



**CONSTRUÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* NAS
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Rita Marta de Sousa Rosado

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador(a):

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

Maio 2012

Agradecimentos

Aos meus amigos, que estão sempre presentes.

À minha família, pelo apoio e encorajamento constantes.

À Fundação Francisco Manuel dos Santos pela aprendizagem e colaboração.

À Professora Ana Maria Simões, pela sempre pronta disponibilidade e orientação.

Sumário

O principal objectivo deste projecto é a elaboração de uma proposta de *balanced scorecard* (BSC) numa organização sem fins lucrativos (OSFL) - a Fundação Francisco Manuel dos Santos (FFMS), que desenvolve a sua actividade em Portugal desde Fevereiro de 2009. Neste contexto é feito um breve enquadramento às OSFL em Portugal, fundamentando a actividade e características destas organizações, bem como demonstrar a sua crescente relevância socioeconómica.

A abordagem deste trabalho parte da premissa de que as ferramentas e boas práticas da gestão, quando devidamente ajustadas, podem ser aplicadas às OSFL, podendo estas beneficiar de uma melhoria de desempenho e maior eficiência na concretização da sua missão.

A opção pela utilização do BSC como ferramenta estratégica é justificada pela capacidade de adaptação, que este modelo de gestão revela face às especificidades da Fundação e pela capacidade de alinhamento e comunicação evidenciadas pelo mapa estratégico.

Partindo da estrutura do BSC, foram identificadas as perspectivas de desempenho mais apropriadas à actividade da FFMS. Para cada uma destas perspectivas foram respectivamente definidos os objectivos (alinhados com a estratégia da Fundação), os indicadores, as metas e as iniciativas associadas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Organizações sem Fins Lucrativos, Gestão Estratégica, Fundação

Abstract

This project's main objective is to deliver a balance scorecard (BSC) proposition to a nonprofit organization (NPO), the Francisco Manuel dos Santos Foundation (FMSF), which is active in Portugal since February 2009. Within this context, it's presented a brief framework of the NPO in Portugal through these organizations activities and characteristics, as well as demonstrating its growing socio-economic relevance.

This project's approach assumes that, when well adjusted, the tools and best management practices can be applied to the NPO and deliver benefits through an improved performance and greater efficiency in achieving its mission.

The use of the BSC as a strategic tool is justified by the adaptability, in which this management model relates to the essential details of the Foundation, and by the alignment and communication abilities demonstrated in the strategic map.

The most appropriate perspectives for the management performance of the FMSF were identified, with the BSC serving as a model. The definition of objectives, aligned with the Foundation strategy, the key indicators, the goals and the associated initiatives were respectively established for each one the perspectives.

Key words: Balanced Scorecard, Nonprofit organizations, Strategic Management, Foundation

Índice Geral

1. Introdução.....	1
1.1 Apresentação e relevância do tema do projecto.....	1
1.2 Objectivos.....	4
1.3 Metodologia e Estrutura do Trabalho.....	4
2. As organizações sem fins lucrativos em Portugal.....	6
2.1 Definição e enquadramento.....	6
2.2 Contexto socioeconómico.....	7
2.3 A Fundação Francisco Manuel dos Santos.....	9
2.3.1 Objectivos e âmbito de acção.....	11
2.3.2 Estratégia de comunicação e difusão.....	15
3. Quadro teórico: o BSC no contexto da avaliação da performance.....	16
3.1 A emergência do BSC.....	16
3.2 Estrutura e funcionalidade do BSC.....	18
3.3 Adaptação do BSC às OSFL.....	25
4. Proposta de BSC para a FFMS.....	29
4.1 Missão, visão e valores.....	29
4.2 Identificação dos Stakeholders.....	31
4.3 Análise SWOT.....	32
4.4 Identificação dos temas estratégicos.....	33
4.5 Identificação das perspectivas estratégicas.....	33
4.6 Factores críticos de sucesso.....	34
4.7 Objectivos estratégicos.....	34
4.8 Mapa estratégico.....	39
4.9 Objectivos, indicadores e metas.....	40
4.10 Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos.....	42
5. Conclusão e considerações finais.....	45
5.1 Conclusão.....	45
5.2 Limitações.....	46
5.3 Oportunidade para investigação futura.....	46
6. Bibliografia.....	47
7. Anexos.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da FFMS.....	10
Figura 2 - Medidas de Performance do <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 3 - O BSC adaptado às OSFL.....	26
Figura 4 - Valores da FFMS.....	31
Figura 5 - <i>Stakeholders</i> externos da FFMS.....	32
Figura 6- Mapa Estratégico.....	39

Índice de Quadros

Quadro 1 - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas.....	7
Quadro 2 - Órgãos sociais da FFMS.....	10
Quadro 3 - Actividade Programática da Fundação.....	13
Quadro 4 - Análise SWOT.....	32
Quadro 5- Identificação das perspectivas estratégicas.....	33
Quadro 6 - Factores Críticos de Sucesso, segundo as Perspectivas do BSC...34	
Quadro 7- Objectivos Estratégicos	35
Quadro 8a - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.....	40
Quadro 8b - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.....	41
Quadro 8c - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.....	41
Quadro 8d - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.....	42
Quadro 9 - Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos.....	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das Organizações, segundo Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (em %).	8
--	---

Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

FFMS – Fundação Francisco Manuel dos Santos

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

CIONL - Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

CPF – Centro Português de Fundações

1. Introdução¹

1.1 Apresentação e relevância do tema do projecto

O presente trabalho constitui uma abordagem à gestão de desempenho e da performance das organizações na óptica do *Balanced Scorecard* (BSC). Concretamente, é feita uma proposta para a implementação de um BSC numa OSFL. A escolha deste tema e deste modelo de avaliação de desempenho não é alheia às especificidades e relevância de cada um.

A filantropia, e as organizações sem fins lucrativos que dela advêm, não são uma realidade recente, muito embora nas sociedades modernas e mais globalizadas haja um reconhecimento crescente da sua importância e repercussão. Independentemente do âmbito de acção destas organizações, todas parecem partilhar algumas características comuns. Enumero apenas duas: não terem por fim a obtenção de lucro (como o próprio nome indica) e nascerem da identificação de uma necessidade, que carece ser colmatada com a actividade que desenvolvem.

O facto de não visarem a obtenção de lucro distingue claramente estas organizações das de natureza económico-financeira, e por conseguinte a sua estrutura, prioridades, preocupações e acção são também distintas. A obtenção de recursos financeiros de suporte às actividades desenvolvidas torna-se por vezes numa questão premente do quotidiano destas organizações.

A emergência destas organizações baseia-se na constatação de uma necessidade, da inexistência ou carência de determinado tipo de estruturas ou desempenho junto da sociedade civil. O reconhecimento desta necessidade transforma-se na sua razão de ser, na sua missão, quer esta esteja melhor ou pior definida e interiorizada. É a missão de cada organização que dita a sua existência e actividade. Da actividade que desenvolvem emana a criação de valor para a sociedade.

¹ O presente trabalho é escrito de acordo com a antiga ortografia

Da importância crescente das OSFL para a sociedade, e para o propósito que as define e mobiliza, nasce uma nova necessidade e responsabilidade: a da eficácia e eficiência da sua acção e recursos, baseada na transparência dos seus procedimentos. A confiança depositada pela sociedade civil nestas organizações exige não só o seu empenho e rigor, como também uma responsabilização e clareza na sua “prestação de contas” (*accountability*).

Esta necessidade de transparência, de eficácia e rigor na gestão, e o reconhecimento da importância de instrumentos, eminentemente da área de gestão, como ferramentas úteis ao bom desempenho nas OSFL conduzem à abordagem do BSC neste trabalho.

Inicialmente orientado para a medição e avaliação das empresas e organizações cuja acção privilegia a obtenção de lucro, o BSC foi, ao longo do tempo, objecto de adaptações e desenvolvimentos que permitiram a sua implementação em contextos bem diversos, como as administrações públicas. Esta flexibilidade (naturalmente sustentada por adaptações à sua tipologia inicial) permite que este modelo de gestão possa também revelar a sua utilidade nas OSFL.

A capacidade para a demonstração de resultados e responsabilidade, a melhoria da performance com vista à concretização da missão, o enfoque dado à estratégia e a capacidade para fomentar transversalmente a comunicação dentro da organização são factores que revelam o benefício da implementação do BSC. Por conseguinte, este modelo de gestão pode revelar-se também sustentável para a actividade das OSFL.

A presente proposta de BSC é dirigida à FFMS, criada em Fevereiro de 2009 com o objectivo de estudar e analisar a realidade da sociedade portuguesa, em áreas tão distintas como a saúde, a população, a justiça, as desigualdades sociais ou a educação. Não obstante existirem em Portugal outras organizações que promovam e divulguem estudos e análises sobre a realidade portuguesa, os objectivos e missão da FFMS extravasam o âmbito de acção e propósito destas organizações.

Para além do estudo e análise da realidade portuguesa, a FFMS pretende ter um papel activo na formulação de recomendações que fomentem o debate público sobre as temáticas que trabalha. Na sua actividade, a FFMS pretende incluir e promover a

participação de todos os interessados nas matérias estudadas. A informação que é produzida é sobre a sociedade portuguesa para a sociedade, sem excepções, e não apenas para a comunidade científica ou classe política. A difusão alargada da informação e do debate tem por base a crença de que o conhecimento reforça a liberdade individual, na medida em que contribui para a formação de uma opinião independente e sustentada.

Se quisermos falar na procura (a necessidade que se referiu acima) que despoleta a actividade da FFMS, podemos referir a não existência de um “espaço” que pudesse proporcionar o acesso livre, simplificado e generalizado à informação. E neste sentido, o trabalho desenvolvido pela Fundação pode ser considerado como um serviço público.

Os estudos e análise elaborados pela FFMS congregam tanto uma componente quantitativa (como é o caso da base Pordata ou do Portal Conhecer a Crise), como uma componente de análise qualitativa (de que é exemplo a colecção de ensaios). De igual modo, é preocupação da Fundação enquadrar, sempre que possível, a realidade portuguesa no contexto europeu.

Apesar da FFMS ter ainda uma curta existência de vida proliferam trabalhos, conferências, publicações, estudos e projectos futuros. A presença da Fundação em rubricas na rádio e na televisão, e até mesmo a distinção de alguns dos seus projectos (de que se destaca a premiação da Pordata pelos *World Summit Awards*² de 2011) têm revelado a sua afirmação crescente no espaço e conhecimento público.

O panorama actual da FFMS reforça a importância e a necessidade da Fundação em reflectir e fortalecer a sua estratégia de crescimento e desenvolvimento, e reforçar interna e externamente as suas estruturas e objectivos. E é precisamente neste contexto que se revela também a pertinência da implementação de um BSC.

² Os *World Summit Awards* (WSA) são realizados de dois em dois anos, no quadro das Nações Unidas, para seleccionar e distinguir aplicações de *internet* inovadoras que promovam a difusão de conhecimento. A PORDATA foi distinguida como um dos cinco melhores projectos mundiais, na categoria de e-Science & Technology, pelos World Summit Awards de 2011.

1.2 Objectivos

Este trabalho tem por objectivo a elaboração de uma proposta de BSC para a FFMS que, ajustado à sua missão, estratégia e objectivos, possa funcionar como ferramenta de gestão da organização, bem como instrumento de base de comunicação e alinhamento de toda a actividade desenvolvida. O que é pretendido é testar a eficácia de um BSC para a FFMS, não obstante, este não deve ser considerado um modelo fechado ou acabado; esta é apenas uma proposta, uma ponto de partida para um modelo, que pode ser reajustado aquando da decisão de implementação.

Dada a actividade da FFMS ter ainda uma história recente, o BSC proposto deverá funcionar também como o principal instrumento de (re)avaliação e (re)definição da estratégia da Fundação.

Tendo por base as dimensões que o BSC preconiza, esta proposta pretende aproximar essa definição inicial às especificidades da Fundação, sem descuidar a interacção dos respectivos objectivos, e a capacidade de permitir a quantificação e mensuração de dados úteis para a gestão da FFMS.

Importa também referir o que não se irá explorar e desenvolver com este trabalho. Excluem-se como objectivos deste trabalho um estudo abrangente e aprofundado das problemáticas do sector não lucrativo em Portugal; a demonstração da preponderância do BSC face a outros modelos de gestão, ou a prova de que o BSC é o modelo mais eficaz para a Fundação.

1.3 Metodologia e Estrutura do Trabalho

O método de investigação utilizado para a realização deste trabalho foi o estudo de caso, que consiste num *“trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos no seu contexto real, aplica-se quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes e recorre a múltiplas fontes de evidência (Yin cit in Reto, 1999:29)”*.

A opção por esta metodologia de trabalho deve-se ao potencial que lhe é inerente, e que é referido por Reto (1999:30): *“nos estudos de caso é possível quantificar variáveis como também criar dispositivos de investigação rigorosos, recorrendo a técnicas de recolha e de tratamento de informação diversificados (...)”*.

Concretamente, é apresentado neste trabalho um modelo de gestão estratégica, que consiste na elaboração de um BSC aplicado a uma OSFL - a FFMS. Com esta proposta pretende-se demonstrar a capacidade de adaptação deste modelo às OSFL, e o modo como o BSC pode potenciar o planeamento e desenvolvimento da actividade desta Fundação.

A concepção do BSC apresentado assenta, em termos teóricos, numa revisão da literatura sobre este modelo e sobre as OSFL em Portugal, e na consequente reflexão deste tema. Foi também imprescindível uma abordagem próxima à FFMS, que consistiu na análise da documentação disponibilizada (Relatório de Actividade de 2009 e 2010, Estatutos e Carta de Princípios e informação do site), bem como reuniões com um elemento do Conselho de Administração, com o intuito de clarificar os objectivos e as expectativas de crescimento futuro da FFMS.

A proposta de BSC apresentada resulta de uma adequação das perspectivas estratégicas à realidade da FFMS, que se baseia na identificação e definição dos clientes da Fundação e da posição relativa das restantes perspectivas.

Para cada perspectiva estratégica foram estabelecidos objectivos, indicadores respectivos, metas a atingir e iniciativas de acção. É apresentada a relação e impacto das iniciativas com os objectivos estratégicos, bem como o mapa estratégico.

Este trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos, com a seguinte distribuição e conteúdos:

- 1 – Apresentação do tema e objectivos.
- 2 – Enquadramento das OSFL e apresentação da FFMS.
- 3 – Enquadramento teórico do BSC.
- 4 – Apresentação do BSC para a FFMS.
- 5 – Conclusões do trabalho.
- 6 – Bibliografia.

2. As organizações sem fins lucrativos em Portugal

2.1 Definição e enquadramento

Para enquadrar as OSFL, importa referir e estabilizar alguns conceitos e noções chave, quer ao nível do seu significado e abrangência, mas também no que diz respeito às designações que lhe são atribuídas.

A designação e a definição das OSFL não é consensual, são vários os termos utilizados para designar as organizações não lucrativas: organizações ou instituições sem fins lucrativos ou não lucrativas; economia social/solidária, organizações não governamentais, terceiro sector, entre outras (Franco *et al.*, 2005: 6). No presente trabalho, este tipo de entidades serão sempre designadas por organizações sem fins lucrativos (OSFL).

No estudo apresentado por Raquel Franco (2005: 6) sobre o sector não lucrativo português, são consideradas pelos autores organizações sem fins lucrativos, todas as entidades que assumam as seguintes características:

- a) **Organizadas:** possuidoras de uma estrutura e regularidade nas suas operações e procedimentos;
- b) **Privadas:** separadas do governo embora possam receber deste apoio financeiro;
- c) **Não distribuidoras de lucro:** não são primeiramente comerciais no seu propósito e não distribuem lucros; os excedentes que possam ser gerados têm de ser reinvestidos nos seus objectivos;
- d) **Auto-governadas:** têm os seus próprios mecanismos de governação interna;
- e) **Voluntárias:** a participação e contribuição em tempo ou dinheiro não é exigida por lei.

Relativamente à questão do lucro, acima referida na alínea c), importa também ressaltar que a não distribuição do lucro, não anula que o mesmo não possa ter lugar. Como refere Andrade (2007), estas organizações podem efectivamente gerar lucros da sua actividade, desde que não façam dele o seu objectivo primordial e conquanto este não se sobreponha à missão. Diferentes motivos podem “*levar uma organização a optar por desenvolver actividades lucrativas, em paralelo com actividades não lucrativas*”

relacionadas com a missão, servindo os fundos libertados pelas primeiras para sustentar as segundas, numa lógica de subsidiação cruzada” (2007: 15).

As OSFL assumem uma variedade de formas legais, tais como associações, fundações, misericórdias, museus, associações mutualistas ou cooperativas. Segundo a Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (CIONL), as OSFL distribuem-se por doze áreas de acordo com a actividade que desenvolvem (Quadro 1).

Quadro 1 – Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas

Código	Área	Código	Área
1	Cultura e Lazer	7	Participação Cívica e Defesa de Causas
2	Educação e Investigação	8	Intermediários Filantrópicos
3	Saúde	9	Internacional
4	Serviços Sociais	10	Congregações Religiosas
5	Ambiente	11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
6	Desenvolvimento e Habitação	12	Outros

Fonte: Franco *et al* (2005:7)

As fundações enquadram-se na área dos *Intermediários Filantrópicos* (Quadro 1) definida pela CIONL, e são um tipo de organização relativamente recente em Portugal, reconhecido pelo código civil em 1867 (Franco *et al.*, 2005). Actualmente, são membros do Centro Português de Fundações (CPF) cerca de 130 fundações, segundo refere esta mesma fonte.

Consideram-se fundações as “*organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social*”, segundo a definição apresentada pelo CPF.

2.2 Contexto socioeconómico

As OSFL têm vindo a adquirir uma relevância no panorama da economia social, ao nível da prestação de serviços sociais, mas também na criação de emprego e riqueza. Segundo os dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) o sector não

lucrativo em Portugal caracteriza-se por uma relevância económica significativa e por uma grande heterogeneidade – são disto prova alguns valores que importa reter.

Segundo os dados do INE, em 2006³, Portugal registava 45.543 organizações sem fins lucrativos, distribuídas de forma díspar pelas diferentes áreas de actividade (Gráfico 1): destas cerca de 50% inserem-se em actividades na área da cultura e recreio (22.897) e apenas 95 entidades na área da Filantropia e Promoção do Voluntariado, que correspondem a 0,2% (área que enquadra as fundações, cujo enfoque é relevante neste trabalho).

Gráfico 1 – Distribuição das Organizações, segundo Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas (em %)



Fonte: INE, Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo, 2006

Neste mesmo ano, as OSFL representaram cerca de 2,2% do valor acrescentado bruto (VAB) nacional, e 2,4% da formação bruta de capital nacional; este sector é responsável por 3,4% das remunerações e 4,4% do número de postos de trabalho remunerados, embora a remuneração média seja inferior (corresponde a 77,9%) quando comparada com a média nacional (Anexo 1).

Ainda que os valores apresentados para as OSFL possam parecer pouco significativos, o seu peso relativo é superior (tanto no VAB, como no número de postos de trabalho remunerados) quando comparados com alguns sectores de actividade económica. O VAB do sector das OSFL é superior ao registado na agro-indústria (2,1%), na agricultura (2%) e muito próximo do sector das telecomunicações (2,3%). Relativamente ao número de postos de trabalho remunerados as OSFL ultrapassam

³ Dados apresentados pela Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo, 2006.

nomeadamente o sector das telecomunicações (0,4%) e dos têxteis e vestuário (4,3%) (Anexo 2).

É ainda de referir que para o ano de 2006, os dados do Eurostat (relativos aos 22 Estados-membros da União Europeia que disponibilizaram dados) demonstraram que, Portugal foi o segundo país com a maior contribuição das OSFL para o VAB (1,6%), apenas ultrapassado pela Finlândia que registou 2,6%.

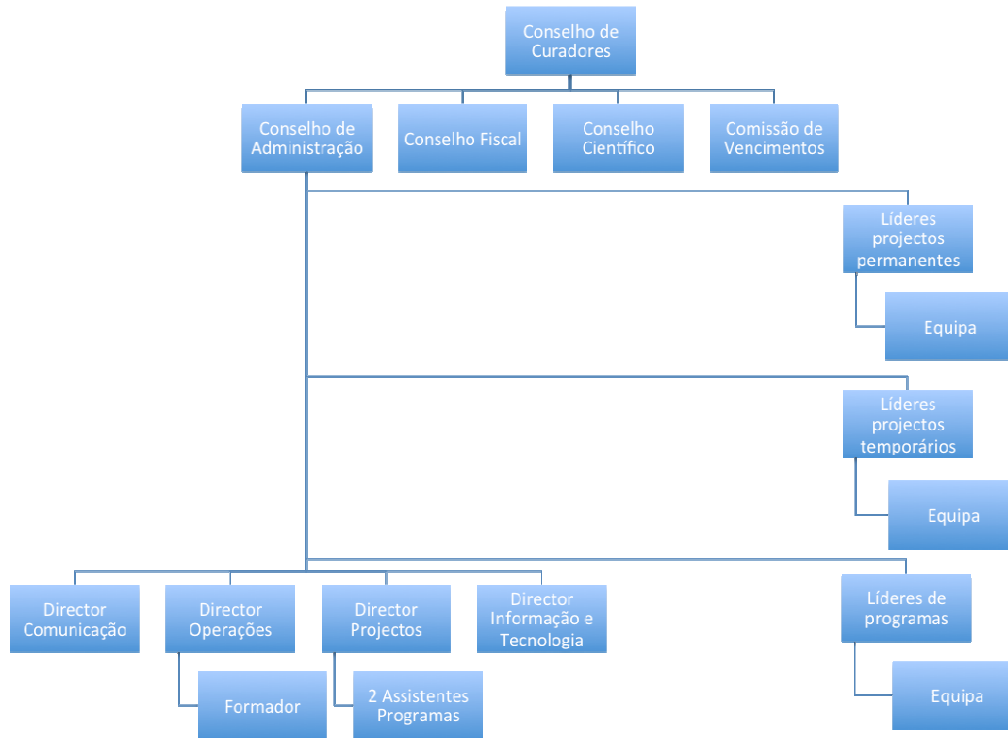
2.3 A Fundação Francisco Manuel dos Santos⁴

A FFMS é uma pessoa colectiva de direito privado e sem fins lucrativos, que foi criada em Fevereiro de 2009 pela sociedade Francisco Manuel dos Santos, SGPS, S.A.. A sociedade Francisco Manuel dos Santos constitui-se assim como Fundadora, na pessoa de Alexandre Soares dos Santos e da sua família, e como única financiadora da FFMS.

A orgânica da Fundação caracteriza-se por uma estrutura bastante pequena, sendo colmatada com recurso a colaborações externas de pessoas e empresas (Figura 1).

⁴ Informação retirada do site da FFMS.

Figura 1 – Organograma da FFMS



Os órgãos sociais da Fundação incluem o Conselho de Curadores, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o Conselho Científico (não estatutário) e a Comissão de Vencimentos, e desenvolvem as funções descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Órgãos sociais da FFMS

Órgãos Sociais	Funções
Conselho de Curadores	Garantir a manutenção dos princípios orientadores da Fundação e aprovar as linhas gerais do seu funcionamento e da prossecução dos seus fins. Designar os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, e os seus próprios membros. Apreciar e aprovar o relatório, balanço e contas do exercício.
Conselho de Administração	Compete em especial ao Presidente do Conselho de Administração promover, elaborar e dirigir os projectos tendentes à realização dos fins da Fundação. Compete ao Conselho de Administração gerir a Fundação.
Conselho Fiscal	Examinar e emitir parecer, anualmente, sobre o balanço e contas do exercício a aprovar pelo Conselho de Administração. Verificar periodicamente a regularidade da escrituração da Fundação.
Comissão de Vencimentos	Definir o estatuto remuneratório dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização, bem como o valor das subvenções e ajudas de custo dos seus próprios membros, através de uma comissão composta por três curadores
Conselho Científico	Como órgão de apoio e reflexão, analisa e discute a programação e a elaboração de todos os projectos.

Fonte: Relatório Anual de Actividades 2009 e 2010 e Estatutos da FFMS

Os líderes de projecto ou programas assumem a coordenação e orientação do projecto respectivo e da equipa que lhe está afecta. Estas funções de coordenação de projectos são nalguns casos assumidas por membros do Conselho Científico.

Todas as funções tradicionais (assessoria jurídica e apoio legal, contabilidade e gestão financeira e administrativa, entre outras) são desempenhadas por entidades, empresas e pessoas em regimes de contratação ou prestação de serviços. A mesma estratégia aplica-se aos projectos de trabalho e estudo em curso.

2.3.1 Objectivos e âmbito de acção⁵

O fim último da FFMS é o de *“pensar, estudar e contribuir para o melhor conhecimento da realidade portuguesa”*, fundamentado na convicção de que a liberdade e a independência dos indivíduos e da sociedade, apenas se concretiza através do conhecimento da sociedade civil e da consciência e debate dos seus problemas e soluções, que permitam a construção de uma opinião livre, estruturada e fundamentada. *“Ser livre. Ser Independente. Ter Opinião.”* é o desafio lançado pela FFMS à sociedade: *“Os cidadãos informados são os que estão mais habilitados a formar uma opinião independente e livre.”*

Para cumprir este desígnio são objectivos da FFMS:

- Promover a participação da sociedade civil nos debates públicos sobre todas as questões relevantes para a comunidade nacional;
- Estimular o pensamento e o estudo tendentes a diminuir a pobreza e a injustiça, assim como a reforçar a coesão social, tanto no plano nacional como no das comunidades locais;
- Divulgar a informação de base sobre a sociedade portuguesa, assim como sobre a comparação de Portugal com outros países europeus.

⁵ Informação retirada do site da FFMS.

Para a prossecução destes objectivos, a actividade programática (Quadro 3) e a acção da FFMS será focada em:

- Elaborar análises sobre temas seleccionados;
- Promover estudos e debates;
- Publicar os resultados das suas observações e pesquisas;
- Formular recomendações e fomentar a discussão pública sobre as matérias que são objecto dos trabalhos.

Nas suas actividades, a FFMS procura pautar-se por critérios de mérito e pluralismo e compromete-se a assegurar uma rigorosa independência de vínculos políticos, partidários, religiosos e económicos.

Quadro 3 – Actividade Programática da Fundação

	Áreas Temáticas	Projectos
Projectos Permanentes		Portal da Fundação
	Informação	Pordata
	Debates de ideias	Ensaio da Fundação
	Valores, atitudes e comportamentos	POP, Portal de Opinião Pública
	Debates de ideias	Anuário da Fundação
Projectos Temporários	A questão social	As desigualdades sociais e económicas em Portugal
	Valores, atitudes e comportamentos	Valores culturais, desenvolvimento económico e a qualidade da democracia: uma perspectiva comparada
	O desenvolvimento	O contributo dos Fundos comunitários para o desenvolvimento de Portugal, desde 1985 Participação de Portugal nas decisões da União Europeia
Programas	Programa de Saúde	
	O Estado social e os serviços públicos	Custos e preços da saúde
		Evolução da Mortalidade infantil
		Outras actividades
	Programa Justiça e Direito	
	O Estado de Direito e a Justiça	Avaliação legislativa: uma perspectiva comparada
		Avaliação legislativa: estudo de casos
		Justiça económica em Portugal
		E-Book sobre a Revisão constitucional
		O segredo de Justiça
		A congestão judiciária
		Questões chave sobre a Justiça
	Programa de Educação	
	Debates de ideias	Conferências do Outono: Questões-chave da Educação
	O Estado social e os serviços públicos	Conferências da Primavera: Mitos e realidades da Educação
		Estudos de Educação
	Programa População e Demografia	
População e Demografia	Os processos de envelhecimento	
	As dinâmicas de envelhecimento	

Fonte: Relatório Anual de 2010, FFMS

A FFMS pretende que os resultados dos estudos e informação produzida sejam amplamente divulgados e discutidos na sociedade. Neste sentido, estabeleceu que uma parte significativa dos seus recursos será alocada à difusão e à organização de discussões públicas. Por forma a que a informação se possa disseminar pelo maior número possível de pessoas, serão mobilizados sem excepção todos os meios e suportes de comunicação disponíveis, tanto os mais clássicos, como os disponíveis pelas novas tecnologias: livros, documentários, cinema, televisão, rádios, jornais, canais *online* internet, aplicações para *smartphones*, conferências, redes sociais.

No decorrer da sua actividade, a FFMS abster-se-á de qualquer intervenção activa e de qualquer apoio à prestação de serviços nas seguintes áreas:

- Saúde
- Beneficência
- Educação
- Desporto
- Criação e produção artística
- Expressão cultural
- Formação académica ou profissional
- Investigação científica
- Estudos de âmbito exclusivamente histórico

De igual forma, certos tipos de despesa não podem ser eleitos para o apoio e a intervenção da FFMS:

- Custos gerais e correntes de entidades ou organizações
- Construção de edifícios
- Aquisição de equipamentos e viaturas
- Aluguer de instalações
- Preservação do património cultural ou edificado
- Participação em conferências e congressos
- Bolsas de estudo para formação técnica ou científica
- Espectáculos
- Organização de exposições ou museus
- Actividades de cariz político partidário
- Associativismo profissional
- Participação no capital social de sociedades
- Apelos públicos de recolha de fundos

2.3.2 Estratégia de comunicação e difusão⁶

A “massificação” da informação e das interpretações e análises é moderada pela necessidade de não eliminar certo tipo de actividades, de iniciativas e de estudos, mais eruditos, mais complexos ou mais especializados que, dirigidos a um público reduzido, contribuem também para um melhor conhecimento da realidade e um mais sólido aprofundamento do saber.

De qualquer modo, a “massificação” é apenas um instrumento. Na verdade, o fim último que se visa é o de promover a discussão pública e a formação de opiniões livres. A este propósito, sublinha-se mais uma vez uma regra primordial da FFMS: a Fundação não quer convencer ninguém, nem tomar posição por um ponto de vista, pretende, isso sim, fornecer os instrumentos que contribuam para o pensamento livre. A questão do debate público levanta a dos meios necessários à sua realização.

Finalmente, a imagem da FFMS. Esta tem de seguir os critérios essenciais da missão e dos objectivos: conhecimento, independência, liberdade e rigor. A que deve acrescentar um espírito de sobriedade, sendo verdade que a seriedade não pode impedir a modernidade.

Se um objectivo essencial consiste no estímulo ao debate e à discussão, as novas técnicas de difusão parecem ser os meios eficazes de o conseguir. Procura-se que, gradualmente, a imagem da FFMS se torne familiar e reconhecida.

⁶ Texto retirado do site da FFMS.

3. Quadro teórico: o BSC no contexto da avaliação da performance

3.1 A emergência do BSC

Neste contexto de abordagem da gestão da performance, o BSC tem vindo a assumir relevância como instrumento de comunicação e avaliação da estratégia nas organizações (Pinto, 2009a). *“Este recente papel do balanced scorecard, como figura central da performance, traduz-se na sua capacidade para alinhar, integrar e interagir com outras metodologias de melhoria, criando um painel de comando estratégico adaptável a qualquer tipo de organização – empresa, serviço público ou organização sem fins lucrativos”* (Pinto, 2009a: 33).

Para conhecer o impacto e a preponderância do BSC, face a outros sistemas de medição de performance, importa referir o contexto em que surge este modelo e os factores que determinam a sua estrutura inovadora. Para P. Niven concorrem três factores determinantes para o sucesso de uma organização, factores esses que o BSC consegue integrar: a limitação das medidas financeiras como indicadores do valor de uma organização, o reconhecimento dos activos intangíveis para a criação de valor, e a dificuldade de execução da estratégia (2008: 3).

A avaliação da performance das organizações baseou-se durante muitos anos (sobretudo na era industrial) numa lógica eminentemente financeira, onde os indicadores financeiros se revelavam como bons indicadores de desempenho (Kaplan *et al.*, 1992). Porém, por se reportarem a acções passadas, as medidas financeiras por si só, não constituem a informação necessária para fazer face à complexa gestão de desempenho e ao nível de competitividade que envolve as organizações. *«As medidas financeiras são indicadores de resultado que informam sobre os resultados de acções passadas. O uso exclusivo de medidas financeiras pode promover um comportamento que sacrifica a criação de valor a longo prazo por um desempenho de curto prazo»* (Kaplan *et al.*, 2001a: 87). A conciliação e equilíbrio das métricas, de curto prazo e de longo prazo, integradas no BSC constitui um dos princípios fulcrais do mesmo.

Os novos contextos económicos e exigências competitivas dos mercados levam a admitir como restritiva a perspectiva financeira na análise da performance das

organizações e impõem uma análise também baseada em indicadores de natureza não financeira – activos intangíveis, tais como a relação com os clientes, competências e conhecimentos dos funcionários, tecnologias de informação, cultura organizacional que incentive a inovação e capacidade de resolução dos problemas. Deste modo, alinhado com o cenário das empresas e organizações no final do séc. XX, em que os activos intangíveis passam a constituir-se como um dos principais factores de vantagem competitiva, o BSC incorpora estes activos no modelo que apresenta, dando resposta às necessidades emergentes das organizações. Factores como a relação com clientes, elevada qualidade, utilização de novas tecnologias, ambiente organizacional permeável à inovação, produtos e serviços inovadores, conhecimentos e competências dos colaboradores, capacidade de resolução de problemas passam a ser considerados na avaliação de desempenho das organizações, alinhados com activos tangíveis para a criação de valor (Kaplan *et al.*, 2001a).

Outro factor crucial da gestão das organizações, e para o qual o BSC também se revela útil prende-se com a estratégia, tanto no momento da sua definição, mas sobretudo na sua execução. Muitas organizações enfrentam diversas barreiras aquando a implementação da estratégia definida: inerentes à visão da organização (por poucos elementos a conhecerem e compreenderem), às pessoas (apenas alguns elementos vêem os seus incentivos indexados à visão e missão), à gestão (pelo pouco tempo despendido para a discussão da estratégia), aos recursos (pela ausência de interligação dos orçamentos à estratégia e projectos delineados) (Niven, 2008). O BSC, entendido como sistema de gestão estratégica, revela-se também uma ferramenta útil no que concerne a ultrapassar estas barreiras.

Face a esta dicotomia, de métricas financeiras e não financeiras, e baseados na longa experiência e trabalho desenvolvido junto de muitas organizações, Robert Kaplan e David Norton (1992) colocaram de parte a hipótese dos gestores terem de optar por um conjunto de medidas em detrimento das restantes. À conciliação entre métricas financeiras e métricas não financeiras, num só modelo de análise, designaram de *Balanced Scorecard*.

Neste contexto, que elementos de inovação o BSC acrescenta ao panorama da gestão da performance que justificam o seu sucesso? A que se deve a aceitação e disseminação generalizada deste modelo?

3.2 Estrutura e funcionalidade do BSC

Quando apresentado no início dos anos 90 por Kaplan e Norton, o BSC tem na sua base uma premissa fundamental – a de que os indicadores financeiros não são suficientes para o nível de competências e performance que as organizações pretendem alcançar. Não obstante esta limitação, os indicadores financeiros têm necessariamente que integrar o BSC, sob o risco do descontrolo nos recursos financeiros poder comprometer a missão da organização.

Sistema de medição da performance

Assim o modelo apresentado propõe a integração, de forma consistente e balanceada, dos indicadores financeiros com os indicadores não financeiros, alinhados em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Incorporando estas diferentes perspectivas, o BSC permite que a gestão de uma organização se possa focalizar no conjunto de medidas consideradas críticas, reunindo num só modelo de análise elementos e dimensões aparentemente díspares, que possam ir de encontro às questões-chave das organizações (Kaplan *et al.*, 1992).

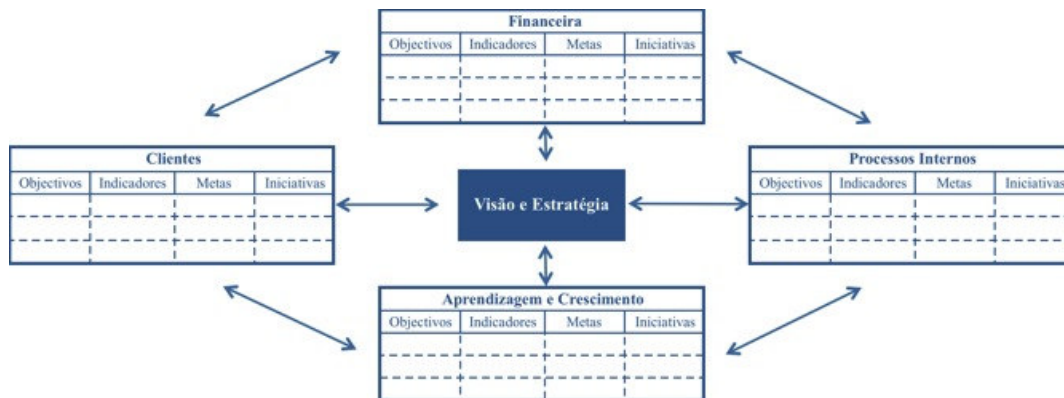
Esta integração das quatro perspectivas e dos respectivos objectivos permite a inclusão e medição dos activos intangíveis, colmatando deste modo a limitação já referida dos indicadores financeiros. Desta forma, as medidas financeiras e operacionais podem ser vistas como um todo, onde todas concorrem simultaneamente para os objectivos e resultados definidos pela organização. Esta visão integrada dos objectivos e indicadores estabelecidos em cada perspectiva permite também que se possa avaliar o impacto de uma medida nas restantes dimensões, e por conseguinte avaliar também o maior alinhamento ou desvio do plano estratégico da organização (Kaplan *et al.*, 1992).

Para que as diferentes perspectivas estejam harmonizadas, e permitam o equilíbrio que o modelo preconiza são estabelecidos, para cada uma das perspectivas, objectivos específicos e respectivos indicadores, que estejam necessariamente articulados entre si através de relações de causa-efeito (Kaplan *et al.*, 1992). As relações de causa-efeito estabelecidas entre as medidas para descrever a “história da estratégia”, são outro dos princípios fulcrais que definem e diferenciam o BSC, desde a sua criação, e que o distingue de outros modelos de avaliação e medição de performance (Niven, 2008).

Para além da conciliação e interligação das 4 perspectivas, o BSC alinha estas dimensões com a visão da organização e com a estratégia, a partir das quais todas as dimensões devem derivar (Figura 2), sendo assim possível traduzir claramente a estratégia de uma organização em objectivos mensuráveis. No entanto, Kaplan e Norton alertam para a importância da definição da estratégia, pois se esta não for a mais correcta ou ajustada, “*mesmo um conjunto excelente de medidas do balanced scorecard não garantem uma estratégia de sucesso*” (Kaplan *et al.*, 1992:77).

A visão e a estratégia da organização devem ser conhecidas e partilhadas por todos os elementos da organização (e não apenas por aqueles que exercem funções directas de gestão), por forma a que todos os elementos possam alinhar o seu comportamento face às medidas estabelecidas, com vista à concretização dos objectivos (Kaplan *et al.*, 1992).

Figura 2 – Medidas de Performance do *Balanced Scorecard*



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan *et al.*, (1996a: 76)

Cada uma das perspectivas do BSC está focalizada numa dimensão específica da organização, e tem o propósito de responder a uma pergunta concreta que permita balizar a sua acção.

Perspectiva dos Clientes - *Para atingirmos a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?*

A definição da proposta de valor para o cliente deve constituir a etapa nuclear no desenvolvimento da estratégia, pois é através dela que cada organização se define e diferencia. Depois de identificada a proposta de valor, a organização sabe qual é o seu cliente alvo, no momento presente e os que pretende atrair no futuro. Para além do mais, a proposta de valor, ajuda a organização a focar-se nos processos internos que conduzem à melhoria dos resultados financeiros e para com os clientes (Kaplan *et al.*, 2000).

No caso das organizações sem fins lucrativos, a perspectiva clientes assume uma posição prioritária relativamente às restantes perspectivas, ocupando o topo da hierarquia (que no caso do sector privado é detida pela perspectiva financeira).

Perspectiva dos Processos Internos - *Para satisfazer os nossos investidores e clientes, em que processos teremos de ser excelentes?*

Após a definição da proposta de valor para o cliente, e dos objectivos a alcançar nesta perspectiva, é o momento de se definirem os processos internos. Os processos internos, para além de reflectirem a cultura e a cadeia de valor característica de cada organização,

são fundamentais para a concretização da estratégia, pois definem as medidas e processos necessários para a realização dos objectivos com os clientes.

A perspectiva dos processos internos está estreitamente relacionada e direccionada para os clientes; a concretização da proposta de valor, depende das medidas e procedimentos mobilizados pelos processos internos.

Os processos internos encerram as seguintes actividades críticas da organização (Kaplan *et al.*, 2000): inovação com novos produtos e serviços; incremento do valor criado para os clientes; excelência operacional; cidadania corporativa. Uma estratégia completa deve incluir retorno de todas estas actividades nos processos internos.

Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento -*Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?*

A perspectiva dos clientes e dos processos internos são reconhecidas como os parâmetros mais importantes para a estratégia e avaliação de desempenho de uma organização. No entanto, a forte competitividade e os novos desafios, exigem que uma organização mantenha a sua capacidade para inovar e aperfeiçoar, e adquirir novas competências que apoiem os processos internos desenvolvidos. É neste permanente desafio, capacidade de inovação e conhecimento, que reside o valor de uma organização (Kaplan *et al.*, 1992).

A Aprendizagem e Crescimento de uma organização é estabelecida pelo capital humano que a integra (pelo que os indicadores de desempenho desta perspectiva estão relacionados com a formação e competências dos seus elementos, pela capacidade de motivação e liderança) e pela capacidade tecnológica que demonstram. (Pinto, 2009a).

A cultura organizacional e as competências tecnológicas definidas na perspectiva da aprendizagem e crescimento, é que irão permitir o alinhamento entre os recursos humanos e tecnologia, com a estratégia da organização.

Perspectiva Financeira -*Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?*

Apesar da reconhecida importância das medidas operacionais no contexto da avaliação de desempenho, as medidas estritamente financeiras não podem ser preteridas, pois garantidamente melhoram a qualidade de gestão das organizações. (Kaplan *et al.*, 1992)

Num organismo privado, cujos objectivos giram grandemente em torno do lucro e da rentabilidade, a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC. Mas no sector

público ou no terceiro sector, a abordagem a esta perspectiva é eminentemente distinta, pois a maior preocupação centra-se na sustentabilidade da organização. Nas organizações sem fins lucrativos, cuja abordagem importa neste trabalho, a perspectiva financeira é substituída pela dos clientes, e passa a assumir o topo da hierarquia do BSC.

Sistema de gestão da estratégia

Mesmo depois da apresentação inicial do BSC, Kaplan e Norton continuam a acompanhar a implementação deste modelo junto de inúmeras organizações, e a par desse processo continuam a investir no seu aperfeiçoamento e potencialidades. O BSC visto como um sistema de gestão estratégica, propõe uma visão integrada de “*quatro novos processos de gestão que, separadamente e na sua combinação, contribuem para articular objectivos estratégicos de longo-prazo com acções de curto-prazo.*” (Kaplan *et al.*, 1996a: 75). Dos processos designados pelos autores, apresenta-se de seguida uma breve descrição (Kaplan *et al.*, 1996a):

Traduzir a visão: a visão só se torna clara se traduzida em objectivos e indicadores articulados entre si; deve traduzir-se em estratégias de longo prazo, consensualizadas pela gestão de topo, em metas operacionais para as pessoas entenderem e executarem.

Comunicar e articular: a gestão de topo deve assegurar-se que a estratégia de longo-prazo é conhecida e compreendida por todos os níveis/áreas da organização, e a mesma deve ser articulada com objectivos operacionais e individuais.

Plano de Negócio: integração do plano de negócios no orçamento anual, em que a definição das prioridades e a disponibilização dos recursos é estabelecida em função dos objectivos estratégicos de longo prazo.

Feedback e aprendizagem: capacidade das organizações desenvolverem uma “*estratégia de aprendizagem*” (Kaplan *et al.*, 1996a: 77), que permita (re)avaliar e alterar a estratégia, em função dos resultados da performance.

Para Kaplan e Norton, o BSC não se constrói pela simples adição de indicadores de natureza não financeira, às medidas financeiras comumente utilizadas. As medidas não financeiras não constituem um acréscimo de valor se não estiverem relacionadas com os objectivos estratégicos, para que possam traduzir-se em vantagem competitiva (Kaplan *et al.*, 1996b) - “*o valor não reside individualmente em nenhum activo*

intangível. Surge a partir da criação de todo o conjunto de activos, juntamente com a estratégia que os une. O processo de criação de valor não é aditivo, é multiplicativo” (Kaplan *et al.*, 2001a: 8). Não obstante o valor reconhecido dos activos intangíveis, as organizações deparam-se no entanto com a dificuldade em descrever e medir estes activos: o valor dos activos intangíveis é indirecto, afectam a condição financeira, mas através de relações de causa-efeito que podem envolver 2 ou 3 níveis intermédios (Kaplan *et al.*, 2001a). O valor dos activos intangíveis está dependente da relação com outros activos, cabendo ao BSC descrever o modo como os activos intangíveis se mobilizam e combinam com os demais, para a criação de valor para as organizações (Kaplan *et al.*, 2001a).

O BSC enfatiza a importância da ligação estreita que se deve estabelecer entre os indicadores de desempenho e a estratégia operacional das organizações, através das relações de causa-efeito que “desenham” as hipóteses preconizadas na estratégia. Mas o BSC não se limita a recolher indicadores financeiros e não financeiros, estes indicadores deixam de se constituir uma simples listagem de itens a considerar, para fazerem parte de um sistema mais complexo que reflecte e implementa a estratégia da organização. (Kaplan *et al.*, 2001a).

O BSC reúne assim várias medidas para uma só estratégia delineada. Estas diferentes medidas devem estar interligadas com os objectivos estratégicos, para que ambos sejam consistentes e se reforcem mutuamente (Kaplan *et al.*, 1996b). Para os autores, as medidas financeiras (de curto-prazo) e não financeiras (longo-prazo) inseridas no BSC devem derivar da estratégia da organização. Deste modo o BSC deve poder traduzir a visão e a estratégia da organização, através de um conjunto interligado de medidas de performance (Kaplan *et al.*, 1996b).

A estratégia da organização deve definir claramente o modo como a organização vai alcançar os resultados desejados em todos os níveis: como se define a proposta de valor na perspectiva dos clientes, como se desenvolvem os processos operacionais e a inovação na perspectiva dos processos internos e como se potenciam as competências dos funcionários e as tecnologias de informação na perspectiva da aprendizagem e crescimento (Kaplan *et al.*, 2001a).

Instrumento de comunicação: o mapa estratégico

O BSC funciona como uma moldura de organização dos objectivos estratégicos das quatro perspectivas. Tendo por base o BSC, Kaplan e Norton desenvolveram uma ferramenta – o mapa estratégico, que identifica os elementos críticos de uma organização e a ligação destes à estratégia (Kaplan *et al.*, 2001a). No contexto da gestão de uma organização, o mapa estratégico evidencia-se como um importante instrumento de comunicação da estratégia, mas também de comunicação dos processos e sistemas que auxiliam a sua implementação. (Kaplan *et al.*, 2000).

O mapa estratégico permite uma descrição lógica e compreensiva da estratégia (para que esta possa ser medida e gerida), bem como os seus objectivos e indicadores, e respectivas as inter-relações que constituem a base da estratégia. Através de uma representação visual “ *dos objectivos críticos e das relações cruciais estabelecidas entre eles que conduzem à performance organizacional*” (Kaplan *et al.*, 2000: 1), o mapa estratégico evidencia as relações de causa-efeito que conduzem aos resultados finais pretendidos.

Na era da informação em que hoje vivemos, os activos intangíveis de uma organização constituem a maior fonte de vantagem competitiva, sem que no entanto existisse alguma grelha/instrumento de análise que os possa incluir e descrever o valor que deles advêm. Para Kaplan e Norton, “*os mapas estratégicos mostram como uma organização irá transformar as suas iniciativas e recursos – incluindo os activos intangíveis como a cultura organizacional e o conhecimento dos funcionários – em resultados tangíveis*” (2000: 1). A principal dificuldade identificada neste processo, reside no facto dos activos intangíveis estarem intrinsecamente dependentes do contexto organizacional e da estratégia da organização. Desta forma, o valor de um activo intangível nunca pode ser considerado separadamente do processo organizacional em que se insere, “*o valor não reside em nenhum activo intangível individualmente. Advém de todo o conjunto de activos e da estratégia que os une*” (Kaplan *et al.*, 2000: 2).

P. Niven propõe uma definição sucinta do mapa estratégico: “*uma representação gráfica de uma página daquilo que temos de fazer bem em cada uma das quatro perspectivas, para que a estratégia seja executada com sucesso*” (Niven; 2008: 15). A

informação descrita no mapa estratégico deve dispensar explicações adicionais acerca da estratégia, devendo esta ser facilmente depreendida pela leitura do mapa (Pinto, 2009a). É neste sentido, que o mapa estratégico funciona como um instrumento de comunicação da estratégia, ao permitir que todos os elementos de uma organização possam ter uma visão clara do modo como o seu trabalho está relacionado com os objectivos globais, podendo assim alinhar o seu desempenho com os resultados desejados para a organização. Se a estratégia for conhecida por todos, maior é a probabilidade de a implementação ser bem sucedida (Kaplan *et al.*, 2000).

Para Kaplan e Norton (2000) a melhor forma para se construir um mapa estratégico é partindo do topo para a base (*top down*), começando por ser definido o destino que as organizações pretendem alcançar, para depois serem “mapeados” os caminhos que o vão conduzir a esse destino estabelecido. Para os autores, este é o momento em que as organizações devem repensar a sua missão (a razão de existir) e os seus valores centrais (em que a organização acredita), para que desta forma possa ser devolvida a visão estratégica.

A estratégia de uma organização implica um percurso, desde o momento presente para uma estrutura futura que se pretende alcançar, feito por um conjunto de hipóteses interligadas. A função do mapa estratégico é a criação de relações de causa-efeito que permitem testar as hipóteses estabelecidas pela estratégia. Neste sentido, o mapa estratégico permite identificar quando o *scorecard* não é verdadeiramente estratégico, pois evidencia as relações de causa-efeito que estão em falha (Kaplan *et al.*, 2000).

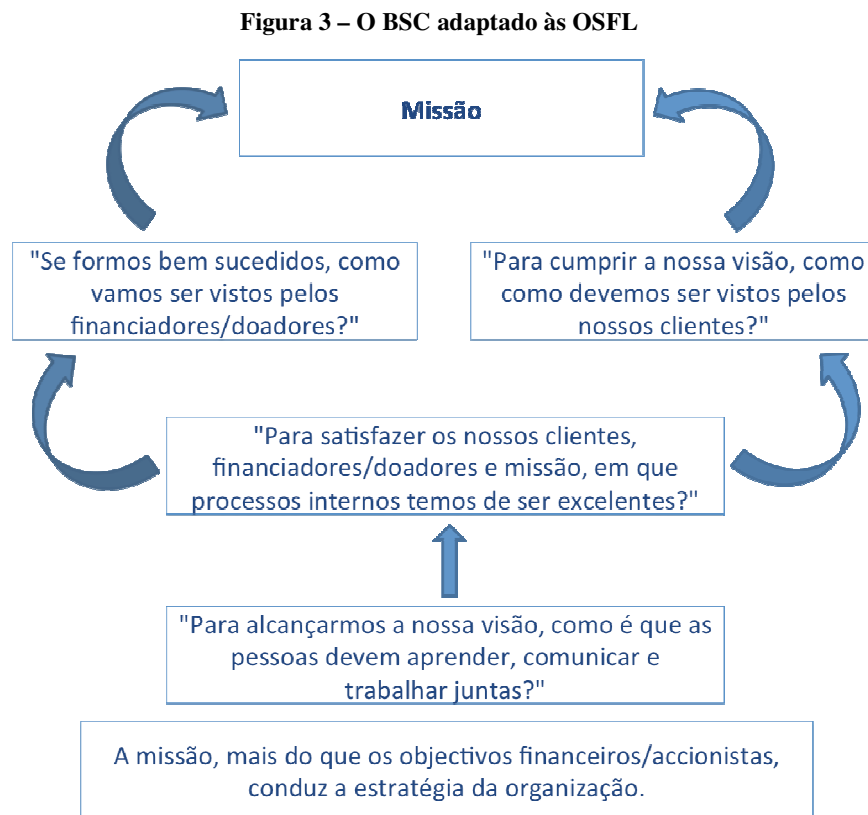
3.3 Adaptação do BSC às OSFL

As OSFL desenvolvem a sua actividade nas mais diversas áreas, não obstante têm em comum o facto das suas acções serem orientadas pela sua missão (Niven; 2008). Apesar da sua actividade não se coadunar com questões de rentabilidade financeira, o trabalho que desenvolvem não dispensa no entanto a preocupação em medir e conhecer os resultados alcançados, tal como alerta Drucker (1990: 122): “*a instituição sem fins lucrativos (...) tem de se avaliar a si própria pelo seu desempenho na criação de um*

modo de ver as coisas, de normas, valores e participação comprometida, e também na criação de competência humana; e daí surge a necessidade de fixar metas específicas em termos de serviço prestado à população (...)”.

Embora o BSC não tenha sido pensado, aquando a sua criação, para as OSFL, a sua aplicação a este sector foi também pensada e promovida por Kaplan e Norton (Kaplan *et al.*, 2001a).

De modo a que sejam consideradas as especificidades destes organismos, a implementação com sucesso do BSC nas OSFL, exige no entanto uma adaptação da arquitectura original do modelo (ver Figura 3), que é de seguida detalhada:



Fonte: Kaplan *et al.* (2001a: 100)

❖ A **missão** da organização, que define a existência e a sua razão de ser, deve ser destacada no nível mais elevado do BSC (Kaplan *et al.*, 2001a), uma vez que a criação de lucro não se assume como um fim, é a razão de ser da organização (missão) que lidera a sua actividade.

Num texto em que enuncia o que as empresas podem aprender com o sector não lucrativo, Drucker (1989: 89) destaca o modo como as OSFL se norteiam através da missão: *“Focaliza a organização na acção. Define as estratégias específicas necessárias para alcançar os objectivos cruciais. Cria uma organização disciplinada.”* Esta focalização na missão, é identificada como a primeira lição que o sector lucrativo pode aprender com as OSFL:

❖ A **estratégia** da organização mantém-se no centro do BSC. Para Kaplan e Norton uma das maiores dificuldades da aplicação do BSC nas OSFL, reside precisamente na ausência de uma definição clara e concisa da estratégia (Kaplan *et al.*, 2001a), que deve incluir aquilo que a organização pretende desenvolver, mas designar também aquilo que não será a sua área de acção.

❖ Para cumprir a sua missão, as OSFL têm de definir a quem pretendem prestar os seus serviços e de que modo podem satisfazer as suas necessidades. Assim, a posição de topo da hierarquia originalmente liderada pela perspectiva financeira passa a ser ocupada pela **perspectiva dos clientes**, que ganha maior importância (Niven; 2008).

E quem é que são os clientes das OSFL? Enquanto no sector privado o cliente representa dois papéis, ao custear um produto ou serviço e sendo ao mesmo tempo o seu beneficiário, nas OSFL a lógica não é a mesma. Nas OSFL os recursos financeiros são provenientes dos doadores, que custeiam o serviço e é outro grupo (os beneficiários) que usufrui do mesmo. Nestas circunstâncias, quem são os clientes? Para Kaplan e Norton, doadores e beneficiários devem ser colocados em paralelo na hierarquia, como “clientes” da organização. Deste modo, devem ser desenvolvidos objectivos para ambos e identificados os processos internos que criam valor para estes dois grupos. As OSFL devem considerar colocar no topo do BSC um objectivo global, mais abrangente, que corresponde ao objectivo de longo-prazo; os objectivos colocados nas restantes perspectivas abaixo têm em vista o cumprimento deste objectivo de longo-prazo.

❖ Para Kaplan e Norton (2001a), os **indicadores financeiros** não são relevantes para revelarem se a organização está, ou não, a cumprir a sua missão. No entanto, P.Niven (2008) refere que nenhum BSC está completo sem a perspectiva financeira. Acrescenta, que nenhuma organização pode ir de encontro à sua missão e clientes sem os

necessários recursos financeiros que a suportem, podendo a qualidade do serviço prestado ser muito influenciada por estes recursos.

❖ Prevalece a importância dos **processos internos** que geram valor para o cliente. A eficácia do BSC reside em identificar apenas os processos que conduzem à melhoria de resultados com os clientes, e por conseguinte, que permitem que a missão seja cumprida (Niven; 2008).

❖ A capacidade de **aprendizagem e crescimento** de uma organização e dos seus funcionários são o garante de um BSC bem estruturado. A eficácia no desenvolvimento dos processos e operações depende em grande medida da competência dos funcionários e da pertinência dos instrumentos de trabalho mobilizados para a concretização da missão (Niven; 2008).

4. Proposta de BSC para a FMS

A gestão estratégica é necessária para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, e as OSFL não são excepção (Azevedo *et al.*: 2010). No caso concreto das OSFL, (Azevedo *et al.*, 2010: 168) refere que “*gerir uma organização sem fins lucrativos significa zelar para que:*

- 1. Se tenha conhecimento na organização tanto do ambiente em que esta se insere bem como da organização em si;*
- 2. A organização tenha bem definida a sua missão, ou a sua razão de ser, e tê-la sempre como referência (Missão = Razão de Ser);*
- 3. Sejam fixados objectivos a vários níveis (Objectivos = o Quê?);*
- 4. Sejam definidas estratégias que conduzam à concretização dos objectivos definidos (Estratégias = Como?);*
- 5. A implementação, através da concretização das estratégias aos vários níveis da organização, seja bem concretizada;*
- 6. Existam medidas de avaliação do desempenho que permitam que a empresa acompanhe a implementação das estratégias e o seu resultado no curto prazo e impacto a médio e longo prazo”.*

A proposta de BSC para a FFMS, que é apresentada de seguida, procura reflectir as preocupações acima enunciadas.

4.1 Missão, visão e valores

Missão

A definição da missão descreve o propósito de uma organização, a sua razão de existir e o âmbito da sua actuação. A missão encontra-se para além do momento presente, mas serve para o orientar (Drucker: 1990). Neste sentido é a missão que norteia toda a acção da organização e das pessoas, ela é o ponto de partida para o planeamento estratégico.

Nas OSFL a missão assume especial importância, como refere P. Drucker (1990): “*as instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a*

sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objectivos.” A relevância da missão está bem patente no BSC aplicado às OSFL, quando esta assume o topo da hierarquia de toda a estrutura da organização, funcionando em si mesma como a dimensão chave do modelo.

A FFMS tem também definida a sua razão de ser e o seu campo de acção, através da missão que estabeleceu: *Promover e aprofundar o conhecimento da realidade portuguesa, procurando desse modo contribuir para o desenvolvimento da sociedade, o reforço dos direitos dos cidadãos e a melhoria das instituições públicas.* (FFMS, Estatutos)

Visão

A afirmação da visão corresponde à imagem que a organização pretende vir a assumir no futuro. Esta representação futura da organização é importante e necessária para a definição dos objectivos e estratégia, como serve também de “farol” para ambos os *stakeholders* internos e externos da organização.

A FFMS não tem até à data a sua visão definida, pelo que em consonância com os seus valores e objectivos, é proposta a seguinte visão: *Ser reconhecida como espaço de referência para a reflexão e observação da sociedade portuguesa contemporânea, promovendo a sua análise e o debate, no qual todos têm lugar reservado.*

Valores

Tal como a visão e a missão constituem factores de identificação única e distintiva de uma organização, também os valores de uma organização têm esta função de definição. Os valores são o conjunto de crenças e princípios chave que norteiam a cultura organizacional, e que reflectem a actuação da organização. A Figura 4 apresenta os valores estabelecidos pela FFMS.

Figura 4 – Valores da FFMS



Fonte: Site FFMS

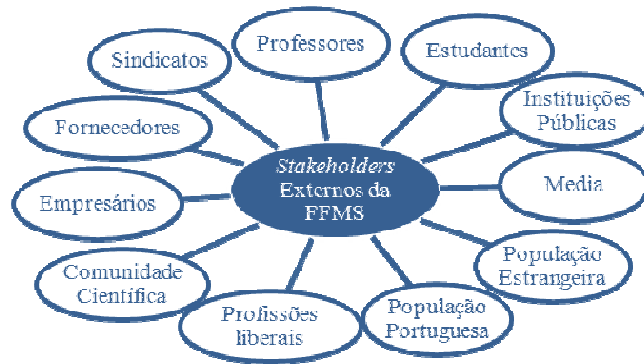
4.2 Identificação dos Stakeholders

Os *stakeholders* externos correspondem ao conjunto de entidades (individuais e/ou colectivas) que têm interesse no trabalho e na actividade desenvolvida por uma organização e cuja identificação é essencial para o planeamento estratégico. No entanto, “*não incluem todos aqueles que possam ter conhecimento e opiniões sobre a organização, que naturalmente é um público muito mais vasto*” (Azevedo *et al.*, 2010: 210).

No caso concreto da FFMS, os *stakeholders* externos integram os grupos de indivíduos definidos na perspectiva dos clientes do BSC (neste trabalho designada por Público/*Stakeholders*), para quem são dirigidas as propostas de valor da fundação. E tal como Drucker refere (1990: 19), *uma das diferenças básicas entre as empresas com fins lucrativos e as sem fins lucrativos é que as segundas têm sempre um grande número de grupos interessados*.

Os *stakeholders* externos da FFMS são apresentados de seguida na Figura 5.

Figura 5 – Stakeholders externos da FFMS



Fonte: Site FFMS

4.3 Análise SWOT

A construção do modelo de análise SWOT (Quadro 4), cumpre neste trabalho o intuito de identificar objectivamente as barreiras e os factores coadjuvantes com que a FFMS se irá deparar na sua actividade. Neste contexto, a SWOT funciona como uma ferramenta eficaz para retratar a dimensão interna e externa da organização. Foi com base na análise SWOT que foram identificados os factores críticos de sucesso.

Quadro 4 – Análise SWOT

FORÇAS (<i>Strengths</i>)	FRAQUEZAS (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Integração de especialistas nas respectivas áreas - Multidisciplinariedade - Produção de informação quantitativa e qualitativa - Utilização das novas tecnologias informação e multimédia - Actualidade dos temas de debatidos - Qualificação dos recursos humanos - Objectivos e missão ímpares no contexto português - Estabilidade financeira - Disponibilização gratuita da informação -Parcerias com instituições nacionais e internacionais de reconhecido prestígio 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão nacional da actividade - Cumprimento da missão dificilmente quantificável - Divulgação bilingue de toda a informação (português/inglês) - Abordagem experimental da estratégia e planeamento
OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - Massificação - Capacidade de atrair figuras proeminentes do panorama português e internacional - Afirmação/divulgação perante a comunidade internacional - Familiaridade e Credibilidade da FFMS - Reconhecimento como serviço público de informação - Divulgação internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersão por um variado número de temas - Associação da actividade a um grupo económico - Emergência de uma entidade com propósitos semelhantes - Linguagem pouco acessível

4.4 Identificação dos temas estratégicos

A partir do enquadramento e análise efectuada à FFMS foi possível identificar os temas estratégicos. Nomeadamente, a análise SWOT que foi desenvolvida fornece “pistas” úteis para a definição dos temas estratégicos da Fundação, na medida em que a leitura do ambiente interno e externo, auxiliam a delimitação das linhas de acção prementes para a execução da estratégia.

A identificação dos seguintes temas estratégicos suporta a proposta de BSC para a FFMS:

➤ **Produção de Conhecimento e Informação** - a elaboração de estudos e análises, sobre o contexto e realidade da sociedade portuguesa, são centrais na actividade da FFMS; a produção de conhecimento e factos é considerada fulcral para a formação da opinião livre e sustentada dos indivíduos.

➤ **Divulgação e Debate** – não menos importância é atribuída à propagação generalizada e discussão alargada dos resultados dos estudos; o enfoque e preocupação recaem sobre a possibilidade de acesso simples e claro, a todos quantos tenham interesse nas matérias estudadas.

4.5 Identificação das perspectivas estratégicas

As perspectivas estratégicas adoptadas para o BSC da FFMS, têm como referências as preconizadas por Kaplan e Norton, no entanto a sua designação sofreu algumas alterações. As perspectivas adoptadas (Quadro 5) pretendem melhor reflectir as prioridades e missão da FFMS. É com base nestas perspectivas que serão identificados os objectivos estratégicos e respectivos indicadores.

Quadro 5- Identificação das perspectivas estratégicas

Perspectivas do BSC	Perspectivas Adoptadas
Clientes	Público / Stakeholders
Processos Internos	Processos
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolvimento e Inovação
Financeira	Financiamento

4.6 Factores críticos de sucesso

Os factores críticos de sucesso identificam os vectores de actividade que possibilitam a criação de valor para o cliente, uma vez que se encontram direccionados para a missão da organização. Por este motivo, e por constituírem o mote de diferenciação da concorrência, devem corresponder às competências centrais a ser sempre desenvolvidas pela organização.

Os factores críticos de sucesso da FFMS (Quadro 6) servem também como âncora para a gestão estratégica da organização e, por conseguinte, para a identificação dos objectivos estratégicos.

Quadro 6 - Factores Críticos de Sucesso, segundo as Perspectivas do BSC

Perspectivas	Factores Críticos de Sucesso
Público / Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Informação credível - Informação relevante para o contexto actual - Acessibilidade à informação
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação das áreas e conteúdos dos projectos - Áreas de conhecimento diversas - Disseminação da informação - Promover participação nas actividades - Crescer e diversificar actividade
Desenvolvimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação e competências técnicas (colaboradores /intervenientes nos projectos) - Capacidade de inovação
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização eficiente dos recursos financeiros

4.7 Objectivos estratégicos

Os objectivos estratégicos definidos para a FFMS, decorrem dos factores críticos de sucesso identificados para cada uma das perspectivas, e estão por isso distribuídos pelas perspectivas estratégicas do BSC.

Para cada objectivo estratégico serão identificados os respectivos indicadores, metas e iniciativas estratégicas. É através destes objectivos que se pretende mapear a estratégia, estabelecendo as relações de causa-efeito entre eles para alcançar a missão definida.

Foram identificados no global, 14 objectivos estratégicos (Quadro 7), número considerado adequado tendo em conta o recente início da actividade da Fundação e a sua estrutura organizacional.

Quadro 7– Objectivos Estratégicos Mapa Estratégico

Perspectivas	Objectivos Estratégicos	Descrição	Responsabilidade
Público / Stakeholders	PS1 - Assegurar a excelência dos conteúdos	Garantir a máxima qualidade e fiabilidade da informação que é produzida e divulgada.	Conselho Científico
	PS2 -Estimular o conhecimento e o debate público	Criar condições para a discussão pública e alargada dos temas abordados.	Conselho de Administração
	PS3 -Promover o acesso a um vasto grupo da população	Permitir o fácil acesso à informação e divulgar os conteúdos numa linguagem compreensível por todos, e não apenas a "especialistas" das áreas respectivas.	Conselho Científico
Processos	P1 - Melhorar eficiência organizacional	Utilização do BSC como ferramenta de planeamento estratégico e como canal prioritário de comunicação da estratégia.	Conselho de Administração
	P2 - Abordar temas estratégicos	Seleccionar temas que reflectam a actualidade e relevância do momento presente; Diferenciar as áreas temáticas abordadas, de modo a ir ao encontro de diferentes públicos.	Conselho Científico
	P3 - Diversificar áreas temáticas abordadas	Desenvolver eixos programáticos por temas diversos.	Conselho Científico
	P4 - Incrementar a divulgação informação produzida	Utilizar todos os meios e suportes de comunicação disponíveis, para a divulgação da informação.	Director de Comunicação
	P5 - Aumentar públicos	Aumentar o número de pessoas que acompanha e utiliza a informação produzida.	Director Operações
	P6 - Estabelecer acordos de colaboração	Criar relações de cooperação com entidades públicas e privadas de referência para o desenvolvimento recíproco.	Conselho de Administração
Desenvolvimento e Inovação	DI 1 - Captar e reter bons recursos humanos	Integrar nas equipas de trabalho elementos que possam contribuir com o seu conhecimento e experiência individuais, e constituir uma mais valia para as equipas.	Conselho de Administração
	DI 2 - Convocar especialistas de renome e qualidade reconhecida	Garantir que todos os intervenientes convidados são seleccionados com base nas suas competências específicas, e constituem uma mais valia.	Conselho Científico
	DI 3 - Exigir elevados padrões de qualidade dos fornecedores	Seleccionar e avaliar os fornecedores, para que se crie alinhamento com a qualidade do trabalho da fundação.	Director Operações
Financiamento	F1 - Ajustar orçamento ao planeamento de projectos	Definir os projectos a ser desenvolvidos, em função do orçamento disponível	Director de Projecto
	F2 - Determinar orçamentos concretizáveis	Calcular um orçamento realista para cada projecto	Director de Projecto

Perspectiva Público / Stakeholders

A perspectiva Público/*Stakeholders* refere-se a todos os potenciais frequentadores ou “consumidores” da informação produzida e divulgada pela actividade da Fundação. Mas não só. Como resultado da adaptação necessária do BSC à especificidade de uma OSFL, esta perspectiva pretende também responder às expectativas do fundador da FFMS, cujo investimento possibilita todo o desenvolvimento da actividade.

Como foi anteriormente referido, o conjunto de *stakeholders* externos da Fundação é bastante alargado e heterogéneo, pelo que os objectivos estratégicos apresentados (fortemente direccionados para a missão) dão também conta desta diversidade.

Neste sentido, privilegiam-se nesta perspectiva objectivos que promovam o acesso alargado à informação produzida por parte de todos que nela tenham interesse, que estimulem a discussão e debate das problemáticas abordadas, nunca sendo descurada a qualidade e credibilidade da informação veiculada.

Perspectiva Processos

Os objectivos designados para a perspectiva processos, estando vocacionados para a concretização dos objectivos identificados para os públicos e *stakeholders* da FFMS, têm por finalidade definir o “plano de acção” da proposta de valor. Por este motivo, é nesta perspectiva que estão elencados o maior número de objectivos estratégicos propostos para o BSC da FFMS.

Os processos que se pretendem mobilizar e incrementar nesta perspectiva, agrupam os objectivos em duas grandes linhas de orientação: uma relativa aos conteúdos dos projectos e dos estudos (relativa à diversidade, interesse e qualidade dos temas); e outra vocacionada para o incremento da divulgação da informação, e por conseguinte dos seus públicos. A estas duas dimensões não é alheia uma melhoria da eficiência da organização.

Perspectiva Desenvolvimento e Inovação

Se em qualquer organização o capital humano constituiu uma enorme mais valia e factor de diferenciação positiva, nas OSFL e em concreto na FFMS, esta premissa não é menos verdade.

Sendo os recursos humanos responsáveis por todo o desenvolvimento dos objectivos definidos nas perspectivas dos processos e do Público/*Stakeholders*, as suas competências, capacidade de inovação e alinhamento com a missão e objectivos da FFMS revelam-se elementos fulcrais da estratégia da organização.

Os objectivos definidos nesta perspectiva referem-se aos colaboradores da FFMS, mas também a todos os elementos (fornecedores e individualidades) que sejam convocados a colaborar no desenvolvimento das actividades da Fundação.

Perspectiva Financiamento

A posição de base assumida por esta perspectiva reflecte o ajustamento necessário de uma BSC para as OSFL, que encerram na sua actividade objectivos muito distantes da criação de lucro.

Alinhada com a perspectiva Desenvolvimento e Inovação, o Financiamento cria a estrutura base do BSC proposto para a FFMS, de cuja solidez e alinhamento dependem a resolução de todos os objectivos que se encontram estabelecidos nas perspectivas situadas nos níveis acima. No seu conjunto, o Desenvolvimento e Inovação e o Financiamento estabelecem os alicerces deste BSC, e na verdade, de toda a actividade da FFMS.

Como foi já anteriormente referido, o financiamento disponível da FFMS é concedido pelos Fundadores, que se constituem como única fonte de financiamento da actividade da Fundação.

Assim, os objectivos estratégicos definidos nesta perspectiva visam a sua mais eficiente utilização e alinhamento com a actividade e objectivos da Fundação, por forma a ser correspondida a missão e vontade da FFMS e seus fundadores.

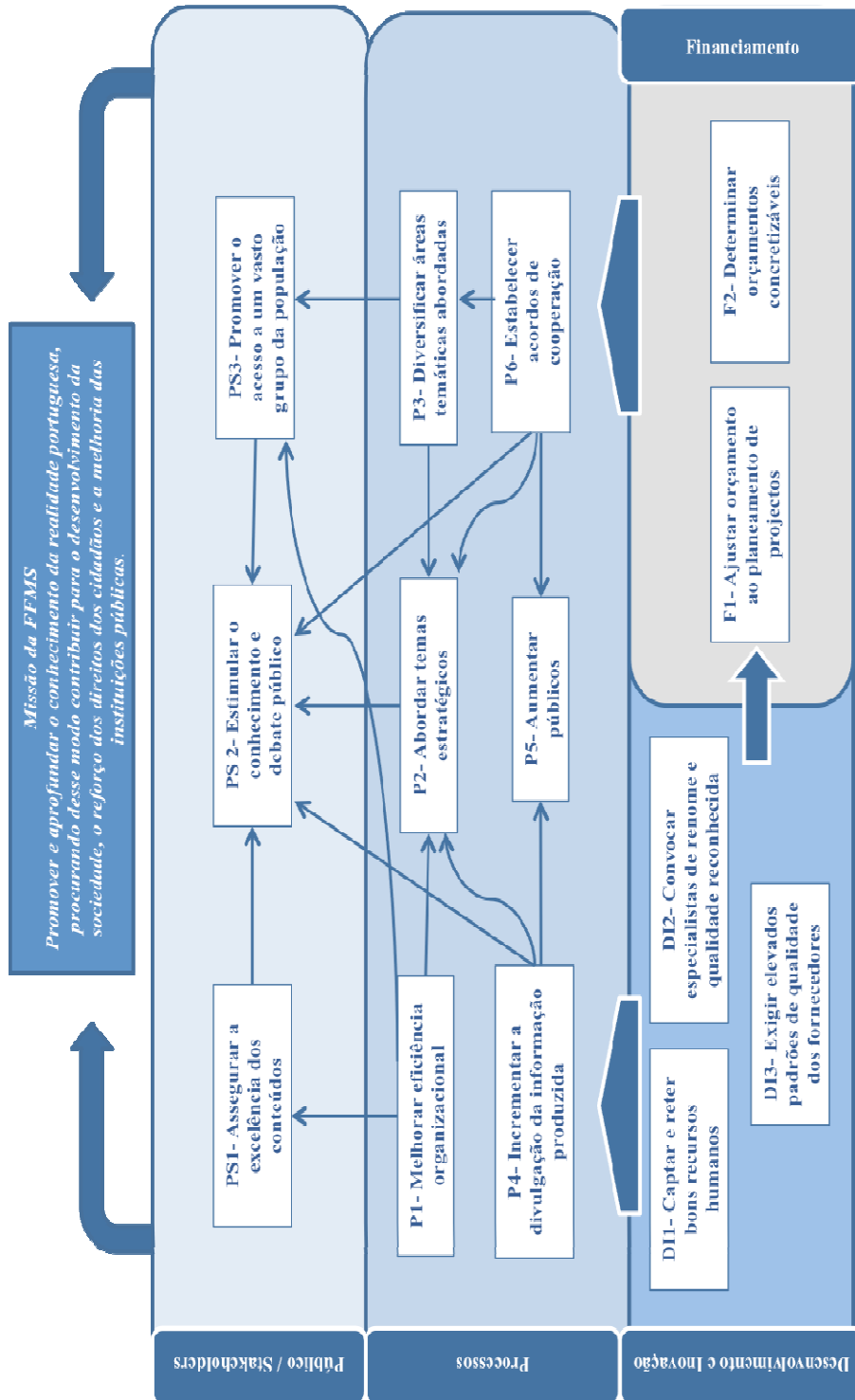
4.8 Mapa estratégico

Com o mapa estratégico (Figura 6) pretende-se obter uma visão global e resumida da estratégia da FFMS, ou seja, das perspectivas estratégicas que a compõem, dos objectivos críticos que as integram e das relações de causa-efeito que se estabelecem entre os mesmos.

Através das inter-relações estabelecidas pelos objectivos é “mapeado” o percurso (transversal às perspectiva definidas) necessário para a criação de valor para o cliente (Perspectiva Público/Stakeholders), e que converge para a concretização da missão.

Na base deste mapa encontram-se as perspectivas Desenvolvimento e Inovação e Financiamento. Lado a lado são estas perspectivas que sustentam e promovem as que se encontram definidas acima. Para além do mais, são os objectivos da perspectiva Desenvolvimento e Inovação que possibilitam a concretização dos objectivos da perspectiva Financiamento.

Figura 6- Mapa Estratégico



4.9 Objectivos, indicadores e metas

Apresentam-se de seguida, os indicadores, metas e iniciativas estabelecidas para cada objectivo estratégico do BSC (Quadro 8).

Os indicadores de performance visam a concretização dos objectivos estratégicos, pelo que a sua escolha deve ser a mais correcta. Recordando a ideia de que só se pode gerir o que se pode medir, as metas estabelecidas visam a quantificação destes indicadores de performance, pelo que podendo ser ambiciosas têm necessariamente de ser exequíveis.

As iniciativas estratégicas, por sua vez, traduzem os planos de acção e a actividade que a FFMS necessita de desenvolver para concretizar os objectivos definidos.

Quadro 8a - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Perspectiva Público / Stakeholders			
Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
PS1 - Assegurar a excelência dos conteúdos	<i>Feedback</i> dos utilizadores/público; nº de referências aos estudos e dados produzidos	Tendência crescente da percepção positiva da actividade desenvolvida	Abordagem qualitativa e quantitativa dos projectos
	Nº referências positivas nos meios de comunicação; rácio global entre referências positivas e negativas		Investimento contínuo na qualidade dos estudos e projectos desenvolvidos
			Contratar serviço de <i>Clipping</i>
PS2 -Estimular o conhecimento e o debate público	Nº debates efectuados	12 debates /ano	Criação de debates públicos e <i>online</i>
PS3 -Promover o acesso a um vasto grupo da população	Descarregamento no site dos estudos publicados	Aumentar em 30% nº de <i>downloads</i>	Divulgação dos resultados dos estudos
	Colecção de ensaios	Aumentar as vendas em 20%/ano	Programa de distribuição da colecção
	Nº Acções de formação	Aumentar 20%/ano	Delinear plano de formações, por distribuição geográfica e sectores de actividade.
	Distribuição geográfica das actividades	30% das actividades fora das principais cidades	Deslocalização das actividades de Lisboa e Porto

Quadro 8b - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Perspectiva Processos			
Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
P1 - Melhorar eficiência organizacional	Implementação do BSC	12 meses	Nomear um responsável interno, para implementação e acompanhamento do BSC
	Taxa de objectivos alcançados	Concretização de 85% dos objectivos definidos	Reuniões para avaliação e definição da estratégia
P2 - Abordar temas estratégicos	Programa de eixos temáticos	Definir uma grande temática anual	Definição estratégica dos temas a abordar
P3 - Diversificar áreas temáticas abordadas	Quantidade de projectos por temática	Distribuição equitativa	Programação anual dos projectos por área
P4 - Incrementar a divulgação informação produzida	Utilização de diferentes formatos e plataformas	Distribuição proporcional por todos os meios	Investimento no plano de comunicação e publicidade
P5 - Aumentar públicos	Nº visitas site	Aumento 25% visitantes/ano	Promover e divulgar o site, e os vários portais
	Nº participantes nas actividades	Ocupação de 80%	Plano de divulgação trimestral das actividades
P6 - Estabelecer acordos de colaboração	Nº parcerias e protocolos estabelecidos	20/ano	Identificação de parcerias chave

Quadro 8c - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Perspectiva Desenvolvimento e Inovação			
Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
D1 - Captar e reter bons recursos humanos	Nível médio de habilitação, competências pessoais, experiência profissional	Excelência da equipa	Programa de avaliação de desempenho
	Taxa de rotatividade	Inferior a 5%	Prémios por desempenho
D2 - Convocar especialistas de renome e qualidade reconhecida	Percurso profissional e currículo desenvolvido	Elevada notoriedade e experiência	Definir em cada projecto as personalidades relevantes para integrar os estudos
D3 - Exigir elevados padrões de qualidade dos fornecedores	Avaliação de desempenho	Cumprimentos de 90% critérios definidos	Definir critérios de qualificação e avaliação de fornecedores

Quadro 8d - Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

Perspectiva Financiamento			
Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
F1 - Ajustar orçamento ao planeamento de projectos	Gestão de projectos	Planificação anual	Reforço do planeamento e gestão estratégica dos projectos
F2 - Determinar orçamentos concretizáveis	Diferença entre orçamento previsto e executado	Diferença não superior a 15%	Planear orçamento estratégico

4.10 Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos

As iniciativas estratégicas identificadas devem ter impacto significativo sobre os objectivos definidos. Não obstante, nem todas as iniciativas identificadas como relevantes acarretam o mesmo peso sobre a concretização desses objectivos, como pode ser observado no Quadro 9. No limite, algumas destas iniciativas não demonstram nenhum resultado sobre os objectivos estratégicos.

Esta avaliação do impacto, das iniciativas sobre os objectivos, deve por isso servir de suporte para a priorização das iniciativas a serem primeiramente desenvolvidas.

Quadro 9 - Impacto das iniciativas nos objectivos estratégicos

Iniciativas	Objectivos Estratégicos												
	Público / Stakeholders			Processos						Desenvolvimento e Inovação			Financiamento
	PS1 - Assegurar a excelência dos conteúdos	PS2 - Estimular o conhecimento e o debate público	PS3 - Promover o acesso a um vasto grupo da população	P1 - Melhorar eficiência organizacional	P2 - Abordar temas estratégicos	P3 - Diversificar áreas temáticas abordadas	P4 - Incrementar a divulgação informação produzida	P5 - Aumentar públicos	P6 - Estabelecer acordos de colaboração	DI 1 - Captar e reter bons recursos humanos	DI 2 - Convocar especialistas de renome e qualidade reconhecida	DI 3 - Exigir elevados padrões de qualidade dos fornecedores	F1 - Ajustar orçamento ao planeamento de projectos
1	•	•	•		•	•		•					
2	•	•	•		•			•				•	
3	•		•				•						
4		•	•		•		•	•			•		
5		•	•				•	•					
6		•	•		•	•	•	•			•	•	•
7		•	•				•	•					
8			•				•	•					
9				•								•	•
10				•	•	•		•				•	
11	•	•	•		•	•		•	•		•		
12				•	•	•		•			•	•	
13			•				•	•				•	
14		•	•				•	•			•		
15		•	•				•	•					
16	•				•	•		•			•		
17				•					•				
18				•					•				
19	•	•			•	•		•			•	•	
20				•							•		
21				•		•						•	•
22				•								•	•

Iniciativas	
1	Abordagem qualitativa e quantitativa dos projectos
2	Investimento contínuo na qualidade dos estudos e projectos desenvolvidos
3	Contratar serviço de <i>Clipping</i>
4	Criação de debates públicos e online
5	Divulgação dos resultados dos estudos
6	Programa de distribuição da colecção
7	Delinear plano de formações, por distribuição geográfica e sectores de actividade.
8	Deslocalização das actividades de Lisboa e Porto
9	Nomear um responsável interno, para implementação e acompanhamento do BSC
10	Reuniões para avaliação e definição da estratégia
11	Definição estratégica dos temas a abordar
12	Programação anual dos projectos por área
13	Investimento no plano de comunicação e publicidade
14	Promover e divulgar o site, e os vários portais
15	Plano de divulgação trimestral das actividades
16	Identificação de parcerias chave
17	Programa de avaliação de desempenho
18	Prémios por desempenho
19	Definir em cada projecto as personalidades relevantes para integrar os estudos
20	Definir critérios de qualificação e avaliação de fornecedores
21	Reforço do planeamento e gestão estratégica dos projectos
22	Planear orçamento estratégico

5. Conclusão e considerações finais

5.1 Conclusão

A existência das OSFL é eminentemente justificada pela satisfação de um conjunto de pessoas e necessidades, que cada organização identifica como prioritárias, e desta consciência desenha-se o projecto a que se destinam. Neste sentido, o que conduz toda a actividade destas organizações é a sua própria razão de ser, que pode ou não materializar-se na definição e delimitação da sua missão.

Para a realização deste desígnio são necessariamente mobilizados recursos humanos e financeiros, cadeias de valor, competências técnicas e estruturas, que permitam a execução da proposta de valor. Acresce à importância da actividade que desenvolvem, a necessidade de prestação de contas (seja a entidades governamentais, aos financiadores ou à sociedade) e a visibilidade do seu trabalho e necessidade de revelarem a sua eficiência.

É neste contexto, que se denuncia a importância e a necessidade de estabelecerem uma estratégia de gestão, que potencie os seus recursos e auxilie a concretização dos seus objectivos últimos. O trabalho apresentado permite a reflexão sobre a adequação de um modelo de gestão, no caso o BSC, às especificidades que caracterizam as OSFL.

É assim possível concluir, que o BSC pode funcionar como um importante instrumento de gestão da estratégia e de monitorização dos objectivos das OSFL, desde que sejam implementadas as adaptações essenciais às necessidades e objectivos específicos destas organizações.

O BSC e o mapa estratégico, no seu conjunto, representam um importante contributo e proposta para a clarificação da estratégia da FFMS, para a descrição dos seus objectivos e iniciativas prioritárias, e para o alinhamento global da Fundação à sua actividade. Neste sentido, o mapa estratégico potencia também a reflexão e aprendizagem permanente da estratégia.

O mapa estratégico, através da sequência de relações de causa-efeito, que estabelece entre os objectivos das diferentes dimensões, para além de possibilitar a visão global e clarificação da estratégia, funciona também como facilitador da sua comunicação e difusão a todos os níveis da Fundação.

5.2 Limitações

A principal limitação encontrada na construção deste modelo reside eminentemente na actividade muito recente da Fundação, que inviabiliza a análise de um historial da sua actividade para suporte do seu planeamento futuro.

5.3 Oportunidade para investigação futura

Considerando a provável implementação do BSC na FFMS, seria interessante em termos de orientação para investigação futura, a realização de uma análise deste processo de implementação. Este estudo poderia focalizar-se na avaliação do impacto do BSC a nível da estratégia e da percepção sobre a sua relevância e ajustamento à actividade e objectivos da Fundação.

Outra linha de investigação futura poderia também passar pela elaboração de um BSC específico a um projecto permanente da Fundação, nomeadamente à Pordata, que desenvolve uma actividade com exigências muito específicas.

6. Bibliografia

Andrade, A. M. e R. C. Franco (2007), *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*, Porto, Príncípa Editora, 12-30.

Azevedo, C., R.C. Franco e J.W. Meneses (2010), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O desafio da inovação social*. Porto: Imoedições – Edições Periódicas e Multimédia.

Drucker, P. (1990), *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural.

Drucker, P. (1989), What Business Can Learn from Nonprofits, *Harvard Business Review*, July-August, 88-93.

Franco, R. C., S. Sokolowski e E. Hairel, L. Salamon (2005), *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Kaplan R.S. e D.P. Norton (1992), The Balanced Scorecard – Measures that drive to performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

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

Kaplan R.S. e D.P. Norton (1996b), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review* 39, 53-79.

Kaplan R.S. e D.P. Norton (2000), Having trouble with your strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October, 167-176.

Kaplan R.S. e D.P. Norton (2001a), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *American Accounting Association* 15, 87-104.

Niven, P.R. (2008), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.

Pinto, F. (2009), *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reto, L. e F. Nunes (1999), Métodos como estratégia de pesquisa. Problemas tipo numa investigação, *Revista Portuguesa de Gestão* Vol. I, 21-31.

Recursos *online*:

Instituto Nacional de Estatística, Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo 2006,
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestbou=122548251&DESTAQUESmodo=2.

www.ffms.pt, várias consultas.

www.cpf.org.pt, várias consultas.

7. Anexos

Anexo 1 – Principais Indicadores das Instituições Não Lucrativas

ICNPO	Organizações (Nº)	TCO (Postos Remunerados) (Nº)	VAB (10 ³ Euros)	Remunerações (10 ³ Euros)
Cultura e Recreio	22.897	16.566	303.299	236.453
Educação e Investigação	2.057	25.719	459.971	519.135
Saúde	636	17.731	282.887	255.889
Serviços Sociais	6.255	103.012	1.379.477	1.195.962
Ambiente	773	615	12.317	10.139
Desenvolvimento e Habitação	1.785	5.156	88.814	87.265
Lei, Direitos e Política	433	1.272	22.397	23.043
Filantropia e Promoção do Voluntariado	95	717	36.827	31.874
Actividades Internacionais	285	853	19.842	16.963
Religião	7.102	8.767	114.236	88.660
Ass. Patronais, Profissionais e Sindicatos	2.189	10.114	274.942	198.189
Não Especificado	1.036	3.685	59.800	52.600
Total das ISFL	45.543	194.207	3.054.809	2.716.172
Total da Economia	-	4.437.563	137.827.720	79.639.521

Fonte: INE, Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo, 2006

Anexo 2 – VAB, por Sector de Actividade Económica

Sectores de Actividade Económica	VAB (10 ³ Euros)	VAB (% do S.1)
Agricultura	2.709.014	2,0
Electricidade, Água e Gás	3.156.905	2,3
Telecomunicações	3.225.012	2,3
Agro-indústria	2.860.381	2,1
Têxteis e vestuário	2.549.033	1,8
Construção	10.033.674	7,3
Comércio a retalho	9.022.462	6,5
Restauração	5.051.493	3,7
Total da Economia	137.827.720	100
Total das ISFL	3.054.809	2,2

Fonte: INE, Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo, 2006