

**CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA O CONSELHO  
PORTUGUÊS PARA OS REFUGIADOS**

**Nuno Miguel Malhão Antunes**

Mestre pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

**Ana Maria Dias Simões**

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), UNIDE, Lisboa, Portugal

Professora Auxiliar

**Área temática:** D) *Contabilidad y Control de Gestión*.

**Palabras clave:** *balancedscorecard*; terceiro sector, Conselho Português para os Refugiados

# CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA O CONSELHO PORTUGUÊS PARA OS REFUGIADOS

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo presentar el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral en una entidad portuguesa del tercer sector, el Consejo Portugués para los Refugiados. El proceso de construcción se basó en cuatro puntos de vista de rendimiento, pero adaptado a la entidad en cuestión. Hemos definido los objetivos, indicadores de medición y las iniciativas asociadas. Una de las conclusiones de este trabajo es que la metodología BSC es también aplicable a las organizaciones del tercer sector, ya que adaptarse a las especificidades y necesidades de estas entidades y las partes interesadas. El trabajo resultó en una contribución práctica de gran utilidad para la entidad, visible en el mapa estratégico, cuadro de mando y sus implicaciones para el proceso de gestión.

## Resumo

O presente trabalho tem como objectivo apresentar o processo de construção de um *BalancedScorecard* numa entidade portuguesa do terceiro sector, o Conselho Português para os Refugiados. O processo de construção assentou nas quatro perspectivas de desempenho mas adaptadas à entidade em causa. Foram definidos os objectivos, os indicadores de medida e as iniciativas associadas. Uma das conclusões deste trabalho é a de que metodologia do BSC é também aplicável às organizações do terceiro sector, desde que adaptada às especificidades, necessidades e *stakeholders* destas entidades. O trabalho resultou numa contribuição prática de grande utilidade para a entidade, visível no mapa estratégico, no *scorecard* e suas implicações para o processo de gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

A situação mundial de crise, agravada por inúmeras situações de conflito, dos países exige uma gestão eficaz das políticas económica e social. Pelos mais diversos motivos, as organizações governamentais e públicas não têm sido capazes de lidar de uma forma eficaz com estas situações. Este impasse potenciou a procura de soluções alternativas para fazer frente aos problemas sociais que afectam as populações e, neste campo, destacaram-se claramente as organizações do terceiro sector. Estes espaços institucionais são transversais a diversos sectores, materializando a realidade intersectorial e desenvolvendo a cidadania.

A partir desta visão pretende-se, com este trabalho, apresentar um estudo de concepção de um *Balanced Scorecard* (BSC) para uma organização portuguesa do terceiro sector: o Conselho Português para os Refugiados (CPR).

Terceiro sector define todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. De uma forma simplificada o terceiro sector é o conjunto de todas as entidades da sociedade civil com fins públicos e sem fins lucrativos. Actualmente o terceiro sector conquistou aceitação internacional com um termo positivo, em termos sociais.

O CPR foi criado a 20 de Setembro de 1991 com o objectivo de defender e promover o Direito de Asilo. É a única organização não governamental para o desenvolvimento, em Portugal, a trabalhar exclusivamente com todos aqueles que, fugindo de perseguições motivadas por questões raciais, religiosas, étnicas, filiação em grupos sociais, opiniões políticas, conflitos armados e graves violações dos Direitos Humanos, chegam ao nosso país em busca de protecção, liberdade e segurança.

Do ponto de vista teórico, este estudo integra conceitos associados à metodologia do BSC e à sua adaptação para uma organização do terceiro sector. O estudo focaliza a atenção na construção do mapa estratégico e do *scorecard* para o CPR.

Este artigo é composto por 4 secções. Para além da introdução, apresenta-se na secção seguinte o enquadramento teórico que serviu de suporte ao trabalho. A secção 3 apresenta o trabalho de campo realizado, bem como os resultados obtidos. Por fim, a secção 4 apresenta as conclusões.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. A Economia Social

Segundo Ferreira (2010: 3), *“As sementes da economia social lançadas no século XIX constituem o ponto de partida de uma outra economia, quer enquanto perspectiva de análise (a economia não se dissocia de relações e valores sociais), quer enquanto expressão de formas económicas que não se inscrevem nos territórios convencionais de governação económica / mercado e Estado. A emergência de um terceiro sector no contexto da crise dos anos 70 consubstancia essa alternativa que, e atendendo às especificidades nacionais, afirma a ideia segundo a qual a economia é governada por pluralidade de princípios e formas de organização.”*

Historicamente, o termo terceiro sector surge pela primeira vez, em 1979, num texto intitulado *“Pour la création d’un troisième secteur coexistant avec celui de l’économie de*

*marche etcelui dês administrations*” de J. Delors e J. Gaudin, assistindo-se a uma utilização crescente do mesmo desde o final da década de 90.

Em Portugal, o terceiro sector é formalmente consagrado na constituição da República Portuguesa, a qual prevê, no artigo 82.º, a existência de três sectores, público, privado e cooperativo e social. O sector cooperativo e social compreende especificamente cooperativas, organizações comunitárias geridas localmente, pessoas colectivas sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista. *“As Organizações não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) têm a sua origem ligada a uma diversidade de motivações em que se destacam o espírito humanitário, a participação na sociedade civil, o movimento anti-colonial no antigo regime, as raízes subjacentes à Igreja Católica e, em menor número, a influência dos partidos políticos”* (Ribeiro e Marques, 2002: 132).

De acordo com o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, no qual é estabelecido o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as mesmas revestem a forma de Associações, Fundações, ou Irmandades da misericórdia (art.º 2.º do Estatuto das IPSS). São organizações constituídas por iniciativa de particulares, não têm fins lucrativos *“com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico”* (art.º 1 do Estatuto das IPSS).

De acordo com o artigo 8º do Estatuto das IPSS, as IPSS após o seu registo adquirem a natureza de pessoas colectivas de utilidade pública, a qual lhes permite, segundo o Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, a obtenção de isenções fiscais e regalias. São deveres destas instituições a apresentação anual do relatório e contas, a prestação de informações solicitadas por quaisquer entidades oficiais ou pelos organismos que nelas hierarquicamente superintendam e a colaboração com o Estado e autarquias locais na prestação de serviços ao seu alcance e na cedência das suas instalações para a realização de actividades afins.

Concluimos que estas organizações têm como objectivo a resposta efectiva aos problemas que afectam a sociedade, quer na sua globalidade, quer num determinado grupo específico.

## 2.2. Gestão Estratégica em Organizações do Terceiro Sector

Na ausência de modelos próprios de gestão, as organizações sem fins lucrativos absorvem práticas e modelos do sector público e privado, com a respectiva adaptação à lógica do terceiro sector, pelo que torna-se fundamental efectuar uma abordagem abrangente das especificidades das Organizações não Governamentais (ONGs), a qual, segundo O’Neill (1998), é encontrada nas oito diferenças principais entre as organizações do terceiro sector e de outros sectores.

Características	Especificidade
Propósito/Missão	Nas organizações sem fins lucrativos, o propósito fundamental é o fornecimento de algum bem ou serviço, e não propriamente a realização de lucros como nas entidades lucrativas.
Valores	Em geral as organizações não lucrativas são fortemente orientadas por valores, os quais são centrais à missão da organização.
Obtenção de recursos	As organizações sem fins lucrativos obtêm o seu financiamento das mais diversas fontes: vendas de bens e serviços aos seus consumidores, contracto e financiamentos governamentais, doações de indivíduos, financiamentos de fundações e empresas, entre outros. A obtenção de recursos nas ONGs é uma tarefa altamente complexa, requerendo uma enorme diversidade de capacidades e conhecimentos.
Resultados	A gestão de uma organização sem fins lucrativos não tem o benefício de indicadores de performance claros referentes a resultados. Tendo a organização que persuadir os seus

	financiadores que os seus esforços são efectivos e eficientes.
Legislação	Legislação específica, particularmente no que diz respeito à aplicação dos recursos e tributação.
Perfil do trabalhador	Em geral grande parte do trabalho nestas organizações é assegurada por voluntários não remunerados. A ausência de remuneração retira o principal incentivo presente nas empresas e organizações governamentais. Da comparação destas organizações <i>versus</i> empresas e organizações governamentais constata-se também que os trabalhadores destas organizações possuem elevados níveis de qualificação e profissionalismo, e que é maior a probabilidade dos trabalhadores destas organizações, quer sejam ou não remunerados, serem do sexo feminino.
Administração	As organizações sem fins lucrativos são administradas por conselhos constituídos por voluntários provenientes da comunidade, actuando para o interesse público, e podendo não beneficiar dos resultados. Tipicamente os gestores destas organizações necessitam e têm um maior relacionamento de proximidade com os seus conselhos de administração do que nas empresas e organização governamentais.
Complexidade Organizacional	As organizações sem fins lucrativos são tipicamente mais complexas do que as empresas em virtude da oferta múltipla de serviços, beneficiários ou utentes, múltiplas fontes de financiamento, e diferentes tipos de trabalhadores.

Figura 1 – Síntese das especificidades das ONGs  
Fonte: O'Neill e Fletcher (1998: 2)

Os problemas de administração das organizações do terceiro sector são tão antigos quanto elas próprias, embora a gestão dessas organizações seja uma discussão recente no universo das ONGs. Até a década de 70, termos como administração eram repudiados por sua associação com a cultura das empresas, do mercado e, portanto, com a lógica económica, identificada como incompatível com uma organização sem fins lucrativos. “*Há 40 anos, ‘gestão’ era um palavrão*” nessas organizações, diz Peter Drucker (1990), apontado como o pai da gestão moderna. Na viragem do século, a abordagem estratégica, passou a ser uma peça central na administração das ONGs. Planeamento estratégico, objectivos, metas e resultados, fazem parte do quotidiano destas organizações. O vocabulário banido no passado tornou-se palavra de ordem. Hoje, assistimos a um desempenho cada vez mais profissional e à procura de uma gestão eficiente e eficaz. As ONGs possuem uma lógica própria, a qual difere das lógicas dos sectores público e empresarial, de modo a manterem a coerência com a sua missão e identidade. As instituições do terceiro sector têm natureza e objectivos singulares: orientam-se por valores, não têm fins lucrativos nem fazem parte do Estado.

### 2.3. Ajustamento do BSC a Organizações Sem Fins Lucrativos

O *BalancedScorecard*, na configuração inicial apresentada no início da década de noventa, foi promovido como um conceito que atendia às necessidades das empresas privadas, em termos de gestão e medição de performance. Alguns anos mais tarde, em 1996, a migração do conceito BSC para as organizações sem fins lucrativos encontrava-se ainda num estado incipiente (Kaplan e Norton, 2001).

No entanto, na última década assistimos a um aumento da competição em organizações desta natureza, disputando entre elas, financiamentos provenientes de doadores e fontes governamentais, desenvolvendo a necessidade de mecanismos de medição e gestão da performance organizacional (Kaplan e Norton, 2001).

Muitas organizações sem fins lucrativos tiveram dificuldades com a arquitectura original do BSC, a qual colocava a perspectiva Financeira no topo, seguida pelas dimensões dos Clientes, Processos Internos e Inovação e Aprendizagem. Tal deve-se ao facto de que atingir o sucesso financeiro não é o objectivo primário deste tipo de organizações, ao invés a preocupação primária destas organizações deverá ser encontrar as necessidades dos seus constituintes de uma forma eficaz e eficiente (Kaplan e Norton, 2001).

De modo a ultrapassar estas dificuldades, podem-se adaptar e alterar as perspectivas do modelo original de modo a satisfazer os interesses de uma organização sem fins lucrativos. As principais alterações são:

- A missão desloca-se para o topo do BSC;
- A perspectiva clientes sobe na hierarquia do modelo;
- A perspectiva dos processos internos tem que ser reanalisada;
- A perspectiva aprendizagem/crescimento estabelece os alicerces do BSC;
- A perspectiva financeira não é dispensada;
- A estratégia mantém-se como tema central do BSC.

Alguns dos benefícios identificados por Kaplan e Norton (2001), da implementação do BSC nestas organizações, são:

- O BSC estabelece a ligação entre a estratégia e as acções operacionais do dia-a-dia;
- Dá à organização foco estratégico, alinhando recursos, iniciativas e suporte financeiro
- O sistema de medição desloca o foco da organização de programas e iniciativas, de modo a melhorar os resultados a atingir;
- Fornece alinhamento entre diferentes iniciativas, departamentos e indivíduos.

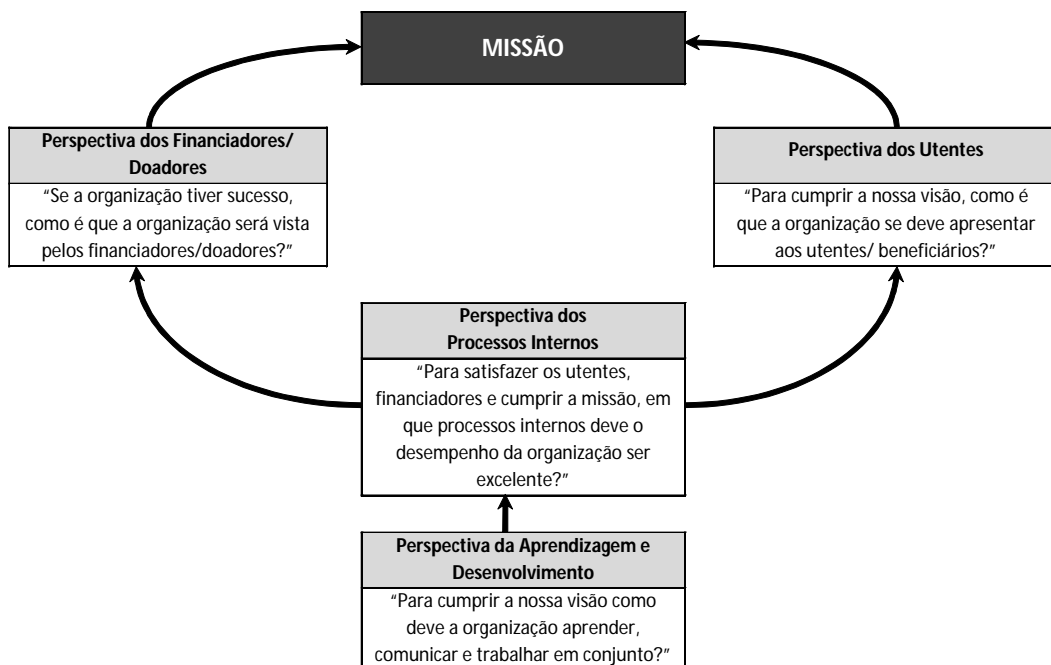


Figura 2 – Modelo de BSC adaptado a Organizações Sem Fins Lucrativos  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001: 135)

Enquanto no modelo empresarial, a satisfação dos clientes surge como um meio indutor em que as empresas procuram acrescentar valor aos seus accionistas, de forma sustentável, no médio e longo prazos, no modelo de BSC adaptado a organizações sem fins lucrativos, o objectivo central da estratégia organizacional consiste na satisfação, de forma sustentável das necessidades dos utentes ou beneficiários da sua actividade, pelo que deixa de fazer sentido utilizar a designação clientes.

## 2.4 Tipologias e Evolução do *BalancedScorecard*

O *BalancedScorecard* é reconhecido pela sua maleabilidade, sendo um conceito bastante fluido, sujeito a uma considerável adaptação e interpretação.

Existem três propostas principais em relação às tipologias do BSC. Brudan (2005) propõe uma tipologia estruturada em cinco modelos de implementação. Baseado nos componentes e a utilização do BSC em organizações, é proposto o seguinte mapa de tipologias:

N.º	Tipo de BSC	Componentes a Jusante	Componentes Nucleares	Componentes a Montante
1	BSC de <i>Reporting</i>		Medidas e Metas	Recolha de informação Relatórios de performance
2	BSC Funcional	Estratégia e Plano de Negócios	Medidas e Metas	Recolha de informação Relatórios de performance Gestão de iniciativas
3	BSC de Controlo	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios	Medidas e Metas Mapas Estratégicos	Recolha de informação Relatórios de performance
4	BSC de Alinhamento	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios Declaração de Destino	Medidas e Metas Mapas Estratégicos Objectivos Estratégicos	Recolha de informação Relatórios de performance
5	BSC Completo	Filosofia Corporativa Estratégia e Plano de Negócios Declaração de Destino	Medidas e Metas Mapas Estratégicos Objectivos Estratégicos	Recolha de informação Relatórios de performance Gestão de Iniciativa/Integração

Figura 3 – Tipologia/ Matriz Conceito-Componentes do BSC  
Fonte: Brudan (2005:8)

Speckbacher *et al.* (2003) identificaram três tipos de BSC utilizados nos países de língua Alemã.

Tipo de BSC	Critério
<i>BalancedScorecard</i> Tipo I	(i) Medidas estratégicas e/ou objectivos (ii) Agrupado em perspectivas
<i>BalancedScorecard</i> Tipo II	Tipo I + (iii) Emprega relações de causa e efeito
<i>BalancedScorecard</i> Tipo III	Tipo II + (iv) Contém planos de acção/metad (v) Ligado a incentivos

Figura 4 – Tipologia do BSC segundo diferentes critérios  
Fonte: Adaptado de Speckbacher *et al.* (2003: 363)

Lawrie e Cobbold (2004) agruparam o BSC baseando-se na forma de como o conceito ganhou maturidade ao longo do tempo, identificando três gerações:

- *BalancedScorecard* de 1ª Geração – focado na medição da performance. Combina medidas financeiras e não financeiras agrupadas em quatro perspectivas;
- *BalancedScorecard* de 2ª Geração – focado na gestão da performance e consiste nos factores críticos de sucesso das quatro perspectivas e Mapa Estratégico;
- *BalancedScorecard* de 3ª Geração – uma declaração de destino é adicionada aos componentes principais do *Scorecard* e Mapa Estratégico

Recentemente surgiu uma proposta por parte de uma empresa de consultoria de gestão profissional, *The Business Farm*, de um BSC de 4ª geração. É apresentado como uma solução que eleva as técnicas actuais de *scorecard* para o nível seguinte, interliga os *scorecards* aos serviços de valor consultivo e valor da empresa, e para mapear a «pegada» da empresa no ambiente e na comunidade. Resolve também os problemas típicos que têm afectado os *scorecards* anteriores através da medição e gestão de áreas tais como a gestão do portefólio das tecnologias de informação e do valor da marca (Fonte: *The Business Farm*).

## 2.5. Quadro conceptual de referência

Através da pesquisa bibliográfica efectuada foi possível identificar algumas questões fundamentais para o terceiro sector, é evidente que os sectores público e privado são incapazes de corresponder à totalidade das expectativas sociais propiciando o desenvolvimento de organizações do terceiro sector. A figura 5 contém aqueles que são no nosso entender os principais desafios das organizações do terceiro sector.

Desafios principais	Perspectivas
Medição desempenho/ Avaliação resultados	- Perspectiva financeira - Processos internos
Gestão Financeira (sustentabilidade)	- Perspectiva financeira - Processos internos
Planeamento	- Processos internos
Eficiência/ Eficácia nos processos	- Processos internos
Profissionalização	- Aprendizagem e crescimento
Aspectos jurídicos para solicitação e obtenção de benefícios	- Processos internos - Aprendizagem e crescimento
Comunicação eficiente com os <i>stakeholders</i>	- Aprendizagem e crescimento - Utentes

Figura 5 – Relação entre desafios da gestão do terceiro sector e as perspectivas BSC

Fonte: Elaborado pelo próprio

A evolução das organizações do terceiro sector, em conjugação com os desafios a superar, a necessidade da prestação de contas, a crescente exigência da sociedade, entre outras razões, são incompatíveis com desempenhos ineficientes, má gestão, desperdício de oportunidades e recursos.

É neste contexto que o BSC pode revelar-se uma poderosa ferramenta ao dispor destas organizações. Historicamente o BSC evoluiu de um simples modelo de avaliação de desempenho para uma cada vez mais evoluída ferramenta de gestão estratégica das empresas e organizações, onde a estratégia e a visão são colocadas no centro das análises dos gestores.

O desafio passa a ser a adaptação às necessidades específicas do terceiro sector, neste caso concreto ao Conselho Português para os Refugiados.

### 3. ESTUDO EMPÍRICO

#### 3.1 Objectivos e Metodologia

Para desenvolvimento deste trabalho foi usada uma metodologia qualitativa e o método do estudo de caso.

O estudo de caso, é definido por Yin(1984: 23) como *uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo num contexto de real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais diversas fontes de evidências são utilizadas*.

O presente estudo apresenta uma proposta de concepção de um modelo de sistema de gestão estratégica integrado com base na metodologia BSC.

Tivemos por parte da organização o envolvimento de topo, o qual foi fundamental no acesso e na recolha de informação junto de toda a organização e *stakeholders*. Esta aproximação



aos intervenientes alavancou a elaboração deste projecto. Todo o conhecimento e experiência adquiridos durante este estudo foram cruciais na elaboração do projecto, de modo a que o mesmo satisfizesse as necessidades identificadas da organização.

Globalmente este trabalho assenta numa profunda reflexão sobre o tema, subsequente revisão de literatura e trabalho *in situ*.

O trabalho de campo decorreu entre Fevereiro e Outubro de 2010, tendo por base o seguinte trabalho de campo:

- 1 reunião com a Presidente do CPR;
- 1 reunião preparatória conjunta com a Presidente do CPR e a Coordenadora de Projectos do CPR;
- 1 visita aos Equipamentos do CPR;
- 2 entrevistas semi-estruturadas com a Coordenadora de Projectos do CPR.

Foi disponibilizada a seguinte documentação pela organização:

- Brochuras de apresentação do CPR;
- Relatórios de Actividades do CPR de 2010;
- Orçamento;
- Relatórios de avaliação;
- Outra documentação diversa.

A informação recolhida foi analisada e tratada, resultando na concepção de um *BalancedScorecard*.

## **3.2. Resultados**

### **3.2.1. Apresentação do Conselho Português para os Refugiados**

Constituído em 20 de Setembro de 1991, o Conselho Português para os Refugiados, é uma ONGD sem fins lucrativos, independente e pluralista, inspirada numa cultura humanista de tolerância e respeito pela dignidade dos outros povos. O seu objectivo principal é promover, através de análises, trabalhos e trocas de informações, uma política de asilo mais humana e liberal, a nível nacional e internacional. O CPR no âmbito da Lei de Asilo 27/2008, de 30 de Junho, desempenha um papel fundamental na área do asilo e dos refugiados.

É o parceiro operacional do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) para Portugal, mantendo um Protocolo de Cooperação, desde Julho de 1993, que visa a protecção jurídica e social dos requerentes de asilo e dos refugiados. A partir de Dezembro de 1998, data do encerramento do ACNUR em Portugal, o CPR passou a representar esta organização no nosso país.

O CPR celebrou igualmente protocolos com o governo português e desenvolve projectos nas áreas do acolhimento de requerentes de asilo e integração de refugiados. Os projectos actualmente em curso são financiados pelo Fundo Europeu para os Refugiados e pela Iniciativa Comunitária EQUAL.

Ao nível europeu o CPR é membro do *European Council on Refugees and Exiles*, da *European Legal Network on Asylum* e do *Separated Children European Programme*. É membro da Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial criada pela Lei n.º 134/99, de 28 de Agosto, representando as associações de direitos humanos.

Em 12 de Dezembro de 2000, o CPR foi distinguido com o "Prémio Direitos Humanos" da Assembleia da República.

O CPR possui a sua sede na cidade de Lisboa, e administra um Centro de Acolhimento (CAR), localizado na Bobadela, concelho de Loures. Este centro faculta aos requerentes de asilo e aos refugiados um espaço transitório, de adaptação ao país de acolhimento, com vista a uma posterior autonomia, salvaguardando as necessidades básicas, nomeadamente o alojamento, alimentação, aconselhamento jurídico e social, apoio psicossocial e médico, apoio para o emprego, cursos de português e informática e apoio para comunicações e transportes.

A função primordial do CAR, além de visar melhorar as condições de acolhimento e de integração de todos aqueles que escolhem Portugal como destino seguro, longe das perseguições e das constantes violações dos direitos fundamentais a que estão sujeitos no país de origem, é a de congregar uma série de actividades que permitam a informação, formação e organização dos tempos livres dos requerentes de asilo e refugiados, mas também um ponto de apoio e de divulgação da temática do asilo para a própria sociedade portuguesa em geral.

Pretende-se que este seja um espaço aberto em que o diálogo seja fluído entre aqueles que necessitam de protecção do Estado Português e a própria sociedade de acolhimento. Uma contribuição positiva para o desenvolvimento do país numa perspectiva multicultural.

O CAR é uma experiência única de integração de Requerentes de Asilo na União Europeia; integração através da inserção na comunidade local; criação de uma dinâmica intercultural através de convivência e desenvolvimento de actividades conjuntas; melhoria da imagem dos requerentes de asilo na sociedade de acolhimento; reforço dos laços comunitários e do sentimento de pertença a uma comunidade social coesa. Para receber com dignidade os requerentes de asilo no Centro de Acolhimento eles têm à sua disposição num período transitório, alojamento, espaços de convívio e lazer, cozinha, banco de roupa usada, biblioteca e mediateca, ateliês, salas de formação e auditório.

O CAR tem disponíveis para a comunidade local:

- Espaço infantil "A Criança": Creche/ Jardim de Infância;
- Quiosque Internet;
- Biblioteca e Mediateca;
- Auditório;
- Salas de formação;
- Ateliers;
- Lavandaria e Pequenos Arranjos;
- Polidesportivo descoberto.

A Creche/ Jardim de Infância e os *ateliers* de Tempos Livres (ATL), de utilização conjunta, desenvolvem um conjunto de actividades estruturadas, permitindo aos filhos dos requerentes de asilo e refugiados um maior convívio com as crianças da sociedade de acolhimento. O espaço promove uma educação multicultural e livre de preconceitos, uma educação para a cidadania.

De entre todas as mais-valias proporcionadas pela Creche/ Jardim de Infância, salientamos o seu papel na captação de recursos financeiros para a organização (Fonte: CPR).

Na metodologia BSC ajustada às organizações sem fins lucrativos, a missão é realçada e destacada, definindo a tarefa (propósito) que a organização está encarregada de realizar. A rentabilidade económica e financeira não é imperativa neste tipo de organizações, no

entanto há que salientar a importância de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis em virtude da crescente escassez e competitividade na obtenção dos mesmos.

O CPR tem como missão “*apoiar os requerentes de asilo e refugiados desde a fase do acolhimento até à sua integração na sociedade portuguesa*” (Fonte: CPR).

No âmbito deste trabalho, propõe-se a seguinte visão:

*“A nossa visão é um Portugal onde todos os requerentes de asilo e refugiados em Portugal são bem-vindos, onde poderão encontrar protecção e apoio, verem os seus direitos humanos e dignidade respeitados de modo a reconstruírem as suas vidas”.*

Os princípios éticos e deontológicos identificados no CPR, através dos quais a Organização pauta a sua conduta e define o seu posicionamento perante a Sociedade e o modo como pretende ser reconhecida pelos seus *stakeholders* são:

1. **Rigor:** Colocar os interesses dos refugiados em primeiro lugar, e no centro das nossas iniciativas.
2. **Ética:** Manter a excelência ética e profissional.
3. **Resiliência:** Onde outros podem desistir, ter carácter, competência, colaboração e diligência na representação dos interesses dos refugiados.
4. **Altruísmo:** Elevar a consciência sobre os direitos dos refugiados, promover o trabalho *pro bono* e estimular a cultura de voluntariado em Portugal.

Na figura 6 apresentamos os principais *stakeholders* ou partes interessadas identificados.

Categoria	Subcategoria	Identificação	Influência na Organização
Financiadores	Institucionais e Públicos	Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados	Acordo de representação em Portugal desde 1993.
		Fundo Europeu para os Refugiados	Financiamento.
		Governo Português – Presidência do Conselho de Ministros	Política justa e responsável na gestão de fluxos migratórios e na integração dos imigrantes na sociedade portuguesa. Aprovação do II Plano para a integração dos Imigrantes (RCM n.º 74/2010, de 17 de Setembro).
		Ministério da Administração Interna (MAI)	Responsável pela aplicação do Programa-Quadro Solidariedade e Gestão dos Fluxos Migratórios da União Europeia, e que tem como desígnios o controlo fronteiriço, a regulação de fluxos migratórios, combate ao tráfico de seres humanos e à imigração ilegal e a integração dos imigrantes nacionais de países terceiros.
		Instituto da Solidariedade e Segurança Social	Primeiro outorgante dos acordos de gestão e colaboração com o Conselho Português para os Refugiados (espaço “a criança”).
		Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	Elaboração de relatórios Processo de elegibilidade para determinação do estatuto de refugiado.
		Instituto de Emprego e Formação profissional (IEFP)	Realização de estágios profissionais (INOV Social) para refugiados.
		Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo	Apoio financeiro ao Jardim-de-Infância do Espaço a Criança.
		Câmara Municipal de Lisboa Câmara Municipal de Loures	Apoios diversos.

Colaboradores	Direcção		
	Quadros da Organização	Departamento Jurídico	
		CAR	
		Departamentos de Projectos	
		Departamento Contabilidade	
		Espaço “a Criança”	
Subcontratados		Prestação de serviços.	
Voluntários		Apoio à organização.	
Sociedade	Comunidade	Geral	Acolhimento, interacção e integração.
		Local	
Utentes		Refugiados	Estão na génese do CPR, representando a razão de existência da organização.
		Requerentes de asilo	

Figura 6 – Caracterização dos principais *stakeholders* do CPR

Fonte: Elaborado pelo próprio

### 3.2.2. Identificação das perspectivas e respectivos objectivos estratégicos

A análise efectuada ao CPR permitiu a identificação dos seguintes temas estratégicos, a partir dos quais se desenvolveu a arquitectura do BSC corporativo proposto:

- Acolhimento e Apoio – O acolhimento e a prestação de apoio aos refugiados e requerentes de asilo estão na génese da criação da organização, única no nosso país;
- Integração – O objectivo principal da organização visa a integração dos refugiados na sociedade portuguesa como cidadãos de pleno direito;
- Comunicação e Disseminação – A divulgação e disseminação da temática refugiados e toda a sua envolvente, bem como da própria organização, têm primordial relevo na mesma. Uma comunicação aberta, honesta e transparente com todos os *stakeholders* é essencial na captação de recursos e no desenvolvimento de médio e longo prazo.

De modo a obtermos um melhor enquadramento da organização dentro das quatro perspectivas clássicas do BSC, foi efectuada uma adaptação à estrutura clássica do BSC de forma a adaptar a metodologia à missão e estratégia do CPR, conforme se pode visualizar na Figura 7.

Perspectivas clássicas do BSC	Perspectiva adaptada
Clientes	Utentes
Financeira	Recursos
Processos Internos	Processos
Aprendizagem e Desenvolvimento	Catalisadores

Figura 7 – Perspectivas adaptadas ao CPR

Fonte: Elaborado pelo próprio

Para cada uma das perspectivas, foram definidos os objectivos estratégicos (Figura 8).

Perspectivas	Object Estratégicos	Descrição	Responsabilidade
<b>Utentes</b>	U1 – Bem-estar económico	O bem-estar económico é primeiro dos dois pilares da integração dos utentes.	Direcção
	U2 – Bem-estar social	O bem-estar social é o segundo dos dois pilares da integração.	
	U3 – Integração plena e autónoma na sociedade portuguesa	A integração plena e autónoma dos utentes na sociedade portuguesa é central à missão do CPR.	
<b>Processos</b>	P1 – Aumentar cooperação com outras entidades a nível jurídico	Incrementar a cooperação.	Grupo jurídico
	P2 – Aperfeiçoamento dos pareceres jurídicos	O aperfeiçoamento dos pareceres jurídicos visa melhorar taxa de sucesso nos apoios prestados.	Direcção
	P3 – Optimizar os processos internos	Optimização contínua dos processos internos de modo a assegurar o correcto desenvolvimento da organização.	
	P4 – Melhorar produtividade interna da organização	De modo a melhorar a produtividade interna deste tipo de organizações é necessário reinventar e alguma criatividade, face à escassez de recursos disponíveis.	Direcção
	P5 – Definir programas-chave prioritários	Definição e selecção dos programas-chave com os com parceiros da organização.	Projectos
	P6 – Identificar prazos / ciclos-de-vida apropriados para os projectos em execução	A identificação dos prazos e ciclos-de-vida dos projectos em execução visa uma gestão mais eficaz dos recursos disponíveis.	
	P7 – Excelência no serviço prestado aos utentes	A excelência no serviço prestado aos utentes é uma das prioridades do CPR	Direcção
<b>Recursos</b>	R1 – Assegurar a sustentabilidade organizacional através da utilização eficiente dos recursos	Assegurar a sustentabilidade organizacional através da utilização eficiente dos recursos é vital face à escassez dos mesmos.	Contabilidade
	R2 – Crescer e diversificar recursos	De modo a dar continuidade aos 20 anos de crescimento contínuo do CPR, a diversificação de recursos é fundamental.	Direcção
<b>Catalisadores</b>	C1 – Promover cultura de acolhimento e inclusão	Divulgação da temática dos refugiados e requerentes de asilo. de modo a potenciar a integração dos mesmos.	Direcção
	C2 – Melhorar comunicação externa	Dar a conhecer o CPR, organização de cariz único no nosso país	
	C3 – Melhorar gestão do conhecimento e aprendizagem	O crescimento sustentável e o correcto desempenho do CPR não é viável sem um programa de formação completo de toda a organização.	
	C4 – Melhorar desempenho organizacional	A melhoria do desempenho da organização, colectivo e individual, é um desafio constante face à escassez de recursos disponíveis.	

Figura 8 – Objectivos estratégicos por perspectivas do BSC  
Fonte: Elaborado pelo próprio

### **Perspectiva dos Utentes**

No modelo BSC ajustado às entidades não lucrativas, a perspectiva utente surge em destaque, substituindo a perspectiva financeira, a qual ocupava esta posição na arquitectura original do BSC destinado às entidades lucrativas. Este ajustamento surge pelo destaque dado à missão pela organização. No terceiro sector e de acordo com a missão de cada organização, a atenção está completamente focada no utente e na forma de satisfazer as suas necessidades.

É nesta perspectiva, na qual se deverão reflectir os resultados finais definidos na missão, sendo por isso fundamental a correcta definição de quem são os utentes e os *stakeholders* da organização.

No presente trabalho definem-se como utentes do CPR os refugiados e os requerentes de asilo em território português.

### **Perspectiva dos Processos**

No modelo do BSC ajustado às entidades não lucrativas, a perspectiva dos processos internos, evidencia quais dos processos verdadeiramente relevantes na prestação de serviços ao utente.

Dado que esta perspectiva deriva directamente dos objectivos e indicadores definidos na perspectiva utentes. Assim, a primeira questão a colocar passará a ser: «quais são os processos-chave nos quais teremos que ser excelentes, de forma a criar valor para os nossos utentes?».

A reflexão e a partilha do conhecimento, geradas habitualmente neste tipo de organizações, desencadeiam a descoberta de novos processos, os quais são importantes na criação de valor futuro para os utentes. Neste pressuposto, implica que para além da questão habitual reportada aos processos actuais, seja importante questionar também - «considerando as tendências actuais, quais os novos processos a implementar e a tornar excelentes no futuro.

O processo de estudo e análise efectuado à organização permitiu identificar três áreas nucleares estratégicas, elas são o grupo jurídico, o departamento de projectos e por fim a área operacional, na qual decidimos agrupar o CAR e a creche.

### **Perspectiva dos Recursos**

Enquanto nas organizações com fins lucrativos, o objectivo estratégico fulcral visa a obtenção de resultados financeiros, nas entidades sem fins lucrativos a perspectiva dos recursos ou financeira surge como um meio indutor da satisfação das necessidades dos utentes.

As restrições financeiras que tipicamente caracterizam as entidades sem fins lucrativos, condicionam o cumprimento da sua missão com sucesso e obrigam a uma eficiente gestão orçamental. Os orçamentos destas entidades são provenientes de financiamentos tais como: impostos, subsídios, mecenato, doações, patrocínios, entre outros.

Em termos orçamentais os financiamentos e doações ao CPR ascendem a um pouco mais de 1 milhão de euros anuais, montante que é repartido quase equitativamente entre custos com pessoal e fornecimentos externos.

## **Perspectiva dos Catalisadores**

Como vimos anteriormente a missão assume nas organizações sem fins lucrativos um papel fundamental, no cumprimento dos seus importantes objectivos sociais. Para que tal aconteça os recursos humanos têm um papel especialmente preponderante no cumprimento das metas definidas.

Os recursos humanos destas organizações, através das suas competências, motivação, dedicação e alinhamento, e cujos objectivos são verdadeiramente os catalisadores que suportam a consecução dos objectivos das demais perspectivas, sendo através destes activos intangíveis da infra-estrutura organizacional que se torna possível o desenvolvimento de capacidades de mudança e crescimento, permitindo a concretização da visão.

Através da perspectiva Catalisadores pretende-se identificar a infra-estrutura humana que a organização construir para poder crescer e desenvolver-se de uma forma sustentável a médio e longo prazo.

Através da análise do mapa estratégico, o qual poderemos visualizar em seguida, a perspectiva «catalisadores» em conjunto com a perspectiva «recursos» são a base a partir da qual é construída a nossa proposta para o CPR.

### **3.2.3. Mapa estratégico**

O conceito e filosofia na construção do instrumento mapa estratégico traduzem a necessidade de materializar relações de causa e efeito entre os objectivos previamente definidos pela organização. De uma forma genérica traduz a missão da organização, materializando as variáveis-chave susceptíveis de induzirem a sua concretização, os objectivos e indicadores com base nos quais irá ser medido a teia de relações de causa e efeito estabelecidos entre as variáveis-chave e os diversos objectivos e indicadores considerados.

Através da figura 8, apresentamos o mapa estratégico corporativo definido para o CPR, o qual tem por base dois aspectos considerados fulcrais:

- Simplicidade na comunicação da estratégia à organização;
- Tradução da estratégia em termos operacionais.

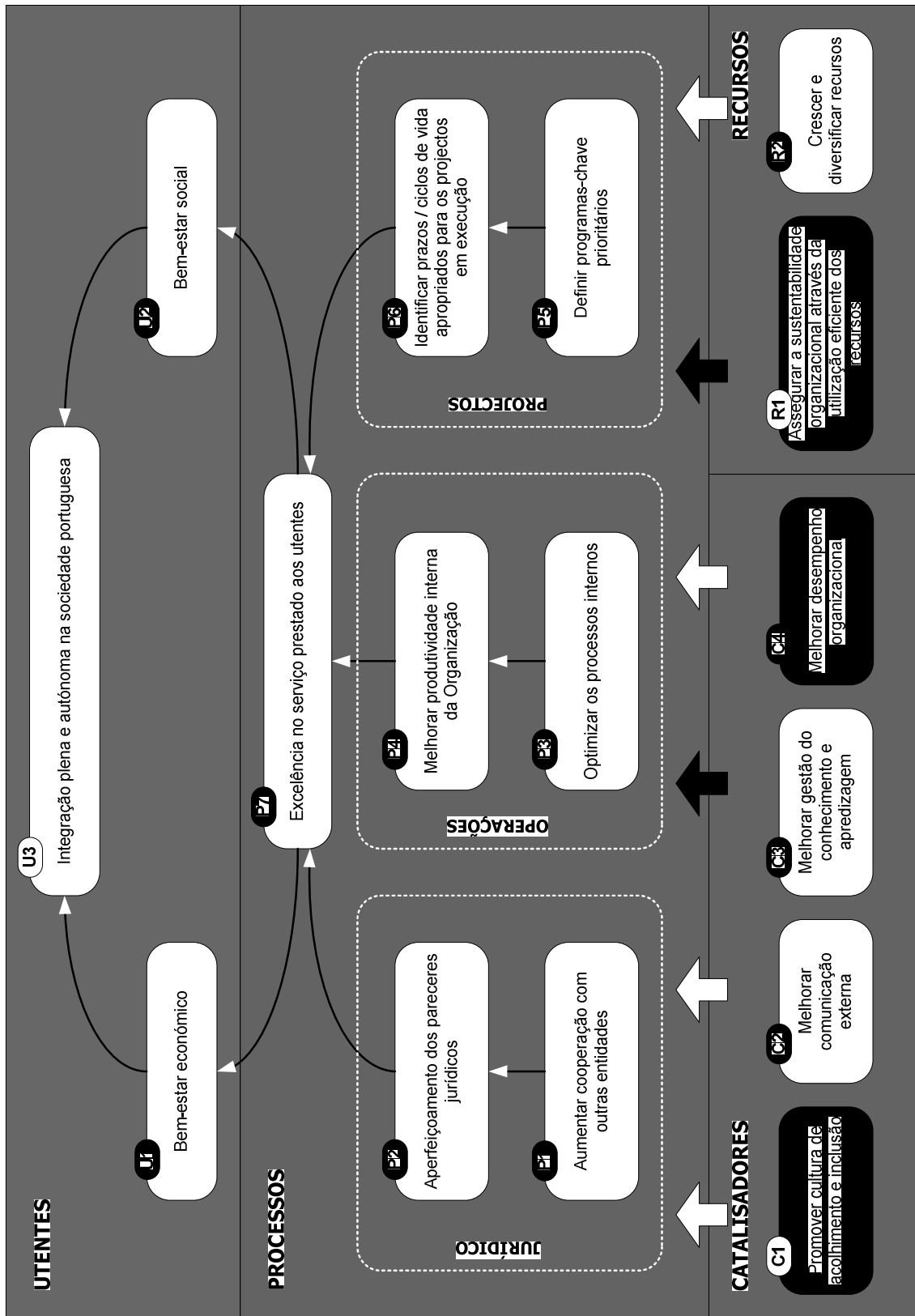


Figura 9 – Mapa Estratégico do Conselho Português para os Refugiados



Fonte: Elaborado pelo próprio

### 3.2.4. Indicadores de Performance, Metas e Iniciativas Estratégicas

Tendo por base os objectivos, foram definidos os indicadores de monitorização, as metas a atingir num período de um ano, e as iniciativas a lançar com vista ao cumprimento dos objectivos (Figura 10).

OBJECTIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<b>PERSPECTIVA: UTENTES</b>			
U1 - Bem-estar económico	Taxa de emprego	+15%	Parcerias/protocolos com empresas e entidades do estado Aumentar acções de formação profissional dos utentes
U2 - Bem-estar social	Índice de satisfação	90%	Implementação de inquérito mensal aos utentes
U3 – Integração plena e autónoma na sociedade portuguesa	Atribuição de subsídios	-25%	Acções de divulgação dos «casos de sucesso»
<b>PERSPECTIVA: PROCESSOS</b>			
P1 – Aumentar cooperação com outras entidades a nível jurídico	Índice de cooperação com outras entidades	+20%	Implementação de índice de cooperação com outras entidades a nível jurídico
P2 – Aperfeiçoamento dos pareceres jurídicos	Número de pedidos de asilo concedidos	Aumentar em 20% o número de pareceres jurídicos	Participação do departamento em seminários e acções de formação
P3 – Optimizar os processos internos	Índices de desempenho	31-12-2012	Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade
P4 – Melhorar produtividade interna da organização	Índice de produtividade	+15%	Implementação de sistema de avaliação de desempenho
P5 – Definir programas-chave	Lista de programas	31-03-2012	Implementação de processo de triagem
P6 – Identificar prazos/ ciclos-de-vida apropriados para os projectos em execução	Lista de projectos em execução		Acompanhamento semanal dos indicadores dos projectos em execução
P7 – Excelência no serviço prestado aos utentes	Índice de satisfação dos utentes	100%	Implementação de inquérito mensal aos utentes
<b>PERSPECTIVA: RECURSOS</b>			
R1 – Assegurar a sustentabilidade organizacional através da utilização eficiente dos recursos	Taxa de aplicação de recursos	Assegurar a aplicação de 100% dos recursos disponíveis	Acompanhamento mensal dos indicadores de aplicação financeira
	Desvio entre o valor orçamentado e o valor executado	Assegurar uma variação mínima de 5% entre o valor orçamentado e o valor utilizado na execução dos projectos	Implementação de <i>check-list</i> e de relatórios de actividades mensais
	Montante de recursos recebidos	Garantir o recebimento de 100% das verbas dentro dos prazos previstos	Cumprimento dos procedimentos dos financiadores para recebimento atempado via departamento de contabilidade
R2 – Crescer e diversificar recursos	Quantidade de projectos/ protocolos enviados	Aumentar em 35 % o número de projectos/ protocolos enviados	Contratação de técnico de projectos
	Quantidade de projectos/ protocolos aprovados	Aumentar em 20% o número de projectos/ protocolos aprovados	
<b>PERSPECTIVA: CATALISADORES</b>			
C1 – Promover cultura de acolhimento e inclusão	Número de acções de promoção e divulgação da cultura de acolhimento e inclusão efectuadas	Duas acções anuais	Realizar de acções de promoção e divulgação da cultura de acolhimento junto dos colaboradores do CPR
C2 - Melhorar comunicação	Número de participações	Participar em 6 encontros e	Mapeamento das agendas,

externa	organização em encontros e eventos nacionais e internacionais	seminários ao ano, nos temas diversos envolvendo refugiados e requerentes de asilo	iniciativas e eventos relacionados com o tema refugiados e requerentes de asilo
C3 - Melhorar gestão do conhecimento e aprendizagem	Quantidade de acções de formação realizadas(internase externas)	Habilitar em média 25% do quadro de colaboradores da organização por ano	Realizar dois módulos de formação anuais por departamento
C4 – Melhorar desempenho organizacional	Percentagem de objectivos propostos e atingidos por departamento/ colaborador	Garantir que 85%dos objectivos propostos são atingidos	Implementação de sistema de avaliação de desempenho Acompanhamento trimestral do índice percentual de objectivos propostos e atingidos

Figura 10 – Indicadores de performance, metas e Iniciativas Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo próprio

		OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS															
		Utentes			Processos					Recursos		Catalisadores					
		U1 - Bem-estar económico	U2 - Bem-estar social	U3 - Integração plena e autónoma na sociedade portuguesa	P1 – Aumentar cooperação com outras entidades a nível jurídico	P2 – Aperfeiçoamento dos pareceres jurídicos	P3 – Optimizar os processos internos	P4 – Melhorar produtividade interna da organização	P5 – Definir programas-chave	P6 – Identificar prazos/ ciclos-de-vida apropriados para os projectos em execução	P7 – Excelência no serviço prestado aos utentes	R1 – Assegurar a sustentabilidade organizacional através da utilização eficiente dos recursos	R2 – Crescer e diversificar recursos	C1 – Promover cultura de acolhimento e inclusão	C2 - Melhorar comunicação externa	C3 - Melhorar gestão do conhecimento e aprendizagem	C4 – Melhorar desempenho organizacional
INICIATIVAS	a)																
	b)																
	c)																
	d)																
	e)																
	f)																
	g)																
	h)																
	i)																
	j)																
	k)																
	l)																
	m)																
	n)																
	o)																
	p)																
	q)																
	r)																
	s)																

Impacto positivo alto: Impacto positivo baixo: Sem impacto: Impacto negativo:

**Identificação das iniciativas incluídas na Tabela 9:**

a)	Parcerias/protocolos com empresas e entidades do estado
b)	Aumentar acções de formação profissional dos utentes
c)	Implementação de inquérito mensal aos utentes
d)	Acções de divulgação dos «casos de sucesso»
e)	Implementação de índice de cooperação com outras entidades a nível jurídico
f)	Participação do departamento em seminários e acções de formação
g)	Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade
h)	Implementação de sistema de avaliação de desempenho

i)	Implementação de processo de triagem
j)	Acompanhamento semanal dos indicadores dos projectos em execução
k)	Implementação de inquérito mensal aos utentes
l)	Acompanhamento mensal dos indicadores de aplicação financeira
m)	Implementação de <i>check-list</i> e de relatórios de actividades mensais
n)	Cumprimento dos procedimentos dos financiadores para recebimento atempado via departamento de contabilidade
o)	Contratação de técnico de projectos
p)	Realizar de acções de promoção e divulgação da cultura de acolhimento junto dos colaboradores do CPR
q)	Mapeamento das agendas, iniciativas e eventos relacionados com o tema refugiados e requerentes de asilo
r)	Realizar dois módulos de formação anuais por departamento
s)	Acompanhamento trimestral do índice percentual de objectivos propostos e atingidos

Figura 11 – Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos do CPR

Fonte: Elaborado pelo próprio

#### 4.CONCLUSÕES

Este estudo demonstrou de que forma a metodologia do BSC pode ser aplicada uma organização do terceiro sector. Apresentamos nesta secção as principais conclusões.

À semelhança do sector empresarial, a avaliação de resultados no Terceiro Sector tem igualmente elevada importância, dada a necessidade de prestação de contas que assiste estas organizações, não somente às entidades governamentais, mas também à sociedade, que através de doações e impostos as financiam. É neste contexto que o *BalancedScorecard* surgiu como uma importante opção para as instituições do Terceiro Sector, não apenas como um sistema de gestão estratégica mas também como instrumento de monitorização dos seus objectivos. Um dos contributos deste trabalho foi o de demonstrar que a metodologia do *BalancedScorecard* é aplicável ao Terceiro Sector, desde que adaptada às especificidades e necessidades deste tipo de identidades. No caso em estudo – o Conselho Português para os refugiados – adoptaram-se as perspectivas de performance dos utentes, dos processos, dos recursos e dos catalisadores, Framework que foi adaptado a partir da configuração base do BSC.

O presente trabalho apresenta uma proposta concreta para o mapa da estratégia, quadro de indicadores de medida que decorrem da estratégia e dos objectivos estratégicos, ligação entre os objectivos e iniciativas estratégicas. A clarificação da estratégia da organização, para um melhor conhecimento dos seus objectivos e iniciativas, para o alinhamento entre as actividades e a estratégia, a monitorização dos objectivos e iniciativas, e eventualmente para uma melhor transparência da informação e comunicação com a sociedade em geral, representam um relevante contributo desta proposta para a actividade do CPR.

Por fim podemos concluir que este estudo, através da metodologia do BSC, contribui também para o início do processo de construção de uma ferramenta de gestão colocada ao dispor do CPR para um futuro processo de implementação. Não sendo, certamente a versão final deste trabalho afigura-se como um relevante ponto de partida para a melhoria das ferramentas de gestão desta entidade, podendo deste modo vir a contribuir e melhorar a responsabilização dos gestores.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- Brudan, A. (2005), Balanced Scorecard typology and organization impact, *actKM Online Journal of Knowledge Management* 2, Issue 1.
- Drucker, P. (1990), *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaplan R.S. e D.P. Norton (2001), *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business SchoolPress.
- Ferreiro, M.F. (2010), Humanidade e Pluralidade: a economia social em perspectiva, *Dirigir – a revista para chefias e quadros* 109, 3-6.
- Lawrie, G. e I. Cobbold (2004), Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard – Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, Berkshire: 2GC Management.
- O'Neill, M. e K. Fletcher (1998), *Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives*. Westport: Praeger.
- Ribeiro, M. e S. Marques (2002), *Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI: trajetória e dinâmicas*, Lusotopie, 131-143.
- Speckbacher, G., J. Bischof e T. Pfeiffer (2003), A Descriptive Analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries, *Management Accounting Research* 14, 361-387
- Yin, R.K. (1984), *Case Study Research - Design and Methods*. Beverly Hill: SAGE Publications.