituir os modelos tradicionais de avaliação do desempenho, que assentavam basicamente em indicadores de base contabilística. Tinha-se a percepção de que estavam a ficar obsoletos, num contexto de rápidas e constantes mudanças no ambiente competitivo.

Tornava-se, então, necessário desenvolver uma ferramenta de controlo de gestão estratégica, capaz de contribuir para a criação de valor da empresa, que fosse dinâmica e abrangente, e incluísse outro tipo de indicadores mais voltados para o futuro que, nomeadamente, reconhecessem a crescente importância dos activos intangíveis para a competitividade e crescimento.

III.4 O *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica

O *balanced scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica pois parte da visão e da estratégia da organização e as traduz, através de quatro perspectivas, em objectivos, metas e indicadores, que funcionam de forma integrada, conjugando indicadores financeiros e não-financeiros, de curto e de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996c).

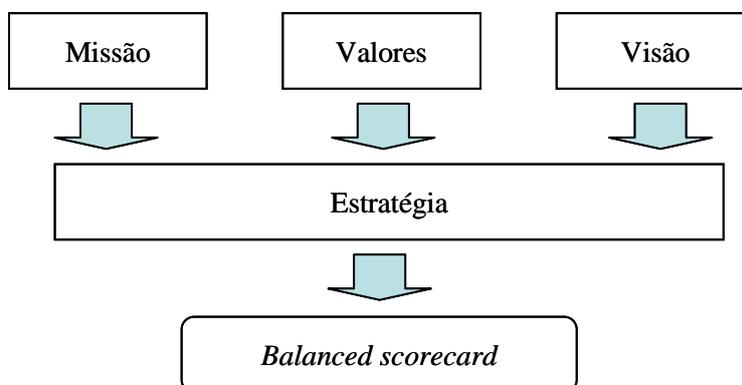
O *balanced scorecard* não é uma ferramenta de formulação da estratégia, mas de implementação e alinhamento da organização em torno da estratégia. Ele permite testá-la ao traduzi-la em medidas de performance ou desempenho.

A formulação estratégica, ou seja, a definição da missão, dos valores, da visão e da estratégia da organização são pré-requisitos para a construção de um *balanced scorecard*. Segue-se a construção do mapa de estratégia da organização, através do qual se inicia a construção do *scorecard* e se inicia a transformação dos objectivos estratégicos da organização em medidas de desempenho.



Figura 9 – Da missão, valores e visão ao *balanced scorecard*

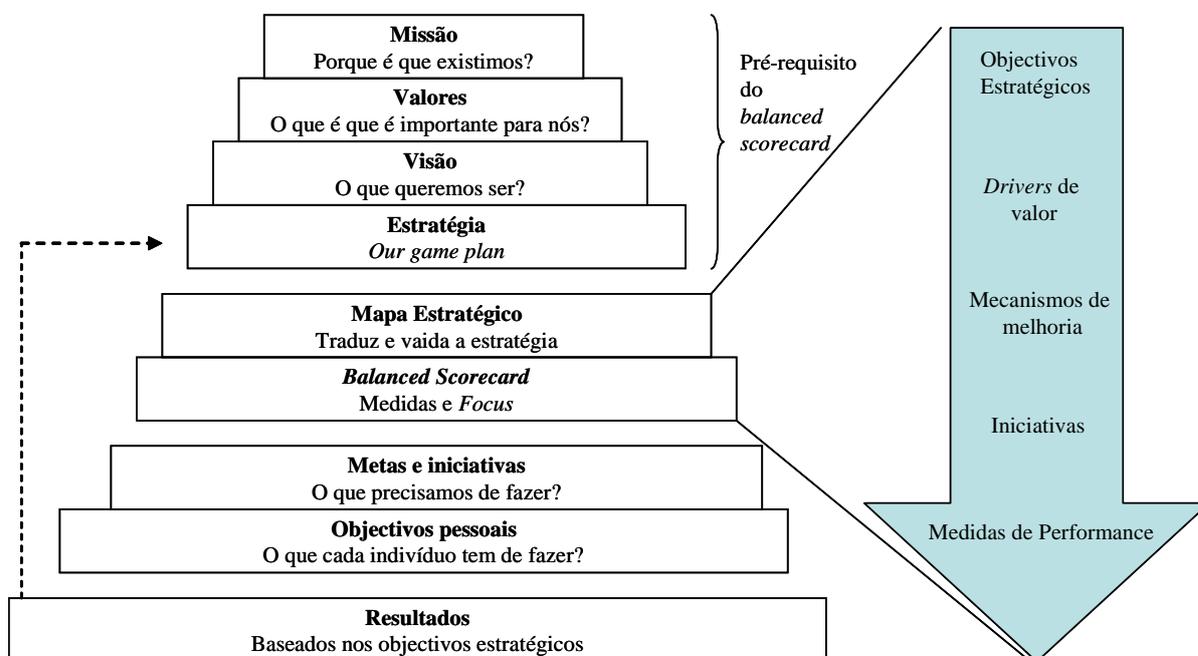
(Fonte: Adaptado de Pinto, F., 2007)



O *balanced scorecard* está centrado na estratégia e não no controlo, no futuro e não no passado. Ele pretende que a organização se foque nos factores críticos para a implementação da sua estratégia, ligando o controlo operacional de curto prazo à estratégia de longo prazo.

Figura 10 – As várias etapas da gestão estratégica da organização e o *balanced scorecard*

(Fonte: Deloitte, 2008)



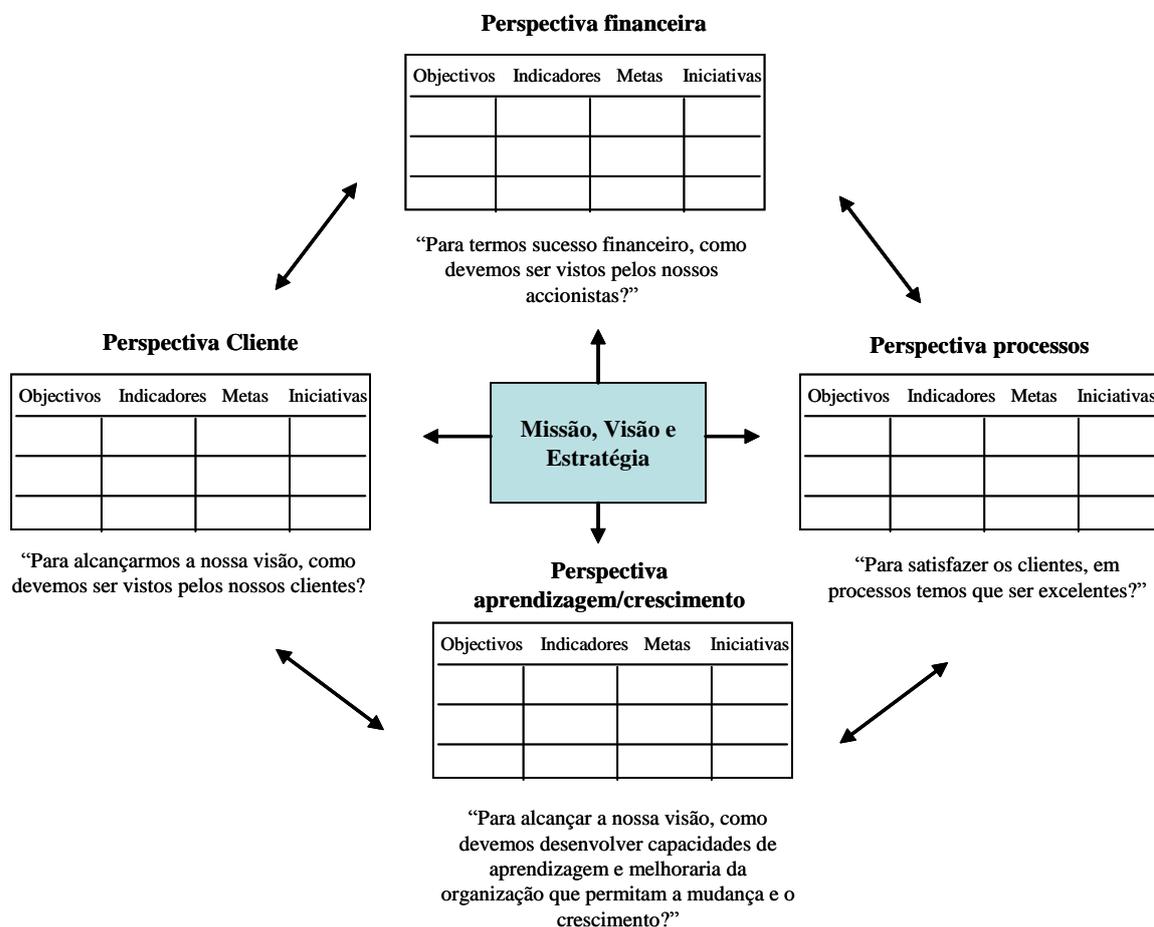


III.5 As quatro perspectivas do *balanced scorecard*

O *balanced scorecard* traduz a visão e a estratégia da organização em quatro perspectivas diferentes. A perspectiva financeira centra-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão do passado (do que já aconteceu), enquanto as outras três perspectivas – clientes, processos, e aprendizagem e crescimento – permitem à organização planear para o longo prazo (o que deseja que aconteça). O *balanced scorecard* tem como pressuposto o equilíbrio entre as metas operacionais de curto prazo e a estratégia de longo prazo.

Figura 12 – As quatro componentes do *balanced scorecard*

(Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996)



Um *objectivo* é uma descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer bem, tendo em vista executar a estratégia. Uma *meta* é um resultado de desempenho desejado. Um *indicador* é um *standard* utilizado para medir e comunicar o desempenho. Os *indicadores* atribuem significado às metas estabelecidas e têm normalmente natureza



quantitativa. As *iniciativas* são as acções, actividades, programas ou projectos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas estabelecidas.

III.5.1 A perspectiva financeira

Nas empresas, os objectivos de lucro, produtividade e rentabilidade são da maior importância para o sucesso da organização, razão pela qual a perspectiva financeira é colocada no topo do *balanced scorecard*, traduzindo os resultados do comportamento e do desempenho integrado das outras três perspectivas. Veremos, mais adiante, que no contexto das organizações do terceiro sector, fundamentalmente orientadas para a sua missão, a perspectiva financeira adquire uma abordagem diferente.

Como as questões estratégicas fundamentais se alteram consoante a fase do ciclo de vida em que se encontram as organizações, é necessário alterar os indicadores de controlo financeiro em cada uma dessas fases, de modo a adaptá-los à estratégia. Para simplificação, Kaplan e Norton (1996b) consideraram apenas três fases no ciclo de vida das empresas - crescimento, manutenção e maturidade -, e desenvolveram indicadores genéricos de avaliação do desempenho para cada uma delas. O *balanced scorecard* deve ser um processo dinâmico, no qual os indicadores e os objectivos se alteram, à medida que a estratégia se modifica (Sousa *et al.*, 2002).

III.5.2 A perspectiva cliente

Enquanto na primeira metade do século XX as empresas concentravam todos os esforços na produção, actualmente os clientes são a prioridade. A satisfação das suas necessidades passou a ser a principal prioridade dos gestores, porque se tornou evidente que a única via para sustentar a rentabilidade da empresa a longo prazo assenta em atrair e reter clientes (Sousa *et al.*, 2002).

No âmbito da perspectiva cliente, não basta que a empresa tenha uma postura orientada para o cliente, ela exige que sejam os próprios clientes a identificar objectivos e indicadores que realmente têm importância para eles. Nesta perspectiva, a organização pretende identificar objectivos e metas que respondam à pergunta: “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” Para isso é preciso que sejam os próprios clientes a definir os objectivos e indicadores de desempenho relacionados, por exemplo, com a qualidade, os prazos e o serviço (Sousa *et al.*, 2002).



Apesar das ofertas de valor variarem muito de sector para sector de actividade, ou de segmento para segmento de mercado, segundo Kaplan e Norton (1996b e 1996c), existe um conjunto comum de factores críticos em redor dos quais se organizam as ofertas de valor em todos os sectores de actividade.

Figura 13 – Indicadores *standard* da perspectiva de clientes

(Fonte: Sousa *et al*, 2002)

Perspectiva dos clientes	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam com valor para a empresa	EVAC – <i>Economic value added</i> /cliente RVC – Rendibilidade vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimentos de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais	Crescimento volume negócios clientes actuais Nº <i>repeat buyers</i> /nº clientes ano

III.5.3 A perspectiva interna

O motivo pelo qual muitas organizações não têm sucesso não é desenvolverem uma estratégia errada, mas sim terem falhas nos aspectos internos que sustentam a estratégia. Todas as organizações têm processos que caracterizam a sua cadeia de valor específica. As suas diversas áreas funcionais concretizam a proposta de valor para os clientes através desses processos, executados com eficiência e eficácia. Quando as organizações têm comportamentos ou hábitos que contrariam a eficiência ou a eficácia desses processos, ficam comprometidas as metas fixadas nas perspectivas anteriores.

Os indicadores da perspectiva processos internos estão directamente relacionados com as opções escolhidas na perspectiva clientes. Depois de se criarem objectivos e indicadores para os clientes, deve perguntar-se: “onde teremos que ser excelentes para atingir estas metas nos clientes?” (Pinto, 2007). A perspectiva interna deve reflectir as capacidades críticas da organização para a criação de valor para o cliente (Newing, 1995).



Os indicadores utilizados nesta perspectiva procuram medir, por exemplo: duração do ciclo operacional, qualidade, produtividade, inovação, e parcerias.

Os sistemas de informação têm um papel fundamental na desagregação deste tipo de indicadores. Se, por exemplo, o valor do indicador do prazo de entrega aparecer insatisfatório, o sistema de informação deve permitir desagregá-lo de modo a identificar as entregas tardias, dia-a-dia, por departamento e cliente (Sousa *et al*, 2002).

A empresa deve procurar otimizar as actividades que criam valor para o cliente e reduzir o mais possível as que não geram valor, mas que produzem custos. Apesar do conjunto de actividades de criação de valor ser específico de cada empresa, Kaplan e Norton (1996b) entendem que existe um modelo genérico de cadeia de valor, que todas as empresas podem ter por base e adaptar na preparação da perspectiva interna do *balanced scorecard*.

Figura 14 – Indicadores *standard* da perspectiva de processos internos

(Fonte: Sousa *et al*, 2002)

Perspectiva dos processos internos	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	“Lead Time”/ Tempo do ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeição Conformidade
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

III.5.4 A perspectiva de aprendizagem e crescimento

Esta perspectiva inclui um conjunto de intangíveis, tais como: capital humano, informação e capital organizacional, importantes indutores dos resultados a obter.

Nos seus primeiros textos, Kaplan e Norton (1992 e 1993) designaram a quarta perspectiva por “inovação e aprendizagem”. Posteriormente (1996a), reconhecendo que



o processo de inovação é uma parte integrante dos processos internos da empresa, incluíram-no na perspectiva interna e alteraram a designação da quarta perspectiva. Passaram, então, a considerar que nesta perspectiva se deve identificar as competências fundamentais necessárias para competir no futuro (Gering *et al.*, 2000).

Para Kaplan e Norton (1996c), existem três fontes principais para a aprendizagem e o crescimento das organizações – pessoas, sistemas e procedimentos –, que determinam em grande medida as suas capacidades .

Como os factores críticos de sucesso estão continuamente a alterar-se, dado que a envolvente está em constante mutação, a probabilidades de alcançar os objectivos das outras perspectivas, depende de um investimento permanente em capacidades que ajudem a manter ou a melhorar a posição competitiva da organização. Também para eliminar a divergência entre oportunidades e capacidades se torna necessário investir em aprendizagem e crescimento (Sousa *et al.*, 2002).

Figura 15 – Indicadores *standard* de crescimento e aprendizagem

(Fonte: Sousa *et al.*, 2002)

Perspectiva do desenvolvimento organizacional	
Factores críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenho	Índice de satisfação pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: aproveitar o potencial tecnológico	Nº de postos de trabalho informatizados Investimentos em TI por trabalhador

A definição de indicadores, metas e iniciativas ajuda a orientar a organização no sentido da concretização dos seus objectivos estratégicos ao longo das perspectivas do *balanced scorecard*.



Figura 16 – A conversão dos objectivos estratégicos em indicadores, metas e iniciativas

(fonte: Deloitte, 2008)

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<p>Financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento anual de 20% 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de planos de gestão
<p>Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento anual de cerca de 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • Implem/ção de Customer Relationship Management (CRM)
<p>Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de utilização de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ano 1, 60%; ano 2, 65%; ano 3, 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Implem/ção de controlo de recursos
<p>Aprendizagem organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de permanência média em cada nível 	<ul style="list-style-type: none"> • Ano 1, 50%; ano 2, 75%; ano 3, 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de formação

III.6 Os princípios das Organizações Focalizadas na Estratégia

Para conseguirem adoptar o *balanced scorecard* as organizações têm que adoptar uma nova cultura centrada na estratégia. Este tipo de organizações, baseadas nos imperativos da sua estratégia, são designadas por que Kaplan e Norton (2000a) por “Organizações Focalizadas na Estratégia”. As Organizações Focalizadas na Estratégia utilizam o *balanced scorecard* no centro do seu processo de gestão, por este ser um instrumento decisivo para a implementação de uma cultura de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2000a e 2000b) identificaram um conjunto de cinco princípios, que designaram por Princípios da Organização Focalizada na Estratégia:

1. *Traduzir a estratégia em termos operacionais*, através de um mapa da estratégia, ou seja, de uma estrutura lógica que descreva a estratégia. As organizações necessitam de instrumentos que lhes permitam comunicar a estratégia a todos os colaboradores e informá-los sobre os processos e sistemas que tornarão possível a sua implementação.



Os mapas da estratégia são estruturas genéricas que descrevem a estratégia e apoiam a sua implementação ao darem uma visão precisa do modo como cada trabalhador contribui para alcançar os objectivos da organização;

2. *Alinhar toda a organização com a estratégia*, integrando *balanced scorecard* das unidades estratégicas de negócio com o da organização de uma forma coordenada;

3. *Fazer da estratégia o trabalho diário de todas as pessoas*, deve ser uma das preocupações da gestão de topo assegurar que todos os trabalhadores conduzam as suas actividades do dia-a-dia de forma a contribuir para o sucesso da estratégia;

4. *Fazer da estratégia um processo contínuo*, introduzindo um processo de gestão da estratégia, que Kaplan e Norton designaram por *double-loop process*. Trata-se de um processo contínuo que integra a gestão táctica, apoiada em revisões mensais dos orçamentos financeiros, e a gestão da estratégia;

5. *Mobilizar a mudança através da liderança da equipa de gestão de topo*. A implementação da estratégia exige focalização contínua nas iniciativas estratégicas e na comparação dos resultados alcançados com os objectivos estabelecidos. Os líderes têm de motivar a mudança, traçando metas para o futuro que mobilizem todos os colaboradores da organização. Se os líderes não forem activos no processo de mudança, a oportunidade para melhorar o desempenho através da implementação do *balanced scorecard* perder-se-á.

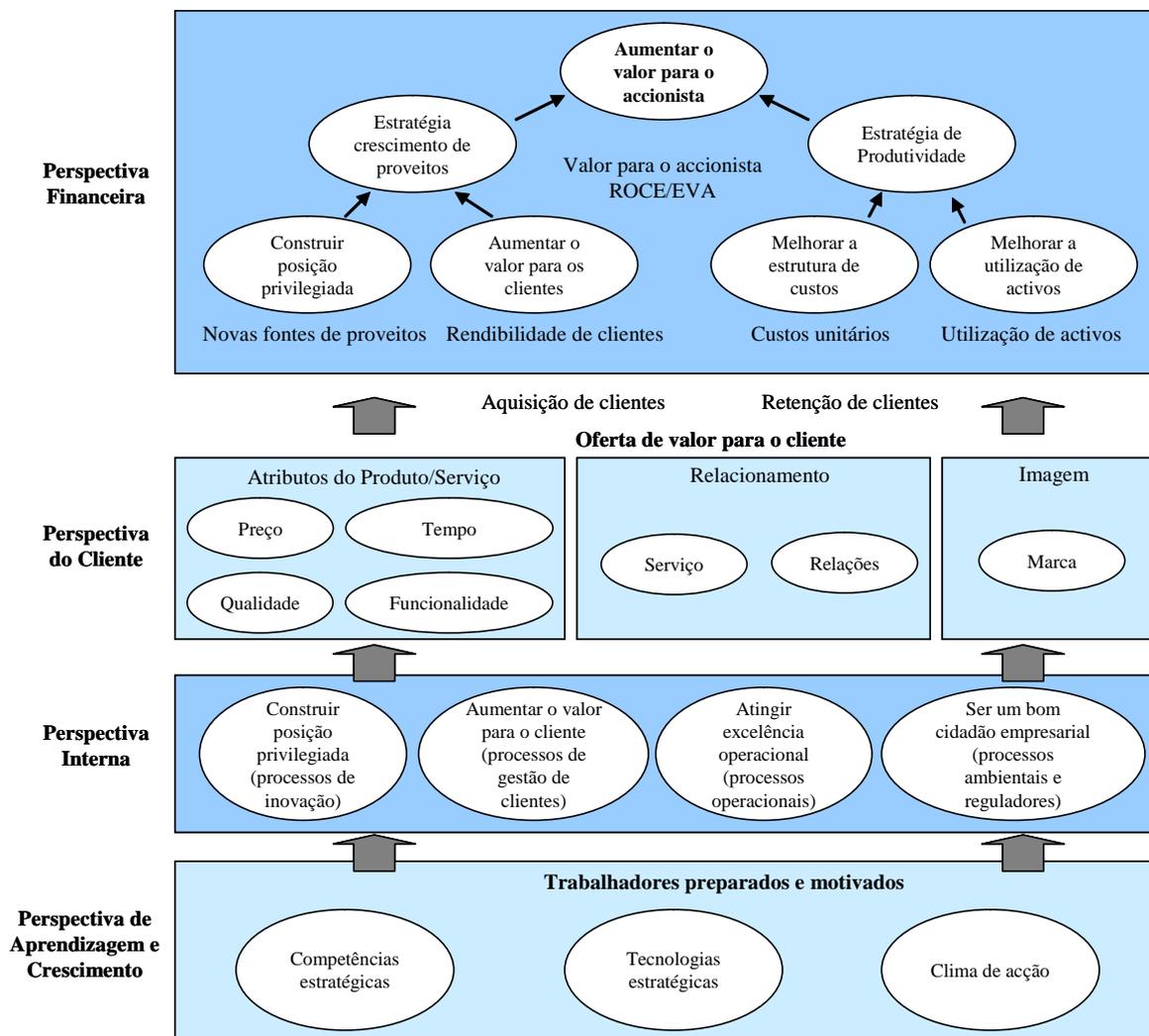
III.7 A construção de um mapa da estratégia

Os mapas da estratégia são descrições lógicas da estratégia, que fornecem os alicerces para a construção do *balanced scorecard*. Eles explicitam as hipóteses estratégicas, descrevendo o processo através do qual a organização converte activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000b). Os mapas de estratégia estabelecem a ligação entre os resultados pretendidos e os seus indutores, adoptando cada objectivo do *scorecard* como um elo de uma cadeia de causa e efeito, permitindo à organização alinhar processos, pessoas e infraestruturas, com vista a um desempenho superior. Os mapas de indicadores podem ajudar a melhorar o desempenho operacional mas se não forem acompanhados por um mapa da estratégia, dificilmente ajudarão a organização a obter bons resultados no longo prazo (Kaplan e Norton, 2000a).



Figura 17 – Exemplo teórico de um mapa de estratégia

(Fonte: Kaplan e Norton, 2000a)



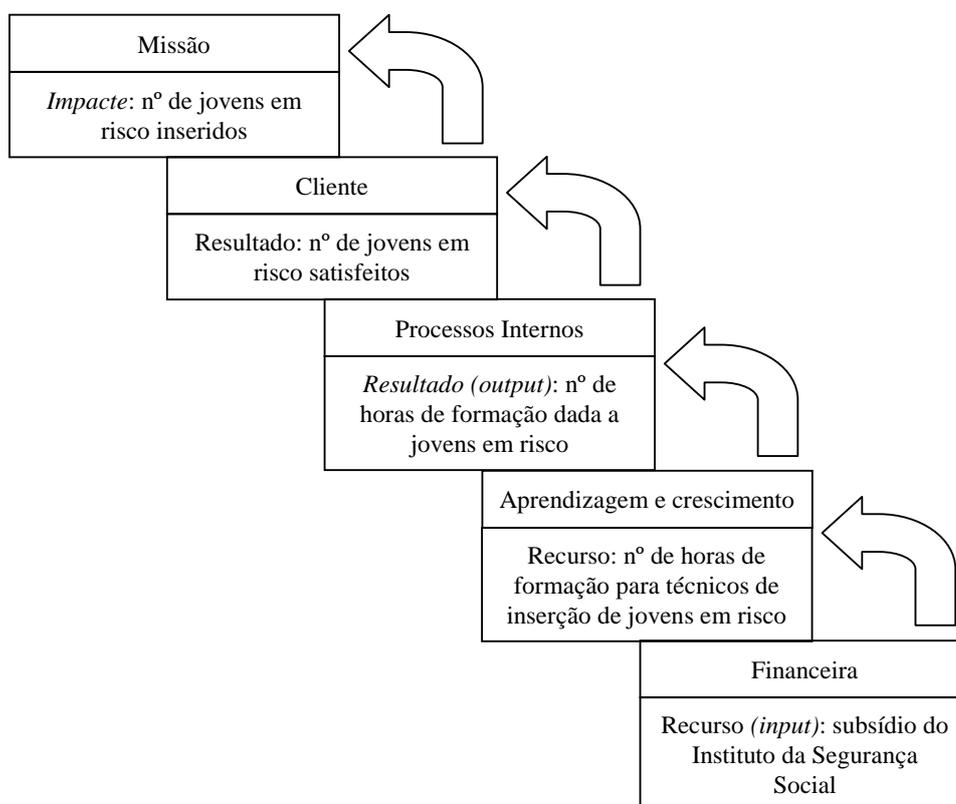


III.8 O *balanced scorecard* e as três famílias de indicadores de avaliação do desempenho

Já vimos que a avaliação de desempenho deve incidir sobre três tipos de medidas de avaliação de desempenho: de eficiência, de eficácia e de impacte. Pois, o *balanced scorecard* permite avaliar o desempenho das organizações a esses três níveis.

Figura 18 – O *balanced scorecard* e as três famílias de indicadores de desempenho

(Fonte: Adaptado de Niven, 2003)



III.9 Adaptação do *balanced scorecard* à estrutura orgânica da organização

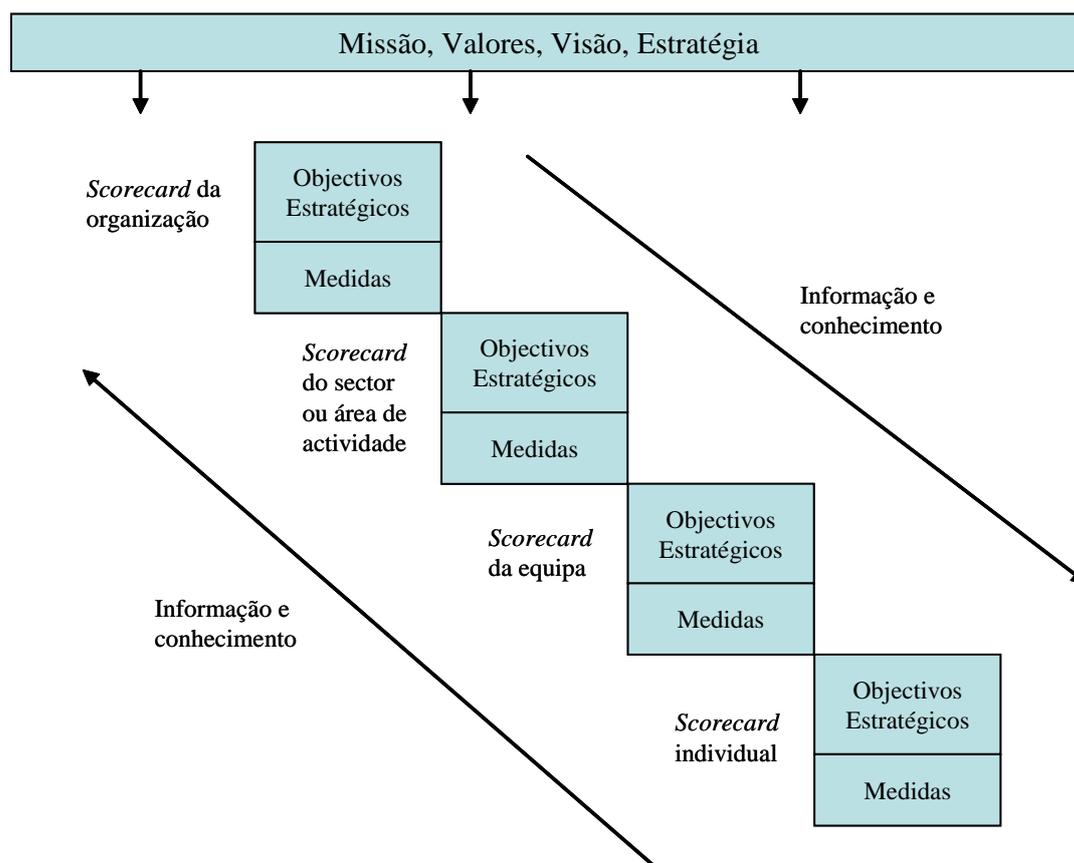
Muitas organizações têm uma tal diversidade de áreas de actuação, que se torna difícil um *balanced scorecard* global ser suficiente para melhorar o seu desempenho. Por isso, e para assegurar uma efectiva ligação entre a estratégia e o quotidiano operacional da organização, Kaplan e Norton (1997) consideram que os *balanced scorecard* são melhor definidos para as unidades estratégicas de negócio. Uma unidade estratégica de negócio ideal é aquela que gere actividades ao longo de toda a cadeia de valor e, mais importante, tem uma estratégia definida.



O *balanced scorecard* da unidade estratégica poderá ser a base para a construção dos *balanced scorecard* das diversas unidades funcionais, através de um desdobramento “em cascata”, para os centros de responsabilidade existentes dentro de cada unidade estratégica.

Figura 19 – O desdobramento do *balanced scorecard* em cascata na organização

(Fonte: Adaptado de Niven, 2003)

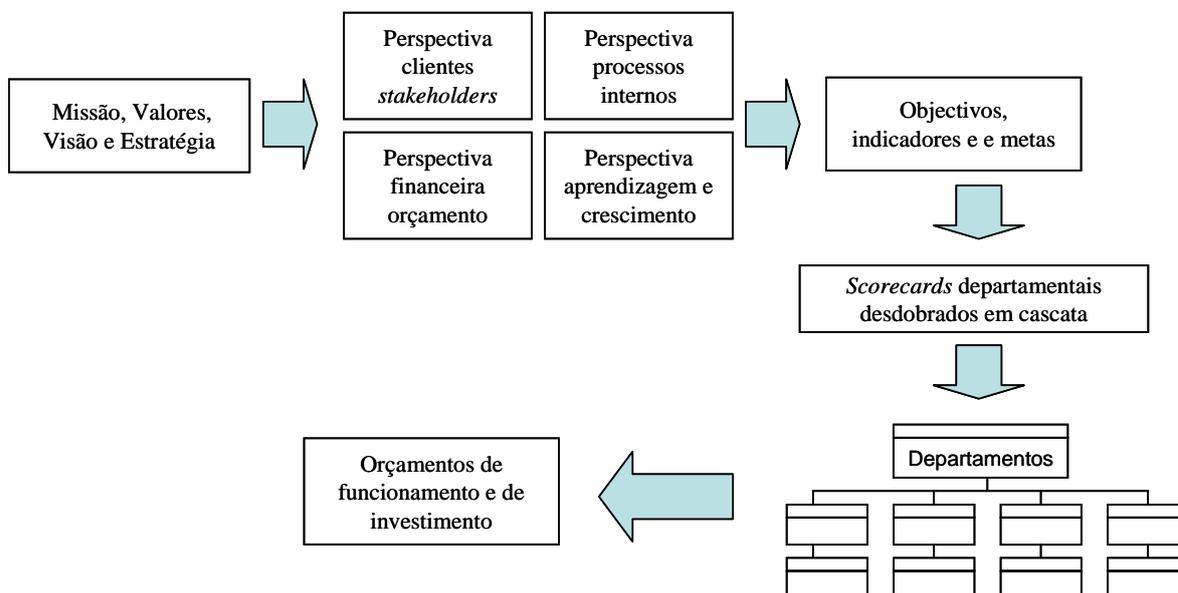


Os centros de responsabilidade da organização não resultam necessariamente do organigrama da empresa. O critério para a sua definição é serem unidades que tenham objectivos, uma estratégia e um plano de acção próprios, mais do que simplesmente um conjunto de funções atribuídas (Jordan, *et al*, 2003). O *balanced scorecard* permite conferir unidade estratégica e operacional às diversas unidades estratégicas de negócio e centros de responsabilidade da organização.



Figura 20 – Da missão da organização aos *balanced scorecard* e orçamentos sectoriais

(Fonte: Adaptado de Niven, 2003)



III.10 O *Balanced scorecard* e orçamento

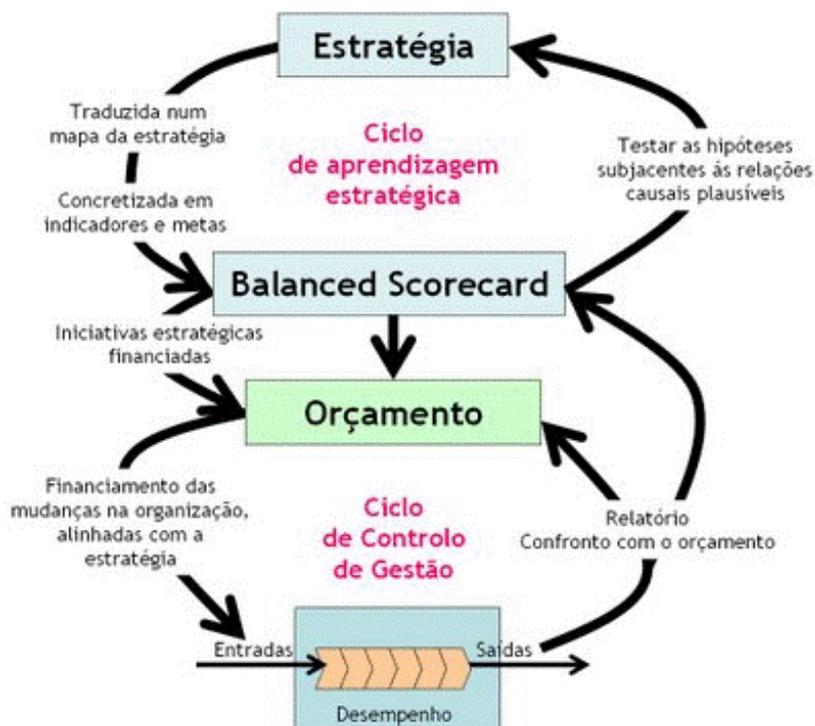
A par do *balanced scorecard*, o orçamento desempenha um papel fundamental na relação entre a estratégia da organização e o quotidiano de cada unidade organizacional, sobretudo no contexto das organizações do terceiro sector, em que, historicamente, este tem sido uma das principais peças de gestão produzidas.

A construção do *balanced scorecard* obriga as organizações a integrarem os ciclos estratégico, operacional e de controlo com o processo orçamental. Só assim é possível garantir que todas as actividades se encontram ligadas à visão e estratégia da organização (Sousa *et al*, 2002).



Figura 21 – Ligação do ciclo de estratégia ao ciclo de controlo, através do orçamento

(Fonte: Pimentel, 2006)

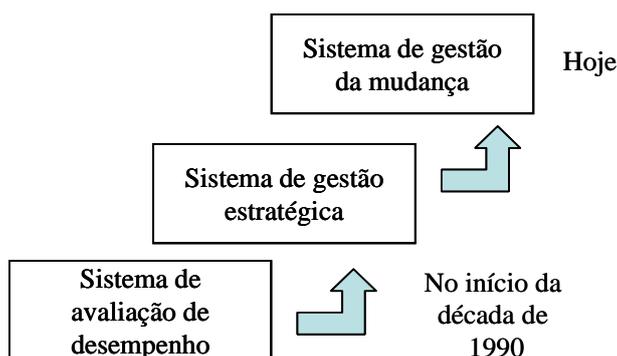


III.11 O *balanced scorecard* e a gestão estratégica da mudança

O *balanced scorecard* começou por ser uma ferramenta de avaliação de desempenho que rapidamente evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica e de gestão da mudança. Hoje, ele é cada vez mais utilizado pelas organizações para potenciar o alinhamento das pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia. Ele é um bom facilitador em processos de mudança, desde logo por ter uma filosofia fácil de entender por toda os níveis hierárquicos da organização (Pinto, 2007).

Figura 20 – A evolução do *balanced scorecard*

(Fonte: Adaptado de Pinto, 2007)



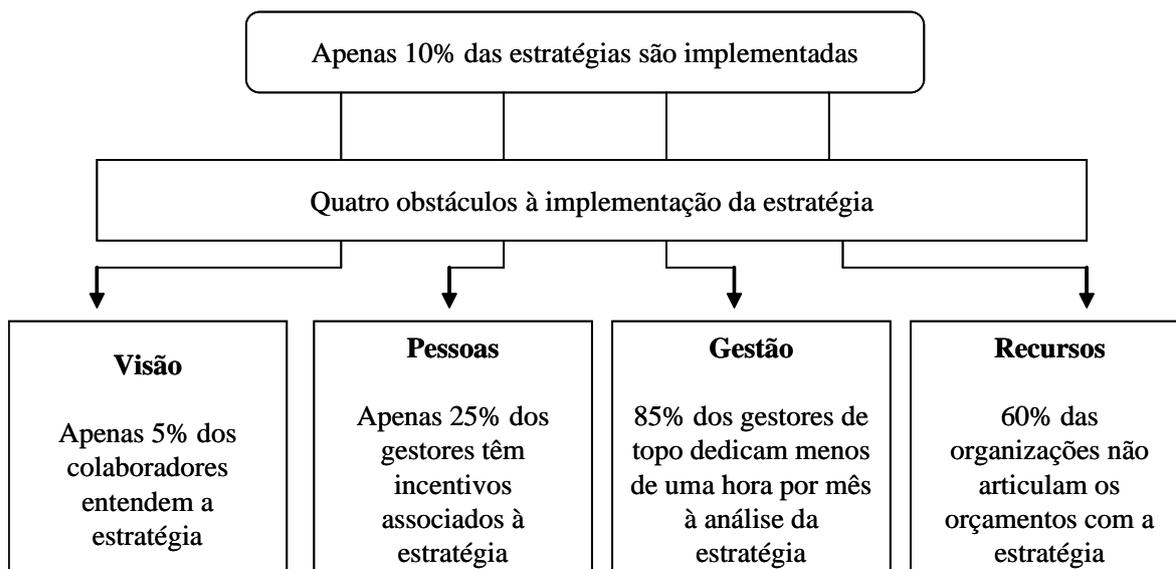


III.12 A implementação do *balanced scorecard*

Um estudo realizado por Kaplan e Norton (2000), revelou que apenas 10 por cento das organizações implementam as suas estratégias e identificou um conjunto de obstáculos à sua implementação.

Figura 21 – Obstáculos à implementação da estratégia

(Fonte: Pinto, 2007, baseado em Kaplan e Norton)



Implementar um *balanced scorecard* é um processo complexo pois significa introduzir mudança em todos os níveis hierárquicos da organização. Ora, as mudanças são difíceis, sobretudo quando envolvem avaliações de desempenho e risco de alteração nos diversos equilíbrios de poder (Sousa, *et al*, 2002).

Epstein e Manzoni (1997) consideram que as organizações que pretendam implementar o *balanced scorecard* podem encontrar as seguintes dificuldades:

- A gestão de topo não consegue explicitar uma visão concisa e partilhada da estratégia;
- O desenvolvimento e manutenção do *balanced scorecard* cria uma sobrecarga de trabalho que pode levar a resistências;
- O processo não é levado suficientemente a sério por parte dos colaboradores;
- Há resistências a uma maior transparência com vista a manter o *status quo*.



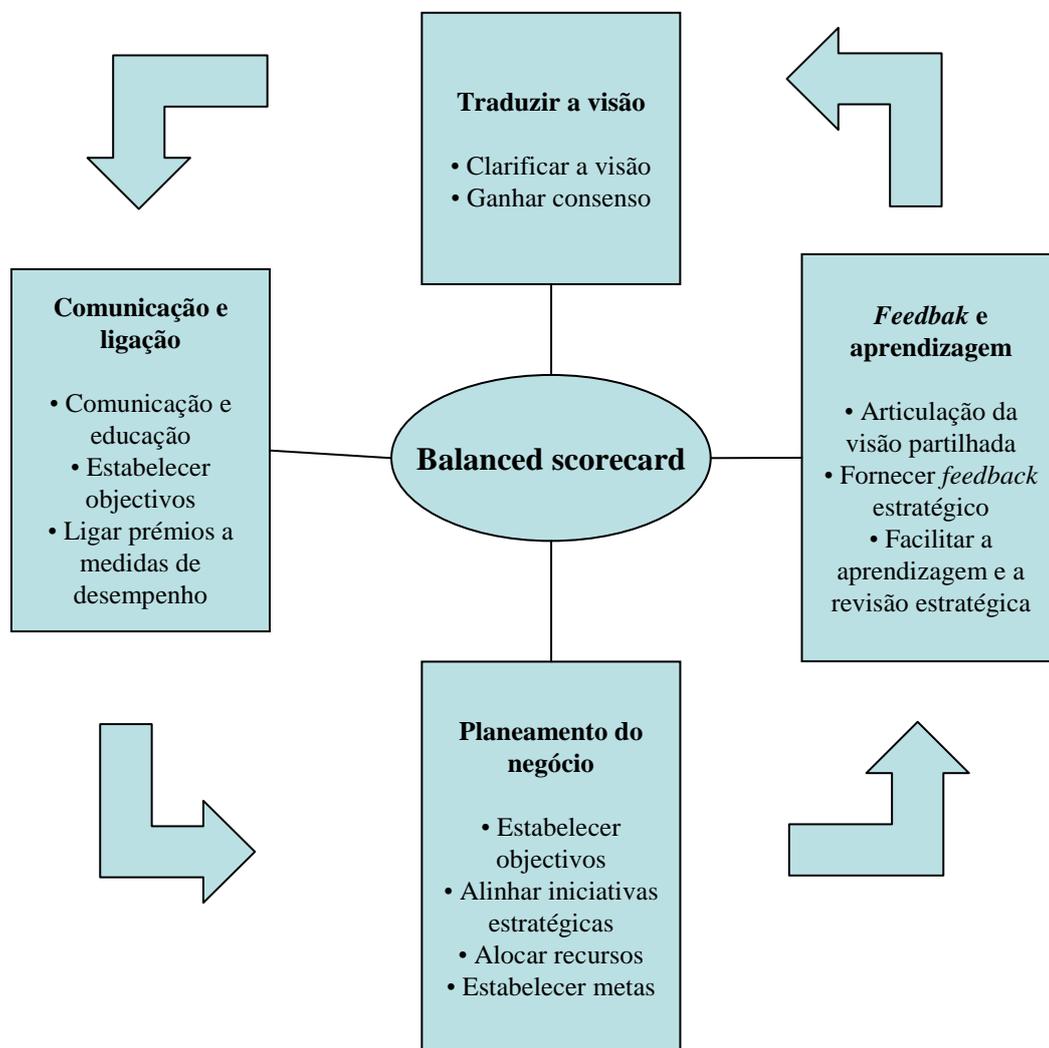
Para Kaplan e Norton (2000a), há quatro processos que têm de estar alinhados para que se possa construir um *balanced scorecard*:

- *Tradução da visão da organização*: é necessário construir um consenso em torno da visão e da estratégia para a alcançar. O consenso é fundamental para se obter um conjunto integrado de objectivos e medidas, que descrevam os indutores de sucesso de longo prazo;
- *Comunicação da estratégia e da sua ligação aos objectivos individuais e departamentais*: é necessário criar condições para uma sinergia capaz de fazer com que o desempenho geral seja maior do que a soma dos desempenhos individuais. Como esta tarefa envolve um grande número de pessoas, as organizações podem recorrer a três mecanismos integrados que ajudam a traduzir a estratégia em objectivos locais: a) comunicação e formação; b) estabelecimento de objectivos e c) ligação de recompensas às medidas de desempenho. Quando a estratégia e planos são compartilhados por toda a organização, é mais fácil estabelecer objectivos individuais;
- *Planeamento*: tem de haver uma ligação entre a dimensão estratégica, a operacional e a orçamental, de forma a que até os orçamentos de curto prazo sejam coerentes com as quatro perspectivas do *balanced scorecard* e estejam alinhados com a estratégia;
- *Feedback e aprendizagem*: caso seja necessário, a organização deve modificar as suas estratégias em tempo real e em função da experiência adquirida, do seu desempenho recente.



Figura 22 – Gerir a estratégia: os quatro processos que devem estar alinhados

(Fonte: Kaplan e Norton 1996a)



III.13 Conclusão sobre a avaliação de desempenho em organização do terceiro sector e sobre o *balanced scorecard*

No que respeita à selecção e utilização de medidas de avaliação de desempenho em organizações do terceiro sector, Anheier (2005) dá os seguintes conselhos:

- Os números são importantes para medir o desempenho e para a concretização de objectivos, mas não são um fim em si mesmo, nem devem ser retirados do contexto. Dar significado aos números também responsabilidade da gestão;
- Como a maioria deste tipo de organizações é multifacetada, perseguindo várias *bottom lines*, são necessárias múltiplas medidas de desempenho;



- As medidas de avaliação de desempenho devem ligar o mais possível a missão da organização às suas actividades quotidianas;
- As medidas devem ser testadas pelo menos durante um ano até serem adoptadas e, em princípio, só ganham utilidade à medida que o tempo passa;
- Comparar medidas de desempenho entre os diversos programas da organização pode ser incorrecto, já que estas se encontram adaptadas às especificidades de cada um;
- Há o risco das medidas de avaliação de desempenho atraírem os esforços para áreas que são mais facilmente implementadas mas nas quais há menos recursos envolvidos e onde, portanto, são menos necessárias, e de poderem conduzir a uma sobrevalorização do curto prazo e a que se negligencie o longo prazo.

Ainda que de natureza diferente, “alternativa”, as organizações do terceiro sector devem ter a mesma propensão para o planeamento e a avaliação do que as empresas. Porém, como já se disse, será necessário ter em consideração a sua natureza singular e complexa, e a necessidade de desenvolver novos parâmetros para avaliação do seu desempenho. É fundamental que a implementação de processos e ferramentas de gestão estratégica, não negligenciem ou desvirtuem a natureza “alternativa” das organizações do terceiro sector

Como ferramenta de avaliação de desempenho, o *balanced scorecard* respeita e adapta-se bem às considerações e sugestões de Anheier e à necessidade de encontrar metodologias “à medida” dos diversos tipos de organizações do terceiro sector.

Não se pretendendo anular as diferenças entre os dois sectores, a perspectiva do presente trabalho é a de que se no sector privado as boas práticas de gestão são vistas como necessárias para se alcançarem desempenhos superiores, no terceiro sector tal também deverá acontecer (Zuluaga, 2006).

Por isso se defende o recurso, por parte das organizações do terceiro sector, a uma das ferramentas de gestão estratégica de maior sucesso no sector privado: o *balanced scorecard*. Esta ferramenta apresenta a vantagem de já ter sido concebida para se adaptar às especificidades das organizações e a tempos de mudança acelerada.

Como ferramenta de gestão estratégica, o *balanced scorecard* permite não só melhorar a actuação da organização, como avaliar a sua eficiência, eficácia e impacte. Quer nos aspectos mais operacionais e tangíveis, quer nos aspectos mais estratégicos e intangíveis, ele é uma boa ferramenta de avaliação.



Ligando e articulando entre si os três ciclos da gestão estratégica – planeamento estratégico, planeamento operacional e controlo de gestão –, o *balanced scorecard* poderá ajudar as organizações do terceiro sector a medir o seu contributo para o desenvolvimento e o *empowerment* dos públicos e comunidades onde actuem.

Vimos que o conceito de gestão estratégica evoluiu muitíssimo ao longo do século XX: que o ciclo de controlo de gestão se deve articular com o processo de gestão estratégica, já que é um pilar da aprendizagem fundamental; que os activos intangíveis são cada vez mais determinantes da competitividade e da capacidade de criação de valor das organizações; que as organizações do terceiro sector são cada vez mais consideradas idênticas às outras na necessidade de adoptarem boas metodologias e princípios de gestão.

Como escreveu Drucker (1989, citado por Simaens), “há vinte anos a gestão era uma palavra ‘suja’ para as organizações do terceiro sector. Ela significava negócio e as organizações sem fins lucrativos orgulhavam-se de se situarem acima de quaisquer preocupações economicistas e mercantilistas.” Contudo, em vinte anos, a gestão tornou-se um imperativo pois “as boas intenções não se substituem à organização, à liderança, à prestação de contas, ao bom desempenho e aos resultados.”

Vimos, também, que a natureza idiossincrática e complexa das organizações do terceiro sector, desde logo pela natureza das suas missões e especificidades de governação, obriga ao desenvolvimento de novas métricas de avaliação do desempenho, capazes de avaliar o seu contributo para as múltiplas dimensões da sustentabilidade – social, ambiental, cultural e económica – e para o futuro da Humanidade.

Falta agora aprofundar o conhecimento sobre o *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e aplicá-lo à Chapitô. É o que faremos de seguida.



IV O *balanced scorecard* e as organizações do terceiro sector

IV.1 Introdução

Segundo Kaplan e Norton (2006), há diversos motivos pelos quais as organizações do terceiro sector devem adoptar ferramentas de gestão estratégica, designadamente:

- Melhorar o seu desempenho ao nível da eficiência, da eficácia e do impacte da sua actuação e, assim, melhorar a sua competitividade;
- Ganhar poder de focagem e de disciplina no que respeita à concretização da sua missão; gerar informação importante para os seus gestores e *stakeholders*;
- Alertar para a necessidade de investimento nos activos intangíveis da organização;
- Motivar e contribuir para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que responde bem a todas estas necessidades e que ajuda a organização a compreender os seus mecanismos de criação de valor e a determinar se tem a capacidade necessária para atingir os resultados desejados.

Geralmente, as organizações do terceiro sector têm poucos recursos e de pouca qualidade, e a maioria investe pouco em infraestruturas e no desenvolvimento dos seus colaboradores, adoptando como objectivo principal cumprir com os objectivos dos seus programas e manter os custos administrativos baixos. Já vimos, anteriormente, que não vale a pena investir em gestão estratégica se não estiver instalada a devida capacidade organizacional de suporte (Kaplan e Norton, 2006).

Segundo um estudo realizado, em 2001, pela consultora McKinsey&Company, há uma forte correlação entre a melhoria da capacidade e o impacte da organização. Segundo o estudo, as iniciativas de consolidação da capacidade organizacional são críticas para o aumento do impacte da organização.

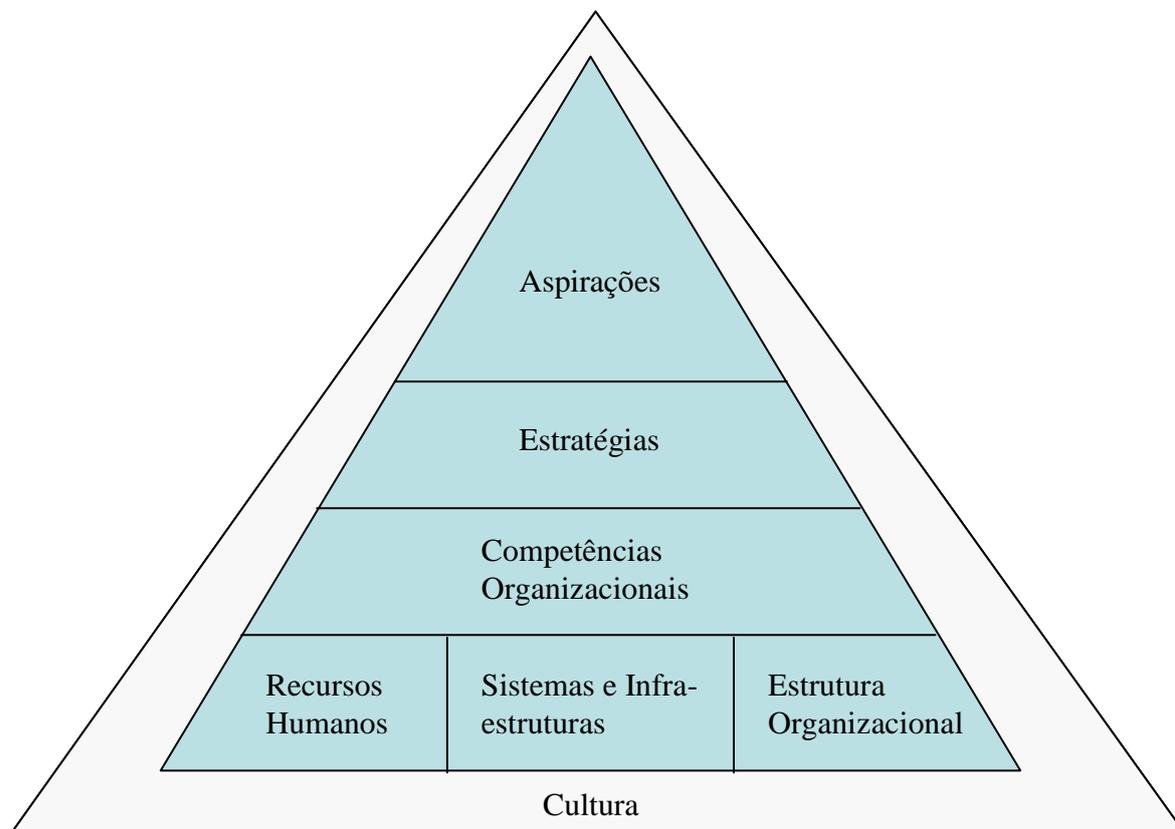
Na sequência desse estudo, a McKinsey desenvolveu uma “Pirâmide de Capacidades”, que ajuda a definir o conceito de “capacidade” no contexto das organizações do terceiro sector. A pirâmide é composta por sete elementos: três elementos de nível superior – aspirações, estratégia e competências organizacionais –,



três elementos base – sistemas e infra-estruturas, recursos humanos e estrutura organizacional –, e um elemento cultural que serve para ligar todos os outros. O estudo conclui que as organizações sem fins lucrativos com maior impacte são aquelas que procuram desenvolver, em simultâneo e de forma articulada, os sete elementos da “Pirâmide de Capacidades”.

Figura 23 – A Pirâmide de Capacidades McKinsey

(Fonte: McKinsey & Company, 2001)



As *aspirações* são a missão, visão e objectivos gerais da organização, que, em conjunto e articulados, lhe conferem um sentido e uma direcção.

A *estratégia* consiste no conjunto coerente de acções e programas com vista à consecução dos objectivos gerais.

As *competências organizacionais* correspondem à soma das capacidades da organização, incluindo o desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica, e a capacidade de planear, gerir recursos e estabelecer relações com os *stakeholders*.

Os *recursos humanos* correspondem às competências, experiências, compromisso e potencial da Direcção, da gestão, dos colaboradores e dos voluntários da organização.



Os *sistemas e infra-estruturas* dizem respeito aos sistemas da organização de planeamento, tomada de decisão, gestão do conhecimento, e gestão administrativa, bem como aos activos físicos e tecnológicos que apoiam a organização.

A *estrutura organizacional* configura a estrutura legal e de gestão da organização, combinando o *governance*, o desenho organizacional, a coordenação inter-funcional, e a descrições das funções individuais.

Por último, a *cultura* é o elemento que liga todos os outros e dá coesão à organização, inclui valores e práticas partilhados, normas de comportamento e, mais importante, a orientação da organização face ao desempenho.

Sem um investimento em capacidade organizacional, não valerá a pena investir na adopção de ferramentas de gestão estratégica e/ou de avaliação do desempenho.

IV.2 *Balanced scorecard* para organizações do terceiro sector

As quatro perspectivas do *balanced scorecard* foram desenvolvidas para empresas, podendo ser usadas, com outra ordenação ou incluindo outras perspectivas, noutro tipo de organizações, cujo fim último não seja a criação de valor económico para o accionista.

Para Kaplan e Norton (2002), há duas diferenças fundamentais entre o *balanced scorecard* para empresas e o aplicado às organizações do terceiro sector:

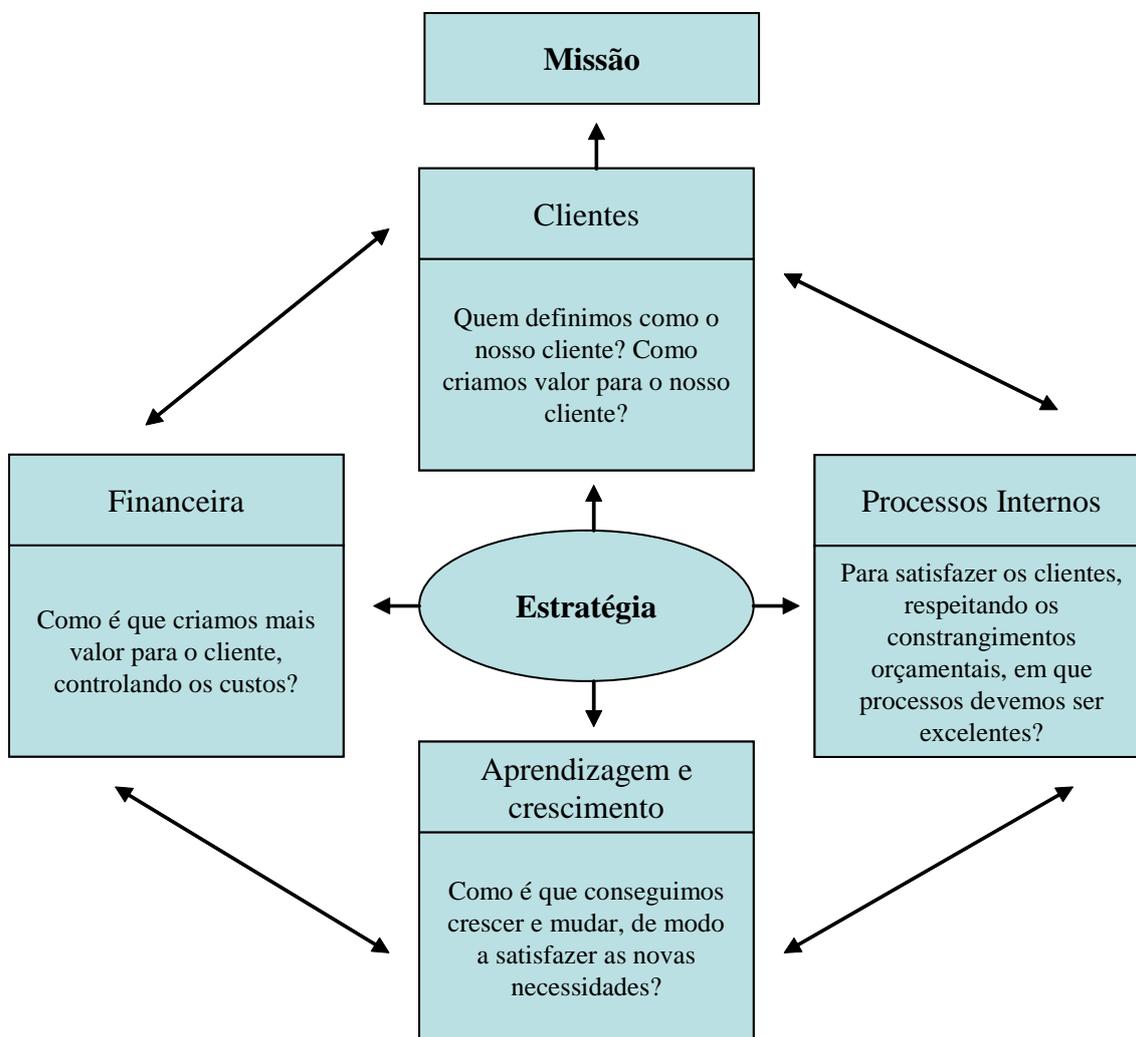
- *A missão desloca-se para o topo do balanced scorecard*: numa organização com fins lucrativos, todas as medidas do *scorecard* devem conduzir a uma melhoria na no desempenho financeiro. Nas organizações do terceiro sector, a aspiração última é a da concretização de uma missão criadora de valor social;
- *A perspectiva do cliente passa a ser a mais importante*: para a concretização da missão, a perspectiva mais importante é a do cliente. É servindo os clientes que a organização concretiza a missão. É ainda necessário expandir o conceito de cliente, dado que quem financia os serviços geralmente difere de quem deles usufrui.

Em nosso entender, as diferenças entre o *balanced scorecard* para empresas e o aplicado às organizações do terceiro sector deverão profundas, já que a natureza “alternativa” e peculiar das últimas não se coaduna com as métricas e os padrões conceptuais característicos das empresas.



Figura 24 – *Balanced scorecard* para organizações sem fins lucrativos

(Fonte: Niven, 2003)



IV.3 Exemplos da aplicação do *balanced scorecard* no terceiro sector

Kaplan e Norton (2002 e 2006) trabalharam com um conjunto de organizações sem fins lucrativos norte-americanas, com vista a implementar o *balanced scorecard*.

De seguida, descrevem-se sumariamente duas dessas experiências: o caso da “Teach for América” e da “Ópera Lírica de Boston”.

Antes, porém, descreve-se o processo de implementação do *balanced scorecard* na Fundação Avina – estudo de caso decorrente de contactos pessoais.



IV.3.1 O caso da Fundação Avina

A Fundação Avina foi fundada, em 1994, pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny, com a missão de “contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina, incentivando laços de confiança e parceria entre líderes sociais e empresariais, procurando que estes articulem acções com vista ao desenvolvimento sustentável.”

A Fundação deseja “ser conhecida como uma organização inovadora e eficaz que implementa contribuições concretas para o desenvolvimento sustentável da América Latina.” A sua visão é “uma América Latina próspera, integrada, solidária e democrática, inspirada na sua diversidade e constituída por uma sociedade que a posicione globalmente a partir do seu próprio modelo de desenvolvimento inclusivo e sustentável.”

Nesse sentido, a Avina priorizou quatro áreas de intervenção: igualdade de oportunidades; democracia e estado de direito; desenvolvimento económico sustentável; conservação e gestão dos recursos naturais.

O seu modo de operar consiste em identificar as melhores oportunidades para realizar parcerias com líderes da sociedade civil e do meio empresarial, com vista a desenvolver iniciativas colectivas de grande potencial transformador em prol do desenvolvimento sustentável.

A estratégia da Fundação Avina passa pelo fortalecimento dos seus parceiros, criando espaços de parceria entre eles. A sua actuação consiste em fomentar os laços de confiança e de partilha de valores entre a sociedade civil e o sector empresarial, com vista a um alinhamento mútuo e articulado em prol do desenvolvimento sustentável.

No final de 2007, a Avina possuía 924 líderes parceiros e 3.308 aliados e tinha 21 escritórios em 11 países da América Latina. Nesse ano, a Fundação Avina investiu, globalmente, 33,2 milhões de dólares, dos quais 4 milhões no eixo “Democracia e Estado de Direito”, 2,8 milhões no eixo “Conservação e gestão dos recursos naturais”, 7,6 milhões no eixo “Desenvolvimento económico sustentável” e 5,4 milhões no eixo “Igualdade de oportunidades”, apoiando centenas de projectos e actividades.

A Fundação Avina procura capacitar os seus parceiros da sociedade civil, prestando os seguintes serviços: apoio financeiro directo, desenvolvimento e gestão de projectos, fortalecimento de redes, capacitação organizacional, criação de espaços de reflexão e vinculação, fortalecimento das lideranças, constituição de parcerias com o

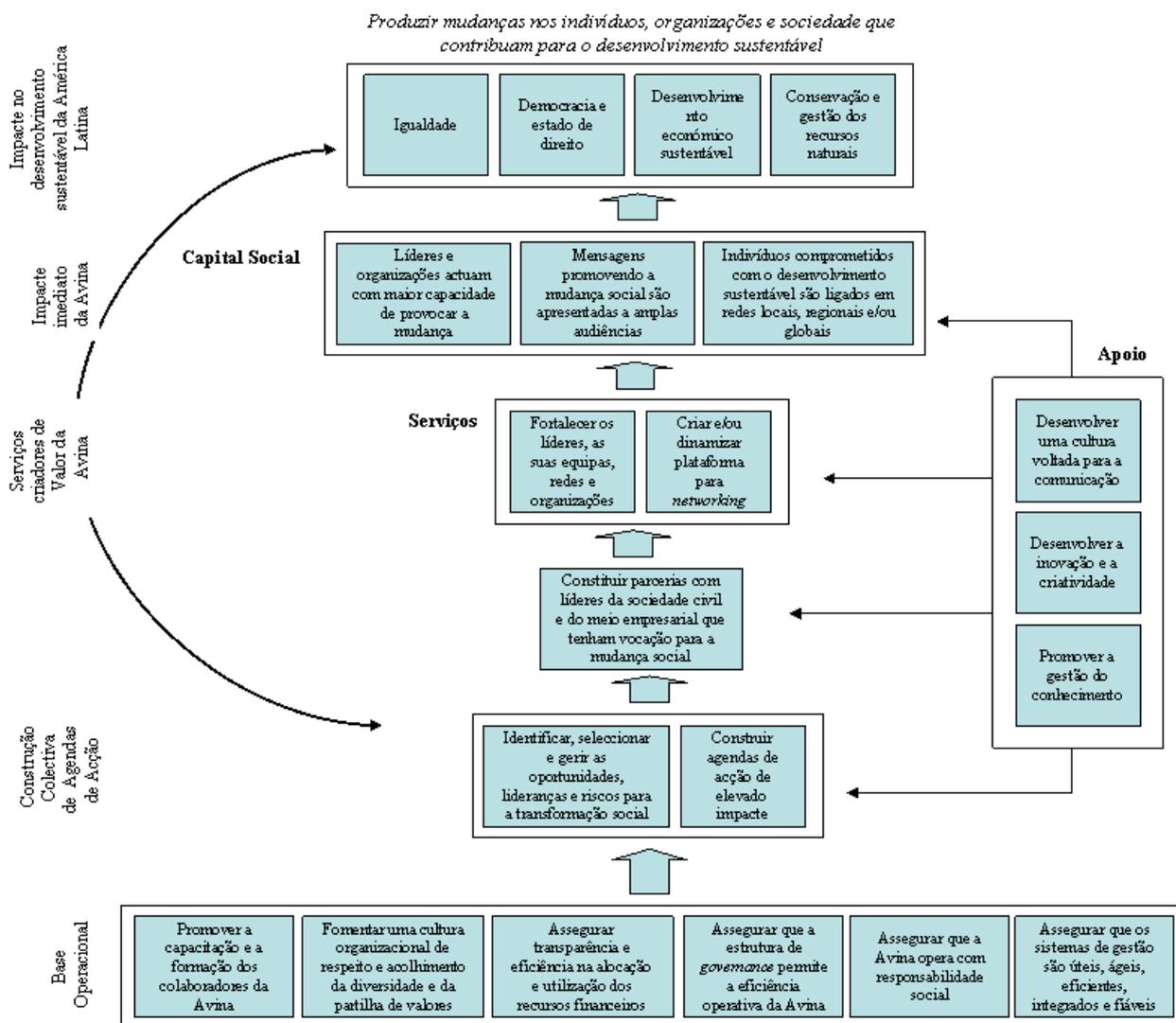


sector privado, obtenção de financiamentos, e fortalecimento da capacidade de comunicação.

Em 2005, a Fundação Avina iniciou a implementação de um sistema de gestão do desempenho, adoptando como ferramenta o *balanced scorecard*. Em 2007, a implementação do sistema ficou concluída. Tendo sido um processo colaborativo, que envolveu toda a organização, a adopção do *balanced scorecard* permitiu aos gestores da Avina reunir uma série de indicadores chave, que agora servem de orientação às equipas, permitindo avaliar o seu desempenho trimestral e anualmente.

Figura 25 – A cadeia de criação de valor ou mapa de estratégia da Fundação Avina

(Fonte: Avina, 2008)



O primeiro passo para a implementação do *balanced scorecard* consistiu na elaboração do mapa de estratégia da Fundação: um desenho da rota de criação de valor.



O mapa de estratégia foi construído, em 2005, de forma participativa, envolvendo toda a organização, de modo a garantir a reflexão e representação fiel da perspectiva de cada unidade e Representação/Delegação da Avina. O mapa de estratégia evidencia a ligação do impacte ou resultados desejados aos aspectos operacionais da organização.

Após definir o seu mapa de estratégia, apoiado em seis dimensões, a Fundação delineou um total de 28 indicadores que ajudam a medir o desempenho em cada uma delas. Esses indicadores têm metas trimestrais e/ou anuais associadas. Em 2007, a Fundação atingiu cerca de metade das metas assumidas.

Na sequência dos contactos havidos com Gloria Tejada, “gestora” do *balanced scorecard* da Fundação Avina, foi possível constatar a importância desta ferramenta para a capacitação e a eficácia da organização e de todos os seus colaboradores e parceiros.

Em anexo (*vide* anexo 1), apresenta-se o processo de construção do mapa de estratégia na Fundação Avina, bem como o processo de definição dos indicadores e iniciativas de apoio ao *balanced scorecard* (*vide* anexo 2).

IV.3.2 O caso da “Teach for America”

A *Teach for America* é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1989, que recruta recém-graduados das melhores universidades norte-americanas para passarem dois anos a ensinar em escolas de comunidades pobres. A sua visão é a de que um dia todas as crianças tenham a oportunidade de ter uma educação de excelência.

Para a *Teach for America*, a desigualdade educacional que persiste na América é um dos desafios sócio-económicos mais importantes do país. De acordo com estatísticas públicas de 2005, verificava-se que as crianças provenientes de comunidades pobres estão, em média, três graus académicos mais atrasadas do que as provenientes de comunidades de elevado rendimento. Para além disso, dos 13 milhões de crianças pobres, cerca de metade não deverá concluir o ensino obrigatório (a “high school”) e apenas 1 em cada 10 estudantes provenientes de zonas pobres deverá concluir a universidade (“college”).

A *Teach for America* é constituída por uma equipa de 5.000 professores (“corp members”) que trabalha com cerca de 400.000 alunos por ano. Em 2007, a *Teach for America* recebeu 18.000 candidaturas, 70% das quais provenientes das melhores universidades da América.



Até 2002, a *Teach for America* utilizava indicadores operacionais - como o número de recém-licenciados recrutados ou o valor dos fundos angariados - para avaliar o seu desempenho. Essas medidas tinham, porém, a limitação de não avaliar a capacidade da *Teach for America* em concretizar a sua missão.

É neste contexto que, em 2002, inicia a adopção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. Neste caso, optou-se por definir perspectivas próprias para o *balanced scorecard*, de modo a adequá-lo melhor às características da organização. Assim, antes de desenvolver o mapa de estratégia e o *balanced scorecard*, a *Teach for America* estabeleceu as seguintes cinco prioridades estratégicas:

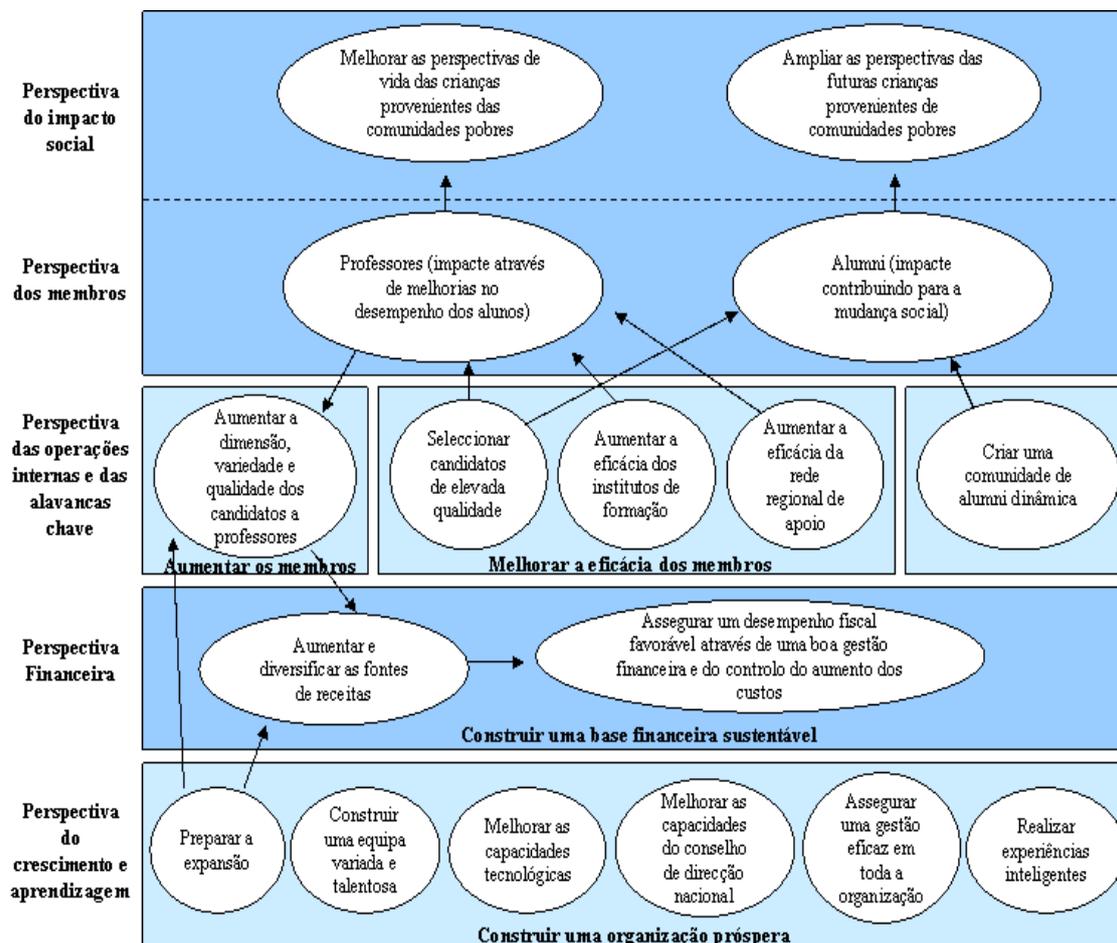
1. Assegurar que os seus membros/professores têm sucesso na diminuição do *gap* entre os seus estudantes e os estudantes de zonas privilegiadas;
2. Assegurar a liderança e contribuição dos membros *alumni* para as mudanças sistémicas que é necessário implementar para a realização da visão;
3. Assegurar uma organização aberta à diversidade dos seus membros;
4. Desenvolver financiamento sustentável de apoio à organização;
5. Construir uma organização dinâmica, capaz de consistentemente produzir melhores resultados ao longo do tempo.

As prioridades estratégicas delineadas deram, posteriormente, origem a um conjunto de objectivos, distribuídos pelas cinco perspectivas adoptadas, cujas relações de causa-efeito é possível perceber através da análise do mapa de estratégia construído.



Figura 26 – O Mapa de Estratégia da “Teach for America”

(Fonte: Kaplan *et al.*, 2006)



Mesmo os objectivos e indicadores que o *balanced scorecard* manteve da anterior ferramenta de avaliação de desempenho (mais operacional e menos estratégica) passaram a estar integrados numa teia de relações de causa-efeito, com vista à consecução da visão e da estratégia.



Figura 27 – O *balanced scorecard* do “Teach for America”

(Fonte: Adaptado de Clark *et al*, 2004)

Perspectiva	Objectivos	Medidas	Metas
Impacte Social	Melhorar as perspectivas de vida das crianças provenientes das comunidades pobres	n.º de novos professores	2000
		% de professores cujas crianças registam uma evolução positiva do seu desempenho escolar	30%
	Ampliar as perspectivas das futuras crianças provenientes de comunidades pobres	% de membros que chegam ao fim do seu compromisso	90%
		% de alumni em posições profissionais de elevado nível	-
Membros	Professores (impacte através de melhorias no desempenho dos alunos)	% de alumni envolvidos em actividades locais ou regionais	20%
		% de membros altamente satisfeitos com o TFA	75%
	Alumni (impacte contribuindo para a mudança social)	% de membros que consideram o TFA valoriza os seus esforços	70%
		% de alumni satisfeitos com o desempenho do TFA	75%
Operações internas	Aumentar a dimensão, variedade e qualidade dos candidatos a professores	% de candidatos de elevada qualidade	75%
	Seleccionar candidatos de elevada qualidade	diversidade dos candidatos (%)	-
	Aumentar a eficácia dos institutos de formação	sucesso da primeira selecção (%)	75%
	Aumentar a eficácia da rede regional de apoio	% de nodos membros satisfeitos com a formação	80%
		% de membros satisfeitos com a rede regional de apoio	75%
		% de alumni nos eventos TFA	20%
	Criar uma comunidade de alumni dinâmica	% de alumni que usam as plataformas electrónicas de encontro	40%
taxas de participação de alumni em eventos por etnia		-	
Financeira	Aumentar e diversificar as fontes de receitas	montante de receitas anuais	-
		montante de fundos angariados excluindo expansão	\$36 milhões
		n.º de indivíduos doadores de mais de \$5000	200
	Assegurar um desempenho fiscal favorável através de uma boa gestão financeira e do controlo do aumento dos custos	montante acima/abaixo do orçamento	-
		dimensão do fundo de reserva	-
Aprendizagem e crescimento	Construir uma equipa variada e talentosa	n.º de candidatos	5000
		n.º de candidatos de elevado potencial que começam a formação para membros	3000
		diversidade dos membros (%)	-
		% de membros satisfeitos com a experiência TFA	75%
	Melhorar as capacidades tecnológicas	% de membros satisfeitos com a tecnologia disponível	70%
		% de projectos novos implementados dentro do prazo	75%
	Melhorar as capacidades do conselho de direcção nacional	montante anual de fundos angariados pelo conselho de direcção	-
Assegurar uma gestão eficaz em toda a organização	% de objectivos chave anuais atingidos	80%	

O mapa de estratégia e o respectivo *balanced scorecard* permitiram à TFA envolver uma nova geração de doadores, alinhar os seus membros e colaboradores e focar-se mais em actividades geradoras de valor e impacte (Kaplan e Norton, 2006).

IV.3.3 O caso do mapa de estratégia da Ópera Lírica de Boston

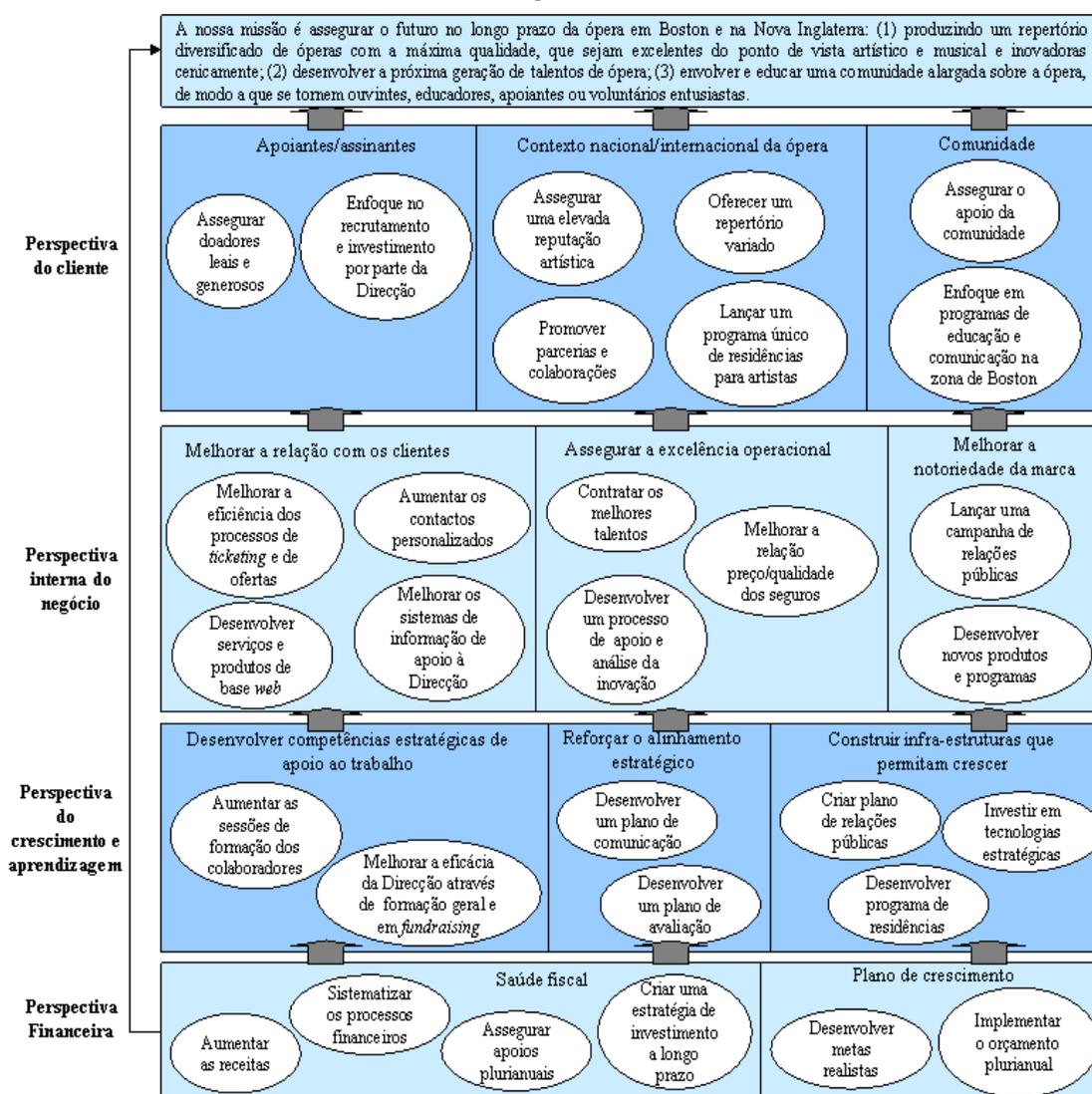
Entre 1995 e 2000, a Ópera Lírica de Boston foi a companhia de ópera de crescimento mais acelerado na América do Norte. Porém, no ano 2000, mesmo com excelentes audiências, as receitas provenientes das vendas de bilhetes não eram suficientes para assegurar sequer 40 por cento das despesas operacionais. A Direcção decidiu, então, proceder a um plano estratégico e implementar um *balanced scorecard*.



O Mapa de Estratégia descreve os resultados desejados e os indutores de desempenho para os seus três públicos-alvo: doadores, comunidade nacional e internacional da ópera e comunidade local de Boston. Segundo Kaplan e Norton (2006), o processo de implementação do *balanced scorecard* resultou numa maior integração entre os diversos departamentos e num maior sentimento de unidade, permitindo que todos os *stakeholders* passassem a estar alinhados quanto às três prioridades da organização.

Figura 28 – O Mapa de Estratégia da Ópera Lírica de Boston

(Fonte: Kaplan *et al.*, 2006)



IV.4 A implementação do *balanced scorecard* em organizações do terceiro sector

Como ferramenta de avaliação de desempenho, mas sobretudo como ferramenta de gestão estratégica, a implementação do *balanced scorecard* deve ser rigorosamente planeada.



A primeira **fase** na implementação do *balanced scorecard* é a de **decisão e planeamento**, na qual há um conjunto de questões e tarefas que podem condicionar o sucesso da implementação e que, portanto, importa ter em consideração:

1º) Avaliar a necessidade de adopção de um *balanced scorecard*

Para tal, pode responder-se à grelha *infra*. Pontuações superiores a 50 confirmam a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica.

Figura 29 – Grelha de medição da necessidade de adopção de um *balanced scorecard*

(Fonte: Adaptado de Niven, 2003) (Escala: de “1” verifica-se pouco a “5” verifica-se muito)

1 2 3 4 5	1. A organização investiu em iniciativas de melhoria da qualidade mas não se verificou uma melhoria correspondente em resultados
1 2 3 4 5	2. Se não produzíssemos os nossos actuais relatórios de desempenho ou mapas de indicadores durante um mês, ninguém repararia
1 2 3 4 5	3. A nossa organização cria valor significativo com base nos seus activos intangíveis, tais como conhecimento dos colaboradores e inovação, relações com os clientes e uma forte cultura.
1 2 3 4 5	4. Temos uma estratégia (ou tivemos estratégias no passado) mas temos dificuldade em implementá-la com sucesso
1 2 3 4 5	5. Raramente revimos as nossas medidas de avaliação do desempenho ou inovamos ao nível de novos indicadores
1 2 3 4 5	6. A nossa equipa de gestão sénior passa a maior parte do seu tempo a discutir em conjunto desvios ao plano e outros assuntos operacionais
1 2 3 4 5	7. O processo de elaboração do orçamento na nossa organização é um processo muito politizado ou grandemente baseado em tendências históricas
1 2 3 4 5	8. Os nossos empregados não têm um entendimento sólido da nossa missão, visão e estratégia
1 2 3 4 5	9. Os nossos empregados não têm consciência de como as suas acções e actividades diárias contribuem para o sucesso da organização
1 2 3 4 5	10. Ninguém é responsável pelo processo de avaliação do desempenho na nossa organização
1 2 3 4 5	11. Temos inúmeras iniciativas a ocorrer na nossa organização e é possível que nem todas sejam verdadeiramente estratégicas na sua natureza
1 2 3 4 5	12. Há pouca accountability na nossa organização para as coisas que decidimos como grupo realizar
1 2 3 4 5	13. As pessoas tendem a ficar nas suas "quintas" e por conseguinte temos pouca colaboração entre departamentos
1 2 3 4 5	14. Os nossos empregados têm dificuldade em ter acesso à informação crítica e necessária para servirem o cliente
1 2 3 4 5	15. As prioridades na nossa organização são geralmente ditadas pela necessidade permanente de "apagar fogos"
1 2 3 4 5	16. O ambiente em que operamos está em mudança e para sermos bem sucedidos temos de nos adaptar constantemente
1 2 3 4 5	17. Enfrentamos uma pressão crescente por parte dos "stakeholders" para apresentarmos resultados
1 2 3 4 5	18. Não temos objectivos de desempenho bem definidos, tanto para a parte financeira como não financeira da nossa actividade.
1 2 3 4 5	19. Não seríamos capazes de articular a nossa estratégia numa página A4 ou num "mapa"
1 2 3 4 5	20. Por vezes tomamos decisões que são benéficas no curto prazo, mas que podem afectar a criação de valor no longo prazo

2º) Definir os recursos necessários para o efeito, assegurar o apoio por parte da gestão de topo e constituir a equipa de implementação;



3º) Definir bem o que se pretende atingir com o *balanced scorecard*, nomeadamente:

- Avaliação do desempenho da organização, departamentos e/ou colaboradores
- Gestão estratégica
- Comunicação da estratégia
- Alinhamento das pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia
- Gestão da mudança

4º) Assegurar a formação de todos os envolvidos e a existência das infraestruturas de suporte necessárias, nomeadamente ao nível das tecnologias de informação;

5º) Definir por onde começar e como proceder:

- Construir o *scorecard* no topo da organização e, posteriormente, desdobra-lo ou
- Escolher um departamento piloto?

6º) Definir um cronograma de acção.

Após a fase de decisão e planeamento, passa-se a uma **fase de desenvolvimento e implementação**, na qual se devem realizar as seguintes tarefas:

1º) Elaborar um plano de comunicação para a implementação do *balanced scorecard*;

2º) Determinar ou confirmar a missão, visão, valores e estratégia da organização;

3º) Definir as perspectivas e os objectivos a adoptar;

4º) Criar o Mapa de Estratégia;

5º) Definir as metas, indicadores e iniciativas para os objectivos adoptados;

6º) Elaborar um cronograma e um orçamento gerais de todas as iniciativas delineadas;

7º) Ligar o orçamento da organização ao *balanced scorecard*;

8º) Elaborar um plano de monitorização (*ongoing*).



Nesta fase, são comuns os métodos participativos, com recurso a técnicas como a entrevista e o *focus group*. Por uma questão de síntese, não se abordam essas técnicas no presente trabalho, sendo possível encontrá-las em Allison (2005), W. K. Kellogg Foundation (2004), Niven (2003) e McKinsey&Company (2001).

IV.5 Conclusão sobre o *balanced scorecard* para organizações do terceiro sector

Vimos, ao longo deste capítulo, como aplicar o *balanced scorecard* às organizações do terceiro sector. Em síntese, o *balanced scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que pode ajudar as organizações do terceiro sector a melhorar o seu desempenho no longo prazo.

Face a outras ferramentas concorrentes, esta apresenta a *vantagem* de ser muito versátil, de envolver todos os colaboradores da organização na sua concepção, implementação e manutenção e de realçar a importância dos activos tangíveis e intangíveis das organizações, ajudando, assim, a organização a perceber e monitorizar os seus mecanismos criadores de valor. Por outro lado, o *balanced scorecard* compatibiliza bem a necessidade de planeamento e organização, por um lado, e a de adaptação rápida e permanente e de inovação, por outro. Ele pode, por isso, ser uma ferramenta que contribui decisivamente para a competitividade, o impacte, e a melhoria da sustentabilidade da organização.

As *desvantagens* do *balanced scorecard*, como ferramenta de gestão estratégica, poderão relacionar-se com a complexidade e morosidade da sua adopção – embora essa seja a única forma de garantir que o processo de gestão estratégica respeita as especificidades da organização, se apoia em todos os seus colaboradores e será útil para a organização, ajudando-a a melhorar o seu desempenho.

Já, em nossa opinião, as *limitações* do *balanced scorecard* relacionam-se com três aspectos: (i) o facto de não ser uma ferramenta de formulação estratégica (ou seja, pode ajudar mas não é uma ferramenta de planeamento estratégico), (ii) a ausência de metodologias robustas para avaliação de impacte e (iii) as limitações inerentes a qualquer ferramenta que procure organizar, quantificar ou racionalizar actividades e organizações que actuam para o longo prazo e em contextos e dimensões de difícil tangibilidade.

No caso do *balanced scorecard* desenvolvido para o terceiro sector, é dada uma grande importância à missão da organização, mas os autores não chegaram a



desenvolver indicadores de impacte que permitam monitorizar o desempenho da organização na prossecução da sua missão²⁶;

Por último, vimos, também, que é necessário que as organizações do terceiro sector disponham das condições e capacidade necessárias para iniciarem um processo de gestão estratégica, sem o que este poderá estar condenado ao fracasso. Os exemplos apresentados da Fundação Avina, da Teach for América e da Ópera Lírica de Boston são bons exemplos de implementação do *balanced scorecard*, desde logo por reunirem as condições necessárias *a priori* para o desenvolvimento de processos e ferramentas de gestão estratégica.

²⁶ Relativamente ao enriquecimento do modelo de *balanced scorecard* com indicadores para avaliação do impacte social da organização, realizou-se uma viagem aos Estados Unidos, na qual se conheceu uma organização, sediada em Boston, que procedeu a esse aperfeiçoamento, de modo a melhor adequar o *balanced scorecard* às instituições sociais com que trabalha. Trata-se da “New Profit, Inc.”, e organização que realizou esse trabalho com o apoio da consultora “The Monitor Group” (fundada por Michael Porter).



V Estudo de caso: O processo de implementação de ferramentas de gestão estratégica na Chapitô, nomeadamente do *balanced scorecard*

V.1 Introdução

A Chapitô – Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina é uma associação sem fins lucrativos, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e de Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), fundada em 1981, por Teresa Ricou e um grupo de associados.

A pré-história do Chapitô remete para intervenções de rua junto de grupos sociais excluídos (como prostitutas e jovens em risco). Após esse início, a Chapitô passou a desenvolver a sua actividade no Bairro Alto (Lisboa), dando início a um projecto global e integrado, que encerra diversas áreas de actuação, nomeadamente intervenção social, formação, animação e cultura, tendo todas elas como matriz e elemento transversal as artes circenses e performativas. Hoje, a Chapitô tem sede na Rua Costa do Castelo, em Alfama, Lisboa.

De acordo com o artigo 4º dos seus Estatutos, a missão da Chapitô é a seguinte:

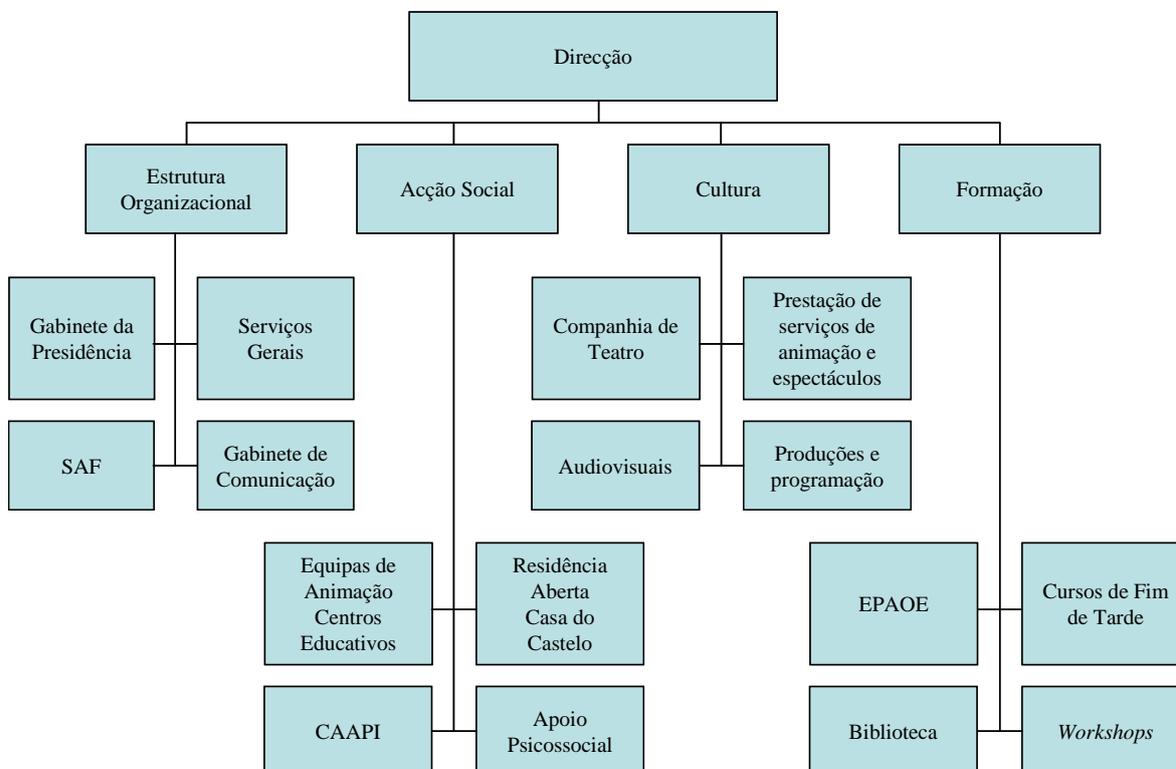
<p>Artigo 4º (Objecto Social Directo)</p> <p>1 - A Colectividade Cultural e Recreativa de Santa Catarina é uma instituição de solidariedade social e tem como objectivo o apoio a crianças e jovens e a sua integração social e comunitária.</p> <p>2 - Para a realização do seu objectivo, propõe-se:</p> <p>a) Promover, desenvolver e intervir na integração sociocultural, social e comunitária de crianças e jovens em situações de vulnerabilidade social, nomeadamente em regime de tutela;</p> <p>b) Promover a educação e a formação profissional através das artes e ofícios do espectáculo, bem como a formação profissional mencionada no Decreto Lei nº4/ 98, de 8 de Janeiro</p> <p>c) Promover e desenvolver projectos de ocupação de tempos livres e de animação;</p> <p>d) Promover a educação e a formação profissional através das artes e ofícios do espectáculo, nomeadamente através da Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo.</p> <p>e) Promover, produzir, organizar, desenvolver, e criar projectos profissionais nas áreas do espectáculo, animação e ofícios, podendo criar companhias dentro destas mesmas áreas;</p> <p>f) Manter e desenvolver um espaço sociocultural de serviço público integrando as artes e ciências do espectáculo, do convívio de restauração, de divulgação, promoção e produção;</p> <p>g) Promover a pesquisa no domínio das artes circenses;</p> <p>h) Promover o intercâmbio de jovens no território nacional e no estrangeiro.</p>
--

Em termos organizacionais, a Chapitô tem três áreas distintas de actuação – Acção Social, Cultura e Formação –, complementadas por uma quarta área – a Estrutura Organizacional –, na qual se situa o Gabinete da Presidência, os Serviços



Administrativo-Financeiros (SAF) e todas os departamentos transversais a toda a instituição.

Figura 30 – Organigrama da Chapitô em Setembro de 2007



Em termos de gestão estratégica, optou-se por uma divisão da organização em quatro unidades estratégicas – Acção Social, Cultura, Formação e Prestação de Serviços. Assumiu-se a simplificação de que cada uma delas desenvolve programas próprios, os quais dão origem a acções ou iniciativas. Por exemplo, um dos programas da unidade estratégica “cultura” é a Companhia de Teatro, que desenvolve acções na sala de espectáculos da Chapitô e em itinerância.



Figura 31 – A lógica de abordagem à Chapitô para efeitos de gestão estratégica



A filosofia de actuação da Chapitô assenta num modelo de economia social, em que a parte de receitas próprias é obtida através da prestação de serviços de animação, da venda de espectáculos, da prestação de serviços de formação e da exploração dos espaços de restauração e diversão na sua sede. As receitas próprias destinam-se a financiar os projectos sociais, culturais e educativos.

À data em que o autor deste trabalho assumiu a responsabilidade pelos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF), em Setembro de 2004, a Chapitô tinha um orçamento anual de 1,5 milhões de euros, contava com uma equipa de 115 colaboradores (75 dos quais *full-time*), acompanhava diariamente mais de 100 jovens em risco, frequentavam os seus cursos de formação profissional e de lazer cerca de 200 alunos por ano, e assistiam aos seus espectáculos mais de 3.000 espectadores por ano.

Relativamente ao seu desempenho económico, a Chapitô acabava de atravessar um período de três anos com resultados líquidos negativos.



Figura 32 – Evolução dos resultados económicos da Chapitô entre 1998 e 2006 (euros)

(Fonte: Relatórios e Contas da Chapitô 1998-2006)

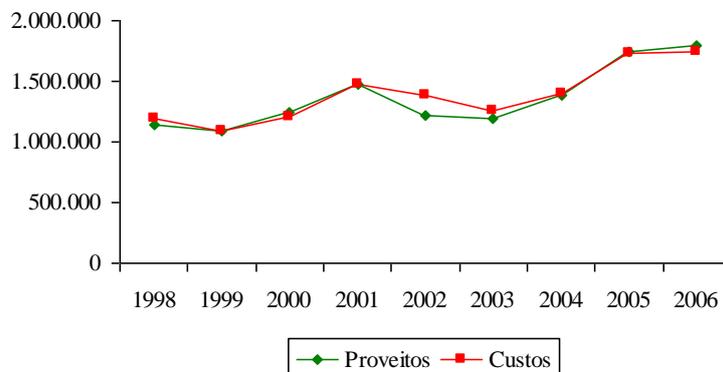
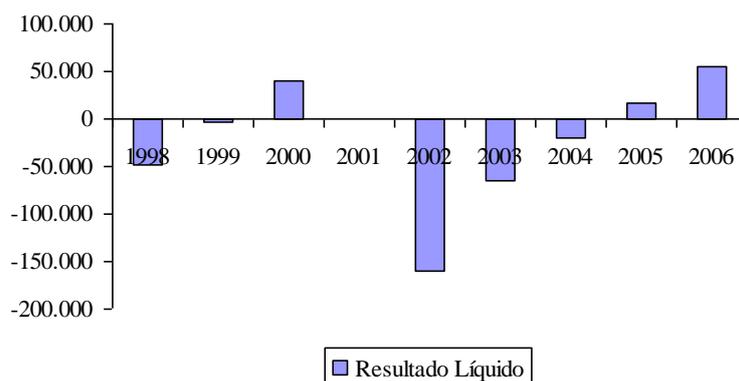


Figura 33 – Evolução do Resultado Líquido do Chapitô entre 1998 e 2006 (euros)

(Fonte: Relatórios e Contas da Chapitô 1998-2006)



V.2 A Chapitô como organização de economia social e solidária

A Chapitô é uma organização do terceiro sector, uma vez que é uma associação sem fins lucrativos (com estatuto de ONGD e de IPSS). Mas, a Chapitô não é apenas uma organização do terceiro sector, é, também, uma organização de **economia social e solidária**²⁷, pois:

- Possui actividade económica que constitui uma importante fonte de financiamento;

²⁷ O conceito de economia solidária é relativamente recente e tem vindo a ser desenvolvido e apresentado por autores como Jean-Louis Laville e Rogério Roque Amaro. De acordo com o sítio na internet “Wikipedia” (consultado em Março de 2008), a Economia Solidária é uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano - e não do capital - de base associativista e cooperativista. Assim, nesta economia, o trabalho transforma-se num meio de libertação humana dentro de um processo de democratização económica, criando uma alternativa à dimensão alienante e assalariada das relações do trabalho capitalistas.



- Promove a coesão social, através de diversos programas e iniciativas para jovens em risco;
- Respeita o meio ambiente, já que a reutilização e a reciclagem fazem parte dos seus valores e cultura, sendo, por exemplo, prática comum nos seus espectáculos;
- Apresenta uma atitude valorizadora da diversidade cultural, já que as minorias e a cultura dos PALOP se encontram genuinamente ligados aos seus valores e cultura;
- Promove o desenvolvimento local, nomeadamente através de vários serviços e programas destinados à comunidade local onde se insere;
- Assenta a sua actuação numa lógica de reflexão-acção, havendo produção regular de documentos e relatórios de reflexão sobre os seus diversos programas e iniciativas.

Por estas razões, a Chapitô é parte integrante do universo das organizações da economia social e solidária – as quais pretendem intervir socialmente, assumindo como objectivo central uma missão social e aplicando a totalidade dos seus lucros na concretização dessa missão. A Chapitô procura que as suas actividades “se baseiem numa gestão correcta e rigorosa para ser eficiente do ponto de vista dos recursos utilizados, e eficaz do ponto de vista dos resultados globais, ou seja, ao nível económico, social, ambiental e cultural” (Amaro, 2004).

V.3 A necessidade de profissionalizar a gestão da Chapitô

Em Setembro de 2004, data em que o autor deste trabalho iniciou funções na Chapitô, como responsável pelos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF), esta encontrava-se no início de um processo de transição para uma organização com mais do dobro da dimensão em termos de orçamento anual e do número de colaboradores, uma vez que a Direcção havia tomado a decisão de investir num outro espaço, à beira Tejo. Esse espaço deveria chamar-se “Chapitô-Rio” e situava-se num antigo armazém da Administração do Porto de Lisboa (APL), em Santos.

Em Setembro de 2004, não só a Chapitô acabara de atravessar um período de mau desempenho económico, como desejava investir na expansão da sua actividade, com planos de investimento num valor estimado em 2,5 milhões de euros. Numa



organização com um orçamento anual de 1,5 milhões de euros, o desafio e o risco desse plano de investimento para a organização eram bastante elevados.

A minha proposta de trabalho era, então, desenvolver um modelo de gestão mais profissional, que, desde logo, apoiasse uma inversão no desempenho económico da Chapitô, a par de encontrar condições financeiras e de gestão para o arranque do projecto de investimento no “Chapitô-Rio”. O desafio era não só manter as operações correntes e, melhorando-as, contribuir para a sustentabilidade económica da instituição, como apoiar os planos de investimento em curso.

Havia, então, que maximizar o retorno social e a viabilidade financeira das diversas unidades estratégicas da Chapitô, de modo a aumentar a criação de valor e a “provar” a qualidade e a eficácia do modelo Chapitô a potenciais financiadores do projecto “Chapitô-Rio”.

Se, no curto prazo, havia que mudar os procedimentos e a cultura de gestão da Chapitô, no longo prazo, era imprescindível a adopção de uma ferramenta de gestão estratégica, do tipo do *balanced scorecard*. Sem uma ferramenta de gestão estratégica integrada e exigente, a Chapitô dificilmente entraria num novo paradigma de gestão – mais estratégico e profissional.

V.4 As três fases de profissionalização da gestão da Chapitô

O processo de mudança e profissionalização da gestão da Chapitô deveria, então, ser implementado ao longo de três fases sequenciais, no final do qual o *balanced scorecard* estaria implementado.

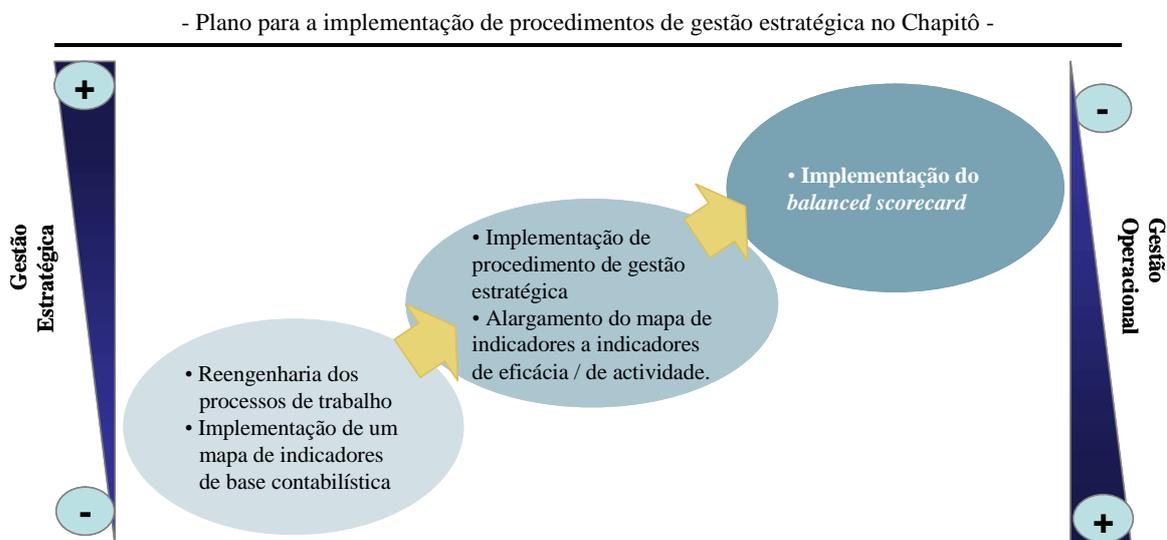
A necessidade de desenvolver um plano em três fases, deveu-se ao facto da Chapitô não dispor das capacidades necessárias – ao nível dos processos, das pessoas e das infraestruturas – para a adopção imediata de uma ferramenta de gestão estratégica.

Como o autor deste trabalho tinha a responsabilidade pela gestão corrente administrativa, financeira, contabilística e de recursos humanos da organização, e porque os processos de mudança devem ser participativos e graduais, estava previsto que todo o processo, ao longo das três fases, demorasse 24 meses e ser implementado.

No início do processo de mudança e profissionalização da gestão deveriam predominar as iniciativas de gestão operacional e no final as de natureza estratégica.



Figura 34 – As três fases previstas para a mudança de paradigma na gestão da Chapitô

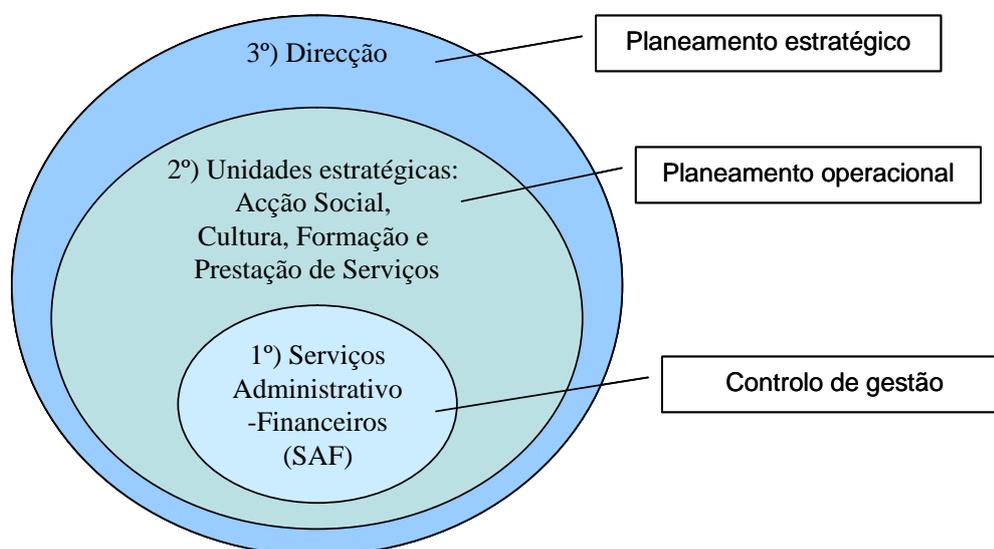


Para além de se desenvolver em três fases, o plano consistia em começar por implementar mudanças de procedimentos nos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF), posteriormente, nas diversas unidades estratégicas da Chapitô e, finalmente, estendê-las à Direcção. Desejava-se um processo de mudança *bottom-up* e gradual.

Decidiu-se começar por implementar a mudança ao nível do controlo de gestão, da responsabilidade operacional dos Serviços Administrativo-Financeiros, e concluir implementando o planeamento estratégico e o *balanced scorecard* ao nível da direcção.

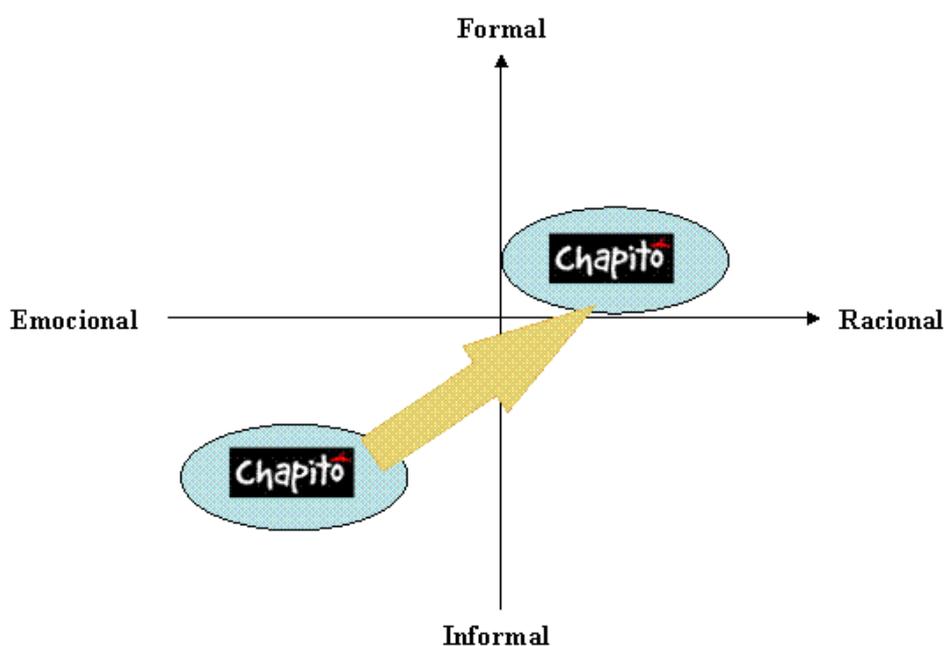


Figura 35 – Os três níveis para a profissionalização da gestão da Chapitô e os respectivos ciclos de responsabilidade no processo de gestão estratégica



Uma das mudanças desejadas consistia em instituir uma cultura de decisão e gestão mais formal e racional, sem contudo esquecer a história, os valores e o contexto organizacional específicos da Chapitô.

Figura 36 – Evolução pretendida na cultura de decisão e gestão da Chapitô





Em nosso entender, uma cultura de gestão mais formal e racional poderia trazer diversas vantagens, nomeadamente:

- Maior capacidade de planeamento, implementação e controlo;
- Maior eficiência na utilização dos recursos da organização;
- Maior capacidade para recrutar e reter recursos humanos “profissionais”;
- Maior facilidade de prestação de contas aos diversos *stakeholders*;
- Maior capacidade de comunicação externa e interna das actividades.

Em resumo, desejava-se como resultado do plano de mudança, nomeadamente com a implementação do *balanced scorecard*, a adopção de hábitos e procedimentos de gestão mais profissionais.

As três fases do plano de mudança, a implementar ao longo de 2 anos, deveriam consistir no seguinte:

Fase 1 – Capacitação do SAF e da Chapitô, com vista a dar início ao controlo operacional, procedendo às seguintes actividades:

- a. Reengenharia dos processos e infraestruturas de apoio da organização e, em particular, dos serviços Administrativo-Financeiros e melhorar as competências dos seus recursos humanos;
- b. Instituir o orçamento e o controlo orçamental como práticas correntes ao nível da organização e das diversas unidades estratégicas;
- c. Implementar um mapa de indicadores de base contabilística de avaliação do desempenho, com vista a contribuir para uma cultura de racionalização das decisões de gestão e instituir uma cultura de avaliação do desempenho, apoiada em indicadores de eficiência.

Fase 2 – Introdução de procedimentos de gestão estratégica:

- d. Elaboração, com a Direcção e os responsáveis das diversas unidades estratégicas da organização, de um plano estratégico a 3 anos;
- e. Elaboração de planos operacionais a 1 ano, decorrente do plano estratégico, com os responsáveis das diversas unidades estratégicas;
- f. Elaboração do orçamento anual com base nos planos operacionais;
- g. Introdução de uma lógica de gestão por objectivos e de avaliação do desempenho, ao nível das diversas unidades estratégicas e de cada colaborador em particular;



- h. Introdução no mapa de indicadores de base financeira, de outro tipo de indicadores, nomeadamente de indicadores de actividade e avaliação da eficácia na prossecução dos objectivos delineados;
- i. Dar formação a todos os colaboradores (e ouvir críticas e sugestões).

Fase 3 – Introdução do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e operacional *ongoing*.

V.4.1 Fase 1: Capacitação dos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF) e controlo de gestão operacional da Chapitô

A Fase 1 do projecto de profissionalização da gestão da Chapitô era absolutamente necessária, dada a falta de capacidade da Chapitô, ao nível dos processos, pessoas e infraestruturas, para acolher novos procedimentos de gestão. Havia que criar as condições básicas e a cultura necessárias para a profissionalização da gestão.

À data de início do processo, em Setembro de 2004, o SAF era composto por 4 colaboradores: um coordenador/director (o autor deste trabalho), uma tesoureira, uma contabilista e uma administrativa.

Para apoio à concepção detalhada e implementação das três fases do projecto de profissionalização da gestão da Chapitô viria, ainda, a ser contratado mais um colaborador, em Novembro de 2004.

Após o recrutamento desse colaborador, delineado um plano detalhado para a primeira fase do processo de mudança e obtido o apoio da Direcção, deu-se início à primeira fase do plano, em Dezembro de 2004. Previa-se que esta primeira fase demorasse 12 dos 24 meses previstos para a implementação integral do plano.

O plano detalhado para a fase 1 consistia no seguinte:

1. Alterações na composição da equipa do SAF
 - a. Recrutamento de estagiário recém-licenciado para apoio à gestão;
 - b. Substituição da contabilista por uma contabilista com mais competências e experiência de contabilidade e controlo de gestão;
2. Reengenharia dos processos de trabalho do SAF e implementação dos sistemas de informação de apoio e melhoria das competências dos seus colaboradores:



- a. Delinear o percurso lógico-formal *standard* de todos os tipos de documentos contabilísticos e administrativos internos e externos e respectivas regras de arquivamento (*vide* exemplo no anexo 3);
 - b. Analisar e estabilizar o conteúdo de cada função do SAF e respectivas tarefas mais relevantes;
 - c. Estabelecer um fluxograma-cronograma mensal *standard*, de realização eficiente e eficaz das tarefas regulares do SAF mais importantes (*vide* anexo 4);
 - d. Construir mapas de apoio à gestão da tesouraria e ao controlo de gestão (*vide* anexo 5);
 - e. Investir em sistemas de informação (*software* e *hardware*) de apoio às tarefas do SAF e nas competências necessárias para uma utilização plena e eficiente por parte dos respectivos utilizadores
3. Implementar um mapa de indicadores de base contabilística
- a. Definição de uma contabilidade analítica que responda tanto às necessidades de controlo de gestão como de prestação de contas às instituições financiadoras;
 - b. Introdução do controlo orçamental;
 - c. Introdução de um mapa de indicadores de base contabilística (*vide* anexo 6), para controlo operacional da organização e instituição de uma cultura de avaliação do desempenho nas diversas unidades estratégicas, programas e iniciativas da organização.

De todas as tarefas que compõem a Fase 1, duas foram especialmente complexas e morosas: a substituição do *software* de contabilidade e controlo de gestão e a construção de um mapa de indicadores de base contabilística para controlo operacional de gestão.

V.4.1.1 A adopção de um novo software de contabilidade e controlo de gestão

A mudança do *software* envolveu uma consulta ao mercado e a negociação directa com três marcas – a SAP, a PHC e a Primavera Software. Para além da escolha do *software*, foi necessário proceder à migração de todos os dados do *software* anterior (o AS/400), redefinir os novos procedimentos para a contabilidade e o controlo de gestão, parametrizar no novo *software* de acordo com os procedimentos desejados e capacitar os colaboradores para a nova ferramenta de trabalho.



Optou-se pelo Primavera Software (versão 6.0), tendo-se instalado os módulos de contabilidade, gestão comercial, imobilizado e gestão de recursos humanos.

Previamente à implementação do novo *software* foi necessário proceder à renovação de parte do parque informático do SAF. No total, foram investidos cerca de 10.000€, em *hardware* e *software*.

Com a substituição do *software*, procedeu-se a algumas modificações ao nível da contabilidade, de modo a facilitar o controlo de gestão futuro, nomeadamente:

1. Redefinição do Plano de Contas, de modo a adaptá-lo às novas necessidades de planeamento e controlo de gestão;
2. Elaboração de duas contabilidades analíticas: uma por centros de custo, para fins de controlo de gestão interno, acompanhando a configuração do organigrama da Chapitô, e a outra por centros de projectos, para fins de prestação externa de contas às entidades financiadoras²⁸. Assim, cada documento contabilístico passou a ser “lançado”/contabilizado três vezes em simultâneo: na contabilidade geral e nas duas contabilidades analíticas (centro de custo e centro de projectos);

Aproveitou-se, também, para introduzir no *software* o orçamento anual de todas as unidades estratégicas da Chapitô, de modo a se proceder a análises periódicas de desvios.

Durante a fase 1, as mudanças ocorreram sobretudo no SAF, porém, paralelamente, realizaram-se as seguintes iniciativas ao nível das restantes áreas da Chapitô:

1. Levantamento exaustivo do modo de funcionar cada área operacional e das respectivas necessidades de informação, de modo a desenhar os mapas de

²⁸ Uma das dificuldades da contabilidade do Chapitô prende-se com a sua natureza tripla. Ou seja, todos os custos (classe 6 do POC) ou proveitos (classe 7 do POC) lançados na contabilidade geral são, também, lançados num centro de custo e num centro de projectos. O primeiro destina-se a controlo de gestão interno e o segundo à prestação de contas a entidades financiadoras. Se, por um lado, os custos com pessoal ou os custos de estrutura (por ex.: electricidade) são financiados por alguma(s) entidade(s), a quem é necessário prestar contas regularmente, podendo ser necessário emitir balancetes por centro de projecto, por outro é necessário que esses mesmos custos sejam analisados também à luz do(s) centro(s) de custo a que dizem respeito, devendo também ser possível emitir os respectivos balancetes para controlo de gestão interno. Por exemplo, o Director Financeiro tinha o seu salário afecto a três entidades públicas financiadoras, pelo que era afecto, através de uma chave de imputação, aos três centros de projecto correspondentes, mas, por outro lado, ao nível de centros de custo era 100% afecto ao SAF. Todos os trimestres era necessário actualizar as chaves de imputação dos custos com pessoal aos diversos centros de projectos, devido à rotatividade dos mesmos.

Relativamente às contas correntes, o controlo de dívidas de/a terceiros tem de ser efectuado através de rubricas da contabilidade geral. Por exemplo, quando era assinado um protocolo de atribuição de subsídio ao Chapitô, o lançamento contabilísticos na contabilidade geral era: 26x a 27x. Depois, mensalmente contabilizava-se o proveito, através do lançamento: 27x a 74x (a partir deste momento fica registado no centro de projecto o proveito). Por último, quando se recebe a verba correspondente anula-se a dívida da entidade, através do lançamento: 12x a 26x. Para proceder ao controlo das contas correntes, nomeadamente das dívidas das entidades financiadoras, foi necessário discriminar-las no POC, pois os centros de projectos não dão a informação - neles só se registam custos e proveitos. Este foi outro dos desafios que o POC da Chapitô teve de acomodar.



indicadores de controlo operacional – nomeadamente, a arquitectura desejada para as respectivas “árvores” de centros de custo da contabilidade analítica;

2. Discussão/formação sobre as diversas possibilidades de mapas de indicadores de base contabilística, nomeadamente a distinção entre a abordagem económica e a de *cash-flow*²⁹;

Estava previsto que a implementação integral do Primavera Software demorasse 6 meses, porém demorou 12 meses. O atraso deveu-se à dimensão e complexidade administrativa e contabilística da Chapitô, à diversidade e profundidade das suas áreas de actuação, à necessidade de uma dupla contabilidade analítica bastante densa (uma por centros de custo e a outra por centros de projectos) e ao facto da organização estar sujeita a dois regimes de IVA (o que a obriga a um Plano de Contas que acomode simultaneamente o regime isento e o regime sujeito) – uma vez que a Companhia de Teatro e a Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo se encontram isentas de IVA, pela natureza da sua actividade, e as demais áreas de actividade não.

V.4.1.2 A construção de um mapa de indicadores de base contabilística

O segundo momento da Fase 1 consistia no desenvolvimento de um mapa de indicadores de base contabilística, para monitorização do desempenho operacional das diversas unidades operacionais da Chapitô e da organização no seu todo.

Concebido e implementado o esquema base para a contabilidade analítica ao nível de centros de custo, o maior desafio do mapa de indicadores era encontrar uma regra para proceder à divisão dos custos de estrutura ou custos indirectos. Como imputar às diversas áreas operacionais e respectivos programas ou acções os custos, por exemplo, da electricidade ou dos colaboradores da Direcção?

Embora numa perspectiva de análise da margem bruta não seja necessário proceder à imputação de custos indirectos aos diversos centros de custo, numa perspectiva de análise da margem líquida tal terá de acontecer. E como os custos indirectos contabilizavam cerca de 35% dos custos totais da Chapitô, a sua dimensão obrigava a definir um procedimento rigoroso para a respectiva afectação às diversas áreas operacionais e acções. O ideal seria estabelecer regras para todos os custos

²⁹ A abordagem económica assenta em custos/proveitos e a de *cash-flow* em recebimentos/pagamentos. A abordagem económica tem a desvantagem de obrigar a complementar a informação com as contas correntes do centro de custo (para se saber o valor que está em dívida), mas é mais correcta, desde logo ao não considerar o IVA (que na abordagem de *cash flow* se faz reflectir nos pagamentos e nos recebimentos) e obedecer ao princípio da especialização, ou seja, do registo do proveito no momento em que este ocorre e não no momento do seu recebimento.



indirectos e a partir de então efectuar a imputação desses custos através de chaves de repartição³⁰.

Entre os custos indirectos provenientes da Estrutura Organizacional para imputar aos diversos centros de custo encontravam-se os seguintes: recursos humanos (provenientes de sectores como o SAF, a Direcção ou a recepção), telefone, electricidade, água, frota automóvel, limpeza, e manutenção informática³¹. Assim, foi preciso encontrar “racionais” de afectação destes custos às diversas unidades operacionais e iniciativas. Por exemplo, um dos racionais utilizados foi a área útil de trabalho de cada sector ou unidade operacional, de modo a alocar certos custos indirectos com base na área ocupada.

Figura 37 – Área (m²) ocupada por cada centro de custo da Chapitô

Ação Social	24%
Estrutura	2%
CAAPI	4%
Casa	3%
Apoio Psicossocial	2%
CE NP	5%
CE BV	8%
Formação	27%
EPAOE	27%
CFT	0%
Workshop	0%
Cultura	49%
Estrutura	7%
Audisuais	5%
Gab. Comunicação	12%
Guarda Roupa	2%
Biblioteca	1%
Animações	16%
CIA	6%
Produções da Casa	0%
Acolhimentos	0%
Total	100%

No anexo 6 apresenta-se o mapa de indicadores adoptado e o respectivo manual de utilizador, com todos os critérios assumidos explanados.

Estava previsto que o mapa de indicadores demorasse apenas 3 meses a construir e implementar, porém demorou 12 meses. Ou seja, somadas as duas etapas principais da

³⁰ A questão também se colocava ao nível da imputação de certos proveitos, porém é mais flagrante ao nível dos custos, já que para a maioria dos proveitos o(s) centro(s) de custo é/são mais fácil de perceber.

³¹ A regra de imputação de custo e proveitos indirectos tinha ainda uma complexidade adicional: o facto de todas as acções autónomas darem origem a um centro de custo. Assim, por exemplo, todas as itinerâncias da Companhia de Teatro ou todas as animações efectuadas davam origem a um centro de custo. A regra era a de que qualquer acção com autonomia e custos/proveitos directos fosse um novo centro de custo. Esta regra pretendia reduzir a actividade da Chapitô a unidades mínimas, que poderiam sempre ser agregadas se se pretendesse efectuar uma análise *meso* ou *macro*.



Fase 1, temos 24 meses decorridos (quando estavam previsto apenas 9 meses). No final da Fase 1 estávamos, portanto, em Dezembro de 2006.

No que respeita à implementação do mapa de indicadores de base contabilística, as principais dificuldades imprevistas foram as seguintes:

1. Os sectores ou áreas operacionais não aceitaram bem a óptica económica (de custos e proveitos), preferindo a óptica de *cash-flow* (de recebimentos e pagamentos) - a qual não se extraia directamente dos centros de custo da contabilidade analítica, obrigando a um trabalho adicional, nomeadamente para adicionar o IVA aos diversos tipos de custos e proveitos. A mudança revelou-se tão complexa e pouco fiável que, ao fim de uma tentativa em Excel (que consumiu alguns meses de trabalho), se adoptou de novo a abordagem económica, desde logo mais correcta sob o ponto de vista teórico e do controlo de gestão;
2. A gestão corrente administrativa, financeira e de recursos humanos obrigava a um esforço mais intenso do que se esperava (o SAF processava, em média, 900 documentos contabilísticos por mês e pagava mais de 120 salários);
3. A adaptação dos novos colaboradores do SAF (director, contabilista, estagiária) às características caleidoscópicas da Chapitô demorou mais tempo do que o previsto, prejudicando a sua capacidade de leitura e gestão da mesma;
4. Não só a implementação do Primavera Software demorou o dobro do tempo que se previa, como a eficiência do seu funcionamento e o grau de qualidade e fiabilidade da informação de gestão obtida acabou por ser bastante baixo face às necessidades e às expectativas;
5. A necessidade de gerir uma tesouraria instável e uma estrutura de recursos humanos de elevada dimensão e rotatividade;
6. A falta de incentivo e compreensão da parte da direcção para a complexidade e o tempo de desenvolvimento e implementação de um processo desta natureza.

Os dois documentos mais importantes que resultaram da Fase 1 são o fluxograma-cronograma de tarefas e procedimentos mensais do SAF (*vide* anexo 4) e o mapa de indicadores de base contabilística da Chapitô (*vide* anexo 6).

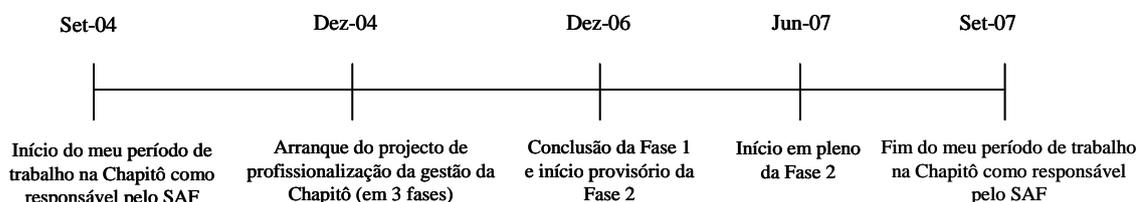


V.4.2 Fase 2 – Introdução de procedimentos de gestão estratégica: melhoria dos mecanismos de planeamento e controlo de gestão

No final da Fase 1 tinham passado dois anos, pelo que nos encontrávamos em Dezembro de 2006. Nessa altura, a reengenharia dos processos de trabalho estava concluída ao nível do SAF, estavam definidos novos procedimentos ao nível da organização, inscritos num Manual de Procedimentos da Chapitô, e estava implementado o mapa de indicadores de base contabilística para controlo do desempenho operacional das diversas áreas da Chapitô.

Porém, em Dezembro de 2006, algo de imprevisto sucede: é editada uma nova versão do Primavera Software (a versão 7.0), a que a Chapitô adere como “beta user”. Mais uma vez, a parametrização do *software* foi mais complexa do que se previa, o que obrigou a sete meses de acompanhamento exaustivo da migração da versão 6.0 para a versão 7.0. No final da implementação da nova versão do sistema de informação de gestão, estávamos em Junho de 2007, a três meses do final do período em análise no presente trabalho.

Figura 38 – Principais datas do projecto de profissionalização da gestão da Chapitô



Durante os 9 meses de introdução da nova versão do *software*, para além da manutenção de todas as operações correntes do SAF, no que respeita ao projecto de profissionalização da gestão da Chapitô, aproveitou-se para conceber, através de métodos participativos, o aprofundamento do mapa de indicadores de base contabilística, de modo a que passasse a incluir outro tipo de indicadores de actividade.

Em Dezembro de 2006, não tendo havido disponibilidade e interesse, por parte da Direcção, para que se desse início a um processo de planeamento estratégico, decidiu-se que a primeira parte de implementação da Fase 2 consistiria em melhorar e aprofundar o mapa de indicadores de base contabilística.



A Fase 2 deveria ser estruturante da Fase 3, ou seja, da introdução do *balanced scorecard*, por prever a elaboração de um plano estratégico e o aprofundamento do mapa de indicadores de base contabilística.

Os modelos que serviram de inspiração para as dinâmicas de grupo com os diversos responsáveis sectoriais foram os apresentados na parte teórica deste trabalho, nomeadamente, o Modelo Lógico da *W. K. Kellogg Foundation* e o *balanced scorecard*.

A generalidade dos modelos de avaliação do desempenho procuram organizar os indicadores em três categorias: de eficiência, de eficácia e de impacte. Por outro lado, como tendem a ser ferramentas de gestão estratégica, tendem a partir da missão, valores, visão, e estratégia da organização.

No caso da Chapitô, havia necessidade de desenvolver indicadores de avaliação para a organização como um todo e, individualmente, para as suas quatro unidades estratégicas - acção social, formação, cultura e prestação de serviços. Porém, antes de desenvolver e implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho, era necessário proceder a uma análise estratégica da organização e definir ou redefinir a sua missão, visão, objectivos de longo prazo e estratégia.

V.4.2.1 Análise estratégica da Chapitô

A competitividade das organizações depende muito de uma boa e permanente capacidade de análise estratégica interna e externa. Para se manterem competitivas e, desde logo, para que sejam capazes de alinhar os factores críticos de sucesso com as suas competências centrais, de modo a criar valor, é necessário que procedam a análises estratégicas frequentes (Freire, 2001). Nesse sentido, é aconselhável relacionar periodicamente os pontos fortes e fracos da organização com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como análise SWOT.

A questão-chave não é identificar a natureza do impacte da tendência, mas sim perceber como a tendência pode ser explorada pela organização em benefício próprio. Por vezes, é necessário reforçar competências para tirar partido de oportunidades e/ou eliminar pontos fracos da organização (Freire, 2001).

As análises SWOT podem fazer-se para a organização no seu todo ou para as unidades estratégicas. No caso da Chapitô optou-se pela segunda:

A adopção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento das organizações do terceiro sector - estudo de caso sobre a Chapitô



Unidades Estratégicas	Oportunidades	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ação Social	Número crescente de jovem em risco de exclusão devido aos fenómenos da imigração e da concentração urbana	Ausência de escolas de formação e de técnicos de animação socio-cultural apoiados na linguagem e técnicas circenses	Pioenirimos em Portugal ao nível das inclusão social pelas artes performativas	Insuficiência de recursos financeiros para investir na formação dos animadores socio-culturais e para comprar equipamentos de apoio
	Linguagem e técnicas circenses entre as de maior aceitação e satisfação entre os jovens	Potencial concorrência de outra IPSS	Domínio das técnicas circenses como linguagem de inserção social	Apenas um lar de acolhimento ("Casa do Castelo"), com lotação limitada a 6 jovens
	Cada vez maior propensão por parte do Estado para recorrer às IPSS para a prestação de serviços sociais	Instabilidade na direcção dos centros educativos	Parceria com a rede mundial de inclusão social pelas artes circenses do Cirque du Soleil: a <i>Cirque du Monde</i>	Dispersão: muitos projectos e iniciativas mas de pequena dimensão - capilaridade excessiva
	Possibilidade de alargar a actuação das equipas sócio-culturais a outros Centros Educativos de rapazes	Diminuição dos subsídios do Estado ao funcionamento das IPSS	Elevados índices de satisfação dos jovens dos Centros Educativos de Navarro Paiva e Bela Vista com o trabalho desenvolvido pelo Chapitô	Falta de integração das equipas de animadores socio-culturais com as demais unidades estratégicas da Chapitô
	Extender o âmbito de actuação da ação social do Chapitô a raparigas em risco		Possibilidade dos jovens em risco dos Centros Educativos ou da Casa do Castelo "transitarem" para outras unidades estratégicas da Chapitô (modelo integrado e holístico da Chapitô).	Dificuldade em medir e comunicar o impacte
	Facilidade de comunicação e interesse dos media pelos universos circense e da ação social		Existência de um apoio psicossocial para jovens da comunidade local, da EPAOE, dos Centros Educativos, do lar "Casa do Castelo" ou de outras origens.	Falta de experiencia em trabalhar com outros públicos-alvo: raparigas em risco, crianças, idosos, etc
Cultura	Parcerias com companhias de teatro portuguesa e espanholas com vista a co-produções	Finiamento público cada vez mais reduzido e difícil de obter	Prémios relevantes recebidos em festivais importantes de teatro	Sala de espectáculos do Chapitô com muitas limitações para uma boa e rentável programação, nomeadamente ao nível circense
	Teatro para a infância e juvenil em fase de acelerada afirmação em Portugal	Potencial concorrência à Companhia do Chapitô proveniente de ex-alunos da EPAOE ou outras companhias de teatro	Sinergia com o restaurante e o bar da Chapitô ao nível da captação e satisfação dos públicos	Companhia de Teatro do Chapitô com baixa incorporação de técnicas circenses
	Cada vez maior propensão para o humor e o riso e para o circo contemporâneo como linguagens artísticas e de espectáculo	Potencial de concorrência à programação da sala de espectáculos "Tenda do Chapitô" por outras salas de espectáculo	Sinergias com a área de Formação do Chapitô ao nível do recrutamento de técnicos e artistas	Companhia de Teatro para a infância provoca dispersão e tem dificuldade de afirmação
	Possibilidade de produção televisiva de base humorística	Baixo prestígio artístico do circo	Enorme potencial de itinerância da Companhia de Teatro	
Formação	Importância crescente dos cursos profissionais no contexto educativo português	Finiamento público cada vez mais reduzido e difícil de obter	Única escola profissional de artes e ofícios do espectáculo de base circense	Dificuldade em recrutar bons professores de técnicas circenses
	Extensão do curso profissional (de nível III) a níveis superiores	Tendência demográfica no sentido da diminuição dos jovens em idade escolar	Possibilidade de apoio psicossocial para os estudantes	Espaços para as aulas de técnicas circenses com sérias limitações
	Maior propensão na sociedade portuguesa para workshops e cursos de fim de tarde em artes performativas e técnicas circenses e maior poder de compra para a prática de hobbies ou desportos	Crescente concorrência ao nível da formação amadora ou lúdica	Elevada notoriedade e prestígio nacional e internacional	Forte dependência do número de alunos para fins de financiamento do Ministério da Educação - o que conjugado com uma estrutura de custos fixos elevados cria um enorme risco de actividade
	Muito pouca concorrência ao nível da formação profissional		Membro da FEDEC - a Federação Internacional das Escolas Profissionais de Circo	Falta de qualidade de parte da equipa docente e falta de uma direcção e/ou um(s) director(a)
	Maior procura de profissionais em artes performativas devido ao aumento das produções televisivas e cinematográficas nacionais		Sinergias com a área Cultural ao nível da utilização da sua sala de espectáculos "Tenda do Chapitô" e de co-produções com a Companhia do Chapitô	Localização da Chapitô com dificuldades de estacionamento e de acesso condiciona maior adesão aos cursos de fim de tarde
Prestação Serviços	Cada vez maior aptência das empresas e particulares para eventos com entretenimento e o espectáculo	Concorrência cada vez maior por parte de pequenas empresas de animação	Serviços prestados por uma ONG/IPSS permite dar aos clientes o benefício de apoio a um projecto social - mecenato como alavanca dos serviços	Dificuldade de assumir um cariz empresarial, dado não ser o "core business" da Chapitô
	Crescente poder de compra de empresas e particulares		Elevado prestígio e notoriedade da marca "Chapitô" como alavanca de vendas	Ausência de um plano de marketing estratégico
	Cada vez maior propensão das empresas para a "responsabilidade social" ou "cidadania empresarial"		Facilidade de recrutamento de artistas entre os alunos da EPAOE	Falta de experiência e de capacidade para produzir animações e espectáculos para grandes eventos
	"Brand entertainment" e "brand experience" como técnicas emergentes de marketing que recorrem a técnicas de comunicação lúdicas e interactivas			Falta de procedimentos de gestão profissionais, falta de competências e de qualidade e excessiva rotação dos recursos humanos



V.4.2.2 Missão, visão, objectivos e estratégia da Chapitô

A formulação da estratégia da organização deve ter origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas. É a partir de então que são definidos a missão, a visão, os objectivos e a estratégia (Freire, 2001).

No caso da Chapitô, o exercício de formulação estratégica é especialmente difícil por esta ter quatro unidades estratégicas distintas que, embora partilhem as artes performativas como linguagem comum e tenham sinergias e cruzamentos interessantes entre si, do ponto de vista da gestão estratégica devem ser tratadas individualmente.

Optou-se por efectuar o esforço de formulação estratégica para a Chapitô, sendo que o mais correcto seria estender esse esforço a cada uma das suas quatro unidades estratégicas. Vejamos, então, em que consistem as diversas etapas da formulação estratégica e de que modo se poderiam aplicar à Chapitô.

A **missão** consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização (Freire, 2001). Como a Chapitô não dispõe de uma missão, para além da que resulta dos seus estatutos, optou-se por assumir a seguinte: “Promover a inserção social, cultural e profissional de jovens em risco, da forma mais integrada possível, e a afirmação de uma cultura alternativa de cariz circense e independente.”

A opinião do autor deste trabalho é a de que a missão da Chapitô não é clara para nenhum dos seus colaboradores, verificando-se, inclusive, alguma confusão e embaraço a esse respeito na sua fundadora e Presidente da Direcção, Teresa Ricou.

A **visão** traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas (Freire, 2001). A visão da Chapitô poderia ser: “Dar um contributo decisivo para acabar com a existência de jovens em risco em Portugal, contribuindo para a sua inserção social, para a sua formação e/ou para a sua inserção profissional, tendo as artes e os ofícios do espectáculo como base.” É fundamental assumir objectivos e estratégias alinhados com a visão.

Antes de se definirem os objectivos, pode definir-se um enquadramento estratégico macro, que dê uma orientação no estabelecimento dos objectivos. No caso da Chapitô, seria necessário que, em termos de posicionamento estratégico macro, esta evoluísse de uma organização de baixo impacte social³² e de difícil viabilidade financeira para uma organização de elevado impacte social e com a viabilidade

³² De acordo com opinião pessoal do autor deste trabalho, fruto da observação empírica ao longo de três anos de colaboração quotidiana com a organização.

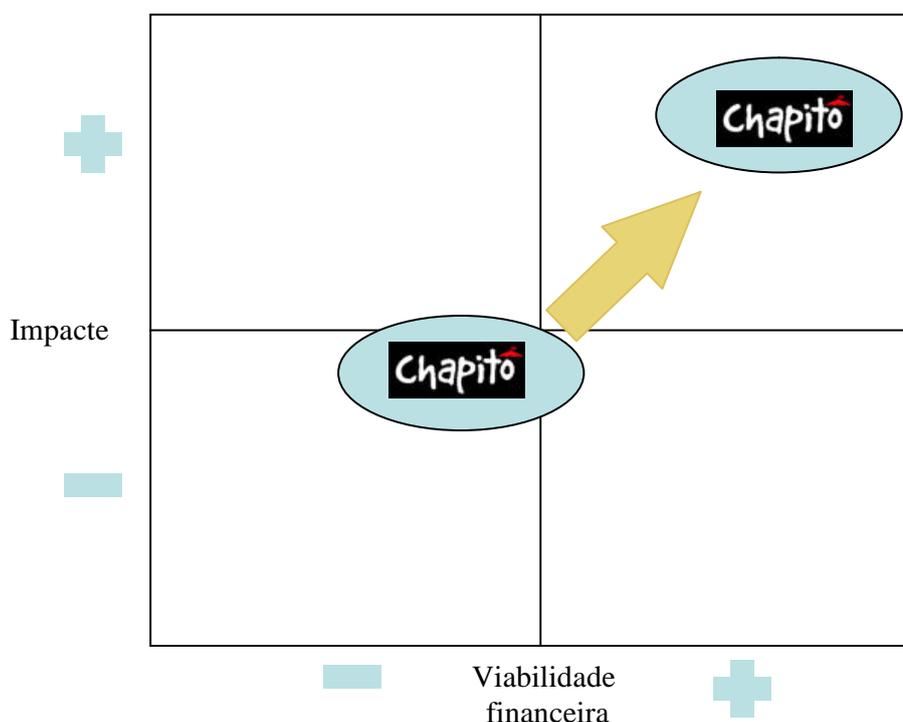


financeira assegurada. Essa evolução obrigaria a que cada unidade estratégica assumisse esse compromisso ao nível de todos os seus programas, acções e iniciativas.

Situando a Chapitô na Matriz CompassPoint, seria necessário proceder a uma evolução no seu posicionamento, do centro para o 1º quadrante da matriz.

Figura 39 – A Matriz CompassPoint aplicada à Chapitô

(Fonte: Allison, A. *et al*, 2005)



Por uma questão de síntese também não se aplica a matriz CompassPoint às quatro unidades estratégicas da Chapitô, mas seria esse o procedimento correcto.

Em sintonia com a missão e a visão definidas, a organização deve estabelecer um conjunto de **objectivos** concretos para nortear a sua actividade. Embora as diversas unidades estratégicas da Chapitô se encontrem em diferentes períodos dos seus ciclos de vida, enfrentando desafios diversos, após 26 anos de actividade e com um plano de investimento avultado no horizonte (o Chapitô-Rio), os objectivos gerais da Chapitô poderiam ser os seguintes:

1. Maximizar o impacte da actividade e a eficiência operacional;
2. Melhorar a qualidade e a quantidade de recursos humanos, financeiros e materiais;
3. Aumentar a notoriedade da marca Chapitô e posicionar distintamente cada uma das suas unidades estratégicas de actuação;



4. Melhorar a transparência e a prestação de contas aos *stakeholders* mais relevantes.

Todos os objectivos devem ser devidamente enquadrados no tempo, para além de que é fundamental a definição de metas e indicadores de desempenho para cada um deles.

Delineados os objectivos da organização, é necessário definir a **estratégia** para os alcançar. Dos três tipos de estratégias competitivas propostas por Porter (1985) – estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco –, a que melhor se adequa à Chapitô é uma estratégia de diferenciação. Para uma estratégia de diferenciação bem sucedida, será fundamental assegurar a qualidade, capacidade de satisfação das necessidades dos clientes e inovação (Lisboa *et al*, 2004).

Após definir a estratégia competitiva ao nível da sua actividade, a organização deve decidir sobre as estratégias a adoptar a nível corporativo, ou seja, onde e como a organização deve actuar (Freire, 2001). No caso da Chapitô, após a consolidação desejada ao nível do impacte e da viabilidade financeira, e com a diferenciação como mote, faria sentido uma estratégia de expansão de actividades.

Ao prosseguir uma estratégia de expansão das actividades, a organização pode optar por três tipos de estratégia (Lisboa *et al*, 2004): estratégia de penetração de mercado, estratégia de extensão de produto e estratégia de extensão de mercado. No caso da Chapitô, adequava-se mais uma estratégia de extensão de mercado, que consiste em diversificar as zonas de actuação geográfica ou os segmentos-alvo dos seus programas (a Chapitô poderia, por exemplo, estender a sua actividade ao Porto ou à capital de um PALOP ou passar a trabalhar também com raparigas em risco).

De qualquer modo, **antes de prosseguir com uma estratégia de expansão das actividades**, baseada numa extensão do mercado, **a Chapitô deveria seguir a seguinte estratégia: Obter ganhos importantes ao nível do impacte social e cultural e da viabilidade financeira, apoiando-se num melhor posicionamento como organização de excelência a actuar domínios da acção social, da cultura e da formação, através das artes performativas e circenses e concentrando-se apenas em programas, acções e iniciativas alinhados com esse posicionamento, de modo a ser a instituição de referência, em Portugal e na Europa.**

Por último, a estratégia delineada pode dar origem a **iniciativas estratégicas**, a partir das quais, em cascata, se desenvolvem os planos operacionais para as diversas unidades estratégicas. No caso da Chapitô, de acordo com os objectivos e a estratégia assumida, as iniciativas estratégicas poderiam ser:



- 1º) Identificar e abandonar os programas e iniciativas com menor impacte social e sem viabilidade financeira;
- 2º) Melhorar a qualidade dos melhores programas e iniciativas;
- 3º) Desenvolver e implementar de um plano estratégico para a organização e para cada uma das suas unidades estratégicas;
- 4º) Desenvolver e implementar um plano de *marketing* para a organização;
- 5º) Implementar um *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e operacional;
- 6º) Investir na capacitação dos colaboradores e num plano de gestão por objectivos;
- 7º) Melhorar a governação, envolvendo todos os membros da Direcção, os colaboradores e os associados no processo de tomada de decisão;
- 8º) Desenvolver parcerias a montante, a jusante e ao longo de toda a cadeia de valor.

Só após efectuado um trabalho de análise e formulação estratégicas e verificada a capacidade da organização, se deve investir na implementação de ferramentas de monitorização do desempenho.

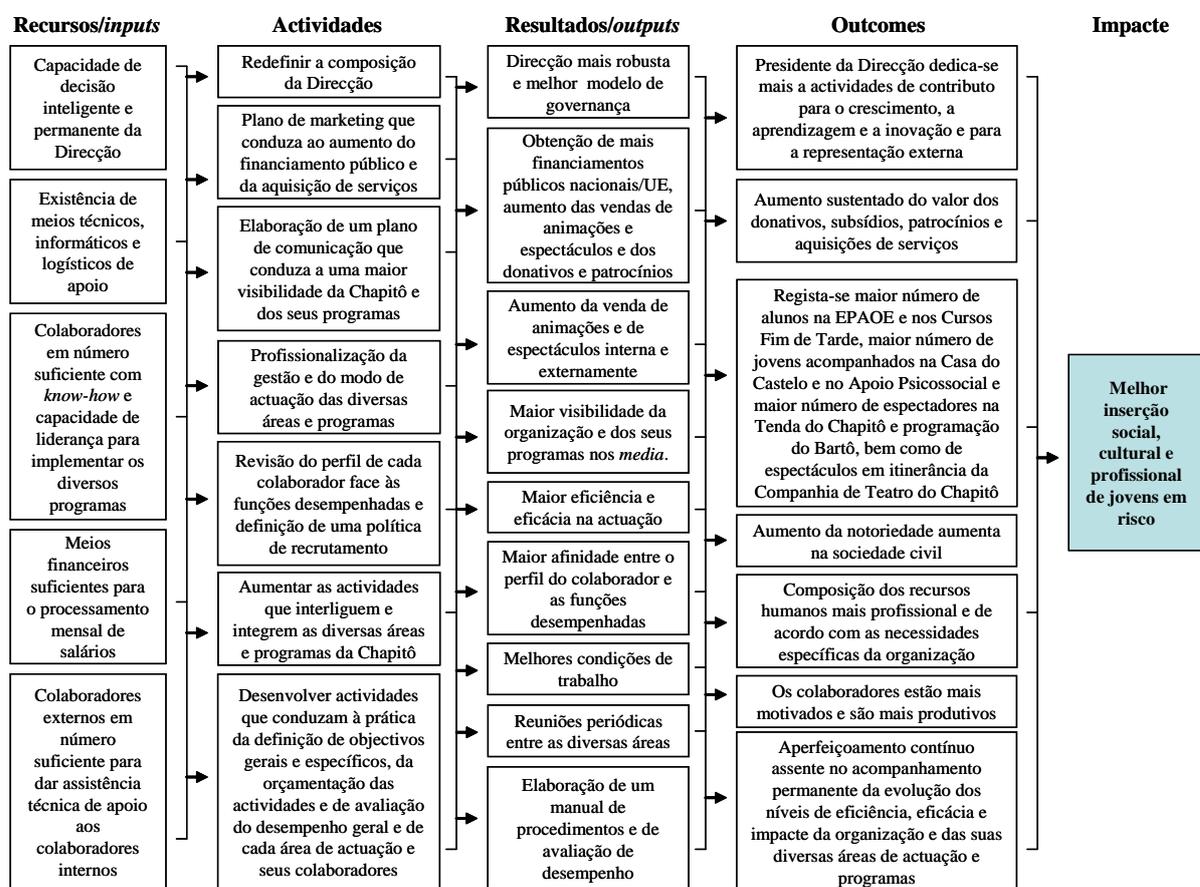
É no pressuposto de que a organização tem capacidade para apoiar a formulação estratégica, e de que esta se apoiou numa análise, que se apresenta como proposta para a conclusão da Fase 2 a aplicação do Modelo da *W. K. Kellogg Foundation* à Chapitô.

V.4.2.3 Aplicação do Modelo Lógico da *W. K. Kellogg Foundation* à Chapitô

Por razões de síntese, optou-se por aplicar o Modelo Lógico à Chapitô, e não individualmente a cada uma das suas quatro unidades estratégicas. Como sabemos, o modelo esboça uma sequência lógica de acções para a concretização da missão.



Figura 40 - Aplicação do Modelo Lógico da W. K. Kellogg Foundation à Chapitô



Da Fase 2 deveria resultar como *output* um plano estratégico a 3 anos e um mapa de indicadores da organização mais abrangente. A evolução no mapa de indicadores d Fase 1 para a Fase 2 seria no sentido de, para além de avaliações do desempenho económico-financeiro (ou seja, da eficiência operacional), passar a incluir também indicadores de eficácia da actividade dos diversos programas e iniciativas.

V.4.3 Fase 3 – Implementação do *balanced scorecard* na Chapitô

A Fase 3 corresponde à última fase do plano de mudança delineado, de mudança na cultura de gestão da organização e de adopção de uma ferramenta de gestão estratégica e operacional: o *balanced scorecard*³³.

³³ Por razões de síntese, apresenta-se apenas uma proposta de *balanced scorecard* para a Chapitô, sendo que também deveriam ser desenvolvidos e implementados *balanced scorecards* para cada uma das suas unidades estratégicas e respectivos programas ou unidades orgânicas.



Se nas fases 1 e 2 a maior parte das metas envolvia, sobretudo, os Serviços Administrativo-Financeiros e os responsáveis pelas quatro unidades estratégicas da Chapitô (envolvendo apenas a Direcção a concepção do plano estratégico), para a concepção e implementação do *balanced scorecard* seria fundamental que a Direcção aderisse plenamente e liderasse o processo – desde logo, para garantir o envolvimento directo de todos os colaboradores da organização.

Concretizar a Fase 3, de adopção do *balanced scorecard*, seria fundamental para que o processo de mudança fosse não só um processo de profissionalização da gestão, mas também um processo de mudança de paradigma, para uma organização focada na estratégia. A implementação de uma ferramenta de gestão estratégica não só deveria ser uma condição para a expansão das actividades da Chapitô, como seria a única forma de monitorizar o cumprimento dos dois objectivos estratégicos que a deveriam anteceder – a maximização do impacte e da viabilidade financeira da organização.

Relativamente à monitorização da eficiência e da viabilidade financeira da organização e das suas unidades estratégicas e programas, a implementação do *balanced scorecard* não anularia de imediato a necessidade do mapa de indicadores económico-financeiro que resulta da Fase 1. Seriam duas ferramentas de controlo de gestão complementares (e publicadas com periodicidade distinta).

De acordo com a metodologia de implementação apresentada para o *balanced scorecard*, a primeira etapa é a de **decisão e planeamento**, consistindo no seguinte:

- 1º) Confirmar que o *balanced scorecard* é necessário: ficaram expostos ao longo deste trabalho os motivos da sua necessidade e pertinência;
- 2º) Definir o que se pretende: pretende-se utilizar o potencial do *balanced scorecard* como ferramenta de avaliação do desempenho, de gestão estratégica e da mudança;
- 3º) Definir a equipa de implementação e afectar recursos: ok³⁴
- 4º) Capacitar a equipa e a organização para o processo de implementação: ok
- 5º) Decidiu-se implementar o *balanced scorecard* ao nível da organização e, posteriormente, desdobrá-lo para as quatro unidades estratégicas;
- 6º) Estabelecer um cronograma e um orçamento para a implementação: ok

A segunda etapa é a de **desenvolvimento e implementação**:

- 1º) Elaborar um plano de comunicação do processo: ok
- 2º) Determinar a missão, visão, valores e estratégia: ok

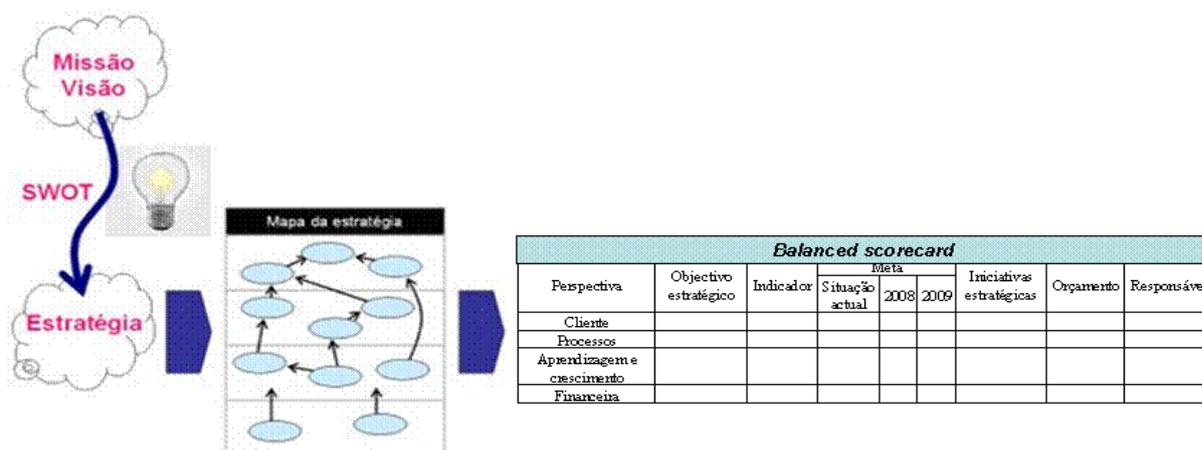
³⁴ As tarefas sinalizadas com “ok”, assumem-se como realizadas. Não se apresentam no âmbito deste trabalho por não serem passíveis de descrição ou de síntese.



- 3º) Conduzir entrevistas a diversos *stakeholders* da organização: ok
- 4º) Definir as perspectivas e objectivos a adoptar: ok
- 5º) Criar o mapa de estratégia: apresentado mais adiante;
- 6º) Definir as metas, indicadores e iniciativas a adoptar: apresentado mais adiante;
- 7º) Ligar o orçamento ao *balanced scorecard*: ok
- 8º) Elaborar um plano de monitorização *ongoing*: ok

Os passos chave para a construção do *balanced scorecard* seriam os seguintes:

Figura 41 – Os momentos chave do processo de construção do *balanced scorecard*

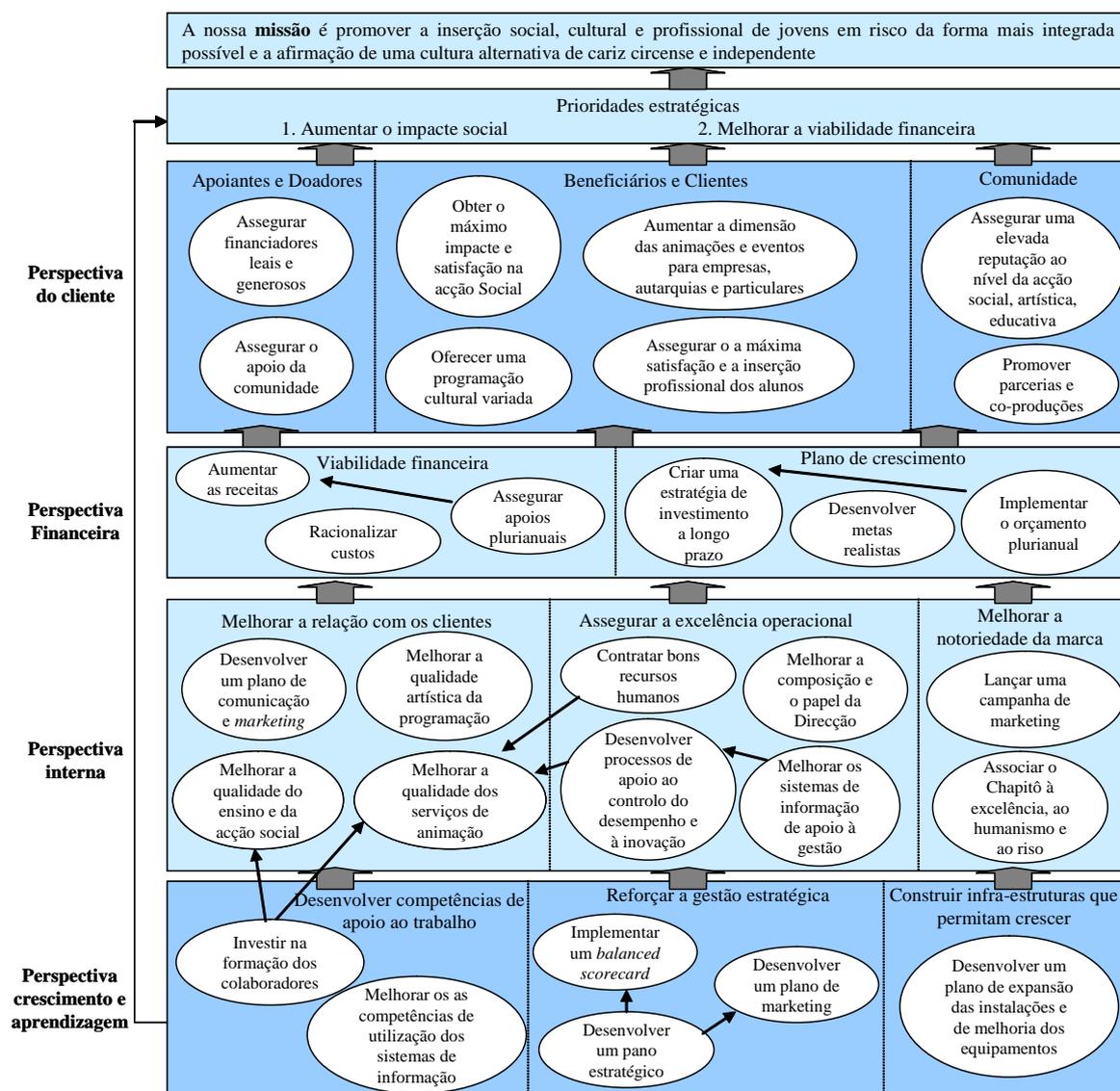


Uma vez que já se apresentou a missão, visão, análise SWOT e estratégia para a Chapitô, apresenta-se de seguida o respectivo Mapa de Estratégia e o *Scorecard*.

O Mapa de Estratégia da Chapitô

O mapa de estratégia evidencia os resultados pretendidos e os seus indutores, ligando-os entre si, numa cadeia de causa e efeito que explicita a estratégia da organização. No caso deste mapa de estratégia, não se evidenciam todas as relações de causa e efeito mas exemplificam-se algumas (traduzidas pelas setas). O mapa deveria depois ser desdobrado para mapas das quatro unidades estratégicas, uma vez que cada uma tem o seu universo próprio de resultados e indutores.

Figura 42 – O Mapa de Estratégia da Chapitô



A primeira perspectiva é a de crescimento e aprendizagem pois o capital humano e a informação capacitam a organização de tal forma que se assumem como os indutores base de quaisquer resultados pretendidos. Já as perspectivas financeira e de cliente são as de topo pois são as que melhor contribuem para as duas prioridades estratégicas delineadas.

Finalmente, a intenção de crescimento da Chapitô, a médio prazo, após estarem cumpridas as duas prioridades estratégicas delineadas, já foi tomada em consideração no mapa de estratégia, ao se incluírem como resultados desejados: o desenvolvimento de um plano de expansão das instalações (na perspectiva aprendizagem e crescimento) e a criação de uma estratégia de crescimento a longo prazo (na perspectiva financeira).

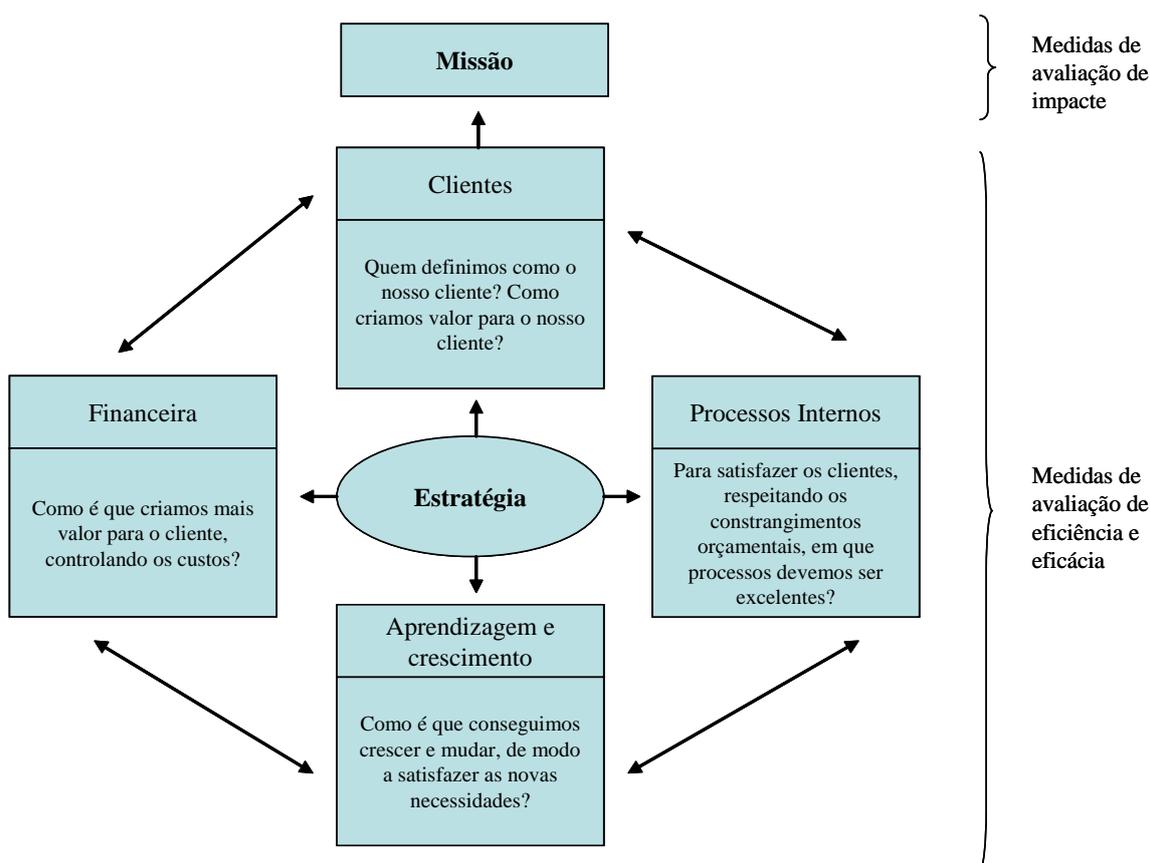


O scorecard da Chapitô

O *balanced scorecard* proposto é complexo devido à diversidade de áreas de actuação e objectivos da Chapitô. Porém, como depois de se conceber e implementar o *balanced scorecard* ao nível da organização, se deveria construir um *balanced scorecard* autónomo para cada uma das quatro unidades estratégicas, e assim sucessivamente até se chegar a níveis mais baixos da estrutura organizacional, à medida que se descessem níveis organizacionais, o *balanced scorecard* ganharia simplicidades, já que diria respeito a áreas de intervenção de perímetro cada vez menor.

O *scorecard* da Chapitô deveria dar origem a medidas de avaliação de impacte, eficiência e eficácia.

Figura 43 – Os três tipos de medidas e o *balanced scorecard* da Chapitô





De seguida, apresentam-se os objectivos assumidos para as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, introduzindo no topo as perspectivas missão e iniciativas estratégicas, já que estamos perante uma organização sem fins lucrativos. Sem a introdução da missão não seria possível proceder à avaliação de uma das três famílias de medidas de avaliação do desempenho – a avaliação de impacte.

O *balanced scorecard* proposto contempla um total de 71 iniciativas, que deveriam, posteriormente, dar origem a um **cronograma e orçamento**. Por uma questão de síntese, optou-se por não tomar em consideração essas dimensões, bem como por não desdobrar as metas em “situação actual” e “próximos anos”.

Os passos finais na implementação do *balanced scorecard* seriam a sua integração com o **orçamento** anual ou plurianual e a implementação do **plano de monitorização ongoing**, sem o qual não se cumpre o seu papel de *feedback* das acções do quotidiano.

Mas, vejamos o *scorecard* da Chapitô para cada uma das perspectivas/dimensões propostas:

Perspectiva Missão			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Inserção social de jovens em risco	Nível de auto-estima, liberdade e autonomia dos jovens da Acção Social	Melhorar em média 10% os indicadores definidos	Desenvolver e implementar o <i>balanced scorecard</i> paa a unidade estratégica Acção Social
	Nível de auto-confiança e de capacidade técnica dos jovens da Formação	Melhorar em média 10% os indicadores definidos	Desenvolver e implementar o <i>balanced scorecard</i> paa a unidade estratégica Formação
	Nível de adesão e iniciativa dos novos públicos da Cultura	Melhorar em média 10% os indicadores definidos	Desenvolver e implementar o <i>balanced scorecard</i> paa a unidade estratégica Cultura



Perspectiva Prioridades Estratégicas			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Aumentar o Impacte Social	Nível de empowerment dos jovens em risco	50% dos jovens com mais auto-estima e autonomia ao fim de 1 ano de acompanhamento psicossocial, de residência na Casa do Castelo ou de pertença às equipas dos Centros Educativos	As previstas na perspectiva cliente
	Captação de novos públicos para as artes performativas	15% do público dos espectáculos na Tenda da Chapitô ser público sem hábitos de fruição cultural	Programação e <i>marketing</i> dirigidos a públicos alvo "marginais"
	Novos hábitos e comportamentos de fruição cultural por parte dos novos públicos	30% do novo público captado passar a ter hábitos de fruição cultural regulares	Realização de estudos de público
	Captação de estudantes desenquadrados do sistema de ensino convencional	25% dos alunos da EPAOE serem regressos de abandonos ou insucessos escolares	Recolha de endereços electrónicos para envio de newsletter regular com a programação cultural "alternativa" da Área Metropolitana de Lisboa
	Nível de sucesso escolar e profissional dos estudantes	90% de aprovações anuais e 90% de inserções no mercado de trabalho	Assegurar modelo pedagógico "alternativo" consistente; Realizar acções de marketing dirigidas a estudantes nas franjas do sistema educativo; Realizar de estudos de perfil dos alunos
	Nível de integração com a comunidade local	5% dos públicos da esplanada e das actividades e programas abertos da Chapitô serem frequentados por moradores do bairro	Melhorar o acompanhamento pós-escolar (modelo de tutoria)
	Nível de igualdade de género interna	Procurar n.º equivalente de homens e mulheres ao nível dos colaboradores	Criar gabinete de inserção profissional
	Nível de diversidade cultural interna	Procurar 25% de colaboradores oriundos de etnias ou contextos culturais minoritários	Recrutamento consciencioso
Melhorar a viabilidade financeira	Grau de auto-sustentabilidade	40% das receitas totais serem receitas próprias	Recrutamento consciencioso
	Resultado Líquido	Resultado Líquido a crescer 30.000€/ano, com vista ao financiamento do novo investimento	Profissionalizar a gestão



Perspectiva Cliente			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Assegurar financiadores leais e generosos	Montante de subsídios obtidos	1 milhão euros/ano	Candidatura ao POPH do QREN
			Candidatura a financiamento UE para o Ano Europeu da Diversidade Cultural
	Montante de donativos obtidos	100 mil euros/ano	Renegociação do contrato estabelecido com o Instituto das Artes (M. da Cultura)
			Desenvolvimento com empresa plano de relações públicas <i>pro bono</i>
Montante de patrocínios obtidos	100 mil euros/ano	Angariar uma rede de doadores para um fundo de apoio à acção social	
	Montante em serviços prestados e receitas próprias	800 mil euros/ano	Contratação de especialista em marketing para elaboração de plano de marketing e comunicação das iniciativas Chapitô
Assegurar o apoio da comunidade	Número de visitas página <i>web</i> e esplanada da Chapitô	<i>web</i> 100/dia e esplanada 300/dia	Promover a página <i>web</i> e a esplanada da Chapitô
	Nº de artigos, reportagens ou referências favoráveis em artigos de opinião	100/ano	Implementar plano de relações públicas dirigido aos <i>media</i> e a <i>opinion leaders</i>
Obter o máximo impacto e satisfação na acção Social	Nº de jovens das equipas dos Centros Educativos satisfeitos com os ateliers Chapitô	90% dos jovens muito satisfeitos com as equipas de animação socio-educativa	Criar mecanismos de auscultações dos jovens
	Nº de jovens em risco residentes na Casa do Castelo inseridos com sucesso	75% dos jovens da Casa do Castelo inseridos com sucesso ao fim de 2 anos de acolhimento	Melhorar a formação das equipas
	Grau de autonomia, auto-estima e melhoria das capacidades dos jovens em processo de inserção social	50% dos jovens com mais auto-estima e autonomia ao fim de 1 ano de acompanhamento psicossocial	Personalizar mais o acompanhamento de cada jovem
Oferecer uma programação cultural variada	Quantidade de iniciativas de programação cultural diferentes	Programação: 30% infantil, 30% de base circense para jovens e adultos, 30% teatro para jovens e adultos e 10% de outro tipo de espectáculos ou eventos	Contratar acessor para realizar a programação e a direcção artística da sala de espectáculos "Tenda do Chapitô" e do bar "Bartô"
Aumentar a dimensão das animações	Preço de venda médio das animações	Aumentar o preço médio das animações para 20.000€	Implementar plano de fidelização de grandes clientes
Assegurar a máxima satisfação e inserção profissional dos alunos	Grau de satisfação dos alunos da EPAOE	90% dos alunos muito satisfeitos com a EPAOE	Melhorar a formação dos professores
	Nº de alunos auto-suficientes ao fim de 3 meses de concluírem a EPAOE	90% dos alunos auto-suficientes ao fim de três meses	Criar um gabinete de inserção profissional
Assegurar uma elevada reputação artística, educativa e profissional	Quantidade de referências positivas nos <i>media</i> e em outros meios de comunicação das diversas áreas	Boa penetração nos meios e <i>opinion leaders</i> mais prestigiados nas diversas áreas	Melhorar os mecanismos de <i>accountability</i> e comunicação, bem como a inovação e a qualidade dos programas das unidades estratégicas
	Nº de convites para participar em colóquios ou congressos das diversas áreas	Participação em 4 congressos de referência nas diversas áreas	Levantamento dos principais congressos nacionais nas diversas áreas e envio de proposta de participação
Promover parcerias e co-produções	Nº de espectáculos produzidos em co-produção	Produção de 2 espectáculos por ano em co-produção (Companhia do Chapitô, EPAOE ou Companhia Infantil)	Estudo de companhias potenciais parceiras e aconselhamento com o acessor da direcção artística



Perspectiva Financeira			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Aumentar as receitas	Proveitos provenientes da prestação de serviços, de subsídios e de donativos	Aumentar as receitas em 20%	Implementar um plano de marketing e comunicação
			Realizar novas candidaturas a financiamento público
Racionalizar custos	Custos totais por trabalhador, custos fixos por trabalhador, custos indirectos por trabalhador	Diminuir os custos por trabalhador em 10%	Implementar um mapa de indicadores de controlo do desempenho operacional
			Investir em sistemas de informação que acelerem a produtividade
Assegurar financiamentos plurianuais	Montante de subsídios plurianuais, montante de patrocínios plurianuais	Aumentar o montante de subsídios e patrocínios plurianuais em 20%	Negociação com entidades públicas financiadoras
			Implementação do plano de marketing dirigido às empresas
Criar uma estratégia de investimento a longo prazo	Alinhamento entre objectivos, estratégia e investimentos realizados	Adopção em 12 meses do <i>balanced scorecard</i> como ferramenta de alinhamento da estratégia, com o plano de investimentos e o orçamento	Contratação de especialista em <i>balanced scorecard</i> e nomeação de um responsável e de uma equipa interna de apoio
Desenvolver metas realistas	Gap entre orçamento e desempenho	Gap máximo de 20% entre orçamento e desempenho	Implementar o orçamento como ferramenta de gestão obrigatória e orientadora
Implementar o orçamento plurianual	Orçamentos das diversas áreas e departamentos alinhados com os objectivos e estratégias a 3 anos	O próximo orçamento a aprovar em Assembleia Geral ser um orçamento plurianual apoiado num <i>balanced scorecard</i> estratégico e de monitorização	Contratação de especialista em orçamentação, sessões de formação internas

A adopção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento das organizações do terceiro sector - estudo de caso sobre a Chapitô



Perspectiva Interna			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Desenvolver um plano de comunicação e <i>marketing</i>	Plano desenvolvido e em início de implementação	6 meses de desenvolvimento do plano até ao início da implementação	Contratação de especialista em <i>marketing</i> para elaboração de plano de <i>marketing</i> e comunicação das iniciativas Chapitô
Melhorar a qualidade dos programas, acções e iniciativas das unidades estratégicas	Grau de satisfação dos jovens em programas de formação ou acção social, e dos espectadores e clientes de espectáculos ou animações	90% dos alunos muito satisfeitos com a EPAOE, 90% dos jovens muito satisfeitos com os programas de inserção social, 90% dos espectadores muito satisfeitos com a programação e os espectáculos, 90% dos clientes muito satisfeitos com os serviços adquiridos	Recrutar melhores técnicos
			Dar formação à actual equipa técnica
	Nº de jovens inseridos profissionalmente, nº de jovens inseridos socialmente, nº de espectadores muito satisfeitos com a programação e os espectáculos e nº de empresas muito satisfeitas com os serviços adquiridos	90% dos alunos auto-suficientes ao fim de três meses, 75% dos jovens da Casa do Castelo inseridos com sucesso ao fim de 2 anos de acolhimento, 50% dos jovens com mais auto-estima e autonomia ao fim de 1 ano de acompanhamento psicossocial, taxa de retorno aos espectáculos no Chapitô de 50%/ano, taxa de retorno das empresas clientes das animações de 50%/ano	Proceder a um acompanhamento mais personalizado e prolongado
			Abandonar os programas que não tenham qualidade (que tenderão a ter baixo impacto social e reduzida viabilidade financeira)
			Contratar acessor para direcção artística das animações, dos espectáculos e da programação.
Contratar e reter bons recursos humanos	Nível médio de educação dos recursos humanos, produtividade, qualidade do trabalho realizado, taxa de rotativismo	Aumentar a taxa média de formação dos recursos humanos em um grau académico, aumentar as receitas em 20% sem aumentar os recursos humanos, diminuir as reclamações para menos de 1% das iniciativas Chapitô, diminuir a taxa de rotativismo para menos de 5%/ano	Implementar a gestão por objectivos e a avaliação de desempenho
			Desenvolver política de gestão de recursos humanos apoiada em benefícios extra monetários
Desenvolver processos de apoio à avaliação de desempenho	Implementação de um processo de avaliação de desempenho para todos os colaboradores	Processo implementado em 6 meses para 100% dos colaboradores	Propor ao ISCTE que adopte a avaliação de desempenho dos colaboradores da Chapitô como estudo de caso a realizar na licenciatura em gestão de recursos humanos.
			Nomear responsável interno pelo acompanhamento e implementação
Desenvolver processos de apoio à inovação	Nº de novos <i>sketches</i> de animação desenvolvidos, nº de novos <i>workshops</i> desenvolvidos pela EPAOE, nº de novas produções da Companhia	2 novos <i>sketches</i> de animação e 1 novo <i>workshop</i> e 2 novas produções de espectáculos por ano	Contratar acessor para a direcção artística das animações e da programação
			Realizar uma pesquisa de benchmark no contexto europeu
Melhorar a composição e o papel da Direcção	Nº de horas de trabalho para a Chapitô, nº de reuniões de Direcção por ano, cumprimento das obrigações legais	Mínimo de 7 horas de trabalho por semana na Chapitô, 1 reunião de Direcção por semana, cumprimento integral e atempado de todas as obrigações legais	Efectuar proposta a cada membro da Direcção, com atribuição de funções específicas
Melhorar os sistemas de informação e apoio à gestão	Informação atempada e rapidez no esclarecimento de dúvidas sobre o desempenho económico de qualquer actividade ou centro de custos. Data dos dados dos relatórios de controlo de gestão Vs data da sua publicação	Dados dos relatórios de controlo de gestão com um máximo de 7 dias de atraso e 24h como período máximo para o esclarecimento de qualquer dúvida	Contratar os serviços da empresa de apoio aos sistemas de informação para a automatização de algumas tarefas de controlo de gestão
Lançar uma campanha de <i>marketing</i>	Notoriedade da marca Chapitô e atributos a que a marca é associada	Marca <i>top of mind</i> em Portugal no que respeita à acção social, formação e cultura através das artes performativas. Início da implementação do plano 6 meses após o início do seu desenvolvimento	Promover um estudo de mercado de análise dos atributos a que é associada a marca
			Seleção de empresa de <i>marketing</i> para elaboração de plano <i>pro bono</i>
			Nomeação de responsável interno.
Associar o Chapitô à excelência, ao humanismo e ao riso	Atributos a que os recursos humanos e os diversos <i>stakeholders</i> associam a Chapitô	Associação de mais de 2/3 dos colaboradores aos atributos excelência, humanismo e riso	Implementação de barómetro de estudo das percepções e opiniões
			Desenvolvimento de política de recursos humanos responsável e estimulante



Perspectiva Aprendizagem e Crescimento			
Objectivo	Indicadores	Metas 2009	Iniciativas
Investir na formação dos trabalhadores	Nº de horas de formação por trabalhador	30h/ano em média	Celebrar protocolo com centro de formação
			Emitir um comunicado interno de atribuição de 30h anuais de crédito para formação
			Avaliar positivamente a formação na avaliação de desempenho
Melhorar os sistemas de informação e as ferramentas de gestão	Antiguidade dos computadores utilizados pelos colaboradores, nº de horas de assistência técnica	100% dos computadores com menos de 5 anos, diminuição do número de horas de assistência técnica em 20%	Solicitar patrocínio a empresa de sistemas de informação e propor permuta de computadores por crédito em animações e bilhetes para espectáculos
Desenvolver um plano de comunicação e <i>marketing</i>	Aumento das vendas, aumentos do montante de patrocínios angariados, aumento da notoriedade da marca	Aumento das vendas em 20%, angariação de patrocínios no valor de 100 mil euros, marca no top 100 das marcas portuguesas	Recrutar profissional de marketing e comunicação
Desenvolver um plano estratégico	Aumento da eficácia das decisões de gestão e do impacte das diversas operações	90% das decisões concluídas até à implementação e avaliação do resultado, aumento da capacidade de resposta para mais 20% de clientes adicionais nas diversas áreas	Nomear responsável interno pelo acompanhamento e implementação
			Seleccionar instituição consultora e propor <i>pro bono</i> - possibilidade de realização do plano com a EntrAjudá
Implementar o <i>balanced scorecard</i>	Ferramenta implementada	Ferramenta implementada em 12 meses	Nomear responsável interno pelo acompanhamento e implementação
			Seleccionar instituição consultora e propor <i>pro bono</i> - possibilidade de realização do plano com a EntrAjudá
Desenvolver um plano de expansão das instalações e melhoria dos equipamentos	Nº de m2 de novas instalações disponíveis, montante total investido em equipamento	200m2 de espaço novo para ensaio de espectáculos, mínimo de 50.000€ de investimento em novo equipamento	Proposta de parceria com sala de espectáculo que possa disponibilizar uma sala de ensaios.
			Realizar levantamento de necessidades ao nível do equipamento

V.5 Resultados e dificuldades do processo de profissionalização da gestão da Chapitô

Ao fim de três anos, o processo de profissionalização da gestão da Chapitô ficou por concluir. Em Setembro de 2007, o plano delineado três anos antes encontrava-se a meio da sua implementação. De qualquer modo, houve resultados importantes que resultaram da tentativa de implementação do plano delineado, nomeadamente:

1. Mudança do sistema de informação de contabilidade e controlo de gestão, para uma solução mais eficiente e mais versátil (mudança do AS/400 para o Primavera Software);
2. Profissionalização das tarefas e rotinas dos Serviços Administrativo-Financeiros (*vide* anexo 4);
3. Maior capacitação da equipa e melhorias ao nível das infraestruturas dos Serviços Administrativo-Financeiros (SAF);
4. Elaboração e publicação de um Manual de Procedimentos, com normas ao nível dos procedimentos administrativos e financeiros da Chapitô;



5. Elaboração e publicação de um **mapa de indicadores de base contabilística**;
6. Elaboração de um “Diagnóstico de Recursos Humanos”, para avaliação das percepções e do grau de satisfação de todos os recursos humanos da Chapitô, face à organização;
7. Instituição do controlo orçamental e de regras para aprovação de despesas e gestão dos recursos nas diversas unidades estratégicas e departamentos da Chapitô;
8. Capacitação dos responsáveis das diversas unidades estratégicas, no sentido de adoptarem procedimentos de gestão profissionais.

Como se disse, o plano de mudança ficou por concluir. Sucintamente, tal deveu-se aos seguintes **problemas encontrados**:

- Necessidade de manter as operações administrativas e financeiras correntes de uma organização de média dimensão (com 120 colaboradores fixos e quase 2 milhões de euros de orçamento anual);
- Direcção e gestão de cúpula muito pouco motivadas e disponíveis para o processo de mudança;
- Cultura de gestão e decisão muito informal e emotiva, “consolidada” ao longo de mais 25 anos de actividade;
- Falta de formação em gestão dos membros de gestão de cúpula e da Direcção;
- Desejo de manter o status quo e/ou o protagonismo individual por parte de alguns colaboradores ou equipas;
- Reduzida exigência de prestação de contas e profissionalismo da gestão por parte dos *stakeholders*, nomeadamente das entidades financiadoras e dos associados;
- Ausência de missão, visão e objectivos estratégicos delineados, quer ao nível da organização, quer ao nível das unidades estratégicas;
- Direcção pouco colegial e concentrada no curto prazo;
- Modelo de governação muito centralizado e opaco: liderança e decisões de gestão estratégica e gestão operacional concentradas numa única pessoa – a presidente da Direcção;
- Desmotivação pessoal ao fim de algum tempo.



No que respeita às **lições aprendidas**, ao longo do processo de implementação de procedimentos de gestão operacional e estratégica na Chapitô, as mais relevantes serão as seguintes:

- As organizações dependem de uma missão e visão claras, e do estabelecimento de objectivos estratégicos para serem bem sucedidas e crescerem;
- A Direcção deve reunir com regularidade e envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão;
- Os colaboradores devem ter autonomia e poder de decisão nas suas unidades de trabalho;
- Uma cultura organizacional assente na informalidade é propícia à inovação e à criatividade mas um risco para a eficiência, a eficácia e o crescimento sustentado da organização;
- O estabelecimento de metas e indicadores de desempenho permite “disciplinar” a organização e melhorar a sua performance no longo prazo;
- É fundamental que todos os colaboradores tenham noções de métodos e técnicas de gestão e recorram às tecnologias de informação no seu quotidiano – sem o que os níveis produtividade serão sempre baixos e não será possível caminhar no sentido da profissionalização da gestão;
- Os processos de implementação de ferramentas de gestão devem ser colaborativos e participados pelos colaboradores desde a sua concepção;
- As ferramentas de gestão como o *balanced scorecard* não tomam decisões – elas fornecem informação para a tomada de decisões.



VI Conclusões e recomendações

VI.1 Conclusões

O presente trabalho partia da hipótese de que as organizações do terceiro sector são fundamentais para a afirmação de um modelo de desenvolvimento mais humano, local e sustentável, mas que para tal terão de melhorar o seu desempenho, adoptando metodologias e ferramentas de gestão estratégica e operacional.

Assim, começou-se por procurar compreender os diversos conceitos de desenvolvimento alternativos às abordagens mais comuns nas últimas décadas – claramente insustentáveis, sob o ponto de vista social, ambiental, cultural e económico. Depois, procurou compreender-se a importância das organizações do terceiro sector para um modelo de desenvolvimento mais sustentabilidade, a sua capacidade de serem agentes de desenvolvimento humano e local e de promoverem o *empowerment* das pessoas e comunidades onde actuam.

Sendo a hipótese de partida deste trabalho a de que as organizações do terceiro sector são importantes agentes de transformação humana e social mas que, para tal, terão de melhorar o seu desempenho, implementando excelentes práticas de gestão – do planeamento estratégico, às operações do quotidiano e à monitorização do desempenho – procurou-se, de seguida, apresentar uma das ferramentas que tem vindo a ser utilizada para o efeito no sector privado – o *balanced scorecard*.

Não sendo uma ferramenta de formulação estratégica, o *balanced scorecard* tem um grande potencial para auxiliar as organizações em todas as fases e ciclos da gestão estratégica – da formulação ao controlo. Por outro lado, é uma ferramenta que se adapta bem às características específicas e idiossincráticas de cada organização, permitindo colocar a descoberto os seus mecanismos próprios criadores de valor.

Como os parâmetros tradicionais de eficiência e eficácia, geralmente aplicados às empresas, não se aplicam ao tipo de contextos e de organizações do terceiro sector, o maior desafio na implementação de um *balanced scorecard*, numa organização do terceiro sector, consiste na sua adequação à realidade da organização.

É nossa convicção que o *balanced scorecard* podem acrescentar valor às organizações do terceiro sector, ajudando-as a concretizar melhor a sua missão, e a ter desempenhos mais eficientes e eficazes. Ora, quanto melhor for o desempenho das organizações, melhor será a sua posição competitiva diante dos seus diversos



stakeholders e maior será o seu contributo para o desenvolvimento sustentável dos indivíduos e comunidades em que actuam, ou seja, para o futuro da Humanidade.

Se as organizações do terceiro sector forem capazes de dar um salto qualitativo e quantitativo, ao nível do seu desempenho, facilmente se poderão vir a substituir ao Estado e ao sector privado na prestação de muitos serviços, contribuindo decisivamente para um modelo de desenvolvimento mais humano, local e sustentável.

Com o intuito de averiguar se a premissa deste trabalho estava correcta, procurou proceder-se à respectiva fundamentação, através de um quadro teórico adequado e da experiência empírica de três anos na Chapitô.

No momento de conclusão deste trabalho, a premissa de partida apenas se confirma parcialmente, devido a duas limitações principais:

Por um lado, o quadro teórico parece confirmar a importância das ferramentas de gestão estratégica para um melhor desempenho das organizações do terceiro sector, mas apresenta a limitação de não permitir estabelecer uma relação directa entre melhor desempenho e maior contributo para o desenvolvimento humano e o *empowerment* de pessoas e comunidades. Essa limitação deve-se, em grande medida, ao facto de estarmos perante novas ferramentas, que ainda não foram completamente testadas e adaptadas ao terceiro sector. Por exemplo, no caso do *balanced scorecard* desenvolvido para o terceiro sector, é dada uma grande importância à missão da organização, mas os autores não chegaram a desenvolver indicadores de impacto que permitam monitorizar o desempenho da organização na prossecução da sua missão;

Por outro, do ponto de vista empírico, não se chegou a concluir o plano estabelecido inicialmente para a implementação de um novo modelo de gestão da Chapitô, assente no *balanced scorecard*, pelo que não será possível concluir acerca da sua contribuição para melhorar a eficiência, a eficácia e/ou o impacto da organização.

A ausência de um modelo de governação e liderança propícios; uma cultura de gestão assente na informalidade; a falta de interesse e apoio por parte dos da Direcção para uma mudança efectiva; a falta de uma cultura de planeamento, rigor e prestação de contas; a complexidade da organização, em dimensão e variedade de áreas de actuação; o excesso de tarefas corrente no quotidiano do responsável por este trabalho; entre outros aspectos, levaram a que não tenha havido condições para instituir uma mudança sustentada ao nível dos procedimentos e hábitos de gestão da organização.

A adopção do *balanced scorecard* deveria ter permitido: alinhar os *stakeholders* e colaboradores quanto à estratégia da Chapitô; comunicar e dar a perceber a cada



colaborador a sua importância para a realização da missão e objectivos da organização; melhorar a eficiência operacional e alinhá-la com a estratégia; melhorar a eficácia e o impacto da organização ao introduzir a análise estratégica e a monitorização do desempenho no quotidiano da organização.

Conclui-se, assim, que a introdução de ferramentas de gestão em organizações do terceiro sector é fundamental, porém obriga: a uma revolução na sua cultura de decisão e dos procedimentos de gestão internos; a conhecer as especificidades da organização; a que a organização esteja devidamente capacitada para o efeito; a que o processo de mudança seja implementado de forma gradual e participativa; a que não seja inibidora dos processos de criatividade, inovação e adaptação permanente – também determinantes da competitividade da organização.

Como a missão das organizações do terceiro sector é de carácter social e o seu impacto são benefícios de longo prazo para a Humanidade, estas têm de ser capazes de desenvolver novos parâmetros de avaliação do sucesso e modelos de gestão alternativos. Porém, ainda que diferentes das empresas, e com orçamentos geralmente reduzidos, as organizações do terceiro não podem descurar a importância de melhorarem o seu desempenho, se desejam ser *pivots* importantes de um modelo de desenvolvimento alternativo no futuro. Como vimos ao longo deste trabalho, oportunidades (e necessidade) para que tal aconteça não faltam.

No caso da Chapitô, é nossa firme convicção que ficaram as bases para que possa haver mudança no futuro, assim haja vontade firme e interesse por parte da gestão da sua Direcção ou que tal seja exigido pelos *stakeholders* da organização, nomeadamente pelos seus associados.

O Chapitô deve ser capazes de planear sem comprometer a inovação e a adaptabilidade necessárias; devem ser eficiente sem comprometer os objectivos de carácter social, educativo e cultural que persegue; deve procurar gerar receitas próprias, apoiadas em negócios sociais, sem se distrair da sua missão. Só assim poderá vir a ser uma organização “via do meio” entre a solidariedade e o lucro, credível e determinante ao nível local e nacional. A profissionalização da sua gestão é fundamental, já que sua actuação é demasiado importante para que seja minorizada por falta de credibilidade ou capacidade.

Como escreveu Jacques Delors: “O [terceiro] sector tem imenso potencial que não consegue realizar na sua actual forma de funcionamento. Também tenho a intuição de que sem melhores organizações locais nunca seremos capazes de promover a



igualdade de oportunidades no acesso ao trabalho e a coesão social, e que sem uma melhor organização do terceiro sector não seremos capazes de atingir os níveis de solidariedade que a sociedade de amanhã irá exigir. Estou convencido que a solução para este problema passa por criar um terceiro sector genuíno.”

Sem dúvida, para uma mudança no actual modelo de desenvolvimento, ainda muito centrado na ideia de “development as economic growth”, para um modelo de desenvolvimento mais sustentável e humano, inspirado na ideia de “development as freedom”, as organizações do terceiro sector serão imprescindíveis!

VI.2 Recomendações para futuros trabalhos

O presente trabalho procurou colaborar na procura de modelos de gestão profissionais adaptados à realidade das organizações do terceiro sector, no sentido de as tornar mais competitivas e sustentadas e de melhorar o seu desempenho e impacte social.

A proposta apresentada neste trabalho poderá ser implementada integralmente na Chapitô ou noutra organização do terceiro sector, porém, sugere-se que se ultrapassem algumas das suas limitações, nomeadamente:

1. Aprofundar o conhecimento sobre as ferramentas de gestão estratégica e de avaliação do desempenho existentes para o terceiro sector;
2. Avaliar o modelo proposto em várias organizações de modo a comprovar a sua abrangência e funcionalidade;
3. Estudar a possibilidade de outros parâmetros/indicadores/métricas de avaliação do desempenho, para além dos propostos pelos autores do *balanced scorecard* e dos apresentados neste trabalho, mais ajustados à natureza, dimensões e horizonte de actuação das organizações do terceiro sector;
4. Estudar a possibilidade de introdução de outras perspectivas no *balanced scorecard* aplicado ao terceiro sector. Um dos contributos interessantes seria desenvolver melhor a capacidade do *balanced scorecard* para se tornar numa ferramenta de avaliação de impacte mais robusta. Por outro lado, como as organizações do terceiro sector ainda estão muito deficitárias no que respeita a uma cultura para a gestão estratégica, o *balanced scorecard* para este tipo de organizações poderia ajudar na formulação estratégica de forma mais



explícita, por exemplo, ajudando a organização a definir a sua missão e visão e a realizar uma análise *swot*;

5. Perceber como conjugar planeamento e controlo com inovação e criatividade – o binómio “disciplina/indisciplina” é fundamental para a sustentabilidade e a para melhoria do desempenho das organizações do terceiro sector. Se, por um lado, é necessário introduzir elementos de planeamento, previsibilidade e direcção de longo prazo no funcionamento das organizações, por outro, como a envolvente em que estas operam é cada vez mais dinâmica e mutável, é necessário que estas tenham a capacidade de inovar e se adaptar permanentemente. O *balanced scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que procura balancear essas duas vertentes necessárias para a competitividade das organizações – porém, no que respeita ao terceiro sector, que elementos de distinção poderiam ser introduzidos? Como pode o *balanced scorecard* potenciar a capacidade para a inovação social das organizações do terceiro sector



Bibliografia

Allison, Michael e Jude Kaye (2005), *Strategic Planning for Nonprofit Organizations – A Practical Guide and Workbook*, 2nd edition. John Wiley & Sons.

Amaro, Roque *et al* (2004), “Economia Solidária – contributos para um conceito” in *Projecto de Iniciativa Comunitária INTERREG III B*, CORES.

Amaro, Roque (2004), “Desenvolvimento – Um conceito ultrapassado ou em renovação? – da teoria à prática e da prática à teoria”.

António, N. S., 2006, *Estratégia Organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*, Edições Sílabo, 2^a edição.

Anheier, Helmut K (2002). “The third sector in Europe: Five theses”, *Civil Society Working Paper 12*.

Anheier, Helmut K (2005), *Nonprofit Organizations – Theory, management, policy*, Routledge

Beinhocker, Eric D. (2007), *The Origin of Wealth*, Business Books.

Bottomore, T. B. (1961), *Recent Writing on Development*, Symposium on Social Development, UNESCO.

Bourguignon, Annick, Véronique Malleret e Hanne Nørreklit (2004), “The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension”. *Management Accounting Research*, 15, pp. 107–134.

Caldeira, Jorge (2009), *Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público*, Almedina.



Carvalho, J. M. S. (2005), *Organizações não lucrativas – Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*, Edições Sílabo.

Carvalho, José Mexia Crespo de, (2003), *Elementos de Gestão para o Terceiro Sector*, Universidade Aberta

Chow C. W., *et al.* (1997), “Applyig the Balanced Scorecard to Small Companies”, *Management Accounting*, Agosto, pp. 21-27.

Clark, Catherine, William Rosenzwwig, David Long, Sara Olsen (2004), “Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures – Methods Catalog”, The Rockefeller Foundation.

Colby, Susan, Nan Stone, Paul Carttar (2004), “Zeroing in on Impact - In an era of declining resources, nonprofits need to clarify their intended impact”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2004.

Collins, Jim (2006), *Good to Great and the Social Sectors. Why business thinking is not the answer*, Random House Business Books.

Cutt, James e Vic Murray, (2000), *Accountability and effectiveness evaluation in non-profit organizations*, Routledge.

Daly, Siobhan (2004), *The Third Sector and the European Union: What role for foundations? European Foundations and Grant-making NGOs*, Europa Publications.

DGEEP, (2007) *Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos, Relatório 2006*, Lisboa.

Drucker, Peter (1990), *Managing the Non-Profit Organizations: Principles and Pratices*, New York: HarperCollins.



Epstein, M. J. e J. F. Manzoni (1997), “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action”, *Management Accounting*, Agosto, pp. 28-36.

Evers, Adalbert e Jean-Louis Laville (2004) *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

Ferrão, João (2002), “O papel das organizações cívicas e solidárias - um novo mapa cognitivo para a acção social; globalização e desenvolvimento local: visões em confronto”, *Seara Nova*, n.º 76, Abril-Junho de 2002.

Ferreira, Joel Hasse e Paulo Kuteev-Moreira, “The role and work of the third sector in Portugal”, *Lessons from abroad: the third sector's role in public service transformation*, ACEVO, 2008.

Ferreira, Sílvia (2005), *The places of the third sector in the Portuguese welfare regime: the case of social and family services*, apresentação na 1ª Conferência Europeia EMES/ISTR, Conceitos de Terceiro Sector, o Debate Europeu, Paris, 27 a 20 de Abril.

Ferreira, Sílvia (2004), “O papel de movimento social das organizações do terceiro sector em Portugal”, Comunicação apresentada no *V Congresso Português de Sociologia*, Universidade do Minho, Braga, 12-15 de Maio de 2004.

Ferreira, Sílvia (2001), “As sociedades nacionais perante os processos de globalização e o papel das organizações do terceiro sector na reforma das políticas públicas de protecção social”, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Fine, A., C. E. Thayer, e A. Coghlan (1998), *Program Evaluation Practice in the Nonprofit Sector*, Washington, DC: Aspen Nonprofit Research Fund

Franco, Raquel Campos *et. al.* (2005), *The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University, Lisboa/Baltimore.



Freire, Adriano (2001), *Estratégia*, Verbo.

Friedmann, John (1992) *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Oxford: Blackwell.

Fontaine, Nicole (2000), discurso de 23 de Março de 2000 ao Conselho de Lisboa.

Fundo Monetário Internacional (2000), *The World Economic Outlook*.

Gering, M. e K. Rosmarin (2000), “Central Beating”, *Management Accounting*, Junho, pp. 32-33.

Giglionni, Giovanni B. e Arthur G. Bedein (1974), *A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972*. The Academy of Management Journal. Vol. 17, n.º 2 (Junho, 1974), pp. 292-305.

Griffin, Keith e John Knight (1990), *Human Development and the International Development Strategy for the 1990s*, MacMillan Press.

Griffin, Keith e Terry McKinley (1994), *Implementing a Human Development Strategy*, MacMillan Press.

Guerra, Isabel Carvalho (2002), *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*, Principia.

Haq, Mahbub ul (2003), “The Birth of the Human Development Index”. Pp 127-137 em *Readings in Human Development*, editado por Sakiko Fukuda-Parr e A. K. Shiva Kuma, Oxford University Press.

Herman, Robert e David Renz (1999), *Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 2, June 1999.

Jordan, Hugues, João C. das Neves e José Azevedo Rodrigues (2003), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora.



Jordan, Lisa e Peter Van Tuijl, (2006), *NGO Accountability – Politics, Principles & Innovations*, Earthscan.

Kaplan, Robert e David Norton (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance“, *Harvard Business Review*, Janeiro-Feveireiro, pp. 71-79.

Kaplan, Robert e David Norton (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, pp. 134-147.

Kaplan, Robert e David Norton (1995), “New Roles for Management Accountants”, *Journal of Cost Management*, Vol. 9, n.º 3, pp. 6-13.

Kaplan, Robert e David Norton (1996a), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Janeiro-Feveireiro, pp. 75-85.

Kaplan, Robert e David Norton (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert e David Norton (1996c), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, Vol. 39, n.º 1, pp. 53-79.

Kaplan, Robert e David Norton (1997), “Why Does Business Need a Balanced Scorecard?”, *Journal of Cost Management*, Vol. 11, n.º 3, pp. 5-10.

Kaplan, Robert e David Norton (2000a), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert e David Norton (2000b), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, pp. 167-176.

Kaplan, Robert (2000), *The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations*.
Balanced Scorecard Report Novembro-Dezembro 2002.



Kaplan, Robert e David Norton (2006), *Nonprofit Organizations Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kaplan, Robert e Ricardo Reisen de Pinho (2008), “Amanco: Developing the Sustainability Scorecard”, *Balanced Scorecard Report*, 29 Janeiro 2008, Harvard Business School Publishing, Harvard Business School.

Kay John (2004), *Culture and Prosperity: Why Some Nations Are Rich but Most Remain Poor*, New York: Harper Business.

Kendall, Jeremy (2001), “The third sector and the development of European public policy: Frameworks for analysis?”, *Civil Society Working Paper*, 19 July 2001.

Kendall, J. e M. Knapp (2000), “Measuring the Performance of Voluntary Organisations”. *Public Management* 2, pp 105-32.

Landes, David S. (2002), *A Riqueza e a Pobreza das Nações*, 6ª edição, Gradiva.

Lagerstrom, Mitra (2002), *Performance Measurement & Management Control Systems – Profit-oriented Corporations versus Non-profit Organizations*, Master’s thesis, Ekonomi Hogskolan Luns University.

Lisboa, João, Arnaldo Coelho, Filipe Coelho e Filipe Almeida (2004), *Introdução à Gestão de Organizações*, Vida Económica.

Madisson, Angus (2001), *The World Economy – A Millennial Perspective*, OCDE.

McDougall, Neil e André R. Coutinho (2007), “Promoting Economic Development: Strategic Agendas in Action”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing



McKinsey & Company (2001), *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*, Venture Philanthropy Partners.

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

Niven, P. R. (2005), *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons, Inc.

Newing, R. (1995), “Wake up to the Balanced Scorecard”, *Management Accounting*, Março, pp. 22-23.

Norreklit, H. (2003), “The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard”. *Accounting, Organizations and Society* 28(6): 591-619.

Nunes, F., L. Reto e M. Carneiro, 2001, *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

Maddison, Angus (2003), *The World Economy: Historical Statistics*, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Pereira, Francisco Eugênio (2004), *O Balanced Scorecard na gestão de organização sem fins lucrativos: estudo de caso no Senac/SC*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Pereira, Paulo Trigo (2004), «Análise Social», Número 169, Volume XXXVIII, 2004.

Pimentel, Luis Pedro Vilela (2006), *Implementing the balanced scorecard: a case study in a portuguese service company*, Mestrado em contabilidade, Escola de Gestão do ISCTE.

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



Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.

PROAT (2008), *Escala – Manual Técnico Pedagógico*, Módulo “Sustentabilidade”.

Quelhas, Ana Paula Santos (2001), *O Papel do Estado nas Políticas Sociais*, Coimbra, Almedina.

Quintão, Carlota (2004), “Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual”. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho, Braga, 12-15 de Maio de 2004

Reich, Robert B. (1991), *O Trabalho das Nações*, Quetzal Editores.

Rigby, Darrell e Barbara Bilodeau (2007), *Management Tools and Trends 2007*. Bain & Company, Inc.

Ronchetti, Jan L. (2006), “An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations”, *Journal of Practical Consulting Vol. 1*, 2006, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, pp. 25-35.

Rosanvallon, Pierre (2000), *The New Social Question: Rethinking the Welfare State*. Princeton University Press.

Rosanvallon, Pierre (2007), *The Demands of Liberty: Civil Society in France Since the Revolution*, Harvard University Press.

Rossi, Peter H., Howard Freeman e Mark Lipsey (1999), *Evaluation: A Systematic Approach*. SAGE Publications.

Sachs, Jeffrey (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities of Our Time*, New York: Penguin.



Salamon, L. M., S. W. Sokolowsky and Associates (2004), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Volume Two, Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

Sangreman, Carlos (2004), *O desenvolvimento e o bem-estar na África Subsaariana: alternativas de medida e avaliação no caso da cidade de Bissau, República da Guiné-Bissau*, VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, “A questão social no novo milénio”, Universidade de Aveiro.

Sawhill, John C. e David Williamson (2001), “Measuring what matters in nonprofits”, *The McKinsey Quarterly*, Nº 2, 2001, pp. 99-107.

Sawhill, John C. e David Williamson (2003), “Mission Impossible: Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *Management and Leadership*, Volume 11, Issue 3, pp. 371 – 386, 14 Julho 2003.

Sen, Amartya (1999), *Development as freedom*, Oxford University Press.

Simaens, Ana Margarida (2007), *Strategic Management in Third Sector Organizations: An overview of the Portuguese Social Solidarity Cooperatives*, supervisor: Prof^a Doutora Maria Isabel V. Nicolau, Escola Gestão ISCTE.

Sousa, Maria Gabriela Pombo e Lúcia de Lima Rodrigues (2002), *O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Editora Rei dos Livros.

Stiglitz, Joseph E. (2002), *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton & Company.

Stiglitz, Joseph E. (2005), “The Ethical Economist”, *Foreign Affairs*, November-December, pp592.

W. K. Kellogg Foundation (2004), *Logic Model Development Guide - Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*.



Anexos



Anexo 1 – A construção do mapa de estratégia da Fundação Avina



Anexo 2 – A selecção de indicadores e iniciativas para o *balanced scorecard* da
Fundação Avina



Anexo 3 - Exemplos de percursos *standard* de documentos-tipo



Anexo 4 – Fluxograma-cronograma mensal dos Serviços Administrativo-Financeiros



Anexo 5 – O mapa de tesouraria da Chapitô



Anexo 6 – O Mapa de Indicadores de base contabilística da Chapitô

A adopção do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica para o desenvolvimento das organizações do terceiro sector - estudo de caso sobre a Chapitô

