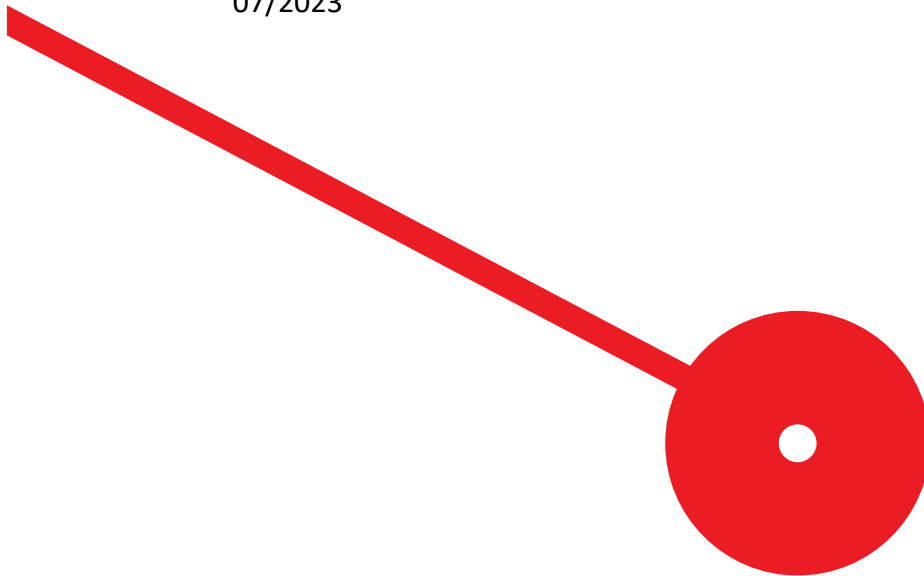




"Desenvolvimento e Implementação do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"

Sandra Fernanda Dias dos Santos

07/2023



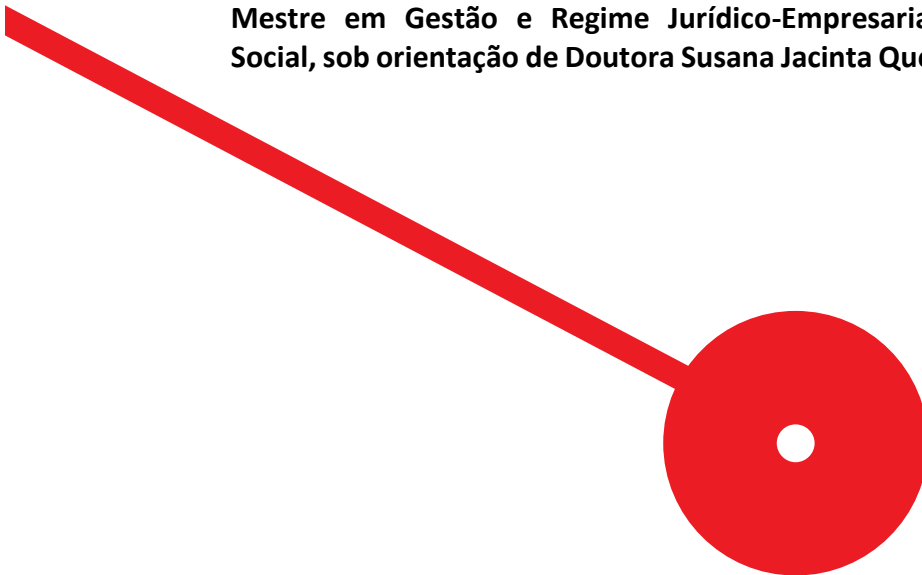


"Desenvolvimento e Implementação do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"

Sandra Fernanda Dias dos Santos

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, sob orientação de Doutora Susana Jacinta Queirós Bernardino

Nome. Sandra Fernanda Dias Santos - "Desenvolvimento e Implementação do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"
07/2023



Agradecimentos

O desenvolvimento, concretização deste projeto e a dedicação que tive para com mesmo, não seriam possíveis sem a colaboração e apoio de algumas pessoas, a quem gostaria de fazer os meus sinceros agradecimentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Susana Bernardino pela sua orientação, espírito crítico, apoio e por toda a sua disponibilidade, bem como por todas as sugestões, comentários e conhecimentos que me transmitiu ao longo desta jornada.

A toda a equipa do Centro Juvenil de Campanhã que me acompanhou, pela oportunidade e atenção concedida, nomeadamente, à Presidente da Mesa Administrativa, Dra. Carla Pereira.

À Eng.^a Marlene e ao Sr. Presidente da Direção Abílio Cunha da Associação do Porto de Paralisia Cerebral - APPC Porto e ao Dr. Helder Nogueira do Centro Social de Soutelo por atenderem às minhas solicitações, pelos contributos e pela pronta disponibilidade com que me receberam.

Aos meus filhos e à minha mãe pelo apoio e compreensão por todas as minhas ausências.

A uma pessoa muito especial, que desde o primeiro dia, me encorajou e motivou para a realização deste projeto, acreditando em mim todos dias.

À Professora Doutora Deolinda Meira, Diretora do Mestrado, e à Professora Doutora Ana Luisa Martinho, docente de Recursos Humanos, que diretamente ou indiretamente contribuíram para a finalização desta etapa com sucesso.

Por último, e não menos importante, agradecer aos meus colegas de trabalho pela motivação e à minha entidade patronal pela oportunidade.

Resumo:

A Economia Social (ES) tem vindo assumir um papel cada vez mais importante, não só para a sociedade como meio de colmatar lacunas sociais, capacidade de geração de emprego e, também, pelo seu contributo para a economia. Essa importância que as organizações da ES assumem, obriga a que estas se adaptem às necessidades impostas pela sociedade, a uma maior orientação para a eficiência e sustentabilidade e a uma gestão mais estratégica das mesmas.

Apesar da relevância que tem vindo a ser reconhecida à utilização de ferramentas de gestão estratégica por parte das organizações sociais (OS), o seu uso ainda se encontra subexplorado. Com este projeto pretendeu-se desenvolver uma dessas ferramentas - o Balanced Scorecard (BSC) - para uma organização social - Centro Juvenil de Campanhã (CJC).

Para o efeito, seguiu-se uma abordagem Metodologia de Trabalho de Projeto .

O presente projeto resulta de uma estratégia de técnicas combinadas, ou seja, reuniões e entrevistas semiestruturadas a OS com BSC implementado, entrevistas semiestruturadas a elementos dos órgãos sociais e seus colaboradores, análise exaustiva documental e observação direta dos participantes, tendo como pretensão evidenciar a forma de atuação da OS em causa. Posteriormente, foram realizadas reuniões para discussão, das propostas apresentadas pelo investigador, sobre a análise Swot, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, iniciativas e metas, que depois de validados permitiram ao investigador compilar todos os dados recolhidos e implementar o BSC para o CJC.

Os resultados evidenciam que: (i) as fraquezas da organização podem ser corrigidas a partir das iniciativas e metas, se se focarem nos utentes/clientes e na melhoria dos seus processos internos; (ii) com a definição dos objetivos estratégicos e metas vai permitir à organização definir iniciativas concretas para obtenção de melhores resultados para a mesma; (iii) a estratégia do CJC está refletida nas iniciativas que agregam e envolvem todos os seus colaboradores através da metodologia proposta pelo BSC.

Com a implementação do BSC, acredita-se que a organização alinhe os seus interesses com os dos seus colaboradores, mitigado dessa forma possíveis “*gaps*” existentes.

Palavras chave: Organizações Sociais, Gestão Estratégica, Balanced Scorecard, Estratégia, Centro Juvenil de Campanhã.

Abstract:

The Social Economy (SE) has been assuming an increasingly important role, not only for society as a means of filling social gaps, capacity to generate employment, and also for its contribution to the economy. This importance that ES organizations assume, forces them to adapt to the needs imposed by society, looking for new financing solutions, not just relying on those provided by the State, and a greater orientation towards efficiency and sustainability.

Despite the importance that has been recognized in the use of strategic management tools by social organizations (SO), their use is still underexplored. This project aimed to develop one of these tools - the Balanced Scorecard - for a social organization - Centro Juvenil de Campanhã (CJC).

For this purpose, a Project Work Methodology approach was followed.

This project is the result of a strategy of combined techniques, that is, meetings with the OS with the BSC implemented, semi-structured interviews with members of the governing bodies and their collaborators, exhaustive document analysis and direct observation of the participants, with the intention of highlighting the way in which the OS concerned. Subsequently, meetings were held to discuss the proposals presented by the researcher on the Swot analysis, strategic objectives, strategic map, indicators, initiatives and goals, which after being validated allowed the researcher to compile all the data collected and implement the BSC for the CJC .

The results show that: (i) the weaknesses of the organization can be corrected based on initiatives and goals, if they focus on users/clients and on improving their internal processes; (ii) with the definition of strategic objectives and goals, it will allow the organization to define concrete initiatives to obtain better results for it; (iii) the CJC's strategy is reflected in the initiatives that aggregate and involve all its employees through the methodology proposed by the BSC.

With the implementation of the BSC, it is believed that the organization aligns its interests with those of its employees, thus mitigating possible existing “gaps”.

With the implementation of the BSC, it is believed that the organization aligns its interests with those of its employees, thus mitigating possible existential “gaps”.

Key words: Social Organizations, Strategic Management, Balanced ScoreCard, Strategy, Centro Juvenil de Campanhã.

Índice geral

Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	4
2.1 A Economia Social	4
2.1.1 Conceito e Características da economia social	4
2.1.2 A importância da economia social e das suas organizações	7
2.1.3 As Instituições Particulares de Solidariedade Social	8
2.2 Gestão Estratégica	11
2.2.1 Sobre a gestão e a gestão estratégica.....	11
2.2.2 A gestão estratégica nas organizações sociais	14
2.2.3 A gestão estratégica e o processo de planeamento estratégico	17
2.3 O Balanced Scorecard	22
2.3.1 Sobre o Balanced Scorecard.....	22
2.3.2 Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.....	24
2.3.3 Perspetivas do Balanced Scorecard.....	26
2.4 Balanced Scorecard nas organizações sociais	27
2.5 Processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard.....	29
2.5.1 Mapa Estratégico.....	30
2.6 Potencialidades associadas ao Balanced Scorecard	31
2.7 Dificuldades no desenvolvimento do Balanced Scorecard	32
Capítulo III – Metodologia.....	35
Capítulo IV – Apresentação e Caracterização do Centro Juvenil de Campanhã - Seminário dos Meninos Desamparados	42
4.1 Missão, Visão e Valores	43
4.1.1 Missão	43
4.1.2 Visão	43
4.1.3 Valores	44

4.2 Organograma do Centro Juvenil de Campanhã.....	44
4.3 Recursos Humanos, Serviços e Parcerias	46
4.3.1 Recursos Humanos.....	46
4.3.2 Serviços Prestados.....	47
4.3.3 Parcerias	47
Capítulo V – Desenho do projeto.....	49
5.1 Ponto de partida/Diagnóstico do problema	49
5.2 Análise normativa.....	50
5.3 Análise empírica (<i>Benchmarking</i>).....	54
5.3.1 A evidência relativa a aplicação do BSC em outras organizações.....	54
5.3.2 A evidência relativa ao desenvolvimento e implementação do BSC em organizações sociais através de um estudo exploratório.....	55
5.3.2.1 Início do processo de desenvolvimento do BSC.....	56
5.3.2.2 Principais intervenientes no desenvolvimento do BSC	56
5.3.2.3 Processo de divulgação da ferramenta BSC aos colaboradores.....	56
5.3.2.4 Vantagens e limitações percebidas quanto à adoção do BSC.....	57
5.3.2.5 Evidências no dia a dia após a implementação do BSC.....	57
5.3.2.6 Recomendações para outras instituições.....	57
Capítulo VI – Desenvolvimento do projeto	59
6.1 Declarações de Missão, Visão, Valores	59
6.1.1 Declaração de Missão	59
6.1.2 Declaração de Visão.....	59
6.1.3 Declaração de Valores.....	60
6.2 Análise Ambiental.....	60
6.2.1 Análise ao Ambiente Interno	60
6.2.2 Análise dos Concorrentes.....	61
6.2.3 Análise ao Ambiente Externo	64

6.3 Matriz SWOT	64
6.4 Objetivos Estratégicos	65
6.4.1 Estratégia.....	67
6.5 Mapa Estratégico	68
6.6 Iniciativas, Indicadores e Metas	71
Capítulo VII - Implementação	84
7.1 Dinamização de ação de formação sobre BSC.....	84
7.2 Desenvolvimento de projeto piloto a aplicar ao Centro Juvenil de Campanhã.	85
Conclusão.....	101
Referências bibliográficas	104
Anexos.....	109
Anexo I – Guião de entrevista semi-estruturada - ÓRGÃOS SOCIAIS CJC	109
Anexo II - Guião de entrevista semi-estruturada – COLABORADORES do CJC111	
Anexo III – Entrevista à Presidente da Mesa Administrativa	113
Anexo IV – Entrevista ao Presidente da Mesa da Assembleia.....	117
Anexo V – Entrevista Colaborador X	120
Anexo VI – Entrevista Colaborador Y	123
Anexo VII – Entrevista ao Colaborador Z	125
Anexo VIII – Entrevista ao Colaborador W.....	129
Anexo IX – Entrevista ao Colaborador XX	132
Anexo X – Entrevista ao Colaborador YY.....	134
Anexo XI – Entrevista ao Colaborador ZZ	137
Anexo XII – Guião de entrevista – Organizações Sociais	140
Anexo XIII – Entrevista à Instituição X.....	142
Anexo XIV – Entrevista à Instituição Y	148

Índice de Figuras

Figure 1 – Gestão como um processo	12
Figure 2 - Exemplos de ferramentas de apoio à gestão estratégica	16
Figure 3 - Níveis e tipos de planeamento	18
Figure 4 - Etapas do Planeamento Estratégico	19
Figure 5 - Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica	24
Figure 6 – Perspetivas do Balanced Scorecard – Modelo Original para Setor Privado	27
Figure 7 – Perspetivas do Balanced Scorecard adaptado às Organizações Sociais.....	28
Figure 8 – Organograma do Centro Juvenil de Campanhã	45
Figure 9 – Perspetivas propostas para Balanced Scorecard do Centro Juvenil de Campanhã.....	66
Figure 10 – Folha de Excel para cada perspetiva do BSC.....	86
Figure 11 – Folha de Excel “Metas”	87
Figure 12 – Dados da Perspetiva de Clientes	88
Figure 13 – Folha de Excel “Dados Atuais”.....	89
Figure 14 – Dados da Perspetiva de Processos Internos	90
Figure 15 – Folha de Excel “Último Ano”	91
Figure 16 – Dados referentes ao “Último Ano” da Perspetiva Aprendizagem e Conhecimento.....	92
Figure 17 – Folha de Excel “Monitorização”	93
Figure 18 – Dados de “monitorização”	94
Figure 19 – Folha de Excel “Estratégia”	97
Figure 20 – Definição de alarmes	97
Figure 21 – Dashboard da Perspetiva Clientes	98
Figure 22 – Balanced Scorecard Centro Juvenil de Campanhã.....	100

Índice de Quadros

Quadro 1 – Principais características da Economia Social	5
Quadro 2 – Principais atividades da ES e indicadores Unidades de Atividade Económica	6
Quadro 3 – Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas com fins de ação social em 2021	7
Quadro 4 – Natureza das Instituições Particulares de Solidariedade Social - Associativa e Fundacional.....	9
Quadro 5 – Modelos de Cooperação	11
Quadro 6 – Princípios da Gestão Estratégica	13
Quadro 7 – Características da Metodologia de Projeto.....	36
Quadro 8 – Reuniões presenciais no Centro Juvenil de Campanhã.....	38
Quadro 9 – Outras respostas sociais do Centro Juvenil de Campanhã numa perspetiva de solidariedade social.....	42
Quadro 10 - Respostas Sociais do Centro Juvenil de Campanhã.....	43
Quadro 11 – Valores do Centro Juvenil de Campanhã	44
Quadro 12 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito da Creche.....	50
Quadro 13 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito do – Pré-escolar	52
Quadro 14 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito da – Lar de Infância e Juventude.....	53
Quadro 15 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito do - Centro de Acolhimento Temporário e à Unidade de Emergência.....	54
Quadro 16 - Forças e fraquezas do Centro Juvenil de Campanhã	61
Quadro 17 - Oportunidades e Ameaças do Centro Juvenil de Campanhã	64
Quadro 18 - Matriz SWOT – Centro Juvenil de Campanhã	64
Quadro 19 – Objetivos estratégicos do Centro Juvenil de Campanhã	67
Quadro 20 - Proposta de reestruturação da Estratégia do Centro Juvenil de Campanhã	67
Quadro 21 - Proposta do Mapa estratégico para o Centro Juvenil de Campanhã.....	70
Quadro 22 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva de Clientes	71
Quadro 23 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva de Processos Internos	72

Quadro 24- Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	73
Quadro 25 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva Financeira	74
Quadro 26 – Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Clientes.....	76
Quadro 27 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Processos Internos.....	78
Quadro 28 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento ..	80
Quadro 29 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Financeira.....	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Colaboradores do CJC entrevistados.....	40
Gráfico 2 – Nr. ° de Colaboradores por departamentos.....	46
Gráfico 3 – Nr. ° de trabalhadores por género	46
Gráfico 4 – Concorrentes Casa de Acolhimento e Casa de Acolhimento para resposta a situação de emergência.....	62
Gráfico 5 – Concorrentes diretos- Pré-Escolar e Creche na Freguesia de Campanhã...	63
Gráfico 6 – “Monitorização” Gráficos	95
Gráfico 7 – “Monitorização” Gráfico de uma data e ano específico	96

Lista de abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

CJC – Centro Juvenil de Campanhã

CNIS – Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade Social

CRP – Constituição da República Portuguesa

CSES – Conta satélite da Economia Social

DL – Decreto-Lei

ES – Economia Social

EstIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

LBES – Lei de Bases da Economia Social

OS – Organizações Sociais

Pe.- Padre

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

UAE – Unidade de atividade económica

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Capítulo I – Introdução

As sociedades contemporâneas têm assistido ao desenvolvimento e expansão do setor da Economia Social (ES), que desempenha funções em áreas na qual o setor privado e público não conseguem dar resposta (Val, 2020).

Segundo Val (2020), o setor da ES tem vindo assumir grande importância pelas oportunidades que gera a nível do emprego, pelo valor acrescentado que produz, inclusão social proporcionada, bem como dos serviços que disponibiliza. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Conta Satélite da Economia Social (CSES) o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da ES representou 3,0% do VAB da economia, enquanto as remunerações e o emprego total da ES representaram 5,3% e 6,1% do emprego remunerado da economia nacional, respetivamente nos anos 2013 e 2016 (INE, 2019).

A função económica desempenhadas pela organizações sociais é vital com importantes implicações ao nível da coesão social na medida que respondem aos problemas locais, através de uma ação de proximidade e solidariedade (Val, 2020).

No que diz respeito à forma como são geridas, estas organizações deparam-se com diversos desafios em diversos domínios, tais como sustentabilidade financeira e motivacional, estilos de liderança e gestão estratégica. Para esta complexidade em muito contribui a missão social das organizações, devendo o seu desempenho ser orientado para a satisfação dos seus colaboradores e clientes/utentes, bem como qualidade dos serviços prestados (Soares et al., 2012).

O sucesso destas organizações dependerá, ainda, da capacidade em gerir estrategicamente todos os seus recursos. Como tal, a definição e comunicação da estratégia a prosseguir é considerado determinante para o sucesso das organizações, que envolva a definição das iniciativas a realizar, seus indicadores e metas a atingir (Pontes, 2016).

Segundo o mesmo autor, nos dias de hoje, atingir níveis de eficácia e eficiência nos processos organizacionais implica fazer uso de ferramentas de gestão adequadas, que permitam aos gestores monitorizar não só os seus resultados financeiros, mas também os recursos tangíveis e intangíveis da organização. Neste contexto, o Balanced Scorecard (BSC) assume especial relevância, enquanto sistema de gestão que ajuda as organizações nos processos de formulação, comunicação e implementação da estratégia, assente em

múltiplas dimensões. Silva (2015) refere que BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica, capaz de ser utilizado em todo o tipo de organizações, que visa assegurar o alinhamento entre as atividades a desenvolver, visão da organização e a sua estratégia. Para além disso, permite melhorar a comunicação interna e externa, bem como monitorizar o desempenho em função dos objetivos estratégicos.

Com este projeto pretende-se a conceção de um BSC para uma organização social, mais concretamente o Centro Juvenil de Campanhã (CJC). O CJC é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública (IPSS), fundada na cidade do Porto, em 6 de janeiro de 1814, que visa a promoção do bem-estar de crianças e jovens em risco, apoiando as famílias e a comunidade, contribuindo para o seu bem-estar e melhoria da sua qualidade de vida(Centro Juvenil de Campanhã, 2022b).

Com o desenvolvimento do projeto visa-se, por um lado, permitir criar uma visão mais clara sobre o desenvolvimento estratégico do CJC, que entre em consideração com as necessidades do seu público-alvo, recursos e capacidades da instituição, bem como características da sua envolvente externa; por outro lado pretende-se dotar o CJC de um projeto piloto que lhe permita ter acesso a informação relevante e em tempo oportuno sobre o seu desempenho, de modo a potenciar a otimização dos seus processos internos e a mobilização das equipas para a prossecução dos indicadores-chave identificados para a instituição.

O BSC constitui um salto conceptual e inovador para o CJC, pois constitui um potencial referencial de sucesso que o CJC deve ter em conta na sua tomada de decisões estratégicas diferenciadas para conseguir alcançar bons resultados. O BSC no CJC servirá de instrumento de implementação e comunicação da sua estratégia de forma simples e assertiva, promovendo dessa forma o desempenho estratégico, bem como garantir que a estratégia é compreendida por todos os seus colaboradores, mitigando possíveis lacunas existentes.

O objetivo deste projeto prende-se com a necessidade de a organização garantir e adquirir conhecimentos sobre si própria e sobre o meio envolvente em que está inserida, principalmente, ou seja, através do reconhecimento dos seus pontos fortes, pontos fracos, potencialidades e possíveis ameaças. Na conceção desta ferramenta de gestão, não pode ainda descurar na obtenção de informações sobre a sua posição perante os seus

stakeholders e enquadramento legal, importantes para melhor compreender as práticas de gestão mais relevantes.

A metodologia aplicada no presente projeto Metodologia de Trabalho por Projeto, que é uma metodologia que tem como foco principal a resolução de problemas em equipa, através de várias técnicas que vai permitir recolher, obter e analisar as informações.

O projeto encontra-se estruturado em 7 capítulos. No capítulo 1, a Introdução, refere o âmbito do estudo e a relevância do tópico de investigação, o objetivo do projeto, bem como a metodologia utilizada. No capítulo 2, salienta no primeiro ponto a ES e as IPSS no exercício da ação social nos seus aspetos regulamentares e jurídicos que lhe são inerentes. No segundo ponto, realça a importância da gestão e gestão estratégica nas OS, sem descurar das particularidades que lhe são inerentes. No terceiro ponto salienta análise ambiental (interna e externa) e por fim no ponto quatro, remete para o BSC, suas perspectivas, aplicabilidade nas OS, potencialidades e desafios na implementação do mesmo. No capítulo 3, tem como objetivo esclarecer as metodologias utilizadas em que se apoia o projeto. No capítulo 4, no primeiro ponto salienta a caracterização e apresentação do CJC, na sua missão, visão e valores e no segundo ponto é apresentado o seu organograma. No capítulo 5, num primeiro ponto remete para a análise normativa do CJC, salientando os aspetos jurídicos pela qual se rege. Num segundo ponto, remete para uma análise empírica sobre a implementação do BSC em Portugal, bem como as suas evidências na implementação do modelo em outras OS através de um estudo exploratório. No capítulo 6, menciona as fases no desenvolvimento do projeto, num primeiro ponto foram apresentadas as declarações de missão, visão e valores para o CJC, num segundo ponto a análise ambiental do mesmo, bem como a análise dos seus concorrentes diretos, dando origem à sua matriz swot, num terceiro ponto salienta os objetivos estratégicos e sua estratégia e, no ponto quatro, e após a definição dos objetivos estratégicos, deu origem ao mapa estratégico do CJC evidenciando as relações de causa efeito existentes entre as suas perspectivas. Já no que concerne ao ponto quinto, remete para as iniciativas, indicadores e metas referentes a cada perspectiva do BSC, refletindo a missão do mesmo. Por último o capítulo 7, relata todo o processo tido pelo investigador na implementação do projeto piloto e suas iniciativas.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

2.1 A Economia Social

2.1.1 Conceito e Características da economia social

A economia social tem vindo a ganhar um peso e relevância cada vez maior nos últimos tempos, quer a nível nacional como europeu (Pereira & Garrido, 2018). Segundo os mesmos Pereira e Garrido (2018), a ES é a designação adotada pela União Europeia para descrever uma realidade que a Constituição da República Portuguesa consagra no n.º 4 do artigo 82.º sob a designação de “setor cooperativo e social”. Todavia, noutras localizações geográficas e ordenamentos jurídicos, esta realidade é também conhecida por “terceiro sector”, “economia solidária”, “economia social e solidária”.

O Parlamento Europeu, numa resolução de 2009, reconheceu a importância da economia social, referindo que a ES evidencia um modelo organizacional que não pode ser caracterizado nem pela dimensão, nem pelos sectores de atividade, mas sim pelos seus princípios orientadores (União Europeia, 2009).

Em Portugal, a Lei de Bases da Economia Social (LBES), publicada em 8 de maio de 2013, no seu n.º 1 e n.º 2 do artigo 2.º refere que: “Entende -se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades que têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes” (*Lei n.º 30/2013 / DRE, 2022*).

Para Bernardino e Freitas Santos (2017, p. 28), por sua vez, “As organizações sociais são entendidas como organizações privadas que se dedicam à resolução de problemas sociais, com o intuito de criarem valor social de um modo sustentável”. Os autores referem que as OS para além de serem vistas como organizações privadas e com carácter híbrido, ultrapassam fronteiras entre as diferentes realidades, nomeadamente a esfera empresarial, das entidades sem fins lucrativos e organizações públicas.

A ES congrega um grupo muito heterogéneo de entidades, que podem ser categorizados em diferentes grupos tal como preconizado na Lei de Bases da Economia Social (LBES).

No quadro 1 sistematizam-se as principais características da ES.

Quadro 1 – Principais características da Economia Social

São entidade de pessoas para pessoas e para com as pessoas;
A sua incidência é predominantemente local/comunitária inerente à sua razão de ser;
A sua finalidade não é a maximização do lucro;
A sua gestão é democrática e participativa;
A sua missão é sempre de resolução coletiva de uma necessidade/problema existente na comunidade ou para com os seus membros.
Prosseguem uma missão social e criam benefícios para as suas comunidades

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Cases, 2020 e (Bernardino & Freitas Santos, 2017, p. 28) adaptado por (Brouard & Larivet, 2010)

Em 2013, no âmbito da Conta Satélite da Economia Social foram identificadas cerca de 61 mil entidades, distribuídas por um conjunto diversificado de atividades, destacando-se a Cultura, desporto e recreio (50,7%), seguida a Ação e segurança social (15,6%). Por sua vez, estas duas destacavam-se em termos de VAB (44,7%), Remunerações (44,6%) e Emprego remunerado (54,6%). A CSES procede à análise da ES de acordo com os seguintes grupos de entidades:

- As Cooperativas;
- As Fundações;
- As Mutualidades;
- As Misericórdias e as Associações com fins altruísticos e outras entidades da ES.

As Associações com fins altruísticos destacaram-se em número de entidades (93,4%), VAB (61,0%), Remunerações (62,2%) e Emprego remunerado (64,8%).

A mesma fonte, caracteriza as principais atividades desenvolvidas por essas mesmas entidades, utilizando como indicadores as Unidades de Atividade Económica (UAE) e o VAB.

De acordo com os dados estatísticos do INE, em 2016, existiam 71 885 entidades da ES que geraram 3,0% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) provocando um aumento em 14,6% face a 2013. Das UAE apresentadas no quadro seguinte, destacam-se de facto as atividades da Saúde e os Serviços Sociais que foram as duas áreas de atividade mais relevantes em termos de VAB. A Saúde foi responsável por 24,6% do VAB, enquanto os

Serviços Sociais geraram 24,3% do VAB. Já no que se refere às atividades da cultura, comunicação e atividades de recreio apenas 5,0% do VAB (INE, 2019).

No seguinte quadro (quadro 2), sistematizam-se dados sobre as UAE em função de diferentes áreas de intervenção.

Quadro 2 – Principais atividades da ES e indicadores Unidades de Atividade Económica

Classificação Internacional de Organizações sem fins lucrativos e do terceiro setor	Unidades de Atividade Económica
1. Cultura, Comunicação e atividades de recreio	33.722
2. Educação	2.594
3. Saúde	2.386
4. Serviços Sociais	6.978
5. Atividades de proteção ambiental e de bem-estar animal	726
6. Desenvolvimento comunitário, económico e habitação	2.106
7. Atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional	5.912
8. Filantropia e promoção do voluntariado	322
9. Religião	8.533
10. Organizações empresariais, profissionais e sindicatos	3.815
11. Serviços profissionais, científicos e administrativos	2.547
12. Outras atividades	2.244
TOTAL	71.885

Fonte: Elaboração própria, de acordo com o INE (2019)

Em 2017, de acordo com os dados da Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade Social (CNIS), geograficamente, verifica-se que o maior número de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ativas se situam nos distritos de Lisboa e Porto, no primeiro com um total de 1020 e o segundo com um total de 631 (dados publicados em 2016 face ao ano 2013) (CNIS, 2017).

Em 2021, segundo a revista Segurança Social em números, existiam 4.896 IPSS registadas com fins de ação social. A sua maioria dispõe da forma jurídica de Associações de Solidariedade Social, a que se seguem os Centros Sociais e Paroquiais. Analisando a

evolução destas entidades nos últimos anos, tal como ilustrado no Quadro 3, observa-se se uma ligeira diminuição no ano 2021 comparativamente com 2020 e 2019.

Quadro 3 – Instituições Particulares de Solidariedade Social registadas com fins de ação social em 2021

	2019	2020	2021
Associações de Solidariedade Social	3 002	2 969	2 865
Fundações de Solidariedade Social	230	230	233
Centros Sociais e Paroquiais	987	975	955
Outros Institutos de Organizações Religiosas	198	194	189
Irmandades da Misericórdia	345	345	345
Uniões, Federações e Confederações	34	33	33
Cooperativas (*)	175	175	171
Casas do Povo (*)	105	105	105
Total	5 076	5 026	4 896

(*) Instituições equiparadas a IPSS

Fonte: Elaboração própria, com base em (Segurança Social, 2022)

2.1.2 A importância da economia social e das suas organizações

A ES tem importância e peso na sociedade portuguesa. Pitacas (2017, p.29) defende que “A economia social é uma força económica e social que abre caminho a um outro modo de produzir e consumir, respeitador das pessoas e do ambiente”. Ainda de acordo com Pitacas (2017, p.29), “a ES prova que é possível aliar rentabilidade com solidariedade, criar empregos estáveis e dignos, reforçar a coesão social, económica e regional, gerar capital humano e social, promover a cidadania ativa, promover a sustentabilidade e a inovação social, ambiental e tecnológica. A economia social é importante em si mesma, mas também pelos efeitos benéficos que gera (CIRIEC Portugal, 2020)

De acordo com o Pe. Lino Maia, Presidente da CNIS, as organizações sociais “são uma realidade multissecular na sociedade portuguesa, que se encontram por todo o país, e durante séculos, foram a instância fundamental de proteção social (Maia, 2017, p. 42). O Pe. Lino Maia, refere ainda que “são organizações de uma comunidade que se envolvem e não se desmobilizam, que, nos momentos menos bons, de crise, se comportam de uma

forma expansionista e em contraciclo, comparando-se com os outros setores tradicionais da economia e com outras sociedades” (Maia, 2017, p.43).

O mesmo autor considera ainda que a economia social pode ser encarada como “economia das pessoas e para as pessoas, com abordagem mais humanista, mais próxima e com mais benefícios para os cidadãos, sobretudo os que vivem situações de maior vulnerabilidade social, e, também, muito menos dispendiosa para o Estado” (Maia, 2017, p. 43).

Em Portugal, ciente da relevância do setor, o Instituto Nacional de Estatística, I.P. (INE) em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) desenvolveram em 2010 um projeto-piloto no âmbito do protocolo de cooperação entre as duas entidades a 1.ª Edição da Conta Satélite da Economia Social (CSES), instrumento estatístico singular e inovador, fundamental para aferir a relevância da ES na economia nacional, a qual, pela primeira vez e de forma rigorosa, retratou todo este Setor, dando-lhe uma visibilidade e importância económica que até então não possuía (CASES, 2021).

2.1.3 As Instituições Particulares de Solidariedade Social

Nos termos do artigo 1.º do Decreto-Lei (DL) n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, as IPSS “São instituições particulares de solidariedade social, as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público” (*Decreto-Lei n.º 172-A/2014 / DRE, 2019*).

As IPSS têm assumido uma posição de enorme importância no estabelecimento e desenvolvimento de um conjunto de respostas sociais, em todo o território nacional, alicerçado aos valores da solidariedade social e desenvolvendo-se num modelo de atuação revelador com uma abordagem de proximidade, mais humanista, menos dispendiosa para o Estado e mais benéfica para as pessoas (Governo de Portugal, 2023).

A ação de solidariedade social exercida pelas IPSS não se limita ao domínio da segurança social, abrangendo outros domínios, como a saúde, a educação, a Cultura, a Comunicação e atividades de recreio ou em áreas em que as necessidades sociais, dos cidadãos

encontram apoio e resposta, conforme apresentado, anteriormente, quadro 2 (Governo de Portugal, 2023).

As IPSS, pela sua proximidade com os cidadãos, têm demonstrado, através da sua ação, possuir capacidades de resposta com elevada eficácia às situações de emergência social, bem como de apoio aos cidadãos mais vulneráveis. A sua promoção solidária constitui, assim, a raiz da sua ação, assente na capacidade de inovação e adaptação, face as respostas sociais necessárias (Governo de Portugal, 2023).

Segundo o Instituto da Segurança Social, I.P (ISS), as IPSS têm como propósito dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, bem como têm como objetivos dar apoio social às famílias, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços (Instituto da Segurança Social, I.P, 2014).

De acordo com o ISS através do seu Guia prático constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social, as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional, conforme se sistematiza no quadro 4.

Quadro 4 – Natureza das Instituições Particulares de Solidariedade Social - Associativa e Fundacional

Associativa	Fundacional
As associações de solidariedade social	As fundações de solidariedade social;
As associações de voluntários de ação social;	Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º de EIPSS).
As associações de socorros mútuos ou associações mutualistas	
As irmandades da Misericórdia	

Fonte: Elaboração própria

No ano de 1979 ocorreu a regulamentação das IPSS através do DL n.º 519-G2/79, de 29 de dezembro e onde se estabeleceu o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EstIPSS). Desde então tem sofrido algumas alterações. (*Lei n.º 76/2015, de 28 de julho, 2022*) - Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, e sexta alteração ao EstIPSS.

A revisão do EstIPSS realizada pelo DL n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, surge ao abrigo e no desenvolvimento da LBES – (*Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, 2023*), que estabelece, no desenvolvimento do disposto n.º 4 do artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa quanto ao setor cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios (CASES, 2019).

De acordo com a Revista Solidariedade Social um caminho de parceria na construção do novo paradigma (2022, p.12 e 13) o DL n.º 172-A/2014 de 14 de novembro refere que:

“Apesar do EstIPSS, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, alterado pelos Decretos-Leis n.os 9/85, de 9 de janeiro, 89/85, de 1 de abril, 402/85, de 11 de outubro, e 29/86, de 19 de fevereiro, manter no essencial a sua atualidade, importa reconhecer que as novas realidades social e organizacional impõem a reformulação de alguma das suas disposições e a introdução de outras, por forma a dotar as instituições assim qualificadas de um suporte jurídico que permita aprofundar a sua modernização e desenvolvimento.

Deste modo, as principais propostas de revisão assentam:

- Na reformulação da definição de IPSS, destacando-se o facto de a sua atuação dever ser pautada pelo cumprimento dos princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013, de 8 de maio;
- Na clara separação entre os fins principais e instrumentais das instituições;
- Na introdução de normas que possibilitam um controlo mais efetivo dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização;
- Na limitação dos mandatos dos presidentes das instituições ou cargos equiparados a três mandatos consecutivos;

- Na introdução de regras mais claras para a concretização da autonomia financeira e orçamental, bem como para o seu equilíbrio técnico e financeiro, tão essencial nos dias que correm”.

Nos termos do n.º 1 do artigo 7.º da (*Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho / DRE, 2022*), são definidos os critérios, regras e formas em que assentam o modelo específico da cooperação estabelecida entre o ISS e as IPSS ou legalmente equiparadas. Modelo esse que pode assumir as seguintes formas: a) Acordo de cooperação; b) Acordo de gestão; c) Protocolo.

O quadro 5 oferece uma sistematização dos principais modelos de cooperação que regulam as relações entre ISS I.P. e as IPSS.

Quadro 5 – Modelos de Cooperação

Acordo de Cooperação	É um contrato escrito, através do qual se estabelece uma relação jurídica com vista ao desenvolvimento de uma resposta social.
Acordo de Gestão	É um contrato escrito que visa confiar à instituição as instalações e a gestão de um estabelecimento de apoio social, de natureza pública, onde se desenvolvem respostas sociais.
O Protocolo	É um contrato escrito que estabelece um modelo de partilha de responsabilidades, para o desenvolvimento de projetos e medidas inovadoras de ação social, que concorram para a resolução de situações identificadas nos territórios.

Fonte: Elaboração própria, de acordo com (*Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho / DRE, 2022*).

2.2 Gestão Estratégica

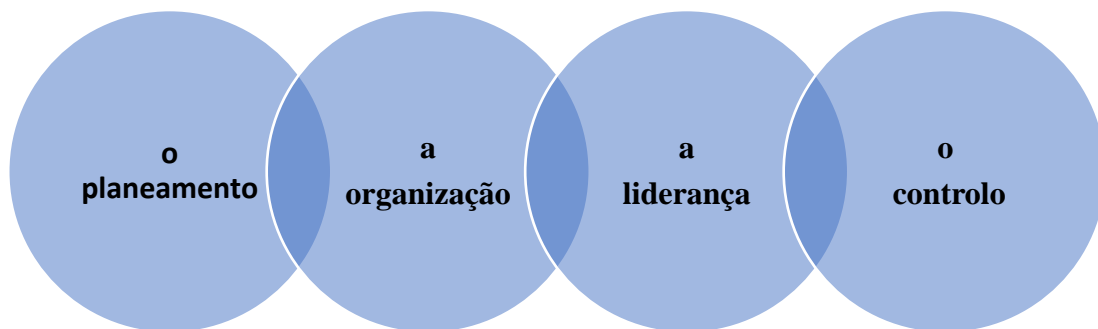
2.2.1 Sobre a gestão e a gestão estratégica

Peter Drucker, considerado um dos propulsores da gestão e um dos autores mais lidos em todo o mundo sobre o tema, refere a relevância e impulso que a gestão, enquanto campo de atividade, assume ao referir que “raramente, na história da humanidade uma instituição

emergiu tão rapidamente como a gestão ou teve um impacto tão grande com tanta rapidez”(Drucker, 2008, p.15).

Sebadelhe (2011), à semelhança de Santos (2008), entende a gestão como um processo composto por quatro funções conforme consta da figura 1.

Figure 1 – Gestão como um processo



Fonte: Elaboração Própria, com base em Sebadelhe (2011) e Santos (2008)

A primeira função apresentada, o planeamento, é entendida como um processo que envolve uma monitorização constante da análise ambiental da organização. Permite, dessa forma, clarificar a missão, definir os objetivos e estratégias mais adequados para a organização, bem como traçar os objetivos a alcançar. A organização, segundo Sebadelhe (2011) e Santos (2008), é o processo que se ocupa da afetação dos recursos organizacionais às diversas atividades. Em terceiro lugar, a liderança é entendida como o processo de comando e de motivação, sendo utilizada pelos gestores com o intuito de influenciar todos os membros da organização a atingir os objetivos definidos. Por fim, a função controlo, visa o acompanhamento e monitorização do meio envolvente e do desenvolvimento das atividades da organização, assegurando o cumprimento de objetivos e a intervenção por via de medidas corretivas caso existam desvios face ao planeamento inicial (Sebadelhe, 2011).

(Pontes, 2016), refere que de acordo com Chiavenato, 2007, a estratégia permite selecionar, para uma determinada organização, a opção, de entre as várias alternativas

disponíveis, mais adequada, tendo em conta quer os aspetos internos como externos à organização.

Pedra (2022), de acordo com o livro *Estratégia Empresarial* de Igor Ansoff, refere que a gestão estratégica nas organizações é o processo de tomada de decisões que orienta as ações das mesmas ao longo do tempo, tendo em conta a sua relação com o ambiente em que está inserida. Refere também que para que o processo seja efetivo, o mesmo deve ser planeado, implementado e mensurado, com o objetivo de direcionar o comportamento da organização rumo aos seus objetivos.

Peter Drucker, no livro *Introdução à Administração*, conforme citado por Pedra (2022), considera que a gestão estratégica nas organizações visa transformar uma ideia de negócio em algo capaz de criar valor real para os *stakeholders* da organização, mediante um plano de ação que contemple objetivos e metas que conduzam a organização à lucratividade, competitividade e sobrevivência mercadológica (Pedra, 2022). Para Sharplin (1985), gestão estratégica é o processo de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão através da sua relação com o ambiente. Todavia, Ferreira (2011) refere que a gestão estratégica pode ser vista como um processo baseado numa orientação em direção à ação, tendo como função criar e manter sistemas partilhados e de facilitar a ação organizada, de forma a garantir a existência contínua da organização.

De acordo com Fahey (1999, tal como citado em Ponce, 2008. p. 8), a gestão estratégica é caracterizada por um conjunto de princípios, conforme sistematizado no quadro 6.

Quadro 6 – Princípios da Gestão Estratégica

Integração com a gestão de mercado;	Integrar a organização no(s) mercado(s) competitivo(s);
O seu envolvimento na adaptação às mudanças, bem como cria mudanças, tanto internamente como externamente;	Procura novas oportunidades;
Necessita de assumir riscos, pois a organização persegue as oportunidades, antes mesmo da sua concretização;	Cria objetivos a longo prazo, bem como esclarece metas futuras;

Necessita integração entre os horizontes próximos e distantes;	Pressupõe que é fundamental encontrar, satisfazer e servir os seus clientes como condição para outras recompensas;
--	--

Fonte: Elaboração Própria, adaptado por Fahey (1999) citado Ponce, 2008. p. 8)

Os referidos princípios mostram que a gestão estratégica pode ser aplicada em todos os departamentos da organização, assim como em diferentes tipos de organizações, tenham estas finalidade lucrativa ou não, uma vez que são fatores ligados à estratégia competitiva que não interferem nas suas atividades (Araújo et al., 2022).

Fernandes (2007), refere que a implementação de uma gestão estratégica passa pela delimitação dos seguintes elementos: visão, missão, objetivos e plano de ação. No entanto, para que as organizações consigam formular estes elementos é necessário efetuar uma análise cuidada do meio envolvente e das competências da organização. No meio envolvente importa compreender a evolução dos mercados para que se possam analisar oportunidades e ameaças. Na análise de competências importa identificar os principais recursos e competências da organização, assim como determinar a dinâmica de custos para que se conheça o nível de eficiência associada a esses recursos.

2.2.2 A gestão estratégica nas organizações sociais

Segundo (Abalroado, 2016) o objetivo das OS reside, conforme Weerawardena et al. (2010) na criação de valor social, ou seja, na propiciação, citando (Felício et. Al, p.2) “bens e serviços essenciais”, tendo em vista “a promoção do desenvolvimento da comunidade, a defesa de políticas mais inclusivas e justas” de acordo com (Austin et al., 2006, p. 8) e a adoção de comportamentos adequados à colmatação dos problemas sociais. Tal opinião vem reforçar a posição de Mair e Martí (2006), quando afirmam que a criação de valor económico nas OS assume uma condição necessária, mas não suficiente para o verdadeiro cumprimento do seu papel, e na convicção de Venkataraman (1997) o valor social constitui um resultado fundamental. Porém, e acordo com alguns estudos realizados nos últimos anos, grande parte destas organizações apresentam um défice de gestão e de liderança (Gonçalves, 2021).

De acordo com Salamon (2009), as OS tiveram um crescimento significativo nos últimos anos, um pouco por todo o mundo. Com esse crescimento, surgem alguns problemas ao funcionamento das OS, tornando-se cada vez mais necessário gerir estrategicamente estas organizações. Chiavenato (2009), referia que as OS, provavelmente, não sobreviverão caso não consigam entender a importância da gestão estratégica e sua aplicabilidade na forma como desenvolvem as suas ações.

Dias (2009), refere que as OS devem apostar na sua profissionalização, na qual a gestão estratégica das organizações será fundamental, com consequência na eficiência e eficácia que são capazes de alcançar. Este aspeto será especialmente importante tendo em conta as exigências cada vez maiores com que as OS se deparam em termos de sobrevivência e excelência do trabalho a desenvolver.

Segundo Johnson e Kaplan (1996, p.178), quando a (...) “administração deixa de receber informações exatas sobre a eficiência e efetividade das operações internas, a organização torna-se vulnerável” Por esse motivo, os autores consideram fundamental que as organizações identifiquem metodologias que lhes permitam apoiar o processo de tomada de decisões. Como tal, a adoção de uma gestão estratégica revela-se fundamental para que os objetivos propostos possam ser alcançados eficazmente, sendo isto aplicável em qualquer organização, incluindo as OS.

Falconer (1999), conforme citado por Araújo et al. (2022), considera que atualmente as OS precisam de aperfeiçoar-se, profissionalizarem-se de forma que a gestão de topo tenha condições para potenciar os seus recursos, permitindo assim uma melhoria na qualidade dos serviços que as mesmas oferecem. Já Sá (2019) refere que para além da fraca profissionalização, as OS apresentam necessidades ao nível da introdução de metodologias e ferramentas de apoio à gestão estratégica e operacional.

Neste âmbito, Lisboa et al. (2007, p. 681) admitem que as OS para sobreviver necessitam “de se organizar, adotar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação”, aliadas ainda ao marketing como forma de divulgação de imagem e de captação de novos financiadores.

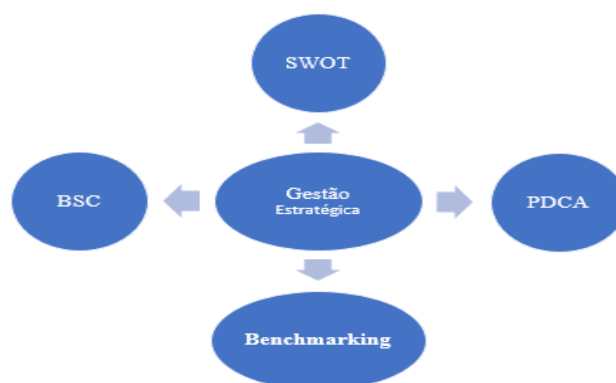
Sá (2019) refere que nas OS o centro da gestão reside na necessidade de coordenar e conciliar da forma mais viável a captação de recursos (quer materiais como imateriais, onde são incluídos o tempo e a qualidade de trabalho), com a definição da missão,

identificação de objetivos operacionais e seleção das atividades recetoras desses recursos (Lisboa et al., 2007). Para Fonseca (2015), a gestão destas organizações deve seguir uma configuração diferente do cariz informal, com que tipicamente se caracterizam. Tendo em conta a sua complexidade devem adotar uma gestão que potencie a sua sustentabilidade em paralelo com a concretização da sua missão de cariz social na comunidade onde está inserida.

Silva et al., (2014) alerta que, tal como Abraham (2003) um dos principais desafios para as OS é a conciliação entre a resposta social preconizada na sua missão e a sua responsabilidade financeira, mesmo não visando o lucro. As OS para se tornarem mais competitivas devem observar alguns critérios económicos. A eficiência alcança-se através da rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais e a eficácia por via da capacidade da organização em concretizar os seus objetivos, mantendo a sua missão de cariz social. Outro desafio das OS consiste na sua sustentabilidade, visto que está dependente da incerteza dos financiamentos por parte do Estado, da inconstância dos donativos e da crescente competitividade dentro do próprio setor (Sá, 2019).

A título de exemplo, a figura 2, apresenta algumas ferramentas e metodologias de gestão estratégica às quais os gestores das organizações poderão recorrer.

Figure 2 - Exemplos de ferramentas de apoio à gestão estratégica



Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, e com base no estudo de Fonseca (2014), as OS têm um grande desconhecimento sobre as ferramentas básicas da gestão que sustentam problemas, tais como:

- A dificuldade em garantir a sua sustentabilidade;
- Pouca diversidade de fontes de financiamento;
- Criação de soluções para problemas apenas de curto-prazo;
- Baixa concorrência e organização;
- Controlo e avaliação dos recursos.

2.2.3 A gestão estratégica e o processo de planeamento estratégico

Os conceitos de gestão estratégica, plano estratégico e planeamento estratégico são interpretados como sinónimos e, por essa razão, utilizados de forma incorreta. Porém, na realidade, estes conceitos têm significados diferentes, embora relacionados.

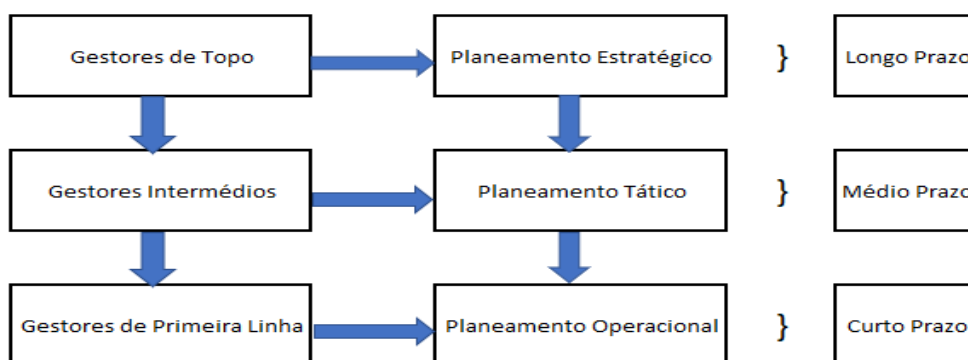
Segundo Gonçalves (2021) a gestão estratégica é um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo de uma organização, tendendo assegurar a sua contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos seus clientes, visando a criação e manutenção das vantagens competitivas sustentáveis, que garantam o cumprimento da missão da organização com a máxima eficácia e eficiência. No âmbito da gestão estratégica é conveniente a elaboração de um plano estratégico que, Val (2020, p. 30) na perspetiva de Cardeal (2014), “é um documento físico que suporta a estratégia, concebido para médio ou longo prazo, e inclui os seguintes inputs: informação total da análise estratégica (análise da envolvente externa e interna e ligação da envolvente à organização); opções estratégicas que a organização deve desenvolver; objetivos que pretende atingir; planos de ação e projeções económicas e financeiras”.

Segundo Reis (2018, p.55), o planeamento pode ser definido como um “esforço sistemático e formal que visa estabelecer a direção a tomar para o alcance de uma situação desejada da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e utilização de recursos”. Todavia, Pontes (2016, p. 15,) citando Chiavenato, (2007) indica que “o planeamento é uma função administrativa que avalia

antecipadamente quais são os objetivos a ser alcançados e como se deve fazer para atingi-los da melhor forma. O papel do planejamento é substituir a ação reativa dos acontecimentos passados por uma ação proativa e antecipada em relação aos acontecimentos futuros.”

De acordo com Reis (2018), as organizações podem determinar a extensão do período de planejamento de acordo com as suas atividades existindo, assim, três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional conforme figura 3.

Figure 3 - Níveis e tipos de planejamento



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mações (2017, p. 22)

De acordo com a figura 3, no que se refere aos gestores de topo, estes são responsáveis pelo planejamento estratégico, englobando a organização como um todo, e os seus objetivos são a longo prazo; já os gestores intermédios, controlam o planejamento tático e a estratégia do seu departamento, sendo também responsáveis pela implementação e execução das decisões tomadas no planejamento estratégico, com objetivos a médio/Longo prazo; os gestores de primeira linha são aqueles que identificam os procedimentos e processos específicos requeridos ao nível operacional da organização, com objetivos a curto prazo (Mações, 2017).

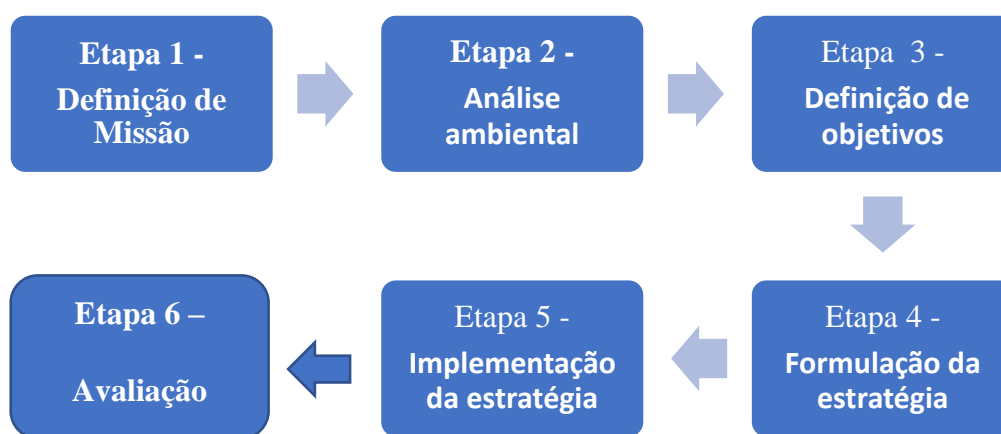
O pensamento estratégico permite criar estratégias que impulsionem a formulação da estratégia e de planos, que contêm programas, orçamentos e calendarizações essenciais para que consigam atingir os objetivos definidos (Ferreira, 2011). O pensamento

estratégico e a estratégia levam à definição do planejamento estratégico, que é tão importante numa organização.

Segundo Serra et al. (2012, citando Val, 2020, p. 30) “o planejamento estratégico é um processo de gestão em que o gestor define uma direção para a organização, a qual está dependente do ambiente externo e das capacidades da própria organização”.

De acordo com Militão (2018), o processo de planejamento estratégico de uma organização deve seguir as etapas sistematizadas na figura 4.

Figure 4 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Etapa 1 – Definição de Missão

De acordo com Aranha (2017) a missão da organização deve ser a prioridade na altura de formular planejamento estratégico. A missão corresponde aos fins últimos da empresa e à sua legitimação na sociedade.

Etapa 2 – Análise ambiental

Brasil, (2014) de acordo com Certo e Peter (1993) define a análise ambiental como a etapa do processo de planejamento estratégico responsável por identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras, que podem influenciar na capacidade da organização em atingir seus objetivos. Assim, e tendo em conta Oliveira (2011), o autor refere que a análise ambiental possui várias finalidades, tais como:

- Verificar a realidade interna e externa da organização;
- Realizar a análise no ambiente interno;
- Realizar a análise no ambiente externo; e
- Realizar a análise dos concorrentes.

Análise Ambiental Interna

Brasil (2014), aludindo às palavras de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) refere que a análise interna consiste na análise dos recursos organizacionais e das suas capacidades, verificando se estes estão de acordo com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dessa forma identificar quais as competências essenciais e necessárias para obter vantagem competitiva.

Análise Ambiental Externa

Brasil (2014), de acordo com Sobral e Peci (2008) o ambiente externo é constituído pelo ambiente contextual, que influencia as organizações indiretamente, e pelo ambiente operacional, através dos seus concorrentes que interagem de forma mais próxima e direta com as organizações.

Após a definição da missão da organização deve-se analisar o meio envolvente interno e externo através da análise SWOT e PESTEL que permitem apurar as diferentes oportunidades e ameaças que podem afetar a organização e reconhecer também os pontos fortes e fracos (Aranha, 2017).

➤ Análise SWOT

Kotler (2012, citado por Rocha, 2018), refere que uma forma de monitorizar o ambiente interno e externo é através da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). É a ferramenta mais utilizada nas organizações, pois permite diagnosticar pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades, internas e externas da organização, é uma ferramenta simples, muito eficiente, que, proporciona às organizações uma visão rápida de como se encontram. As forças e as fraquezas devem ser avaliadas no momento que organização está (presente), enquanto as oportunidades e ameaças serão as previsões futuras das organizações (Araújo, Caixeta et. Al; 2022).

➤ **Análise PESTEL**

Lambin (2000, conforme citado por Rocha, 2018) refere que é uma análise que se baseia na identificação dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, que têm implicações sobre o desenvolvimento futuro da atividade da organização. O mesmo autor citando (Kotler, 2013), diz-nos que a interação entre estes seis fatores pode levar a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, o elevado crescimento da população (fator social) leva a um aumento de poluição e de consumo de recursos (fator ecológico), o que pode levar a que a população exija novas leis (fator político e legal), o que estimula a criação de novas soluções tecnológicas (fator tecnológico) que, se forem rentáveis (fator económico), podem vir a alterar atitudes e comportamentos (fator social).

Etapa 3 – Definição de objetivos

Segundo Mações (2017) nesta fase discutem-se e definem-se os principais objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.

Etapa 4 – Formulação da estratégia

De acordo com o mesmo autor nesta fase os gestores fazem o diagnóstico da situação atual da organização, e depois desenvolvem e implementam as estratégias necessárias para cumprir a missão e os objetivos atingir.

Etapa 5 – Implementação da estratégia

Mações (2017) considera que nesta fase os gestores decidem como irão alocar recursos e as responsabilidades obtidas para implementar as estratégias, bem como irão assegurar que a estratégia é cumprida.

Etapa 6 - Avaliação

Ainda o mesmo autor, refere que nesta fase o seu objetivo é medir o nível de desempenho da organização, assegurar-se que a estratégia está a ser executada conforme estipulada, verificar se os resultados obtidos estão conforme os resultados previstos, se não corresponderem ao previsto, saber quais as razões pelo qual não foram cumpridos.

Esta avaliação permite que, com o devido tempo e eficazmente, a tomada de medidas corretivas, bem como pode antecipar quais as fontes potenciais de problemas e eventuais ameaças do interior da organização.

2.3 O Balanced Scorecard

2.3.1 Sobre o Balanced Scorecard

O BSC é uma das ferramentas estratégicas a que as organizações poderão recorrer para traduzir a sua estratégia em objetivos operacionais.

Silva (2015) refere que o BSC surgiu no início dos anos 90 através de um artigo publicado por Kaplan e Norton, na Harvard Business Review, em fevereiro de 1992, resultado de um estudo realizado durante 12 meses de vanguarda na medição do seu desempenho organizacional.

Segundo o mesmo autor o BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica, utilizado nas organizações públicas, privadas e organizações sociais de todo mundo, melhorando as comunicações internas e externas, que monitoriza o desempenho das organizações em função dos seus objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1992, citando Pontes, 2016) refere que com o desenvolvimento da metodologia do BSC as organizações possam ultrapassar algumas limitações estratégicas dos sistemas de controlo de desempenho que, até à data, eram essencialmente baseados em indicadores financeiros. Assim, os autores desenvolveram conceitos de organização de informação que tinham em conta os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de desempenho, perspetivas internas e externas do desempenho organizacional. Inicialmente o BSC foi apresentado como uma ferramenta de monitorização do desempenho. No entanto, nos dias de hoje, é visto como uma ferramenta de gestão estratégica.

O BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização, através de um conjunto abrangente de medidas de desempenho que fornece o enquadramento para uma medição estratégica e sistema de gestão (Pontes, 2016).

Gonçalves (2014) refere que o BSC é uma ferramenta de gestão que procura traduzir a missão, os valores, a visão e a estratégia de uma organização em objetivos e indicadores de performance, distribuídos pelas suas quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e conhecimento). Conceitos esses que representam os quatro pilares do BSC, tal como se sistematiza de seguida.

- A Missão: Este pilar deve traduzir os objetivos gerais da organização e a razão de ser da sua existência, bem como orientar os seus colaboradores sobre qual é o verdadeiro significado da organização (Werner, 2012).
- Os Valores: Neste pilar são representadas as crenças, crenças essas que vão definir a percepção do que é certo ou errado, justo ou injusto. Uma organização tem de definir esses tipos de valores para poder ter sucesso (Werner, 2012).
- A Visão: Neste pilar os responsáveis da organização devem desenvolver uma visão sobre o futuro da mesma, representada por um conjunto de intenções e aspirações para onde a organização pretende ir, e como pode vir a ser (Werner, 2012).
- A Estratégia: Surge como o principal pilar do BSC, pois define as prioridades, relativamente a cada uma das perspetivas direcionando os recursos necessários (Gonçalves, 2014).

Pontes (2016), citando Kaplan e Norton (1996) refere que o BSC deve traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis e medidas. Refere que essas medidas representam um equilíbrio entre as medidas internas e externas.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) o BSC enquanto instrumento de implementação da estratégia apresenta as seguintes funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar as ações/iniciativas com os objetivos estratégicos;
- Medição do desempenho organizacional.

A comunicação da estratégia a toda a organização é essencial, mas não suficiente. É preciso que essa comunicação seja feita com uma linguagem simples e objetiva, onde todos percebam o que lhes é comunicado para que dessa forma não existam problemas de interpretação sejam eles internos ou externos (Pontes, 2016).

Já no que diz respeito aos indicadores do BSC estes devem ser concedidos pelos responsáveis da organização, e também, serem do conhecimento de todos os colaboradores da mesma, pois é um processo hierárquico, norteado pela missão, visão, valores e estratégia, concentrados no curto e longo prazo (Pontes, 2016).

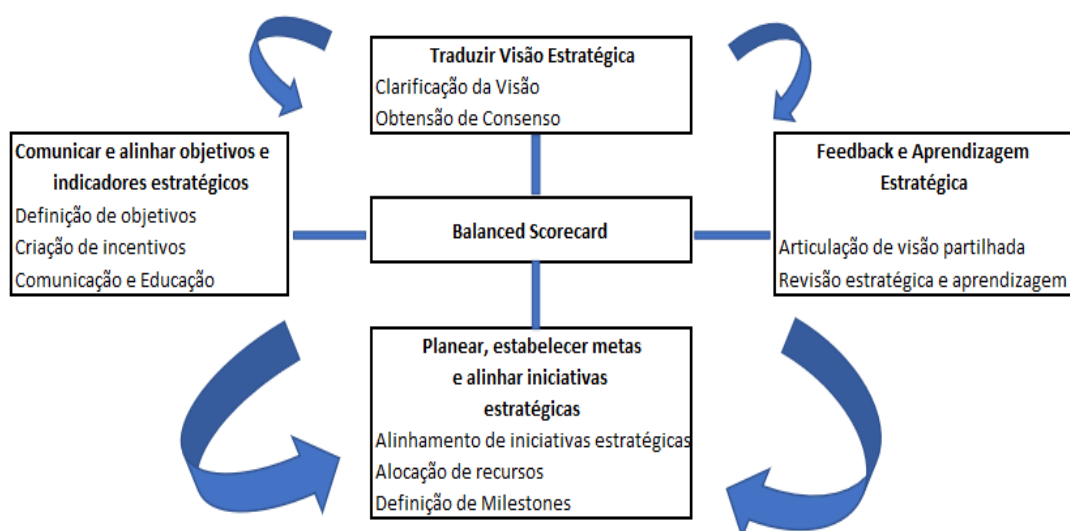
Para além dos seus criadores (Kaplan e Norton, 1996), muitos são os autores que defendem a importância deste modelo de gestão aplicado às organizações. Exemplo disso é Niven (2008), que adverte, no entanto, que para que esta ferramenta possa ser bem-sucedida e dela retirado o máximo partido, deverá ser adaptada a cada organização.

Pinto (2009) refere que várias organizações desde o início dos anos 90, têm desenvolvido e implementado o BSC, tendo evidenciado, de imediato, resultados positivos na sequência do uso desta recente ferramenta de gestão.

2.3.2 Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

Pontes (2016), relatando Kaplan e Norton (1996) refere que organizações inovadoras estão a usar o sistema de gestão estratégica – BSC, para gerir a sua estratégia a longo prazo. Assim, os autores defendem que se deve recorrer a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, conforme a figura 5, para que haja ligação entre iniciativas de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo.

Figure 5 - Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica



Fonte: Elaboração própria - Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

- **Traduzir Visão estratégica**

A maioria das organizações não possuem uma estratégia bem definida, bem como por vezes a sua missão, visão são discutidas e clarificadas.

O BSC auxilia na tradução da missão e da estratégia com o objetivo de se chegar a um consenso entre os gestores sobre a visão e dos objetivos estratégicos da organização.

- **Comunicar e alinhar objetivos a indicadores estratégicos**

Os objetivos estratégicos do BSC devem ser comunicados a toda a organização, de forma que todos tenham conhecimento dos objetivos críticos que têm de ser realizados. E, que todos entendam quais os objetivos a alcançar a longo prazo, assim como compreender a estratégia para atingir as metas da organização.

- **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas**

Neste processo a organização consegue quantificar os resultados a alcançar a longo prazo em todas as perspetivas do BSC.

O BSC pode ser utilizado para estabelecer objetivos que promovam a base de distribuição dos seus recursos, bem como definir prioridades. O mesmo também pode ser utilizado na escolha de iniciativas/ações que conduzam até aos objetivos estratégicos.

- **Feedback e Aprendizagem estratégica**

O BSC serve para comunicar, avaliar, clarificar a estratégia da organização, permitindo também a criação do mapa estratégico que o vai auxiliar na reflexão contínua da estratégia a seguir pela organização.

2.3.3 Perspetivas do Balanced Scorecard

O BSC com os passar dos anos foi sofrendo algumas alterações na designação de algumas perspetivas face ao modelo original. A alteração mais significativa foi a inclusão da visão e da estratégia no centro do modelo e a inclusão de metas e iniciativas, onde as mesmas são associadas aos seus objetivos estratégicos e indicadores correspondentes a cada perspetiva (Silva, 2015).

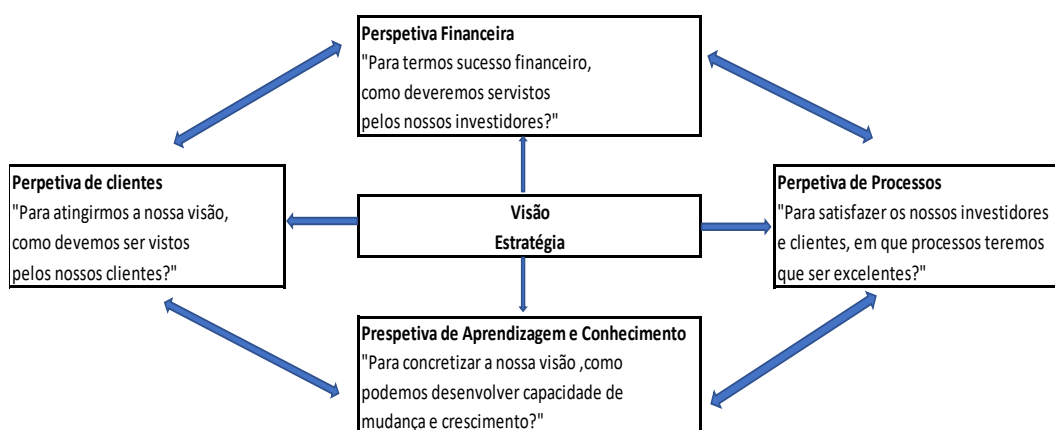
(Vieira, 2019), cita Niven (2003), de acordo com o qual, ao eleger-se as perspetivas, estas devem permitir contar a história da estratégia da organização, bem como criar uma vantagem competitiva da mesma. As perspetivas do modelo são as seguintes:

1. Perspetiva Financeira – questiona-se como as organizações deverão aparecer perante os seus detentores de capital para obter sucesso financeiro.
2. Perspetiva de Clientes – questiona-se sobre como a organização deve apresentar-se perante os seus clientes para atingir a visão definida.
3. Perspetiva dos Processos Internos – questiona-se a organização sobre os seus processos de negócio que têm de ser muito bons para satisfazer os seus detentores de capital e seus clientes.
4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento – diz respeito às competências dos colaboradores na execução das suas tarefas dentro da organização (Silva, 2015).

A perspetiva financeira aparece no topo das organizações empresariais, uma vez que o seu objetivo é obter o lucro (Vieira, 2019). O mesmo autor refere que tal como (Geada et. Al, 2012 Pinto, 2007) referem, todas as perspetivas contêm objetivos, indicadores, iniciativas e metas a desenvolver necessárias para cumprir os objetivos estratégicos definidos pelas organizações. Sendo que os objetivos e os indicadores têm de funcionar de forma balanceada (integrada), estabelecendo relações de causa e efeito em todas elas. Se existir uma falha no funcionamento, quer dizer que algum dos objetivos não foram atingidos numa das perspetivas, originando quebras na eficiência noutra ou noutras

perspetivas, provocando desequilíbrio no BSC, comprometendo o cumprimento da missão e da visão da organização. Na figura 6 é apresentado o modelo original do BSC.

Figure 6 – Perspetivas do Balanced Scorecard – Modelo Original para Setor Privado



Fonte: Elaboração Própria - Adaptado por (Pinto, F., p. 707)

2.4 Balanced Scorecard nas organizações sociais

O BSC nas OS foi inicialmente proposto por Kaplan e Norton (2001), no âmbito do setor empresarial, mas rapidamente se generalizou a ideia de que poderia ser também aplicado ao setor social. De acordo com Lopes e Santos (2023), a grande maioria das OS tiveram dificuldades na sua implementação, pelo facto da perspetiva financeira estar no topo da hierarquia, pois o sucesso financeiro não é o seu objetivo principal. Assim, foi necessária uma nova arquitetura do BSC para que fosse ajustado às OS.

Segundo Kaplan e Norton (2001) no setor empresarial, nas suas transições comerciais, a entidade que paga e recebe pelo serviço prestado é idêntica, ou seja, o cliente. Nas OS quem recebe e fornece os serviços prestados são entidades diferentes, digamos são os clientes/utentes e os doadores. Estas entidades inserem estes dois grupos na mesma

Pinto (2009) refere que o sucesso no uso do BSC demonstrava que não se estava na presença de mais um slogan de gestão, mas sim, na posse de uma ferramenta de fácil compreensão, desde que implementada corretamente. O autor refere também que o modelo ajudava as organizações no alinhamento de todas as suas atividades com as suas estratégias. Esse alinhamento constitui uma das maiores vantagens do BSC.

Segundo o mesmo autor uma abordagem integrada da organização, a interação dos objetivos e as medidas de avaliação da performance, que constituem os pilares do modelo, contribuem para que todas as pessoas que colaboram na organização, independentemente da sua função, identifiquem o seu contributo para atingir a missão e qual a estratégia que está a ser seguida, ou seja, o BSC ajuda a dar sentido ao trabalho das pessoas nas organizações.

2.5 Processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard

O desenvolvimento e implementação do BSC numa organização é um processo complexo que envolve diferentes etapas.

Segundo Silva (2015, p.46) citando Nair (2004) este processo compreenderá sobretudo sete etapas principais.

1. Identificar a missão, visão e valores com o propósito da organização;
2. Clarificação da estratégia tendo em conta as competências existentes ou as que poderá vir a ter na organização;
3. Dividir a estratégia em tópicos chave para que a organização possa reter;
4. Elaborar mapas estratégicos para perceber as relações causa-efeito entre todas as perspetivas;
5. Apresentar medidas de desempenho em cada perspetiva, mas também entre perspetivas, mostrando dessa forma, equilíbrio entre medidas;
6. Construir BSC chave em prol de cada objetivo e iniciativas;
7. Fazer a cascata desses objetivos e iniciativas com medidas organizadas para serem usadas, partilhadas e avaliadas regularmente em todos os níveis da organização.

O processo de implementação do BSC inicia-se com os responsáveis das organizações a definir ou clarificar a sua estratégia, visto este modelo ser uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia.

Para que na sua implementação seja alcançada com sucesso, alguns autores propõem algumas medidas. A título de exemplo, Silva (2015) relata Nair (2004) como um dos autores que identifica seis fatores na implementação do modelo, tais como:

1. Perceber em que consiste o BSC;
2. Perceber o seu ciclo de aprendizagem;
3. Conhecer as etapas para a sua implementação;
4. Deve ser tratado como um projeto;
5. Utilizar as tecnologias como ferramentas de facilitação; e
6. Efetuar a cascata do BSC.

2.5.1 Mapa Estratégico

Rodrigues (2014) citando Kaplan e Norton (2001) refere que os autores apresentaram o mapa estratégico como um instrumento privilegiado que descreve a estratégia de uma forma fácil e compreensível por toda a organização. Todavia, esta ferramenta constitui uma representação visual dos objetivos estratégicos de cada perspetiva e das relações de causa-efeito que existem entre elas.

Rodrigues (2014, citando Pérez & Ask, 2001) refere que a principal finalidade do mapa estratégico é estabelecer relações entre as atividades de formulação e as atividades de implementação da estratégia, mostrando como este deve ser executado.

O mapa estratégico segundo Kaplan e Norton (2004) mostram as relações de causa e efeito entre as componentes da estratégia de uma organização. Os autores consideram que é através dessa relação que as melhorias específicas de uma ação/iniciativa geram os resultados desejados, bem como proporciona uma linguagem simples e onde todos conseguem perceber, tentando descrever a visão futurada organização.

As relações causa efeitos devem considerar as quatro perspetivas do BSC, pois funcionam como um teste para medir se o BSC reflete a estratégia da organização perante os

objetivos estratégicos definidos e se os mesmos foram atingidos ou não (Rodrigues, 2012).

A elaboração de um mapa estratégico tem como ponto de partida a visão e a estratégia organização já elaboradas.

Rodrigues (2012, conforme citado por Pontes (2016) refere que para se construir um mapa estratégico deve-se ter em conta cinco princípios:

1. Estratégia como equilíbrio de forças contraditórias;
2. Estratégia baseadas numa proposta de valor diferenciada para o cliente/utente alvo;
3. O valor criado por meios dos processos internos;
4. Estratégia consiste em temas estratégicos simultâneos e complementares, ligados entre si, renovados ao longo do tempo;
5. O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

Campos, (2020, citando Kaplan & Norton, 2008), refere que a elaboração do mapa estratégico pressupõe que os objetivos estratégicos da organização, estejam definidos e sejam interpretados numa lógica vertical da hierarquia superior até à base da organização. Esses objetivos divididos pelas quatro perspetivas permitem que a curto e/ou a longo prazo a organização se estruture por forma a criar valor.

2.6 Potencialidades associadas ao Balanced Scorecard

Quesado et al. (2017) de acordo com Olve, Roy e Wetter (2002), refere que o BSC tem a vantagem de ser um modelo compacto, onde sua correta implementação permite:

- Proporcionar à gestão o controle das dimensões estratégicas;
- Comunicar com clareza a contribuição individual de cada colaborador;
- Discutir os benefícios que podem advir de investimentos no desenvolvimento de competências, aumento no relacionamento com clientes e em Tecnologia da Informação (TI);
- Permitir a criação de oportunidades de aprendizado sistemático (focando em fatores críticos de sucesso para a organização);

- Conscientizar os funcionários de que nem todas as decisões terão resultados imediatos no aumento benefícios ou redução de custos;
- Mostrar o que a organização pode fazer para completar as informações divulgadas nos relatórios financeiros.

Uma das potencialidades do BSC é a possibilidade de combinar indicadores financeiros e não financeiros. No que concerne aos indicadores financeiros, permitem aferir se o orçamento foi cumprido ou não, e se a organização cumpriu com os resultados pretendidos. Já no que diz respeito aos indicadores não financeiros, os mesmos permitem aferir como os resultados financeiros foram atingidos, como é possível aumentar a eficiência, como é possível atingir maiores ganhos de performance, e, conseqüentemente, como melhorar no seu futuro esses resultados financeiros (Duarte, 2014).

Em síntese, Duarte (2014) relatando Pinto (2009, p. 159), refere que “é crucial manter o foco na missão e direcionar estratégias e ações que visem a sua concretização, fixando metas parcelares e mensuráveis, cuja monitorização e avaliação seja possível realizar, através dos indicadores e iniciativas inscritos no Scorecard e nos mapas estratégicos”.

2.7 Dificuldades no desenvolvimento do Balanced Scorecard

Apesar das potencialidades que oferece, o desenvolvimento do BSC envolve também várias dificuldades. Através de um estudo empírico Ittner e Larcker (2003) identificaram os principais erros que a conceção de um BSC para as organizações envolve: (i) falta de interligação entre indicadores e a estratégia da organização; (ii) a inexistência de validação das relações causa-efeito; (iii) a necessidade de se estabelecerem metas mais adequadas; e (iv) o facto de a medição nem sempre ser feita corretamente.

Os criadores do modelo, Kaplan e Norton (2000), assumem que um dos principais desafios do BSC, é o mapeamento que, quando não é bem feito (muitas vezes devido à natureza das variáveis com que trabalha) pelo menos uma das perspetivas fica desligada do modelo, podendo fazer com que este falhe.

Kaplan e Norton (2001) realçam ainda potenciais problemas a ter em conta, que poderão comprometer o valor que o BSC é capaz à organização, nomeadamente: a falta de participação e empenho por parte dos responsáveis da organização e o não entendimento,

por parte dos colaboradores, da estratégia, missão e visão da organização. Por sua vez Russo (2006), afirma que as relações causa-efeito omitem a dimensão temporal e que dada complexidade do BSC os colaboradores podem não entender a utilidade do mesmo, no cumprimento dos seus objetivos e dos seus resultados.

No que diz respeito às OS, as mesmas têm como primeiro desafio transformar os seus doadores em contribuintes contínuos, para tal, é preciso comunicar-lhes e demonstrar-lhes que as suas contribuições são bem aplicadas. Logo, por si só, sendo este o segundo desafio, ou seja, como é que se avalia o “bem aplicadas”, uma vez que “as boas intenções não substituem a gestão, a contabilidade, a avaliação do desempenho e dos resultados” (Drucker, 1989, p.89). De referir que, é por esta via que Kaplan e Norton (2001) justificam a utilização do BSC. De referir que, nas palavras dos autores, a ferramenta de gestão em questão, vai assegurar e facilitar a avaliação da performance não lucrativa, garantindo dessa forma o *feedback* necessário a todos os seus intervenientes. Todavia, a aplicação do BSC implicará a introdução de alterações ao modelo original (Oliveira & Rua, 2021).

Em Portugal no que concerne a manuais exclusivamente à temática do BSC, o seu número é reduzido. Para o presente trabalho foram tidos em conta, principalmente, três livros com exemplos de referência.

- António Oliveira e Orlando Lima Rua publicaram o livro “Balanced Scorecard – Teoria e Prática” (Oliveira & Rua, 2021).
- Fátima Geada, Luís Cruz e Telmo Silva publicaram o livro “Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência” (Geada et al., 2012).
- Hugues Jordan, João Carvalho das Neves e José Azevedo Rodrigues publicaram o livro “O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores” (Jordan et al., 2015).

Numa das obras mencionadas anteriormente, inclui um subcapítulo sobre o BSC nas organizações sem fins lucrativos, ou seja, qual a sua aplicabilidade em função da sua especificidade. Especificidade essa, porque as mesmas existem pela sua missão, pela mudança da sociedade e pela qualidade de vida das pessoas. Menciona também a alteração ao modelo original, passando a missão a ser definida em primeiro lugar em vez

da perspectiva financeira, uma vez o seu objetivo é a maximização do resultado social e não a obtenção do lucro.

Capítulo III – Metodologia

O objetivo do presente projeto visa o desenvolvimento de um BSC para uma Organização Social, em particular o Centro Juvenil de Campanhã.

As ciências sociais utilizam métodos científicos para gerar e testar conhecimentos, com a finalidade de desenvolver uma pesquisa científica. Método, pela etimologia da palavra, originária do grego *Methodo*, onde *met* significa “direção de” e *hodo* significa “o caminho”, logo, método significaria “a direção do caminho”.

Este projeto teve um propósito essencialmente exploratório. Todavia o investigador para a sua elaboração seguiu a seguinte metodologia: Metodologia de Trabalho por Projeto.

A Metodologia de Trabalho por Projeto, inicialmente surgiu nos Estados Unidos da América, em 1918, com a designação de “Método de Projetos”, desenvolvida por William Kilpatrick (formando de John Dewey). Em 1943, chegou a Portugal tendo o seu trabalho sido divulgado no livro “Modernas Tendências de Educação”, escrito pela pedagoga Irene Lisboa (Gomes, 2019).

De acordo com a Revista Percursos, n.º 15 (2010, p. 3), esta metodologia é “um conjunto de operações explícitas que permitem produzir uma representação antecipada e finalizante de um processo de transformação real”, ou seja, é possível prever mudanças. “É uma metodologia ligada à investigação, centrada na resolução de problemas. Através dela, adquirem-se capacidades competências de características pessoais pela elaboração e concretização do(s) projeto(s) numa situação real.” (Maria Alice et al., 2010).

Os mesmos autores referem que é uma metodologia que tem como foco principal a resolução de problemas em equipa, através de várias técnicas que vai permitir recolher, obter e analisar as informações. Esta metodologia constitui-se através de uma ligação entre a componente teórica e a componente prática, pois, primeiro obtêm-se conhecimentos teóricos para serem aplicados na sua prática (Maria Alice et al., 2010).

Na lógica de (Leite et. Al., 2001), os autores ainda referem que é uma metodologia que envolve, sempre, trabalho de grupo, pois implica a participação de todos os intervenientes da organização, incluindo a comunidade em que se foca o projeto, e que, a sua duração pode ser ou não prolongada (Maria Alice et al., 2010).

Catarino (2017), de acordo com Guerra (2000), refere que a Metodologia de Projeto é a uma forma de planeamento sistemático de trabalho, no qual se pretende uma maior eficácia na organização de ações e recursos existentes. Esse planeamento serve para saber o que se pretende atingir, e como mobilizar os recursos disponíveis. A mesma autora refere também que esta metodologia pretende obter conhecimentos e ao mesmo tempo alterar os contextos de ação, obedecendo aos parâmetros seguintes: (i) Identificar os diferentes elementos presentes nas situações onde se pretende diligenciar a mudança; (ii) Analisar a dinâmica dos processos em causa; (iii) Produzir representações face à condução a uma possível mudança; (iv) Identificar os diferentes atores, dos seus projetos e poderes; e (v) Explicar interesses, estratégias e recursos dos atores. A autora refere ainda que esta metodologia deve de ser entendida como uma forma de pensar e criar a ação, adotando um pensamento racional e sistémico acordado num processo refletido e contínuo. A metodologia de Projeto deve assim, aumentar a capacidade de conhecimento do meio envolvente e dos recursos disponíveis para intervenção (Catarino, 2017).

É importante realçar as características da metodologia de projeto, segundo Guerra (2000), como mostra o quadro 7.

Quadro 7 – Características da Metodologia de Projeto

Metodologia de Projeto	
Características	Propõe estruturar uma intervenção de forma planeada, articulada e participativa, para que todos os seus intervenientes possam ter maior clareza quanto aos seus objetivos e quanto ao percurso do projeto
	É um processo permanente e contínuo, sempre com o pensamento postos no futuro
	É sistémica, porque abrange todas as instâncias que operam sobre o problema, e é interativa, pela coordenação e interação entre as várias pessoas, atividades e recursos, face aos seus objetivos

Fonte: Elaboração Própria, de acordo com (Catarino, 2017)

Tendo em conta a o quadro acima, podemos afirmar que as características da metodologia de projeto estiveram presentes no desenvolvimento deste projeto.

Assim nasce o projeto, como um desejo criado por uma determinada pessoa, ou grupo de pessoas, de forma a responder situações/questões concretas.

De acordo com Guerra (2000), as principais etapas para o desenho do Projeto são as seguintes:

1. Identificação dos Problemas e Diagnóstico;
2. Definição dos Objetivos;
3. Definição das Estratégias;
4. Programação das atividades;
5. Preparação do plano de acompanhamento e de avaliação do trabalho;
6. Publicação dos resultados e estudos dos elementos para a prossecução do Projeto (Catarino, 2017).

Instrumentos de Recolha de dados

No desenvolvimento deste projeto de investigação foi necessário recorrer a instrumentos de recolha de dados e posterior análise da evidência. Desta forma, foram utilizados instrumentos como reuniões, observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de evidência.

➤ Reuniões

Em primeiro lugar, foi necessária a recolha de dados junto da entidade na qual o projeto foi desenvolvido - o Centro Juvenil de Campanhã. Para o efeito, foram realizadas várias reuniões com a Presidente da Mesa Administrativa, tendo sido a primeira reunião, presencial, realizada a 31 de março de 2023, sendo estas realizadas regularmente até ao final do projeto.

O quadro 8, sistematiza as reuniões presenciais realizadas na sede do CJC. Para além destas, foram ainda realizadas diversas conversas telefónicas no decorrer do projeto, para o esclarecimento de diferentes questões.

Quadro 8 – Reuniões presenciais no Centro Juvenil de Campanhã

Reunião dia 31/03/2023
<u>Presenças:</u>
Presidente da Mesa Administrativa Diretor Financeiro Diretor Administrativo
<u>Ordem de Trabalhos</u>
1. Proposta da análise Swot para o CJC 2. Objetivos Estratégicos 3. Proposta do Mapa Estratégico para o CJC 4. Outros assuntos
Reunião dia 13/04/2023
<u>Presenças:</u>
Diretor Financeiro Diretor Pedagógico
<u>Ordem de Trabalhos</u>
1. Esclarecimentos sobre a resposta social CAT 2. Alteração ao Mapa Estratégico 3. Proposta de indicadores para cada objetivo estratégico 4. Outros assuntos.

Fonte: Elaboração própria

Nessas reuniões foram fornecidos alguns documentos que foram complementados via email. O levantamento documental foi extensivo e exaustivo ao ponto de serem incluídos não só documentos relacionados com a comunicação exterior, tais como, relatório e contas, planos de atividades e orçamento, como também diversos documentos internos, tais como relatório único, informação sobre os prestadores de serviços, quadro de pessoal, relatório anual de atividades do serviço de segurança, higiene e saúde no trabalho, entre outros.

➤ **Observação Participante**

A Observação participante, segundo Amado (2017), a mesma possui como princípio a necessidade de o investigador conservar sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo afetado por ela. Neste sentido, “a observação deve entender-

se como processo, em dois planos (Flick, 2005, p. 142): 1) O investigador tem de se tornar um interveniente e ganhar acesso ao terreno e às pessoas; e, 2) A observação segue o processo de se tornar cada vez mais concreta e focada nos aspetos fulcrais para a problemática da investigação (P. Lopes, 2021).

No que diz respeito aos entrevistados, pode-se dizer que na sua maioria, demonstraram perceber o que lhes era questionado, respondendo de forma tranquila e assertiva.

➤ **Entrevistas**

A entrevista segundo Amado (2017, p.209), “é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos”. Consiste numa conversa intencional, normalmente, entre duas pessoas, dirigida por uma delas com o objetivo de recolher ilações importantes sobre experiências, opiniões, sentimentos e conhecimentos do entrevistado. Segundo Bogdan & Biklen (1994), no início de uma entrevista, deve-lhe ser garantida confidencialidade, no tratamento das suas informações (P. Lopes, 2021).

No presente projeto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, decorreram de uma conversa informal, mas intencional, dirigida a elementos dos órgãos sociais e colaboradores do CJC. Lopes (2021), de acordo com (Flick, 2005, p. 169), refere que neste tipo de entrevistas, “as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado. No caso de dados de entrevistas, uma parte importante deste processo é registar o que foi dito e transcrevê-lo” (P. Lopes, 2021).

As entrevistas foram realizadas em finais de fevereiro e inícios de março de 2023, tendo por base um guião realizado com base nos objetivos do projeto e revisão de literatura (Anexo I e II).

Estas entrevistas tinham como objetivo perceber quais os pontos positivos e negativos, oportunidades e ameaças do CJC, na opinião dos seus órgãos sociais e seus colaboradores, o seu grau de envolvimento nas atividades realizadas, e como funcionava a comunicação entre todos no seu dia a dia. Isto porque para desenhar um BSC, como já referido anteriormente, é fulcral que exista uma boa comunicação entre todos, comunicação essa feita com uma linguagem simples e objetiva, de forma que todos percebam o que lhes é

comunicado, mitigando problemas de interpretação internos e externos, sendo igualmente relevante o envolvimento de todos no projeto.

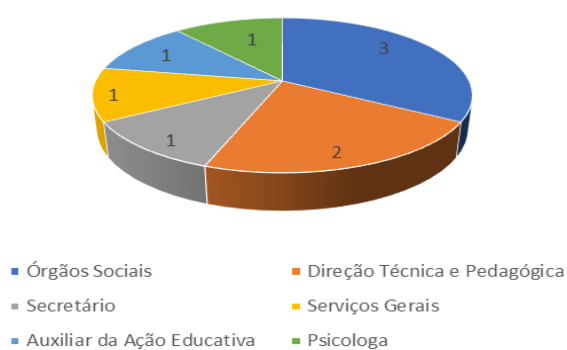
Caracterização do Contexto e da Amostra

No que concerne ao contexto do projeto, o mesmo decorreu na sala da Presidente da Mesa Administrativa, na sala do Diretor Financeiro e na sala do Diretor Pedagógico da Casa de Acolhimento e Residencial.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e tiveram uma duração média situada entre os 15 e os 20 minutos. De forma a assegurar o anonimato dos colaboradores do CJC, os mesmos foram denominados de colaborador X, Y, Z, W, XX, YY e ZZ. Já no que se refere aos órgãos sociais serão apresentados por Presidente da Mesa Administrativa e Presidente da Assembleia Geral.

Relativamente à amostra, esta foi constituída por 9 entrevistados, conforme gráfico 1, onde é notório que os entrevistados são na sua maioria elementos dos órgãos sociais, tendo havido lugar a entrevista a quadros médios e outros colaboradores selecionados pela Presidente da Mesa Administrativa.

Gráfico 1 – Colaboradores do CJC entrevistados



Fonte: Elaboração Própria

Para melhor compreender o processo de desenvolvimento e implementação do BSC no setor social, foram realizadas entrevistas a responsáveis de duas organizações sociais. Como suporte de apoio foi realizado um guião de entrevista (Anexo XII) com o objetivo

de perceber há quanto tempo tinham implementado o BSC, quais as etapas que seguiram, os principais intervenientes, o seu processo de comunicação, dificuldades encontradas na sua implementação e benefícios para o dia a dia na gestão das organizações.

As entrevistas foram realizadas na sede das organizações, presencialmente no Centro Social de Soutelo, em Gondomar, no dia 20 de fevereiro de 2023 e, na Associação do Porto de Paralisia Cerebral, no Porto, no dia 24 do mesmo mês. Ambas as entrevistas tiveram uma duração de mais ou menos 30 minutos. Estas organizações trabalham com públicos-alvo diferentes, uma vez que o Centro Social de Soutelo presta serviços a crianças, jovens e idosos, enquanto a Associação do Porto de Paralisia Cerebral presta serviços a pessoas com deficiência.

Dar nota que as entrevistas realizadas foram gravadas, após consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas através do software Audimus.

Análise da Evidência

Toda a informação recolhida através de documentos e entrevistas foram devidamente analisadas. Para a análise de conteúdo, o investigador recorreu a diferentes tipos de ferramentas do Office, nomeadamente, Microsoft Word e Excel.

Para o desenvolvimento deste projeto, recorreu-se a várias fontes de evidência, tais como, realização de entrevistas, reuniões, observação direta, emails, análise documental e telefonemas e a realização de uma ação de formação. No que tange às reuniões, as mesmas foram sempre marcadas por email e direcionadas à Presidente da Mesa Administrativa, Diretor Pedagógico e Diretor Financeiro. Já no que diz respeito à observação direta, foi realizada através das visitas ao CJC, nas entrevistas e nas reuniões, onde foi possível interagir diretamente com os colaboradores e membros dos órgãos sociais. Quanto à análise documental, foram observados plano de ação para o quadriénio 2020/2023, plano de atividades e orçamento para 2023, relatório e contas de 2022 e regulamentos. Utilizado também o site do CJC para recolha de dados.

Capítulo IV – Apresentação e Caracterização do Centro Juvenil de Campanhã - Seminário dos Meninos Desamparados

O Centro Juvenil de Campanhã - Seminário dos Meninos Desamparados (CJC), é uma Associação de solidariedade social, sem fins lucrativos, que se encontra registada na Direção Geral da Segurança Social, no livro 2 das Associações de Solidariedade Social, sob o nº 73/83, a fls. 81 e 81 verso, desde 23/12/1983.

O CJC é uma IPSS, que foi constituída por escritura pública em 6 de janeiro de 1814, tal ato constitutivo concedeu-lhe personalidade jurídica. Goza do estatuto de utilidade pública e está registada na Direção Geral da Segurança Social, organismo que o supervisiona.

Tem atualmente como objetivo principal a promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade, nomeadamente no domínio do apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo, abrangendo a população infantil e juvenil de todo o país, bem como dos países de língua oficial portuguesa, bem como a promoção de outras respostas sociais, numa perspetiva de solidariedade social, tais como consta do quadro 9.

Quadro 9 – Outras respostas sociais do Centro Juvenil de Campanhã numa perspetiva de solidariedade social

Acolher em regime de internato, com caracter temporário, crianças ou jovens em situação efetiva de abandono ou orfandade.
Aceitar em regine de externato, nas diferentes respostas sociais, com caracter temporário, crianças e jovens.
Criar, fomentar e proporcionar, de acordo com as suas capacidades, o desenvolvimento moral, cultural, profissional, físico e desportivo às crianças e jovens.
Apoiar a integração social e comunitária das crianças e jovens e a sua formação.”

Fonte: Elaboração própria, de acordo com o Plano de ação quadriénio 2020/2023

Para além do fim principal, referido anteriormente, o CJC tem fins secundários ou instrumentais, que lhes permite angariar alguma receita, ou seja, exploração um café, lavandaria e loja social nas suas instalações. De referir que, o CJC é uma Instituição aberta que se pauta pela sua transparência e rigor, e que, faz questão que os seus benfeitores constatem *in loco* onde é aplicado o que é oferecido (Campanhã, 2022).

A intervenção social divide-se em duas grandes áreas: Ação Social e Educação, conforme o quadro 10, protocoladas e financiadas pela Segurança Social cumprindo disposições legais aplicáveis.

Quadro 10 - Respostas Sociais do Centro Juvenil de Campanhã

AÇÃO SOCIAL	EDUCAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Casa de Acolhimento Residencial - Casa de Acolhimento Temporária - Unidade de Emergência - Creche 	<ul style="list-style-type: none"> - Ensino Pré-Escolar

Fonte: Elaboração Própria

4.1 Missão, Visão e Valores

4.1.1 Missão

O CJC, tem a sua Missão bem definida e todos os seus colaboradores trabalham de acordo com o seu propósito. A Missão do CJC, conforme disponibilizado no seu website consiste na:

“a promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade, nomeadamente no domínio do apoio à infância e juventude, incluído as crianças e jovens em perigo, abrangendo todo o território nacional.”

4.1.2 Visão

No que se refere à Visão na prossecução dos objetivos primordiais - área social, o CJC, conforme disponibilizado no seu website.

“foca-se diariamente os seus esforços numa base de melhoria contínua de forma a posicionar a Instituição no patamar de referência a nível nacional com uma notoriedade forte e credível, prestando serviços individualizados e humanizados de qualidade, procurando responder às necessidades e expectativas dos utentes, famílias e comunidade.”

4.1.3 Valores

No que tange aos seus Valores, o CJC apresenta os seguintes valores, conforme apresentado no quadro 11.

Quadro 11 – Valores do Centro Juvenil de Campanhã

Solidariedade	O propósito da existência da Instituição
Espírito de Equipa	Sentido coletivo, baseado na coesão, colaboração, confiança, honestidade e respeito pela individualidade
Afetividade	Aproximar as pessoas e proporcionar-lhes experiências positivas
Profissionalismo	Competência, rigor e ética como alicerces do trabalho
Qualidade	Procurar a excelência com dedicação, persistência e espírito de sacrifício
Transparência	Como meio de promoção de relações de confiança
Respeito	Reconhecer cada pessoa como um ser único com necessidades distintas e igualmente valorizadas
Equidade	Garantir as mesmas oportunidades, compreendendo as diferentes necessidades, capacidades e perfil de funcionalidade de cada indivíduo
Dignidade	Compromisso basilar de promover o respeito pela dignidade da pessoa humana

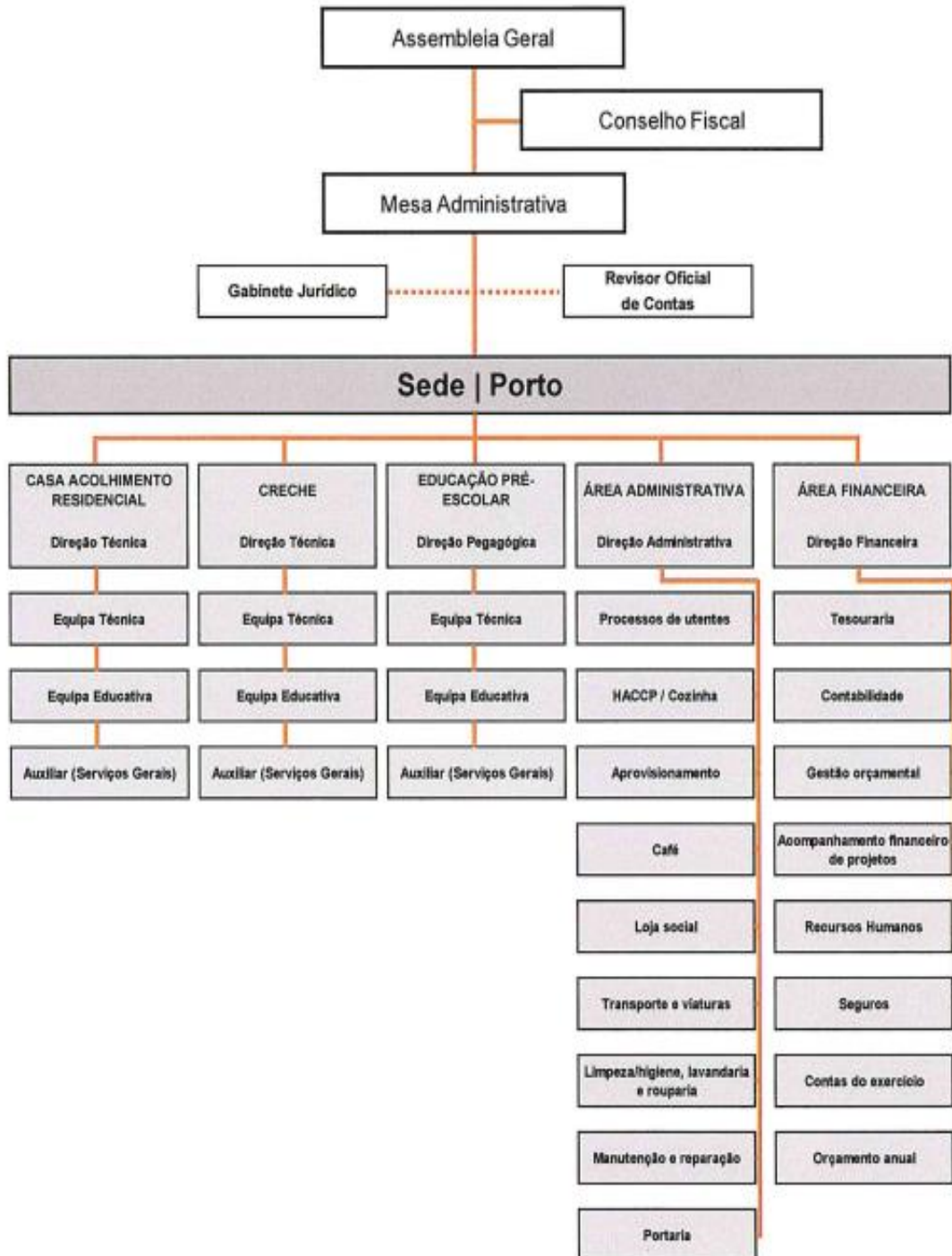
Fonte: Elaboração própria, de acordo com o Website do CJC, 2022

4.2 Organograma do Centro Juvenil de Campanhã

O CJC apresenta uma estrutura funcional (figura 8) que contempla a Assembleia Geral que é constituída por três elementos - um presidente e dois secretários; a Mesa Administrativa é composta por cinco elementos - um presidente, um secretário, um

tesoureiro e dois vogais e um Conselho Fiscal que é constituído por três elementos - um presidente e dois vogais. Conta ainda com um total de 59 colaboradores distribuídos funcionalmente por cada uma das respostas sociais mencionadas anteriormente.

Figure 8 – Organograma do Centro Juvenil de Campanhã



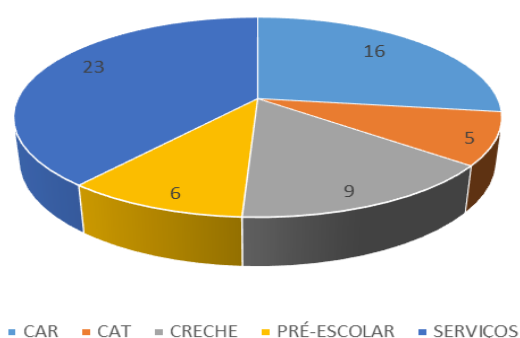
Fonte: Centro Juvenil de Campanhã (2022)

4.3 Recursos Humanos, Serviços e Parcerias

4.3.1 Recursos Humanos

Em 31 de dezembro de 2022, o CJC integrava 59 colaboradores em regime de contrato de trabalho e 7 em regime de prestação de serviços, repartidos por diferentes áreas conforme representado no gráfico número 2.

Gráfico 2 – Nr. ° de Colaboradores por departamentos



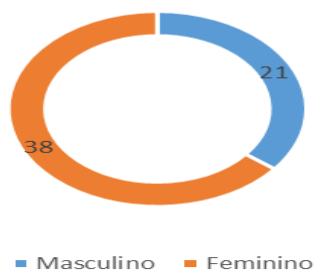
CAR – Centro de acolhimento residencial

CAT – Centro de acolhimento temporário

Fonte: Elaboração própria, de acordo com dados do relatório e contas de 2022

Quanto ao seu gênero, em 2022, mais de 50% dos colaboradores do CJC eram do gênero feminino, conforme se verifica no gráfico número 3.

Gráfico 3 – Nr. ° de trabalhadores por gênero



Fonte: Elaboração própria, de acordo com dados do relatório e contas de 2022

4.3.2 Serviços Prestados

O CJC para além das suas respostas sociais, apresentadas anteriormente, conta com os seguintes serviços, de acordo com o seu Plano de atividade e Orçamento para 2023.

- Gabinete de serviço de apoio comunitário (GASAC)
- Café
- Lavandaria
- Loja social
- Arrendamento.

4.3.3 Parcerias

O CJC atualmente conta com uma diversificada rede de parcerias estratégicas de forma a solidificar e desenvolver competências nas suas crianças e jovens, promovendo dessa forma sinergias com parceiros de experiência comprovada na área. Seguidamente serão apresentadas algumas dessas parcerias conforme Plano de atividades e Orçamento para 2023 (Centro Juvenil de Campanhã, 2022a).

- El Corte Inglés
- CODE – Sociedade de Distribuição de Vestuário, S.A.
- Banco Alimentar
- Entrajuda – Banco de Bens Doados
- Lactogal – Produtos Alimentares, S.A
- Maria Oliveira – Comércio de Peixe
- MC – Comércio de Frutas
- Direção-Geral das Artes
- Living Tours
- Movimento Transformers
- MentorART
- Mercadão dos Óculos – Rede de Óticas
- Farmácia Campus S. João
- Mundo a Sorrir – Saúde Oral
- Associação para Apoio à Integração Social e Comunitária – Espaço T

- Associação Polvilhar Alegria – Escolinha de Rugby da Trofa
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
- Instituto Politécnico da Maia
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
- Faculdade de Medicina do Porto.

Capítulo V – Desenho do projeto

5.1 Ponto de partida/Diagnóstico do problema

Em 2022 o CJC comemorou 208 anos da sua existência, mantendo de forma exemplar o seu objetivo principal que é a promoção do bem-estar de crianças e jovens em risco, apoiando as famílias e a comunidade mais vulneráveis, contribuindo dessa forma para o seu bem-estar e melhoria contínua da sua qualidade de vida, bem como está a desenvolver novos projetos para apoio à comunidade (Centro Juvenil de Campanhã, 2022b).

O CJC é uma IPSS que conta com mais de 100 clientes/utentes e 59 colaboradores. Não obstante, evidencia ainda a ausência de uso de algumas ferramentas que auxiliem o processo de gestão, como é o caso do BSC. Essa necessidade foi apurada através de várias conversas com a Presidente da Mesa Administrativa.

Adebo (1974, p.48, conforme citado por Fortin, (2000) diz-nos que um problema de partida “é uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação”. Nas palavras de Mace (1968, p.48, conforme citado por Fortin 2000), “esta situação problemática surge quando é constatado um desvio entre uma situação julgada insatisfatória e a situação desejável”.

Para o presente projeto, o problema de partida foi formulado através da seguinte questão de partida: “Como desenvolver e implementar o Balanced Scorecard no CJC?”

Para o efeito, o desenvolvimento do projeto envolveu alguns objetivos prévios, tais como: a análise das práticas de gestão estratégica já aplicadas no CJC; compreender o conhecimento que os dirigentes da IPSS têm sobre esta ferramenta de gestão; analisar as perceções que diferentes colaboradores da instituição têm sobre o funcionamento e desenvolvimento da mesma; analisar o processo de desenvolvimento e implementação do BSC em outras entidades da economia social.

O desenvolvimento do projeto envolveu também a recolha de um conjunto significativo de informações sobre a instituição, através da análise de diferentes documentos internos e externos que permitissem um conhecimento mais preciso da sua estratégia de intervenção, e através da interação com diferentes *stakeholders* através da realização de entrevistas.

O desenvolvimento do BSC envolveu ainda a realização de um conjunto de etapas que foram previamente identificadas através da revisão da literatura, tais como a definição/análise da missão, visão e valores, a análise ambiental através da realização da análise SWOT, elaboração do mapa estratégico, definição de um conjunto de indicadores e metas, bem como teste piloto do projeto e agilização de procedimentos para a sua implementação.

Durante o desenvolvimento e implementação do BSC teve-se em conta as metodologias mencionadas no capítulo 3, ou seja, de base empírica, onde o investigador realizou em estreita associação com a ação, contando com a participação de outras pessoas, assim como é demonstrado a relação existente dos conceitos e as opiniões dadas pelos participantes e investigador sobre os mesmos,

5.2 Análise normativa

O CJC é uma Associação sem fins lucrativos, com Estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social e de utilidade pública. Desenvolve atividade na área da infância e juventude, dividindo-se em dois grandes grupos, crianças e jovens e crianças e jovens em situação de perigo.

O CJC para desenvolver as suas atividades tem de obedecer ao estipulado nos Estatutos da Instituição, bem como reger-se por normativos legais impostos para cada uma das suas respostas sociais, pois sem cumprir todas estas condições o seu funcionamento estará em incumprimento legal, podendo levar mesmo ao seu encerramento.

De acordo com Regulamento Interno (2022), nas suas aplicações legais, a Creche obedece ao estipulado nos Estatutos da Instituição, bem como a um conjunto de diplomas legais que se sistematizam no quadro 12.

Quadro 12 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito da Creche

<u>Diplomas Legais</u>	
Creche	
a.	“Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, alterado pela Lei n.º 76/2015, de 28 de julho - Aprova e altera o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social;

b.	Portaria 196-A/2015, de 01 de julho, alterada pela Portaria n.º 296/2016, de 28 de novembro e pela Portaria n.º 218-D/2019, de 15 de julho, alterado pela Portaria n.º 199/2021, de 21 de setembro, alterado pela Portaria n.º 198/2022, de 28 de julho - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) e as IPSS ou legalmente equiparadas;
c.	Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto, alterada pela Portaria n.º 411/2012, de 14 de dezembro - Define as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento da Creche, quer seja da iniciativa de sociedades ou empresários em nome individual, quer de instituições particulares de solidariedade social ou equiparadas e outras de fins idênticos e de reconhecido interesse público;
d.	Decreto-Lei n.º 126-A/2021 de 31 de dezembro, que procede à terceira alteração e republica o Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março - Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, estabelecendo o respetivo regime contraordenacional;
e.	Lei n.º 2/2022, de 3 de janeiro - alarga progressivamente a gratuidade da frequência de Creche do sistema de cooperação e das amas do Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.);
f.	Portaria n.º 198/2022, de 27 de julho - Regulamenta as condições específicas de concretização da medida da gratuidade das Creches e Creches familiares, integradas no sistema de cooperação, bem como das amas do Instituto da Segurança Social, I. P.;
g.	Portaria n.º 199/2021, de 21 de setembro - Define as condições específicas do alargamento da gratuidade da frequência de Creche, em cumprimento do disposto no n.º 1 do artigo 159.º da Lei n.º 75-B/2020, de 31 de dezembro;
h.	Protocolo de Cooperação em vigor;
i.	Circulares de Orientação Técnica acordadas em sede de CNC;
j.	Contratos Coletivos de Trabalho para as IPSS.”

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Regulamento Interno do CJC (2023)

Segundo o Regulamento Interno (2021), nas suas aplicações legais, o Pré-escolar obedece ao estipulado nos Estatutos da Instituição, bem como aos seguintes diplomas legais conforme consta do quadro 13.

Quadro 13 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito do –
Pré-escolar

<u>Diplomas Legais</u>	
Pré-Escolar	
a.	“Decreto-Lei n.º 172 - A/2014, de 14 de novembro - Aprova o Estatuto das IPSS;
b.	Lei n.º 5/97, de 10 fevereiro - Lei-quadro da Educação Pré-Escolar;
c.	Decreto-lei n.º 147/97, de 11 de junho - Estabelece o regime jurídico do desenvolvimento e expansão da educação pré-escolar e define o respetivo sistema de organização e financiamento;
d.	Portaria 218-D/2019, de 17 de julho - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o ISS e IPSS;
e.	Despacho Conjunto n.º 300/97, de 9 de setembro, define as normas que regulam a participação dos Pais ou Encarregados de Educação no custo das componentes não pedagógicas (almoço e prolongamento de horário) dos estabelecimentos de Educação Pré-escolar, de acordo com as condições sócio económicas;
f.	Decreto-Lei n.º 33/2014, de 4 de março - Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, estabelecendo o respetivo regime contraordenacional;
g.	Protocolo de Cooperação em vigor;
h.	Circulares de Orientação Técnica acordadas em sede de CNAAPAC;
i.	Contrato Coletivo de Trabalho para as IPSS;
j.	Despacho n.º 9180/2016, de 19 de julho - Homologa as orientações curriculares para a educação pré-escolar.”

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Regulamento Interno do CJC (2023)

No que se refere a Crianças e Jovens em situação de perigo tem três respostas sociais: (i) Lar de Infância e Juventude; (ii) Casa de Acolhimento Temporário; e (iii) Unidade de Emergência, conforme consta do quadro 15.

De acordo com o Regulamento Interno (2021), nas suas aplicações legais, o Lar de Infância e Juventude, obedece ao estipulado nos Estatutos da Instituição, bem como aos seguintes diplomas legais enunciados no quadro 14.

Quadro 14 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito da –
Lar de Infância e Juventude

<u>Diplomas Legais</u>
Lar de Infância e Juventude
• “Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro de 2014 que aprova os Estatutos das IPSS;
• Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de maio, com as alterações introduzidas pelo Despacho Normativo n.º 31/2000, de 31 de janeiro - Normas reguladoras da cooperação;
• Lei n.º 147/99 de 1 de setembro - Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo (LPCJP), com as alterações introduzidas pelas Leis n.º 31/2003 de 22 de agosto, 142/2015 de 8 de setembro, 23/2017 de 23 de maio e 26/2018 de 5 de julho;
• Decreto-Lei n.º 164/2019 de 25 de outubro - Estabelece o regime de execução do acolhimento residencial, medida de promoção dos direitos e de proteção das crianças e jovens em perigo;
• Legislação de cooperação entre o Instituto de Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social - Lei n.º 196-A;
• Decreto-Lei n.º 2/86, de 2 de janeiro - Define os princípios básicos a que devem obedecer os lares, como forma de resposta social dirigida aos menores, transitória ou definitivamente, desinseridos do meio familiar;
• Legislação de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013;
• Convenção dos Direitos da Criança aprovada em 8 de junho de 1990 e ratificada pelo Presidente da República em 12 de setembro;
• Protocolo de Cooperação em vigor;
• Contrato Coletivo de Trabalho para as IPSS;
• Orientações do Manual de Gestão da Qualidade de Acolhimento Institucional do ISS;”

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Regulamento Interno do CJC (2023)

Já no que tange às respostas do Centro de Acolhimento Temporário e à Unidade de Emergência, e de acordo com o Regulamento Interno (2021), nas suas aplicações legais, as mesmas também obedecem ao estipulado nos Estatutos da Instituição, bem como aos seguintes diplomas legais conforme consta do quadro 15.

Quadro 15 - Diplomas Legais aplicáveis à resposta social desenvolvida no âmbito do - Centro de Acolhimento Temporário e à Unidade de Emergência

<u>Diplomas Legais</u>
Centro de Acolhimento Temporário
Unidade de Emergência
• “Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro de 2014 que aprova os Estatutos das IPSS;
• Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de maio, com as alterações introduzidas pelo Despacho Normativo n.º 31/2000, de 31 de janeiro - Normas reguladoras da cooperação;
• Lei n.º 147/99 de 1 de setembro - Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo (LPCJP), com as alterações introduzidas pelas Leis n.º 31/2003 de 22 de agosto, 142/2015 de 8 de setembro, 23/2017 de 23 de maio e 26/2018 de 5 de julho;
• Decreto-Lei n.º 164/2019 de 25 de outubro - Estabelece o regime de execução do acolhimento residencial, medida de promoção dos direitos e de proteção das crianças e jovens em perigo;
• Legislação de cooperação entre o Instituto de Segurança Social e as Instituições Particulares de Solidariedade Social - Lei n.º 196-A;
• Decreto-Lei n.º 2/86, de 2 de janeiro - Define os princípios básicos a que devem obedecer os lares, como forma de resposta social dirigida aos menores, transitória ou definitivamente, desinseridos do meio familiar;
• Legislação de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013;
• Convenção dos Direitos da Criança aprovada em 8 de junho de 1990 e ratificada pelo Presidente da República em 12 de setembro;
• Protocolo de Cooperação em vigor;
• Contrato Coletivo de Trabalho para as IPSS;
• Orientações do Manual de Gestão da Qualidade de Acolhimento Institucional do ISS;”

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Regulamento Interno do CJC (2023)

5.3 Análise empírica (*Benchmarking*)

5.3.1 A evidência relativa a aplicação do BSC em outras organizações

O estudo realizado por Quesado et al. (2014, citado por Silva, 2015) a 85 organizações de grande dimensão em Portugal, apresenta evidências acerca da implementação do BSC em Portugal, demonstrando que 18,8% já possuem um BSC implementado. No

inverso, a análise aos resultados deste estudo revela a elevada percentagem de instituições que ainda não fazem uso desta ferramenta de gestão.

No setor empresarial são várias as entidades de reportam os efeitos positivos da adoção desta ferramenta. A título de exemplo, Ferreira (2010) analisa o processo de implementação o BSC Grupo Corticeira Amorim na Unidade de Negócios (UN) de Aglomerados Compósitos (AC), que é considerado como um caso de sucesso. Na UN estudada, o BSC é usado para suportar os vários processos de gestão da estratégia. Ao longo dos anos, os gestores aperfeiçoaram a forma de uso do BSC, obtendo melhorias progressivas sobre a eficácia da ferramenta. Apesar de algumas dificuldades, a adoção e uso do BSC são percecionados, pelos gestores da UN de AC, como um caso de sucesso. Neste estudo foi possível concluir a validade da ferramenta, através da ajuda que foi dada aos gestores das referidas unidades na sua gestão estratégica.

Todavia, também existiram organizações onde a implementação do BSC não foi bem-sucedida, como relatam Ferreira e Major (2012, conforme citado por Silva, 2015). Os autores dão o exemplo do caso da Sumol+Compal – organização do setor das bebidas sem álcool. Os autores referem que existiram várias evidências para o seu insucesso, tais como: o processo de fusão de duas empresas onde existiam diferentes culturas e backgrounds organizacionais, a escolha de um número elevado de indicadores, défices dos sistemas de informação que não lhes permitia a alimentação automatizada desses mesmos indicadores.

5.3.2 A evidência relativa ao desenvolvimento e implementação do BSC em organizações sociais através de um estudo exploratório

Para melhor compreender o processo de desenvolvimento e implementação do BSC no setor social, bem como vantagens e limitações percebidas, o investigador procedeu à recolha de informação empírica junto de duas entidades que já fazem uso do BSC, através de uma entrevista semiestruturada, em profundidade, aos responsáveis pela sua conceção e implementação na instituição. Nas secções seguintes apresentam-se os principais resultados obtidos. Para assegurar o anonimato dos colaboradores das instituições participantes, estes foram designadas de A, Presidente e B.

5.3.2.1 Início do processo de desenvolvimento do BSC

Após a realização das entrevistas e olhando para as razões que levaram ao desenvolvimento do BSC, verifica-se que na Associação do Porto de Paralisia Cerebral, o desenho da ferramenta foi motivado pelo facto de começarem a ter uma visão mais consistente para a estratégia da instituição e pelo facto dos seus processos de planeamentos estratégicos serem ainda incipientes. Tal como relatado pelo colaborador A, “Planeamentos estratégicos ainda muito arcaicos, ainda pouco empresariais”. Já no que concerne à instituição ao Centro Social de Soutelo, o desenho da ferramenta foi motivado pela necessidade de reverem a missão, visão, valores e estratégia da instituição, bem como ao nível da operacionalização sentiram que ainda existiam algumas limitações.

5.3.2.2 Principais intervenientes no desenvolvimento do BSC

As entrevistas realizadas indicam que, nas duas instituições, que o envolvimento de todos é muito importante para a realização de qualquer projeto. Relatando a colaboradora A, “na altura estavam no mestrado sobre a área Social (...), e um dos professores apresentou a ferramenta” partilharam o conteúdo na instituição, e a resposta foi, “efetivamente era algo que ia de encontro aquilo que queríamos”. Já o colaborador B relatou, “Estivemos a visitar todos em conjunto, foi um processo muito participado e correu muito bem”.

5.3.2.3 Processo de divulgação da ferramenta BSC aos colaboradores

No Centro Social de Soutelo, verifica-se que a divulgação do BSC aos colaboradores não correu conforme as expectativas dos seus responsáveis. Citando o colaborador B “foi comunicado através do plenário de trabalhadores e talvez não tenha sido a melhor estratégia, foi algo muito oral, foi muito cansativo”. O colaborador B acrescentou ainda, “as pessoas a queixarem-se, não entendo nada ou já fizemos aquilo, foi um momento muito desagradável para os colaboradores”. Porém, na Associação do Porto de Paralisia Cerebral, a colaboradora A relata que “foi só um cuidado maior em explicar o que eram estas novas siglas”.

5.3.2.4 Vantagens e limitações percebidas quanto à adoção do BSC

Analisando as vantagens percebidas pela adoção do BSC, verifica-se uma opinião convergente por parte das organizações em análise. Ambas as instituições consideram que é mais fácil olhar e perceber os dados, após a implementação do BSC. Já no que diz respeito aos pontos negativos as respostas divergem. Para a colaboradora A merece destaque “a necessidade de mais tempo a criar e a implementar a ferramenta, explicar a toda a gente”. O colaborador B, por sua vez, considera que “algumas etapas que são quase copiar, colar de outras instituições pouco adaptadas à nossa”, chamando à atenção para a necessidade de conceção de uma ferramenta que se ajuste às especificidades da própria instituição.

5.3.2.5 Evidências no dia a dia após a implementação do BSC

De seguida procurou compreender-se as implicações da adoção do BSC para o dia a dia da organização social. Uma das evidências relatadas pela colaboradora A, foi a “obrigatoriedade desta monitorização”. Todavia o colaborador B relatou que, passando a citar: “conseguimos obter resultados muito mais positivos, está muito mais definido quem faz o quê”.

5.3.2.6 Recomendações para outras instituições

Por fim, pretendeu-se compreender as recomendações que estas organizações, que já implementaram o BSC, dariam a outras organizações sociais que pretendam efetuar este desenvolvimento no futuro.

Um dos entrevistados destacou a necessidade de que “consigamos olhar para estas organizações como empresas sem perder o foco no cliente, deixar de ser o assistencialista, mas ter esta proximidade na mesma”. O outro entrevistado, por sua vez, deixou como recomendação a necessidade de “ouvir o maior número de pessoas, não ouvir só as chefias” no processo de desenvolvimento e implementação do BSC.

Os principais resultados obtidos indicam que é uma mais-valia a implementação do BSC nas Organizações Sociais, pois durante o seu processo de desenvolvimento permite o envolvimento de todos os colaboradores, desde a gestão de topo ao porteiro. É uma da

ferramenta fácil compreensão, e constitui um elemento fundamental para comunicar e avaliar a estratégia a toda a organização.

Capítulo VI – Desenvolvimento do projeto

Como já foi referido no capítulo IV, o CJC é uma Instituição de Solidariedade Social que tem como objetivo principal a promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade, nomeadamente no domínio do apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo, abrangendo a população infantil e juvenil de todo o país, bem como dos países de língua oficial portuguesa. Logo, é uma instituição sem fins lucrativos.

6.1 Declarações de Missão, Visão, Valores

A Missão, visão e valores são elementos fundamentais para o processo de planeamento estratégico das organizações sociais, bem como para o desenvolvimento do BSC. Conforme defendido por Niven (2003, p. 101, citado por Silva, 2015), a missão, a visão valores e estratégia são “os blocos da construção” do BSC. De modo semelhante, Gonçalves (2014) refere que esses conceitos representam os quatro pilares do BSC.

Sabendo que a missão de qualquer organização é a razão da sua existência, logo se percebe a orientação da missão do CJC para as crianças e jovens. Após a análise documental realizadas, verifica-se que as declarações de Missão, Visão e Valores são inexistentes no CJC, tendo-se para o efeito efetuado uma proposta, que se apresenta de seguida. Será de referir que para a construção da declaração de missão foi relevante todo o processo de recolha de informação junto da instituição.

6.1.1 Declaração de Missão

“Promover o bem-estar e qualidade de vida de crianças e jovens de todo em território nacional, em situação de perigo ou não.”

6.1.2 Declaração de Visão

“Foco diário na qualidade dos serviços prestados, tornando-se uma Instituição de referência a nível nacional”

6.1.3 Declaração de Valores

Os valores focam-se em como a instituição irá cumprir a sua missão no seu dia a dia.

“Transparência; Responsabilidade Social; Inovação; Valorização Humana – Respeito; Melhoria contínua – rigor, competência.”

6.2 Análise Ambiental

A análise ambiental foi elaborada no decurso do planeamento estratégico do presente projeto, pois é nesta etapa que o investigador identificou as oportunidades e ameaças presentes e futuras do CJC, através da realização de entrevista semiestruturadas aos órgãos sociais e colaboradores do mesmo, permitindo verificar a realidade do dia a dia da organização, interna e externa; a realização da análise do ambiente interno e externo e também a realização da análise dos seus concorrentes (Anexos: III; IV; V; VI; VII; VIII; IX; X e XI).

6.2.1 Análise ao Ambiente Interno

O ambiente interno foi realizado através a realização de entrevistas semiestruturadas aos colaboradores e a elementos dos órgãos sociais do CJC, já referenciado anteriormente, utilizando os métodos já também referidos.

O CJC apresenta como pontos fortes a sua localização e os seus recursos humanos, como referenciado pela Presidente da Mesa Administrativa “um grupo de pessoas dedicadas e empenhadas, com vontade de fazer coisas novas”. Todavia, “o apoio social que dá à comunidade” também é um ponto forte conforme relatado pela colaboradora Z.

Como pontos fracos, destaca-se a forte dependência de recursos financeiros externos, uma vez que sem estes é quase impossível a instituição sobreviver; passado institucional, como referido em entrevista ao colaborador y e ao colaborador w “questões relacionadas com o passado institucional” “são as ideias pré-concebidas que muitas vezes as pessoas lá fora têm ainda do CJC, por coisas que se passaram há 10, 15 anos”.

Após análise podemos concluir que as forças e fraquezas relativos à mesma, são as apresentadas no quadro 16.

Quadro 16 - Forças e fraquezas do Centro Juvenil de Campanhã

<u>FORÇAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Boa Localização – Rede Transportes Públicos- Existência de Web Site e redes sociais;- Turn over reduzido dos RH;- Mesa Administrativa presente;- N.º de respostas sociais;- Apoio social à sociedade.- Protocolos com Universidades, politécnicos, entre outros;	<ul style="list-style-type: none">- Recursos financeiros com elevada dependência de externos;- Passado institucional;- RH com faixa etária elevada;- Formação dos colaboradores;- Edifício com elevado custo de manutenção;- Estacionamento próximo do Centro (pago);- Tabela salarial.

Fonte: Elaboração própria, de acordo com as entrevistas semiestruturadas

6.2.2 Análise dos Concorrentes

A análise dos concorrentes segundo Brasil (2014) relatado Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) consiste no espaço onde são tidos em conta apenas os concorrentes diretos da organização.

No que tange aos seus concorrentes na valência Casa de Acolhimento para resposta a situações de emergência, no Concelho do Porto, o CJC não tem concorrentes conforme se verifica e no gráfico número 4. Todavia, na valência de Casa de Acolhimento, tem mais 10 concorrentes.

Já no que diz respeito aos seus concorrentes diretos nas valências de Pré-escolar e Creche, o CJC na Freguesia de Campanhã, conta com mais 10 instituições que oferecem os mesmos serviços, conforme se verifica no gráfico número 5 (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2023).

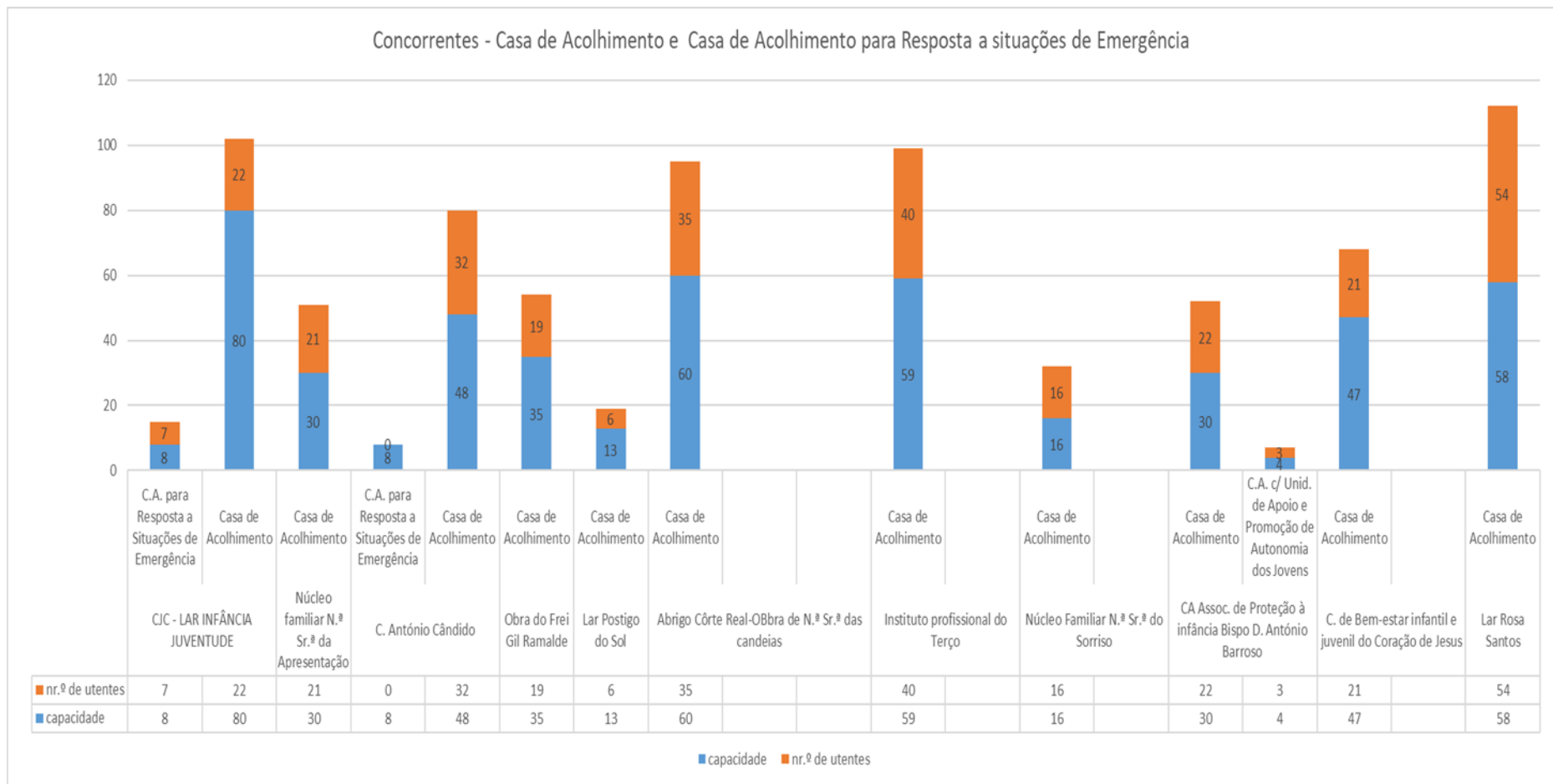


Gráfico 4 – Concorrentes Casa de Acolhimento e Casa de Acolhimento para resposta a situação de emergência

Fonte: Elaboração Própria, de acordo com a Carta Social

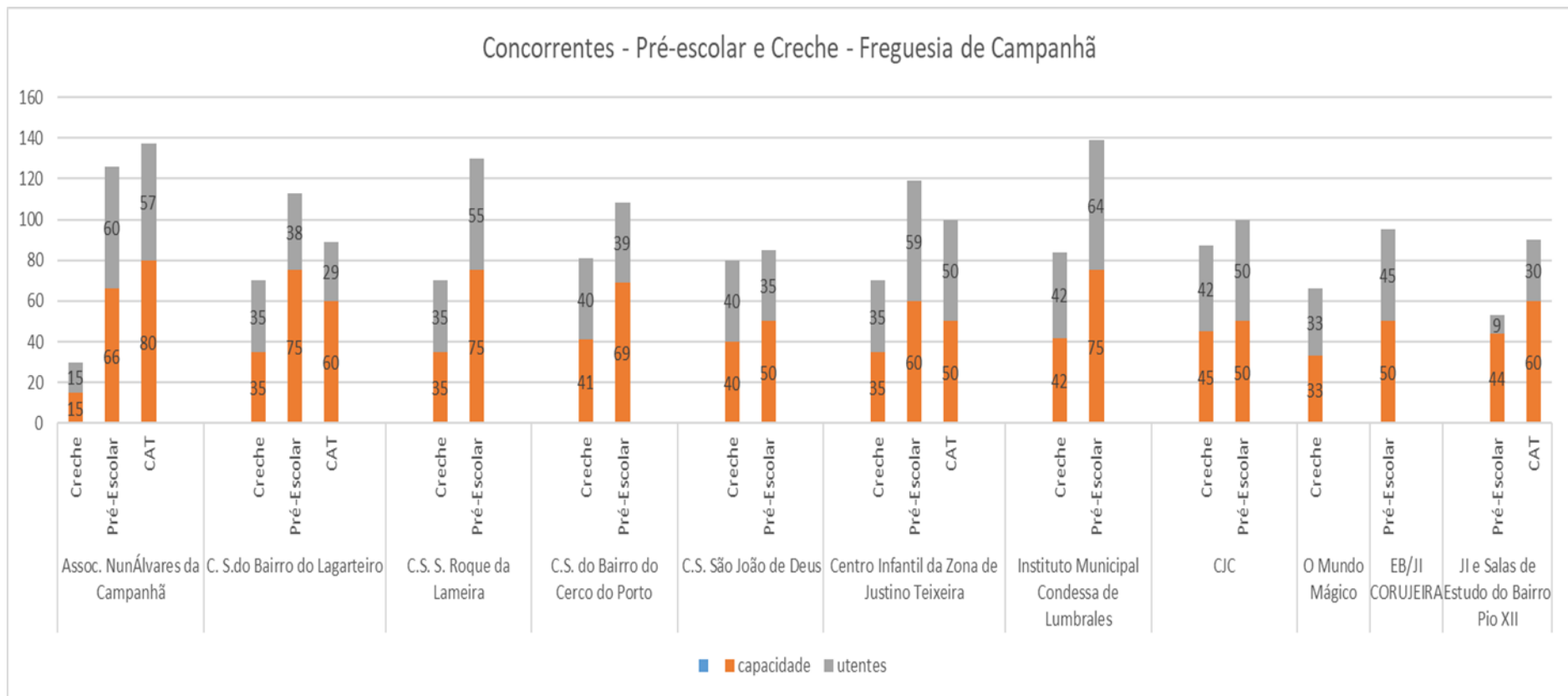


Gráfico 5 – Concorrentes diretos- Pré-Escolar e Creche na Freguesia de Campanhã

Fonte: Elaboração própria, de acordo com a Carta Social

6.2.3 Análise ao Ambiente Externo

Tal como no ambiente interno, aqui também foram tidas em consideração as entrevistas semiestruturadas.

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar as principais oportunidades e ameaças com que o CJC se depara, que são apresentadas no quadro 17.

Quadro 17 - Oportunidades e Ameaças do Centro Juvenil de Campanhã

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEACAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Novas formas de captar fundos- Novos protocolos com a SS;- Divulgação pelas redes sociais;- Aumento da procura pelas respostas sociais;- Desenvolvimento de novas respostas sociais;- Estabelecer novas Parcerias	<ul style="list-style-type: none">- Diminuição da Natalidade;- Aumento do desemprego;- Concorrência direta e indireta;- Redução das participações financeiras;- Inflação- Alterações políticas e governamentais na área social.

Fonte: Elaboração própria, de acordo com as entrevistas semiestruturadas

Após a realização da análise interna, externa e dos concorrentes o investigador passou para a proposta da matriz SWOT, validada posteriormente, pelos presentes na primeira reunião presencial, já referido anteriormente no capítulo 3.

6.3 Matriz SWOT

Tendo em conta a análise do ambiente interno e externo efetuado, procedeu-se à construção da Análise SWOT, conforme quadro 18.

Quadro 18 - Matriz SWOT – Centro Juvenil de Campanhã

<u>FORCAS</u>	<u>FRAQUEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Boa Localização – Rede Transportes Públicos- Existência de Web Site e redes sociais;- Turn over reduzido dos RH;	<ul style="list-style-type: none">- Recursos financeiros com elevada dependência de externos;- Passado institucional;

<ul style="list-style-type: none"> - Mesa Administrativa presente; - N.º de respostas sociais; - Apoio social à sociedade. - Protocolos com Universidades, politécnicos, entre outros; 	<ul style="list-style-type: none"> - RH com faixa etária elevada; - Formação dos colaboradores; - Edifício com elevado custo de manutenção; - Estacionamento próximo do Centro (pago); - Tabela salarial.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMEAÇAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Novas formas de captar fundos - Novos protocolos com a SS; - Divulgação pelas redes sociais; - Aumento da procura pelas respostas sociais; - Desenvolvimento de novas respostas sociais; - Estabelecer novas Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da Natalidade; - Aumento do desemprego; - Concorrência direta e indireta; - Redução das participações financeiras; - Inflação - Alterações políticas e governamentais na área social.

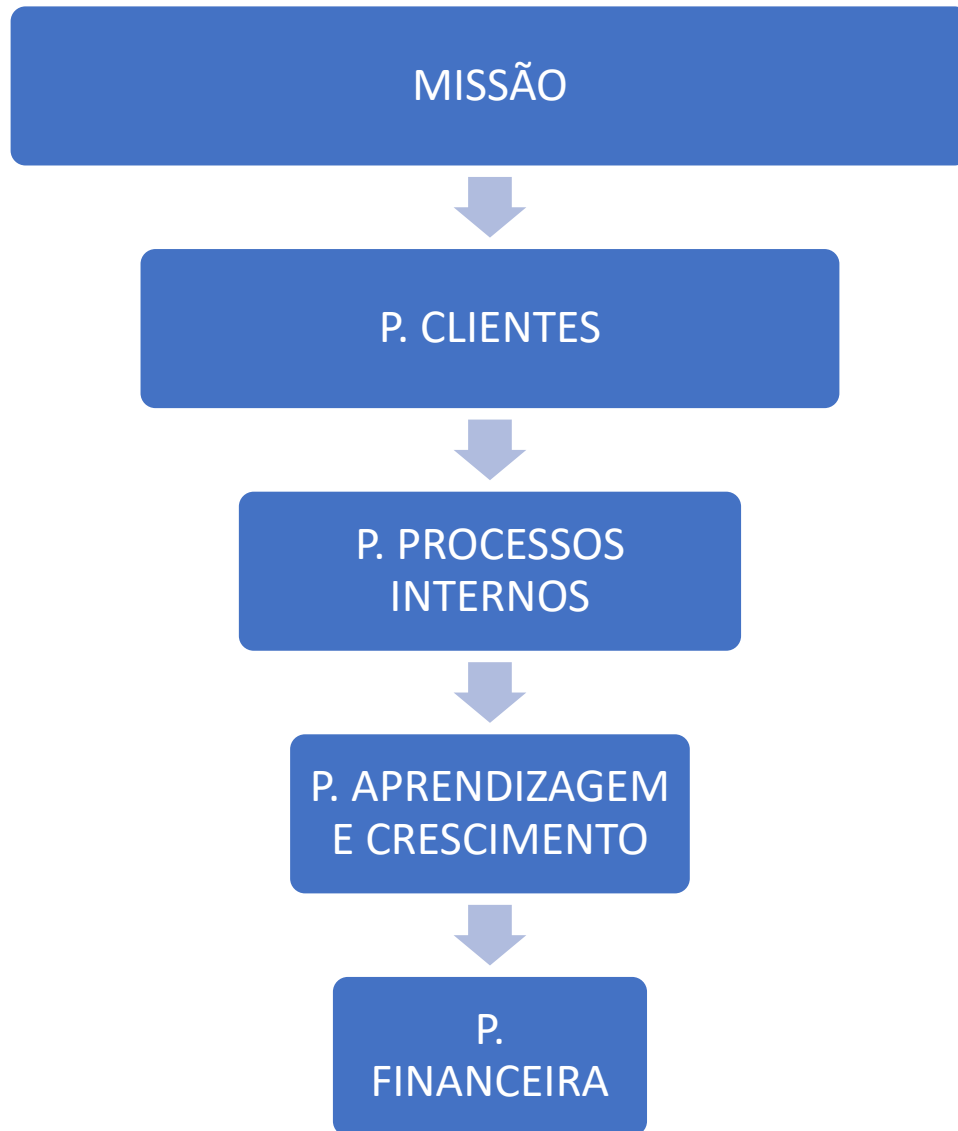
Fonte: Elaboração própria com base em informações retiradas das entrevistas semiestruturadas e observação direta, 2023

6.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos do CJC, deverão ir ao encontro da Visão, Missão e Estratégia da instituição. Na definição dos objetivos estratégicos da instituição procurou-se incorporar a informação que foi obtida através da recolha da informação junto da instituição (análise documental e diferentes entrevistas realizadas), bem como análise ambiental. Com base nessa informação foram propostos objetivos estratégicos para cada uma das dimensões do BSC – clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, e financeira. Estes foram depois discutidos e validados com os responsáveis do CJC.

Ainda nesta fase de desenvolvimento do BSC foi proposto pelo investigador (figura 9) a adição de uma nova perspetiva ao modelo original, aparecendo no topo a Missão do CJC, digamos a 5.ª perspetiva.

Figure 9 – Perspetivas propostas para Balanced Scorecard do Centro Juvenil de Campanhã



Fonte: Elaboração própria

Depois de elegidas as perspetivas para o CJC o investigador propôs os seguintes objetivos estratégicos, apresentados e discutidos também na primeira reunião presencialmente, para o mandato 2023/2025, agrupados por perspetiva, sistematizados no quadro 19.

Quadro 19 – Objetivos estratégicos do Centro Juvenil de Campanhã

<ul style="list-style-type: none">• <u>Perspetiva dos clientes</u><ol style="list-style-type: none">1 - Criação de novas respostas sociais;2 - Garantir a satisfação dos utentes/clientes;3 - Promoção da autonomia e integração na comunidade;4 - Encaminhamento para resposta social (adultos).• <u>Perspetivas dos Processos Internos</u><ol style="list-style-type: none">5 - Reabilitação do Edifício;6 - Estabelecer novas Parcerias/Reforçar as existentes;7 - Melhorar serviços existentes e reforçar a imagem;• <u>Perspetiva aprendizagem e crescimento</u><ol style="list-style-type: none">8 - Aumentar a satisfação dos seus RH e sua motivação;9 – Monitorização e feedback sobre as atividades dos colaboradores;10 - Promover formação adequada aos RH;11 - Melhoria do Sistema de Informação e Tecnologia.• <u>Perspetiva Financeira</u><ol style="list-style-type: none">12 - Aumentar a captação de receitas;13 – Angariar novos de utentes/clientes/sócios;14 – Controlo do orçamento anual;15 – Captação de Fundos através de concursos ou programas de apoio.

Fonte: Elaboração própria

6.4.1 Estratégia

A estratégia é o pilar mais importante do BSC. Verifica-se, e já mencionado anteriormente, que a estratégia do CJC estaria apresentada por tópicos, tendo o investigador combinado com o Diretor Financeiro apresentar uma reestruturação da mesma na reunião seguinte. Foi proposta a seguinte reestruturação, conforme quadro 20.

Quadro 20 - Proposta de reestruturação da Estratégia do Centro Juvenil de Campanhã

Antes	Proposta
<p>“É fundamental determinar um modelo de gestão estratégica que garanta o desenvolvimento sustentado da Instituição, através da criação/potencialização de serviços diferenciados e de valor acrescentado para todas as partes interessadas. Para além disso, revela-se essencial assegurar uma gestão de recursos humanos eficaz e ao mesmo tempo, promotora do envolvimento e participação dos colaboradores. Sendo ainda importante promover o estabelecimento/manutenção de parcerias que potenciem a obtenção de melhores resultados para a Instituição, com um o foco principal no UTENTE.</p> <p>Nesse sentido, pretendemos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir a prestação de serviços de qualidade; 2. Promover/Consolidar a sustentabilidade da Instituição; <p>Consolidar as respostas sociais ao serviço da comunidade.</p>	<p>Promover e apoiar, com serviços de excelência, o bem-estar e qualidade de vida de crianças e jovens, em situação de perigo ou não, de todo país, bem como garantir o desenvolvimento sustentável da Instituição</p>

Fonte: Elaboração própria, de acordo com o Plano de Ação Quadriénio 2020/2023

6.5 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, de informação, aprendizagem e um importante fator de motivação e envolvimento por parte de todos da organização.

Tal como na análise SWOT, na definição de objetivos estratégicos e reestruturação da estratégia do CJC, o investigador apresentou uma proposta do mapa estratégico que foi apresentada e discutida na primeira reunião presencialmente. Notou-se algum desconhecimento por parte dos presentes, sendo explicado pelo investigador a sua finalidade. Assim, e seguindo os temas abordados nas reuniões e por email, e unindo os conceitos da ferramenta de gestão estratégica, foi construído o mapa estratégico onde é possível observar as principais relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos nas cinco perspetivas.

A primeira perspetiva denomina-se como a Missão do CJC. A segunda perspetiva denomina-se como utentes/clientes, sendo o principal objetivo do CJC atender à satisfação das suas necessidades. Existem clientes/utentes externos que são todos aqueles interessados no Centro, onde se incluem, por exemplo, os pais das crianças e jovens, a comunidade, bem como a Segurança Social. Trata-se da perspetiva com maior proeminência para o Centro, uma vez que sendo o mesmo uma instituição sem fins lucrativos terá de criar valor junto dos mesmos para conseguir sobreviver.

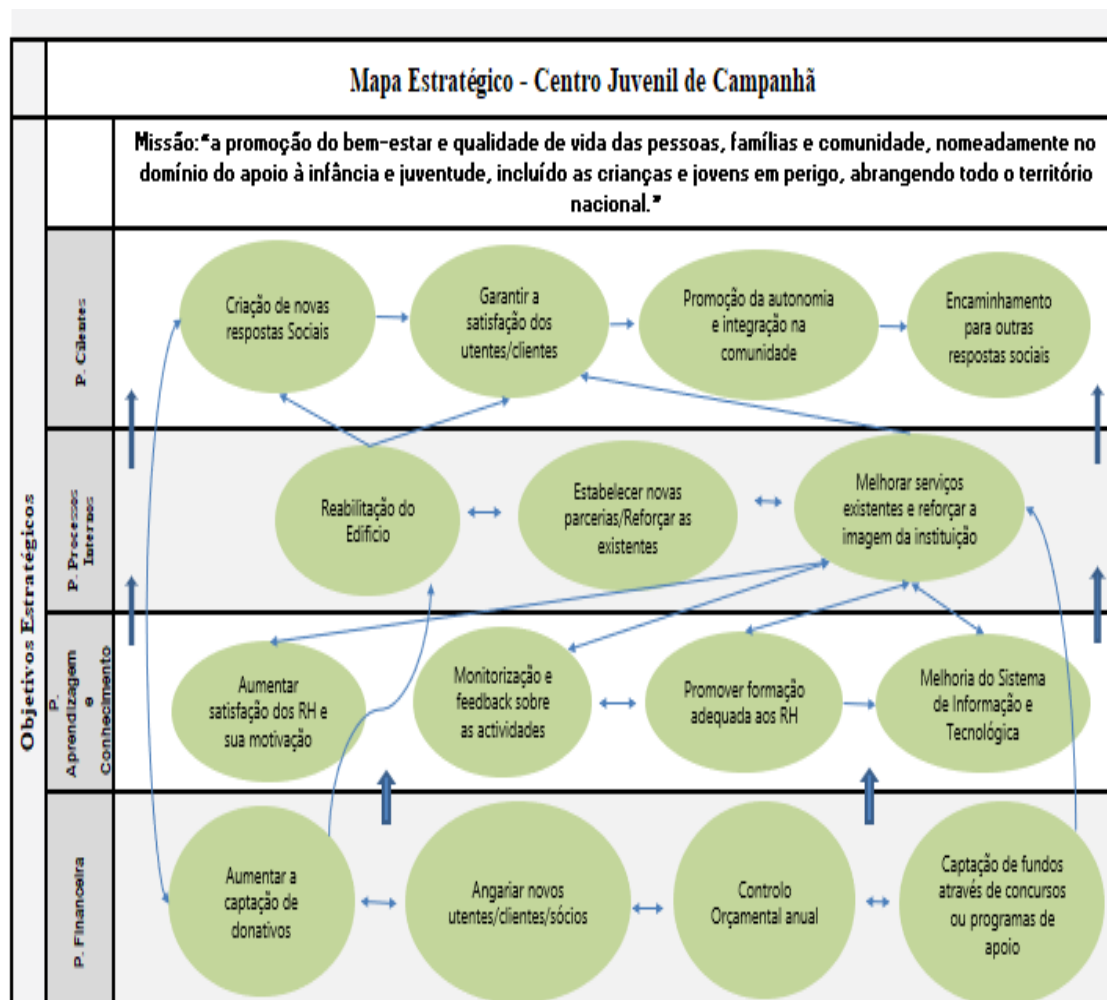
Seguidamente, apresenta-se a perspetiva dos processos internos, que se caracteriza pela definição de processos-chave, que permitam a alavancagem da Missão do Centro. A definição desta perspetiva, adequada às necessidades da instituição, permitirá um melhor controlo de toda a gestão do Centro, tendo sempre como princípio de que o orçamento do mesmo é limitado de acordo com as atuais condições, políticas, económicas e sociais do nosso país.

A perspetiva da aprendizagem e crescimento, por sua vez, está relacionada com todos os ativos do Centro, de onde se destacam os recursos humanos, uma vez que neste tipo de instituições ter recursos humanos qualificados no que diz respeito à atividade exercida.

A nível estratégico há que ter em conta a perspetiva financeira, importante para a sobrevivência da instituição e que, na sua conceção deverá entrar em linha de conta com a forma jurídica do CJC.

Na perspetiva financeira é preciso dar especial ênfase ao cumprimento do orçamento estabelecido anualmente, sendo este limitado e de extrema importância aquando do planeamento das atividades e iniciativas do Centro. Está relacionada com todos os subsídios, doações obtidas, por via de particulares ou empresas, bem como contribuições efetuadas pela Segurança Social. O quadro 21 representa o mapa estratégico do CJC proposto pelo investigador.

Quadro 21- Proposta do Mapa estratégico para o Centro Juvenil de Campanhã



Fonte: Elaboração Própria

O mapa estratégico apresentado para o CJC, permite identificar as relações causa-efeito de todas as perspetivas do BSC, segundo os objetivos estratégicos do mesmo tal como sugerido pela literatura (Chiavenato, 2020; Kuzaqui, 2020).

Pinto (2009, p.159) refere que a Missão, será um objetivo que nunca será atingido na sua íntegra, mas refere que “é crucial manter o foco na missão e direcionar estratégias e ações que visem a sua concretização, fixando metas parcelares e mensuráveis, cuja monitorização e avaliação seja possível realizar, através dos indicadores e iniciativas inscritos no Scorecard e nos mapas estratégicos”.

6.6 Iniciativas, Indicadores e Metas

Após a definição do mapa estratégico, foi necessária a definição de ações, indicadores e metas para cada um dos objetivos estratégicos propostos.

A escolha dos indicadores foi discutida numa das reuniões realizadas com o Diretor Financeiro, sendo os restantes foram propostos pelo investigador e posteriormente apresentados para validação. No quadro 22 apresentam-se o conjunto de iniciativas, indicadores e metas referentes à perspetiva de clientes.

Quadro 22 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva de Clientes

MISSÃO			
Perspetiva de Clientes/utentes			
Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas
1.Criação de novas respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> Criação de Respostas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de novas Respostas Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos 50% do processo administrativo concluído Criação de 2 novas respostas sociais
2.Garantir a satisfação dos utentes/clientes	<ul style="list-style-type: none"> Monitorização do nível de satisfação dos utentes e recolha de feedback (inquéritos de satisfação) Promoção do envolvimento dos clientes/utentes nos processos 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de satisfação dos Clientes/utentes Nr. ° de sugestões por parte dos seus utentes/clientes Nr. ° de reclamações Nr.º de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos um nível mínimo de 60% Mínimo de 6 sugestões Máximo 1 por trimestre Participação em pelo menos 60% das atividades previstas
3.Promoção da autonomia e integração na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de estágios junto das suas parcerias/sociedade civil Preparação para o mercado de trabalho Envolvimento dos jovens da instituição em feiras de emprego Redução do número de casos de jovens em situação de insucesso Promoção no sucesso na integração das crianças e jovens nas respostas 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de parceiros que apresentem ofertas de estágios Nr. ° de jovens que consigam realização de estágio Criação de novas parcerias potenciais entidades empregadoras Nr. ° de jovens a frequentar o evento com a idades compreendidas entre 18 e 25 Nr. ° de casos de insucesso (laboral/escolar) 	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos 6 estágios entre os diferentes parceiros Pelo menos 3 por ano Pelo menos 1 parceria por ano Pelo menos 50% dos jovens com idades entre 18 e 25 Menos de 5% Atingir no mínimo 50% dos objetivos

	sociais até ao final do ano letivo		
4.Encaminhamento para resposta social	<ul style="list-style-type: none"> Promoção da transição de resposta social entre jovens Preparação psicológica da criança/jovem 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de crianças/jovens Reencaminhadas Nr. ° de jovens que frequentam consultas de orientação Psicológica 	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos 35% Pelo menos 35%

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que, para a maioria dos casos, a monitorização de cada objetivo estratégico é feita através da utilização de vários indicadores quantitativos, assim como as suas metas são ambiciosas, mas realistas.

No quadro 23 apresentam-se o conjunto de iniciativas, indicadores e metas referentes à perspetiva de Processos Internos.

Quadro 23 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva de Processos Internos

Perspetiva de Processos Internos			
Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas
5.Reabilitação do Edifício	<ul style="list-style-type: none"> Pedido de orçamentos Angariação de verbas (financeiras, espécie) Mobilização de Voluntariados para a realização de atividades de reabilitação 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. de orçamentos pedidos Valor financeiro angariado Nr. ° de produtos em espécie angariado Nr. ° de voluntários envolvidos na reabilitação do edifício 	<ul style="list-style-type: none"> 3 orçamentos no mínimo mínimo 60% do valor Total da reabilitação Mínimo 50% dos produtos No mínimo 10 voluntários
6.Estabelecer novas Parcerias/Reforçar as existentes	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de atividades em rede Convidar organizações públicas/privadas para visitar o CJC Organização de Seminários Promoção de reuniões/encontros Envio de emails em datas 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de novas parcerias Nr. de visitas realizadas Nr. ° de Seminários Organizados Nr. ° de reuniões com cada um dos seus parceiros Nr. ° de emails enviados Nr° de convites enviados 	<ul style="list-style-type: none"> Criar no mínimo 10 parcerias por ano Realizar pelo menos 10 Visitas Realizar pelo menos 2 Seminários No mínimo 2 reuniões Pelo menos 3 emails

	<ul style="list-style-type: none"> comemorativas Envio de convites para visitarem as instalações 		<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos 2 convites
7. Melhorar serviços existentes e reforçar a imagem	<ul style="list-style-type: none"> Atividades de marketing digital Discussão de indicadores entre chefias e colaboradores para ferramentas estratégicas a implementar 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de newsletters criadas Nr. ° de publicações nas redes sociais Nr. ° de atualizações do website Nr. de visualizações por parte dos encarregados de educação Nr. ° de reuniões de alinhamento para definição de indicadores estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> 12 newsletters por ano 2 publicações por semana 1 atualização mensal 1 visualização por semana Conseguir medir em tempo real 30% dos objetivos estratégicos propostos

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 24 apresentam-se o conjunto de iniciativas, indicadores e metas referentes à perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Quadro 24- Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento			
Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas
8. Aumentar a satisfação dos RH e sua motivação	<ul style="list-style-type: none"> Realização de questionários De satisfação dos RH Retenção dos Protocolos existentes com benefícios para os RH Realizar novos protocolos com benefícios para os RH Realização de avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> Questionários realizados Nr. ° de protocolos retidos Nr. ° de protocolos realizados Nr. ° de avaliações de desempenho Índice de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> No mínimo 1 por trimestre No mínimo 7 No mínimo 4 No mínimo 2 por respostas sociais Obter 3 numa escala de 0 a 5
9. Monitorização e feedback sobre a atividade dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Identificação e comunicação dos indicadores de atividade aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de reuniões realizadas na Instituição 	<ul style="list-style-type: none"> 2 reuniões por projeto/iniciativas 3 reuniões por resposta social;

	<ul style="list-style-type: none"> Feedback sobre o trabalho desenvolvido aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de Sessões geral de apresentação Nr. de reuniões de acompanhamento Produção de relatórios de gestão realizados 	<ul style="list-style-type: none"> 1 sessão, com pelo menos 20 participantes; pelo menos 1 reunião 1 relatório de avaliação por projeto/iniciativa
10.Promover formação adequada aos RH	<ul style="list-style-type: none"> Formação proposta pela entidade patronal Sugestões por parte dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de formações propostas Nr. ° de sugestões Nr. ° de participantes na Formação 	<ul style="list-style-type: none"> No mínimo 2 formações 2 sugestões por colaborador No mínimo 15 colaborador por formação
11.Melhoria do Sistema de Informação e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Atualização de bases de dados em sistema intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Nr.º de dias em que é efetuada a atualização de novas informações em sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Não ultrapassar 15 dias na colocação de dados

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 25 apresentam-se o conjunto de iniciativas, indicadores e metas referentes à perspetiva Financeira.

Quadro 25 - Iniciativas, indicadores e metas da Perspetiva Financeira

Perspetiva Financeira			
Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas
12.Aumentar a captação de receitas	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar as receitas próprias através de diferentes atividades Divulgação dos serviços prestados do GASAC Organização de eventos – Caminhadas, workshops, entre outros 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de donativos recebidos - Monetário - Espécie Nr. de associados com quotas pagas Nr. ° de pessoas que procuram apoio através do GASAC nos diferentes serviços que presta Nr. ° de eventos organizados 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar em 70% dos donativos No mínimo das 60% quotas pagas No mínimo 30 pessoas por ano (GASAC) Organizar pelo menos 3 eventos
13.Angariar novos de utentes/sócios	<ul style="list-style-type: none"> Promover a imagem da Instituição e dos seus projetos Elaboração de um portefólio da Instituição Divulgação de Oferta de novas respostas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Nr. ° de novos sócios Nr. ° de novos utentes/clientes Nr. ° de portefólios enviados Nr.º de divulgações 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar em 20% Aumentar em 40% Pelo menos 2 vezes por ano Divulgar 1 vez por trimestre

14. Controlo do orçamento anual	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar de orçamentos para aquisições frequentes • Controlo contabilístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. ° de orçamentos solicitados • Nível de acompanhamento do orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo menos 3 orçamentos para cada categoria de item • Cumprir em 90% a Execução orçamental
15. Captação de Fundos através de concursos ou programas de apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Candidaturas a programas PRR • Candidaturas a concursos locais de apoio à Economia Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Nr. ° de candidaturas submetidas • Nr. ° de candidaturas apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo menos 2 candidaturas por ano • Apresentar pelo menos 2 candidaturas por ano

Fonte: Elaboração Própria

Em síntese, os indicadores apresentados são superiores aos sugeridos por Kaplan e Norton (1993), podendo justificar-se pela natureza da instituição.

Após a identificação das iniciativas/ações, indicadores e metas para as diferentes perspetivas de acordo com os objetivos estratégicos proposto para o CJC, o investigador apresenta a sua proposta de BSC para a instituição, onde inclui a calendarização e responsável pela monitorização, conforme sistematizado no quadro 26

Quadro 26 – Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Clientes

Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas	Calendarização	Responsável
1.Criação de novas respostas sociais	- Criação de Respostas sociais	- Nr. ° de novas Respostas Sociais	- Pelo menos 50% do processo administrativo concluído - Criação de 2 novas respostas sociais	Até finais de 2023 Até final do novo mandato	Direção
2.Garantir a satisfação dos utentes/clientes	- Monitorização do nível de satisfação dos utentes e recolha de feedback (inquéritos de satisfação) - Promoção do envolvimento dos clientes/utentes nos processos	- Grau de satisfação dos Clientes/utentes - Nr. ° de sugestões por parte dos seus utentes/clientes - Nr. ° de reclamações - Nr°. de participantes	- Pelo menos um nível mínimo de 60% - Mínimo de 6 sugestões - Máximo 1 por trimestre - Participação em pelo menos 60% das atividades previstas	Com a avaliação a ser feita no final do 4.º trimestre.	Direção/ Diretor Administrativo
3.Promoção da autonomia e integração na comunidade	- Promoção de estágios junto das suas parcerias/sociedade civil - Preparação para o mercado de trabalho - Envolvimento dos jovens da instituição em feiras de emprego	Nr. ° de parceiros que apresentem ofertas de estágios - Nr. ° de jovens que consigam realização de estágio - Criação de novas parcerias potenciais entidades empregadoras	Pelo menos 6 estágios entre os diferentes parceiros - Pelo menos 3 por ano - Pelo menos 1 parceria por ano		Dir. Pedagógico

	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do número de casos de jovens em situação de insucesso - Promoção no sucesso na integração das crianças e jovens nas respostas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° de jovens a frequentar o evento com a idades compreendidas entre 18 e 25 - Nr. ° de casos de insucesso (laboral/escolar) - Grau de Sucesso atingido 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo menos 50% dos jovens com idades entre 18 e 25 - Menos de 5% -- Atingir no mínimo 50% dos objetivos 	Durante todo ano	Educadoras/Diretor Pedagógico
4.Encaminhamento para resposta social	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da transição de resposta social entre jovens - Preparação psicológica da criança/jovem 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° de crianças/jovens Reencaminhadas - Nr. ° de jovens que frequentam consultas de orientação Psicológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo menos 35% - Pelo menos 35% 	Todo ano	Dir. Pedagógico

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 27 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Processos Internos

Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas	Calendarização	Responsável
5.Reabilitação do Edifício	<ul style="list-style-type: none"> - Pedido de orçamentos - Angariação de verbas (financeiras, espécie) - Mobilização de Voluntariados para a realização de atividades de reabilitação 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr.º de orçamentos pedidos - Valor financeiro angariado - Nr.º de produtos em espécie angariado - Nr.º de voluntários envolvidos na reabilitação do edifício 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 orçamentos no mínimo - Mínimo 60% do valor total da reabilitação - Mínimo 50% dos produtos - No mínimo 10 voluntários 	<p>Até dezembro de 2023</p> <p>Anual</p>	<p>Direção/Dir. Financeiro</p>
6.Estabelecer novas Parcerias/Reforçar as existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção de atividades em rede - Convidar organizações públicas/privadas para visitar o CJC - Organização de Seminários - Promoção de reuniões/encontros - Envio de emails em datas comemorativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr.º de novas parcerias - Nr. de visitas realizadas - Nr.º de Seminários Organizados - Nr.º de reuniões com cada um dos seus parceiros - Nr.º de emails enviados 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar no mínimo 10 parcerias por ano - Realizar pelo menos 10 Visitas - Realizar pelo menos 2 Seminários 	<p>Até 31 de dezembro de 2023</p> <p>Até dezembro de 2023</p>	<p>Direção/ Dir. Financeiro</p>

	- Envio de convites para visitarem as instalações	- Nrº de convites enviados	- No mínimo 2 reuniões - Pelo menos 3 emails - Pelo menos 2 convites		
7.Melhorar serviços existentes e reforçar a imagem	- Atividades de marketing digital - Conteúdos publicados - Discussão de indicadores entre chefias e colaboradores para ferramentas estratégicas a implementar	- Nr.º de newsletters criadas - Nr.º de publicações nas redes sociais - Nr.º de atualizações do website - Nr.º de visualizações por parte dos encarregados de educação - Nr.º de publicações - Nr.º de reuniões de alinhamento para definição de indicadores estratégicos	- 12 newsletters por ano - 2 publicações por semana - 1 atualização mensal - 1 visualização p/semana - pelo menos 12 publicações - Conseguir medir em tempo real 30% dos objetivos estratégicos propostos	- Anual - Semanal - Mensal - Semanal - Trimestral Trimestral/semestral	Dir. Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 28 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas	Calendarização	Responsável
9. Aumentar a satisfação dos RH e sua motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de questionários de satisfação dos RH - Retenção dos Protocolos existentes com benefícios para os RH - Realizar novos protocolos com benefícios para os RH - Realização de avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° Questionários realizados - Nr. ° de protocolos retidos - Nr. ° de protocolos realizados - Nr. ° de avaliações de desempenho - Índice de satisfação 	<ul style="list-style-type: none"> - No mínimo 1 por trimestre - No mínimo 7 - No mínimo 4 - No mínimo 2 por respostas sociais - Mínimo 50 colaboradores satisfeitos 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral Anual Anual Semestral Avaliação no 4.º Trim. 	Diretor Financeiro/ Direção
10. Monitorização e feedback sobre a atividade dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e comunicação dos indicadores de atividade aos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° de reuniões realizadas na Instituição - Nr. ° de Sessões geral de apresentação - Nr. de reuniões de acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 reuniões por projeto/iniciativas; - 3 reuniões p/resposta social; - 1 sessão, com pelo menos 20 participantes; - pelo menos 1 reunião 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral Anual 	Diretor Financeiro/ Diretor Pedagógico

	- Feedback sobre o trabalho desenvolvido aos colaboradores	- Produção de relatórios de gestão realizados	- 1 relatório de avaliação por projeto/iniciativa	Trimestral/semestral	
11.Promover formação adequada aos RH	- Formação proposta pela entidade patronal - Sugestões por parte dos colaboradores	- Nr. ° de formações propostas - Nr. ° de sugestões - Nr. ° de participantes na Formação	- No mínimo 2 formações - 2 sugestões p/colaborador - No mínimo 15 colaborador p/ formação	Anual Anual	Diretor Financeiro
12.Melhoria do Sistema de Informação e Tecnologia	- Atualização de bases de dados em sistema intranet	- Nr. ° de dias necessários para atualização de novas informações em sistema	- Não ultrapassar 15 dias na colocação de dados	- Mensal	Diretor Financeiro

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 29 - Proposta de BSC para CJC – Perspetiva Financeira

Objetivos	Iniciativas/Ações	Indicadores	Metas	Calendarização	Responsável
13. Aumentar a captação de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar as receitas próprias através de diferentes atividades - Divulgação dos serviços prestados do GASAC - Organização de eventos – Caminhadas, workshops, entre outros 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° de donativos recebidos <ul style="list-style-type: none"> • Monetário • espécie - Nr. ° de associados com quotas pagas - Nr. ° de pessoas que procuram apoio através do GASAC nos diferentes serviços que presta - Nr. ° de eventos organizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar em 70% - No mínimo dos 60% - No mínimo 30 pessoas por ano - Organizar pelo menos 3 	<ul style="list-style-type: none"> Até final mandato Anual Anual Anual 	Dir. Financeiro
14. Angariar novos de utentes/sócios	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a imagem da Instituição e dos seus projetos - Elaboração de um 	<ul style="list-style-type: none"> - Nr. ° de novos sócios - Nr. ° de novos utentes/ clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar em 20% - Aumentar em 40% 	- Anual	

	portefólio da Instituição - Divulgação de Oferta de novas respostas sociais	- Nr. ° de portefólios enviados - Nr. ° de divulgações das novas respostas sociais	- Pelo menos 2 vezes por ano - Divulgar 1 vez por trimestre	Semestralmente Trimestral	Direção/ Dir. Financeiro
15. Controlo do orçamento anual	- Solicitar de orçamentos para aquisições frequentes - Controlo contabilístico	- Nr. ° de orçamentos solicitados - Nível de acompanhamento do orçamento	- Pelo menos 3 orçamentos para cada categoria de item - Cumprir em 90% a Execução orçamental	Anual	Direção/Diretor Financeiro
16. Captação de Fundos através de concursos ou programas de apoio	- Candidaturas a programas PRR - Candidaturas a concursos locais de apoio à Economia Social	- Nr. ° de candidaturas submetidas - Nr. ° de candidaturas apresentadas	- Pelo menos submeter 2 candidaturas por ano - Apresentar pelo menos 2 candidaturas por ano	Durante o mandato	Diretor Financeiro/Direção

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo VII - Implementação

7.1 Dinamização de ação de formação sobre BSC

Tendo em conta a importância do envolvimento dos colaboradores no processo de conceção e implementação do BSC, o investigador considerou positivo a dinamização de uma ação de formação, sobre “Balanced Scorecard nas Organizações Sociais”, de forma a perceber, na primeira pessoa, as dificuldades apresentadas anteriormente nas entrevistas realizadas nas organizações sociais sobre a comunicação aos seus colaboradores da temática.

Formação essa que decorreu presencialmente, no dia 27 mês de março do corrente ano, com um grupo heterogéneo de 12 pessoas, todas elas de áreas de formação profissional diferentes.

O investigador fez a sua apresentação recorrendo a um power point bastante simples, ilustrativo e de fácil leitura/visualização e compreensão. Tendo a sua ordem de apresentação seguido o seguinte sistema:

1. O que é o BSC e sua finalidade
2. BSC aplicado às OS
3. Potencialidades e desafios no seu desenvolvimento nas OS
4. Debate sobre o tema

Concluiu-se que, tal como a maior parte dos colaboradores das OS, o grupo apesar de nunca ter ouvido falar do tema, mostraram-se bastante interessados e participativos, através das questões que colocaram. Percebeu-se que conseguiram perceber qual a sua finalidade, relatando, “que podia ser aplicada a qualquer tipo de organização, seja ela com ou sem fins lucrativos”, que é “acompanhado de quatro perspetivas nas organizações com fins lucrativos e cinco perspetivas nas OS” e, onde “são definidos indicadores, metas e iniciativas para cada perspetiva e que entre todas elas são estabelecidas relações de causa-efeito, e que, se falhar uma vai prejudicar o bom funcionamento das outras perspetivas” e que todos os colaboradores devem participar no desenvolvimento e implementação projeto ”.

Posto isso, o investigador conclui que a lacuna está na forma como a comunicação é feita aos seus colaboradores, por parte dos seus responsáveis, talvez pela linguagem que apresentam e as ferramentas de auxílio que talvez não sejam as melhores, provocando desinteresse aos mesmos.

Recomendações para a comunicação e envolvimento dos colaboradores no Centro Juvenil de Campanhã

- A Direção reunir com todos os seus colaboradores e comunicar o desenvolvimento e implementação de uma ferramenta de gestão estratégica – o BSC na instituição, caso não seja possível reunir com todos os colaboradores, a Direção deve delegar essa função nos seus diretores.
- Na apresentação da ferramenta deve ser utilizada uma linguagem simples e de fácil compreensão de todos.
- Utilização de imagens ilustrativas de fácil visualização, pois “uma imagem vale por mil palavras”.
- O investigador, em caso de dúvida ou por outro motivo qualquer que a Direção ache pertinente, disponibilizou-se para o mesmo fazer essa apresentação/comunicação aos colaboradores do CJC.

7.2 Desenvolvimento de projeto piloto a aplicar ao Centro Juvenil de Campanhã

Após a conceção do BSC é importante foi necessário desenvolver um projeto piloto que preconizasse a sua posterior implementação no CJC. O projeto piloto para a implementação do modelo foi executado através do Microsoft Excel, pois é uma ferramenta informática simples que permite aos seus utilizadores uma monitorização rápida (em tempo real) e fácil, alavancando a gestão do CJC. O projeto piloto foi desenvolvido em torno das fases que de seguida se descreve.

2.^a Etapa

A segunda etapa envolveu inserir dados na folha de cálculo, tendo por base o mapa estratégico previamente definido, quando da conceção do BSC. Em cada uma das folhas de cálculo foi inserida a informação relativa a metas e indicadores referentes a cada perspetiva do BSC, apresentados anteriormente dos quadros 21, 22, 23 e 24 do capítulo 6. A folha de cálculo construída foi denominada por “Metas”, sendo ilustrada através das figuras 11 e figuras 12. De referir que foi criado um painel de navegação no Microsoft Excel (figura 11), que remetia para a visualização das metas de cada uma das perspetivas do BSC. A figura 12 retrata essa situação para a perspetiva dos clientes.

Figure 11 – Folha de Excel “Metas”

Metas	
Financeira	Clientes-Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

Figure 12 – Dados da Perspetiva de Clientes

Metas	Indicadores	U.M	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Pelo menos 50% do processo administrativo concluído	Nr. ° de novas Respostas Sociais	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos um nível mínimo de 60%	Grau de satisfação dos Clientes/utentes	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Mínimo de 6 sugestões	Nr. ° de sugestões por parte dos seus utentes/clientes	Quant	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Máximo 1 por trimestre	Nr. ° de reclamações	Quant	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Participação em pelo menos 60% nos processos	Nr. de participantes nos processos	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos 6 estágios entre os diferentes parceiros	Nr. ° de parceiros que apresentem ofertas de estágios	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos 3 por ano	Nr. ° de jovens que consigam realização de estágio	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos 1 parceria por ano	Nº de novas parcerias potenciais entidades empregadoras	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos 50% dos jovens com idades entre 18 e 25	Nr. ° de jovens a frequentar o evento com a idades compreendidas entre 18 e 25	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Menos de 5%	Nr. ° de casos de insucesso (laboral/escolar)	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Atingir no mínimo 50% objetivos propostos	Nr. ° de casos de sucesso	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Pelo menos 35%	Nr. ° de crianças/jovens reencaminhadas	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Pelo menos 35%	Nr. ° de jovens que frequentam consultas de orientação Psicológica	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
----------------	--	-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Fonte: Elaboração Própria

3.^a Etapa

Após a inserção dos dados na folha “Metas”, passou-se para a inserção de dados, na folha de Excel denominada “Dados Atuais” relativos ao CJC e apurados até à data do desenvolvimento do projeto piloto, conforme ilustrado nas figuras 13 e 14.

Figure 13 – Folha de Excel “Dados Atuais”

Dados Atuais	
Financeira	Clientes/Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

Figure 14 – Dados da Perspetiva de Processos Internos

Metas	Indicadores	UM	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
3 orçamentos no mínimo	Nr. de orçamentos pedidos	Quant	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	8
Mínimo 60% do valor Total da reabilitação	Valor financeiro angariado	Quant	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34
Mínimo 35% do valor dos produtos	Valor de produtos em espécie angariado	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
No mínimo 10 voluntários	Nr. ° de voluntários envolvidos na reabilitação do edifício	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Criar no mínimo 10 parcerias por ano	Nr. ° de novas parcerias	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Enviar pelo menos 3 convites	Nr. ° de convites enviados	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Realizar pelo menos 10 visitas	Nr. de visitas realizadas	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Realizar pelo menos 2 seminários	Nr. ° de Seminários Organizados	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
No mínimo 2 reuniões	Nr. ° de reuniões com cada um dos seus parceiros	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Pelo menos 2 emails	Nr. ° de emails enviados	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
1 newsletter por mês	Nr. ° de newsletters criadas	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8 publicações por mês	Nr. ° de publicações nas redes sociais	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
1 atualização mensal	Nr°. de atualizações do website	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
1 visualização por semana	Nr. de visualizações por parte dos encarregados de educação	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Conseguir medir em tempo real 30% obj. estratégicos propostos	Nr. ° de reuniões de alinhamento para definição de indicadores estratégicos	Quant	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

Fonte. Elaboração Própria

4.^a Etapa

Após a inserção dos “dados atuais” do CJC para cada perspectiva do BSC, procedeu-se à introdução dos dados referentes ao ano anterior, pois sem estes não seria possível medir o desempenho da instituição. Para tal foi construída uma folha de Excel denominada “último ano” conforme se verifica na figura 15 e 16. Também para este efeito, foi criado um painel de navegação, que permite, através de um clique direcionar para a dimensão do BSC pretendida.

Figure 15 – Folha de Excel “Último Ano”

Último Ano	
Financeira	Clientes-Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração Própria

Figure 16 – Dados referentes ao “Último Ano” da Perspetiva Aprendizagem e Conhecimento

Metas	Indicadores	UM	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
realizar 1 questionário p trimestre	Nr. ° de Questionários realizados	Quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
reter 7 protocolos p/ ano	Nr. ° de protocolos retidos	Quant	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
realizar 4 novos protocolos p/ ano	Nr. ° de novos protocolos realizados	Quant	0	1	0	2	0	1	1	0	1	3	0	0	9
1 por resposta social por ano	Nr. ° de avaliações de desempenho	Quant	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
2 reuniões por projeto/iniciativas	Nr. ° de reuniões realizadas na Instituição	Quant	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
1 sessão geral, com pelo menos 20 participantes;	Nr. ° de Sessões geral de apresentação	Quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 reuniões por resposta social	Nr. de reuniões de acompanhamento	Quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 relatório de avaliação por projeto/iniciativa	Produção de relatórios de gestão realizados	Quant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No mínimo 2 formações	Nr. ° de formações propostas	Quant	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
No mínimo 15 colaborador por formação	Nr. ° de participantes na formação	Quant	9	9	0	9	0	9	9	0	9	9	0	9	72
2 sugestões por colaborador	Nr. ° de sugestões	Quant	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
Não ultrapassar 15 dias na colocação de dados em sistema	Nr. de novos processamentos no sistema(intranet)	Quant	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Fonte: Elaboração Própria

5.ª Etapa

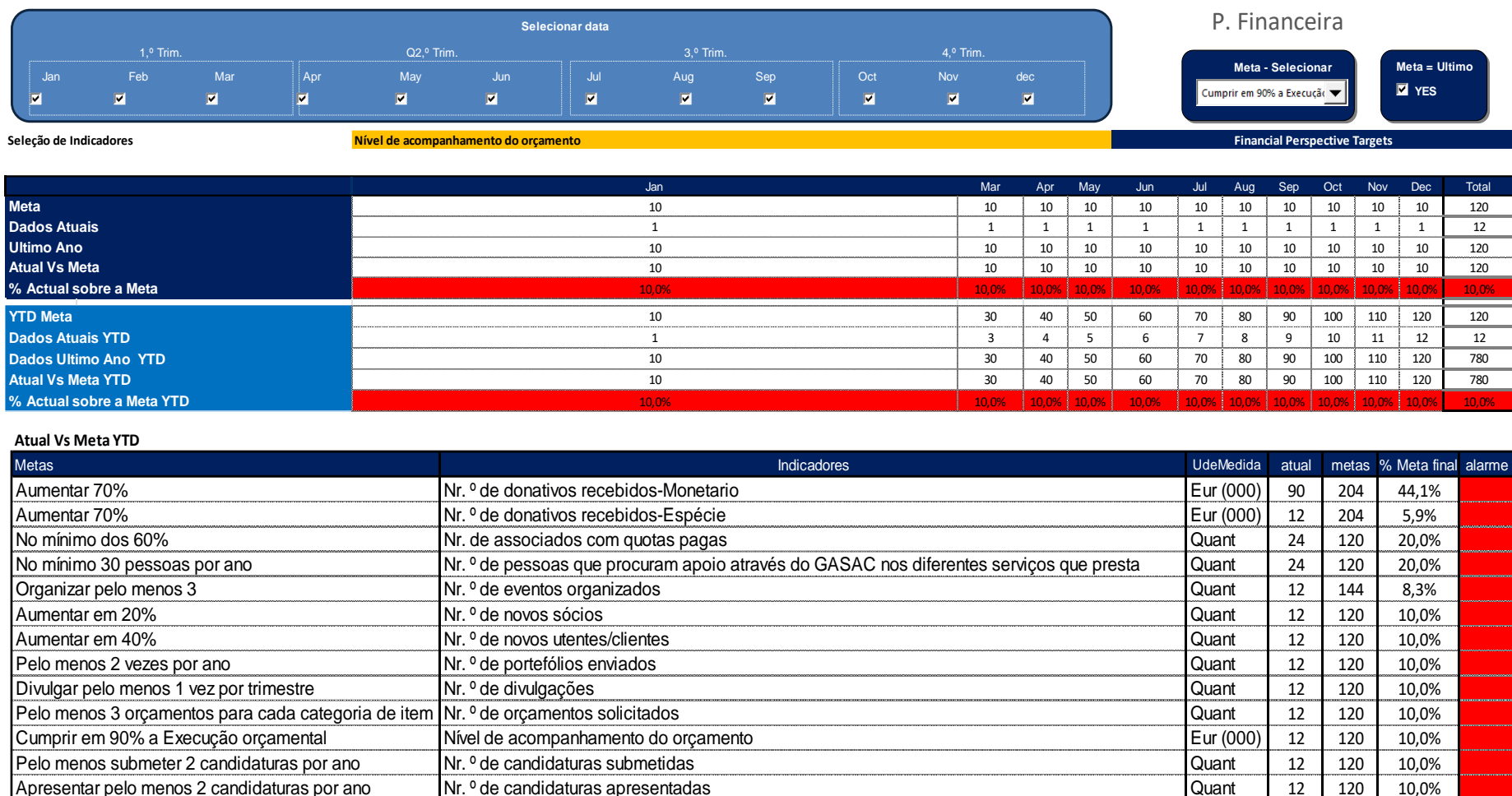
Após a inserção dos dados referidos nas etapas anteriores, introduziu-se uma nova folha de Excel denominada “Monitorização”, que visa permitir verificar e monitorizar o desempenho do CJC, em todas as perspetivas do BSC, em tempo real, conforme se verifica nas figuras 17 e 18 e nos gráficos números 6 e 7. Na folha de cálculo foi criado um sistema de cores, que permite acompanhar visualmente a capacidade de prossecução de cada uma das metas definidas. Para além disso, é acompanhado por um gráfico que ilustra, para cada um dos diferentes meses, os resultados obtidos e a respetiva meta.

Figure 17 – Folha de Excel “Monitorização”

Monitorização	
Financeira	Clientes/Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento

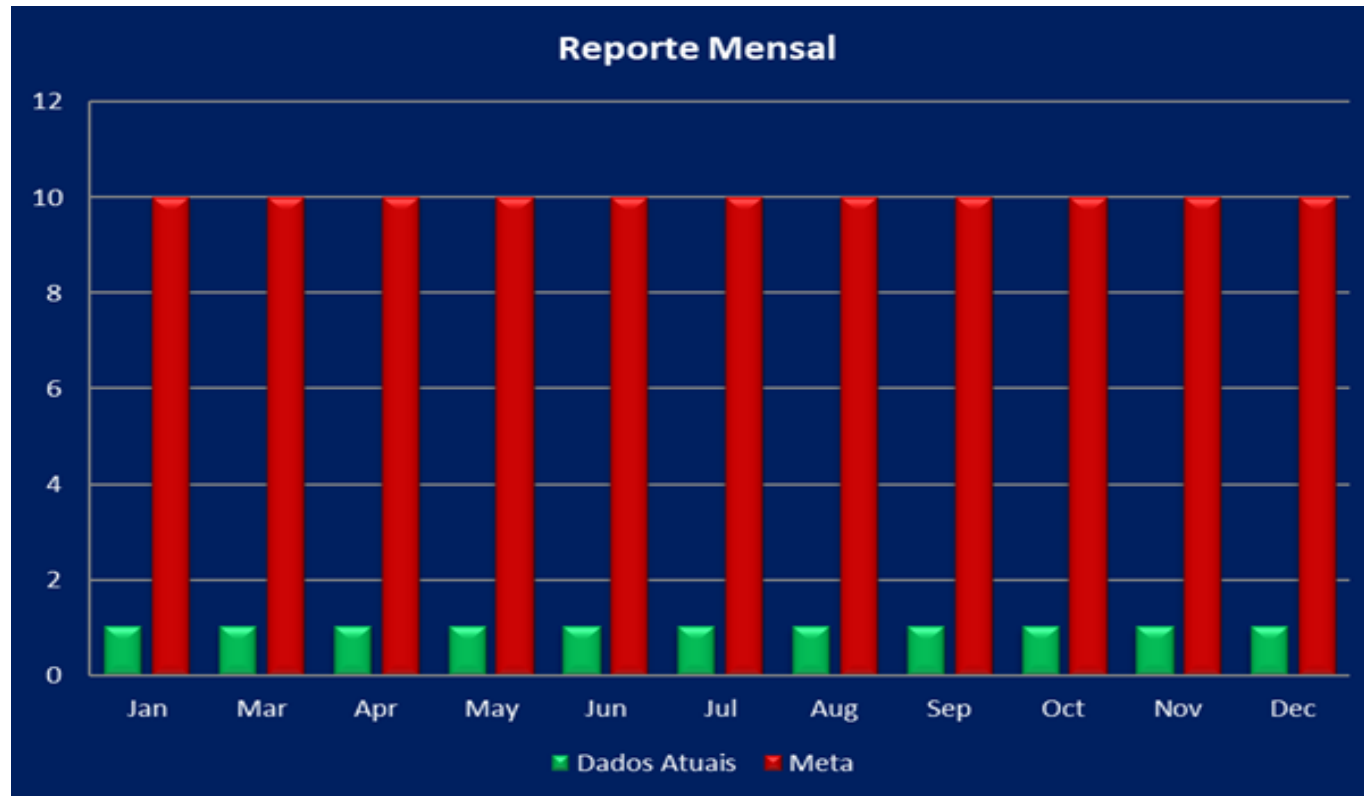
Fonte: Elaboração Própria

Figure 18 – Dados de “monitorização”



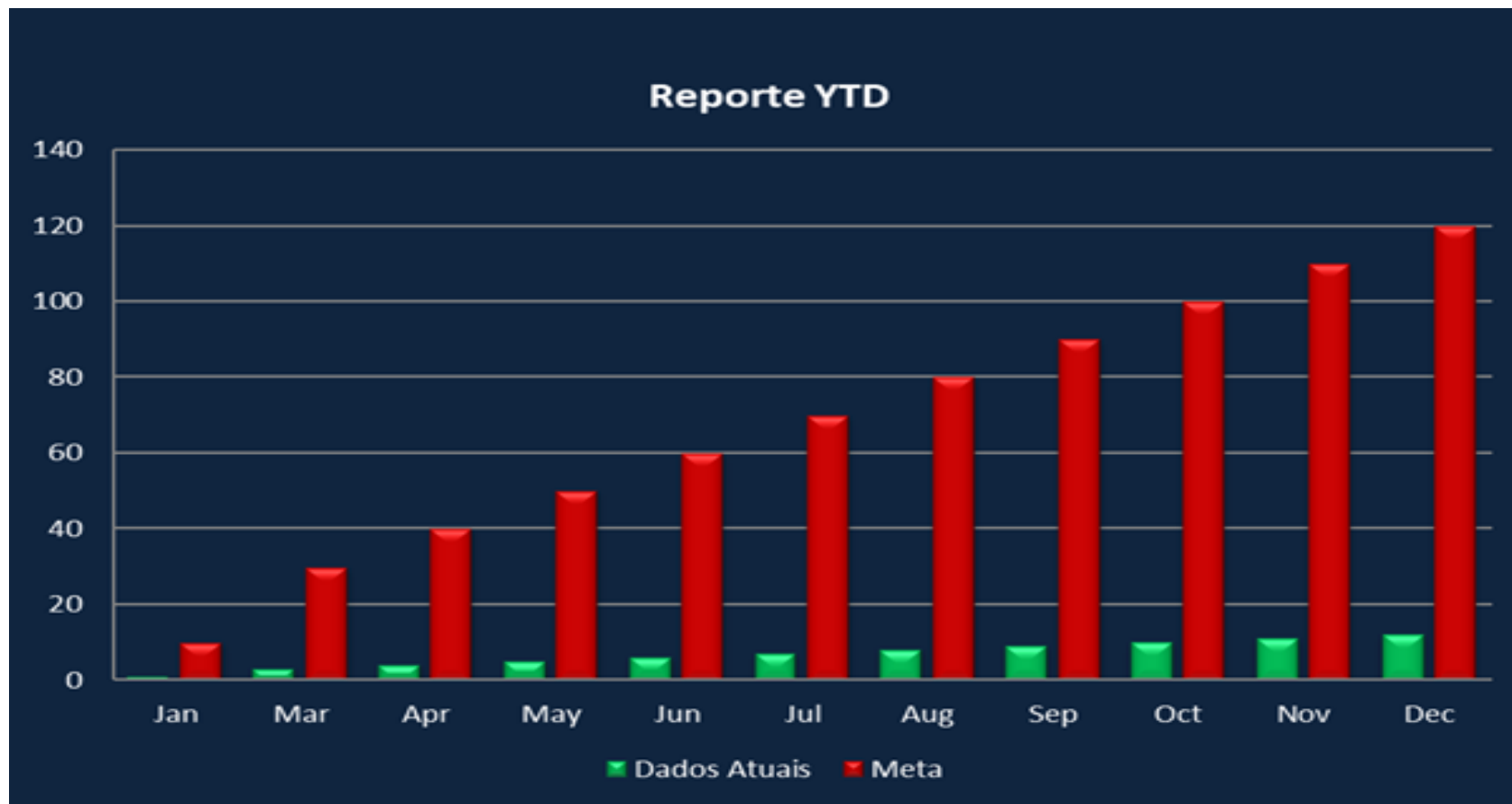
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 6 – “Monitorização” Gráficos



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 7 – “Monitorização” Gráfico de uma data e ano específico



Fonte: Elaboração Própria

6.ª Etapa

Na penúltima etapa, foi criada uma folha de Excel denominada por “Estratégia” onde foram definidos “alarmes” com três cores diferentes, vermelho, amarelo e verde; a informação constante do mapa estratégico do CJC e dos diferentes mapas dão origem aos *Dashboard* de todas as perspectivas do BSC, conforme ilustrado nas figuras 19, 20.

Figure 19 – Folha de Excel “Estratégia”

Estratégia	
Indicadores Dashboard	
Mapa Estratégico	Alarmes

Fonte: Elaboração Própria

Figure 20 – Definição de alarmes

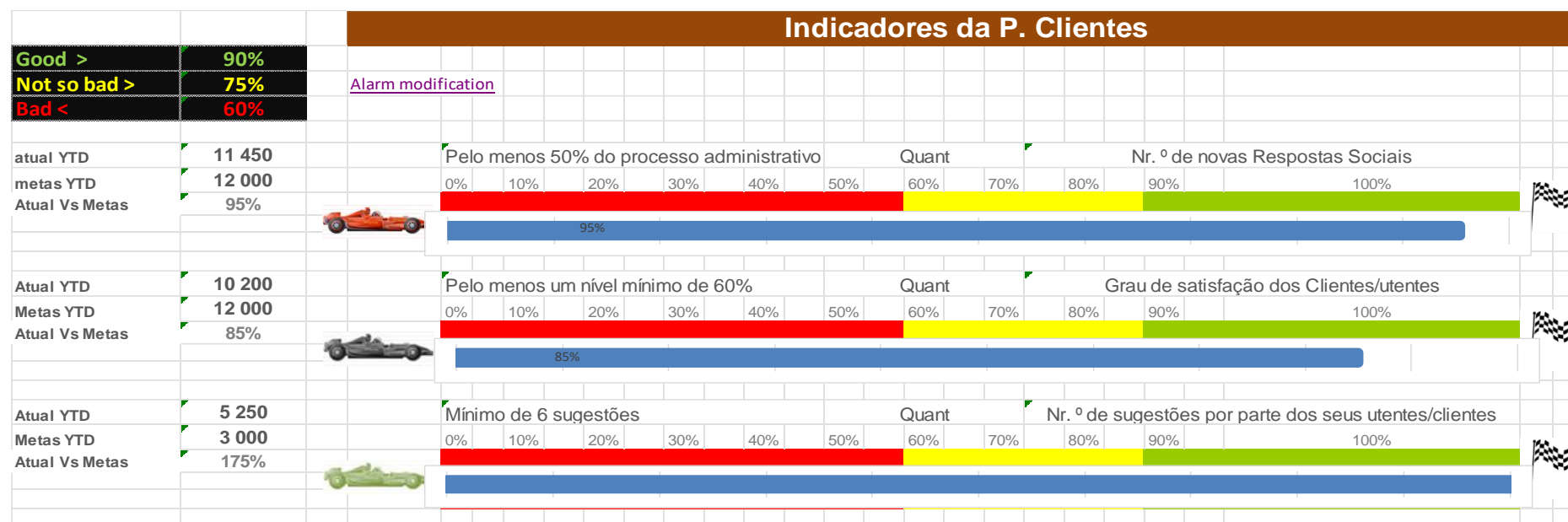
Definição de alarmes	alarme Verde >	90%	Valores definidos entre 0% e 100%
	alarme amarelo >	75%	
	alarme vermelho <	60%	

Fonte: Elaboração Própria

7.ª Etapa

Na última etapa da construção do projeto piloto, inseriu-se uma folha Excel denominada “Indicadores”, onde foram elaborados gráficos referentes a todas as perspetivas do BSC dando origem aos Dashboards apresentados na figura 21.

Figure 21 – Dashboard da Perspetiva Clientes



Fonte: Elaboração Própria

Após a inserção dos valores e importados dados de umas folhas para as outras, foram calculados os valores de desempenho para cada indicador, envolvendo a aplicação de fórmulas simples, como por exemplo, fórmulas relativas ao cálculo de médias ou percentagens, dependendo do indicador selecionado.

Recomendações


Numa fase inicial o investigador irá apoiar o colaborador responsável pela ferramenta no lançamento dos dados, propondo que os mesmos sejam verificados trimestralmente e disponibilizada em reuniões com os órgãos sociais, Diretores Financeiro, Pedagógico, pois são as pessoas com maior conhecimento e formação nas áreas da gestão e financeira.

Não obstante, o investigador, para a implementação do projeto piloto na instituição, deixa aos responsáveis do CJC as seguintes recomendações, que já foram transmitidas em reunião já realizada para o efeito.

1. Monitorar e atualizar: Manter o Excel atualizado com os dados mais recentes. Isso envolverá uma recolha regular de dados, a atualização das fórmulas de cálculo e a revisão dos resultados.
2. Analisar e agir: Analise os resultados do BSC e tomar decisões com base nas informações obtidas. Identificar áreas que precisam de melhoria e desenvolva planos de ação para impulsionar o desempenho.

Por fim apresentar a folha de Excel “Home” onde é possível aceder a qualquer uma das folhas a partir da mesma, conforme se verifica na figura 24.

Figure 22– Balanced Scorecard Centro Juvenil de Campanhã

Balanced Scorecard - Centro Juvenil Campanhã					
Último Ano		Metas		Dados Atuais	
Financeira	Clientes-Utentes	Financeira	Clientes-Utentes	Financeira	Clientes/Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento
Monitorização		Estratégia		Indicadores	
Financeira	Clientes/Utentes	Indicadores Dashboard		Financeira	Clientes/Utentes
Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Mapa Estratégico	Alarmes	Processo Internos	Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração própria

Conclusão

Tendo em conta o trabalho desenvolvido sobre desenvolvimento de um BSC para o CJC, é possível retirar algumas ilações, sejam elas para o presente, sejam para o futuro.

Para a elaboração do projeto, em primeiro lugar, foi feita uma revisão da literatura não só sobre o BSC, mas também sobre as OS e IPSS.

Segundo o Parlamento Europeu a ES evidencia um modelo organizacional que não pode ser caracterizado nem pela dimensão, nem pelos sectores de atividade, mas sim pelos seus princípios orientadores

Segundo o Instituto da Segurança Social, I.P (ISS), as IPSS têm como propósito dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, bem como têm como objetivos dar apoio social às famílias, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.

Segundo vários autores, atualmente, as organizações sociais precisam de aperfeiçoar-se, profissionalizarem-se de forma que a gestão de topo tenha condições para potenciar os seus recursos, permitindo assim uma melhoria na qualidade dos serviços que as mesmas oferecem. Referem que para além da fraca profissionalização, as organizações sociais apresentam necessidades ao nível da introdução de metodologias e ferramentas de apoio à gestão estratégica e operacional.

Admitem que as organizações sociais para sobreviverem necessitam de se organizar, adotar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação, adicionando-se ao marketing como forma de divulgação de imagem e de captação de novos financiadores.

Silva et al., (2014) alerta que, tal como Abraham (2003) um dos principais desafios para as OS é a conciliação entre a resposta social preconizada na sua missão e a sua responsabilidade financeira, mesmo não visando o lucro. As OS para se tornarem mais competitivas devem observar alguns critérios económicos. A eficiência alcança-se através da rentabilização dos recursos humanos, financeiros e materiais e a eficácia por via da capacidade da organização em concretizar os seus objetivos, mantendo a sua missão de cariz social. Outro desafio das OS consiste na sua sustentabilidade, visto que está

dependente da incerteza dos financiamentos por parte do Estado, da inconstância dos donativos e da crescente competitividade dentro do próprio setor (Sá, 2019).

O desenvolvimento do projeto, permitiu compreender mais detalhadamente a importância do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica e o processo de desenvolvimento e implementação desta ferramenta a uma organização social. Para o efeito, envolveu um processo exaustivo de recolha de informação e reflexão sobre o CJC, que envolveu o desenvolvimento da análise SWOT, objetivos estratégicos, mapa estratégico para a instituição, a definição das subseqüentes atividades-chave e respetivas métrica e indicadores.

A aplicação do BSC ao CJC implicou a inclusão de alterações ao modelo original, tal como preconizado pela literatura existente. Sendo o CJC uma IPSS, a declaração de missão assumiu um papel de destaque, que influenciou a definição das diferentes perspetivas do BSC e os objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores e metas, que foram definidos com base no seu valor social e não na obtenção do lucro. Deste modo, a perspetiva de clientes deixa de ser encarada como um meio para atingir o lucro, uma vez que esta servirá a missão. Já a perspetiva financeira passou a ser um meio e base da estratégia, pois o CJC tem a sua gestão muito baseada no seu orçamento.

Acredita-se que o presente projeto seja uma mais-valia para o CJC, não só pelo facto de permitir a monitorização das atividades e do seu desempenho em múltiplas dimensões, mas, sobretudo e antes disso, pelo facto e potenciar a reflexão, em conjunto, dos propósitos estratégicos da instituição, sua gestão e sustentabilidade.

O desenvolvimento deste projeto deparou-se com uma primeira limitação relacionada com a falta de literatura sobre a implementação do BSC nas organizações sociais. Para além disso o processo de implementação, plena, de um BSC numa instituição exige um horizonte temporal que extravasa o tempo disponível para o desenvolvimento do projeto de mestrado. Com efeito, foi delineado o projeto piloto de implementação para o CJC.

Uma das potencialidades do BSC é a possibilidade de combinar indicadores financeiros e não financeiros, bem como o envolvimento de todos os intervenientes das organizações, desde a gestão de topo ao porteiro.

O investigador após a dinamização de uma ação de formação sobre o BSC nas organizações sociais, conclui que a lacuna está na forma como a comunicação é feita aos

seus colaboradores, por parte dos seus responsáveis, talvez pela linguagem que apresentam e as ferramentas de auxílio que talvez não sejam as melhores, provocando desinteresse aos mesmos.

No futuro, sugere-se a realização de um estudo, referente a Portugal, de quantas OS têm o BSC implementado e quais os benefícios com a sua implementação.

Referências bibliográficas

- Abalroado, T. (2016). *A Criação de Valor na Gestão Estratégica das Instituições Sociais da Igreja em Portugal* [Tese de doutoramento]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14499/1/TESE_Tiago%20Abalroado.pdf
- Aranha, E. (2017). *Planeamento estratégico: O caminho para alcançar sucesso*.
- Araújo, S., Caixeta, A., & Vasconcelos, F. (2022). *ESTÃO ESTRATÉGICA: aplicabilidade no terceiro setor*. http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/6_ESTAO ESTRATEGICA_aplicabilidade_no_terceiro_setor.pdf
- Bernardino, S., & Freitas Santos, J. (2017). Contributos para a definição de um perfil das organizações sociais em Portugal. *Research Notes on Impact Economy*, 1(1), 27–34.
- Brasil, P. (2014). *ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES DO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE*. <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/35455/1/BRASIL%2C%20Paulo%20Henrique%20Meneses.pdf>
- Campos, L. (2020). *Elaboração do mapa estratégico da organização pela metodologia de Balanced Scorecard*. file:///C:/Users/Utilizador/Desktop/Dissertacao_de_Mestrado__Elaboracao_do_mapa_estrategico_da_organizacao_pela_metodologia_de_Balanced_Scorecard.pdf
- CASES. (2019). *Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/01/Estatuto_IPSS_2015.pdf

- CASES. (2021). *Nova Conta Satélite da Economia Social conterà dados de 2019 e 2020*.
<https://www.cases.pt/cses4/>
- Catarino, I. (2017). *Projeto - Meu Porto Seguro*.
<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/29370/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ines%20catarino.pdf>
- Centro Juvenil de Campanhã. (2022a). *Plano de atividades e Orçamento para 2023*.
<https://centrojuvenilcampanha.com/index.php/o-centro/documentos-institucionais/plano-de-atividades>
- Centro Juvenil de Campanhã. (2022b). *Relatório e Contas 2022*.
<https://centrojuvenilcampanha.com/index.php/o-centro/documentos-institucionais/relatorio-e-contas>
- CIRIEC Portugal. (2020). A Economia Social numa visão plural. *CIRIEC PORTUGAL*, 29.
- CNIS. (2017). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal* (Vol. 1–N.º POISE-03-4639FSE-000007 de 2 de agosto de 2016). <http://rotass.cnis.pt/wp-content/uploads/2019/01/Livro-Importancia-Economica-e-Social-das-IPSS-em-Portugal-PDF.pdf>
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 / DRE*, (2019) (testimony of DRE). https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/01/Estatuto_IPSS_2015.pdf
- Drucker, P. (2008). *O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da gestão*. Atual Editora.
- Duarte, S. (2014). *Proposta de um painel de gestão estratégico numa IPSS* [Porto - Faculdade de Economia do Porto]. file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Tese-Sonia_Duarte.pdf

- Gead, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard—Ferramentas para atingir a excelência*. Sílabo.
- Gomes, A. (2019). *A Metodologia de Trabalho de Projeto contribui para o desenvolvimento de aprendizagens?* [Mestrado]. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33235/1/Andreia%20Isabel%20Galv%C3%A3o%20Gomes.pdf>
- Gonçalves, A. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: Estudo no distrito de Vila Real* [Mestrado, Politécnico de Viseu - Tecnologia e Gestão de Lamego]. https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7086/1/tese_mestrado_Adriana%20Gon%C3%A7alves.pdf
- Governo de Portugal. (2023). *Solidariedade Social Um Caminho de Parceria na Construção de um Novo Paradigma*. https://www.seg-social.pt/documents/10152/12974935/Compilacao_legislativa_solidariedade_social/eb6a25d9-fff7-43f6-8fe5-908567833109
- INE. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/07/19ContaSatEconSocial_2016.pdf
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). *Guia Prático—Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*. https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.^a). Áreas Editora.
- Lei n.º 30/2013 de 8 de maio*. <https://files.dre.pt/1s/2013/05/08800/0272702728.pdf>
- Lei n.º 76/2015, de 28 de julho*, DRE (2022) (testimony of DRE). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/76-2015-69879421>

- Lopes, J., & Santos, P. (2023). *Plano estratégico da Associação em fins lucrativos «Outrem»*. <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2012Gestin09-10art12.pdf>
- Lopes, P. (2021). *A Metodologia de Trabalho de Projeto como Promotora da Aprendizagem na Educação PréEscolar*. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37418/1/PATRICIA_LOPES.pdf
- Mações, M. (2017). *Planeamento, Estratégia e tomada de Decisão: Vol. IV* (Almedina). Atual.
- Maria Alice, R., Ferrito, C., Nunes, L., & Estudantes do 7.º Curso da Licenciatura em enfermagem. (2010). *Metodologia de projeto: Colectânea Descrita de etapas*. 15, 37.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2023). *Carta Social*. <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=11&tp=1104&l=13-12-03>
- Oliveira, A., & Rua, O. (2021). *Balanced Scorecard—Teoria e Prática*. Vida Económica.
- Pontes, M. (2016). *Análise da implementação e uso do Balanced Scorecard*.
- Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho | DRE. (2022). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/196-a-2015-67666075>
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2017). *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/116448/1110-4916-1-PB.pdf>
- Rodrigues, D. (2014). *O Balanced Scorecard nas Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal: Uma proposta de modelo*. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29101/1/Mestrado-Gestao_Contabilidade-Duarte_Miguel_Ventura_Rodrigues.pdf

- Sebadelhe, P. A. M. (2011). *A gestão nas organizações sem fins lucrativos: O caso das Instituições particulares de solidariedade social* [MasterThesis, FEUC].
<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18039>
- Segurança Social. (2022). *SEGURANÇA SOCIAL EM NÚMEROS*. https://www.seg-social.pt/documents/10152/113014/Folheto_SS_Num_2022.pdf/d3a9b34f-8b4b-43bc-9bbe-19c403f66818
- Silva, P. (2015). *CONCEÇÃO E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD NUMA UNIÃO DE COOPERATIVAS*.
https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7993/1/PTE_SilvaPaulino_2015.pdf
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social (POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir)*. <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf>
- União Europeia. (2009). Resolução do Parlamento Europeu sobre Economia Social. Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre a economia social. *Jornal Oficial da União Europeia*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:076E:0016:0023:PT:PDF>
- Val, H. I. C. do. (2020). *Práticas de gestão nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do distrito de Santarém: um estudo exploratório* [MasterThesis].
<https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/2996>
- Vieira, J. (2019). *Conceção de um Balanced Scorecard para apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: Um caso de estudo* [Mestrado, dos Açores].
<https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5652/1/DissertMestradoJuliaPauloVieira2020.pdf>

Anexo I – Guião de entrevista semi-estruturada - ÓRGÃOS SOCIAIS CJC

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico Empresarial da Economia Social, lecionado no Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, surgiu a oportunidade de elaborar o projeto com o tema: "Desenvolvimento do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"

O meu objetivo nesta entrevista é perceber possíveis fatores que afetem negativamente o funcionamento interno do CJC; quais as medidas a adotar para mitigar esses mesmos fatores, quais as atividades desenvolvidas nas diferentes respostas sociais; qual o grau de envolvimento dos colaboradores/órgãos sociais nessas mesmas atividades; se são apresentadas sugestões pelos colaboradores, e qual as perspetivas futuras têm para o CJC daqui a 3 anos.

Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito deste projeto.

Agradeço, desde já, pela sua colaboração.

Entrevistado: _____

Função: _____

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

1 – Que pontos positivos e negativos destaca no CJC?

2 – Quais os principais fatores que afetam negativamente o funcionamento interno do CJC?

- 3 – Alguma vez pensou porque é que esses fatores existem? Que medidas poderiam ser implementadas para colmatar os mesmos?
- 4 – Alguma vez já pensou como gostaria que o CJC fosse daqui a 3 anos?
- 5 – O que acha que pode vir a mudar nesse período temporal?
- 6 – Gostava de implementar mudanças no CJC? Quais e porquê?
- 7 – É importante para o CJC aumentar as suas Parcerias? Qual a sua finalidade?
- 8 – Quais os fatores que considera mais importante para melhorar a situação financeira?
- 9 – Quais as principais mudanças, no exterior, que acha que mais afeta o futuro do CJC?
- 10 – Resumidamente, em que é que o CJC se distingue das outras instituições?

Anexo II - Guião de entrevista semi-estruturada – COLABORADORES do CJC

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico Empresarial da Economia Social, lecionado no Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, surgiu a oportunidade de elaborar o projeto com o tema: "Desenvolvimento do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"

O meu objetivo nesta entrevista é perceber possíveis fatores que afetem negativamente o funcionamento interno do CJC; quais as medidas a adotar para mitigar esses mesmos fatores, quais as atividades desenvolvidas nas diferentes respostas sociais; qual o grau de envolvimento dos colaboradores/órgãos sociais nessas mesmas atividades; se são apresentadas sugestões pelos colaboradores, e

Entrevistado(a): _____

Função: _____

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

- 1 – Quais as áreas de intervenção do CJC?
- 2 – Quais os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas várias áreas de intervenção do CJC?
- 3 – Tem conhecimento das atividades realizadas pelo CJC? Como são divulgadas?
- 4 – Participa nessas mesmas atividades? De que forma?
- 5 – Coloca sugestões, com frequência, para a realização das atividades do CJC?
- 6 – Quando coloca essas sugestões sente que é ouvido?

- 7 – Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?
- 8 – O que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC? Porquê?
- 9 – Identifique pontos positivos e negativos do CJC?
- 10 – Como vê o CJC daqui a 3 anos?
- 11 – Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?
- 12 – Resumidamente, na sua opinião qual a importância do CJC na comunidade?
- 13 – Hoje, que sugestões de melhoria gostaria de apresentar aos órgãos sociais do CJC?

Anexo III – Entrevista à Presidente da Mesa Administrativa

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA: Órgãos Sociais

Presidente da Mesa Administrativa

1 – Que pontos positivos e negativos destaca no CJC?

Pontos positivos, genericamente, os recursos humanos, um grupo de pessoas dedicadas e empenhadas, com vontade de fazer coisas novas; o conjunto de parcerias e protocolos que estamos a concretizar; a diversidade das valências existentes, as infraestruturas, os projetos em que estamos envolvidos e, atualmente, alguma sustentabilidade financeira.

Entrevistador: Estão a caminhar para a autossustentabilidade?

Presidente: Estamos muito longe disso, mas estamos a caminhar nesse sentido.

Pontos negativos: Dependem muito dos subsídios da Segurança Social e o facto de eles nos limitarem, também, ainda não de uma forma muito clara, a parte pedagógica e de contratação de recursos humanos.

2 – Quais os principais fatores que afetam negativamente o funcionamento interno do CJC?

Talvez na dificuldade na proliferação da legislação, temos que ter muito cuidado, temos que estar constantemente a estudar a par para cumprir os requisitos impostos pela Lei.

3 – Alguma vez pensou porque é que esses fatores existem? Que medidas poderiam ser implementadas para colmatar os mesmos?

Existem porque, nós somos uma IPSS, mas somos essencialmente dependentes da Segurança Social e, como tal, temos de cumprir as regras que o Estado de Direito nos impõe.

Devemos estar atentos e cumprir essas regras. Pedir a entidades que nos ajudam, nomeadamente, a CNIS, que havendo alguma dificuldade na interpretação da lei, eles têm juristas que nos auxiliam a interpretar, sendo uma mais-valia.

4 – Alguma vez já pensou como gostaria que o CJC fosse daqui a 3 anos?

Que crescesse no que diz respeito às respostas sociais, porém que, primeiramente, que melhorasse as existentes. Paralelamente, que progredíssemos a nível de sustentabilidade, ter cada vez mais recursos próprios. Depois, sermos mais inclusivos e melhorar cada vez mais a rede de parceiros, porque só a melhorar a rede de parceiros é que conseguimos ultrapassar algumas limitações que temos ao nível financeiro.

5 – O que acha que pode vir a mudar nesse período temporal?

Temos de formar mais os recursos humanos, bem como motivá-los, porque são sempre, e sem dúvida nenhum, a base de qualquer instituição. Se eles tiverem bem vão produzir mais e melhor e de uma forma mais alegre e dinâmica e pró-ativa.

6 – Gostava de implementar mudanças no CJC? Quais e porquê?

Várias. Gostava, os projetos que temos, nomeadamente, a nível de infraestruturas, melhorar as infraestruturas que temos, mas isso só com candidaturas a fundos comunitários, porque de outra forma não conseguimos. Gostava de dar melhores condições aos funcionários a nível de salários porque estamos muito limitados, agora, conseguimos por outras vias dar outros benefícios.

Queremos implementar mudanças através de mais parcerias que nos vão dar a possibilidade de darmos, por exemplo apoio psicológico e apoio lúdico no que diz respeito, por exemplo, na educação física para os funcionários, termos regalias relativamente a dias de descanso compensatórios. Isso tudo para conseguimos colmatar os baixos salários que temos.

Entrevistador: Também é um incentivo?

Presidente: Sim. Trabalhar esses incentivos, especificar dias de convívio entre colaboradores e suas famílias, fazer com que as próprias famílias visitem a instituição e participassem nas atividades. Prevejo chamar os ex. utentes das várias respostas para que alguma forma deem o seu contributo, e acima de tudo melhorar a parte dos benefícios,

uma vez que não nos é possível melhorar a nível salarial, porque dependemos da Segurança Social. Continuar a arranjar formas de sustentabilidade, para além do que já temos o café, loja social, lavandaria, arranjar outras formas para que se possa reverter

Entrevistador: para fazer face aos subsídios atribuídos pelo Estado?

Presidente: Sim

7 – É importante para o CJC aumentar as suas Parcerias? Qual a sua finalidade?

As parcerias são essenciais. Aliás, temos vindo a melhorar no que diz respeito à alimentação, melhorámos também, substancialmente, no que diz respeito ao conforto do Centro, nomeadamente na resposta de Casa de acolhimento residencial estamos a melhorar bastante o conforto para os jovens.

No que diz respeito à parte lúdica também com uma série de parcerias, que permite que os jovens possam ter muito mais do que o mínimo e que possam crescer enquanto cidadãos. Tornando-os jovens mais próximos do ambiente familiar e tornando a Casa mais acolhedora, permitindo dessa forma aos jovens sentir-se melhor, a Casa mais deles e automaticamente protegem, não estragam.

Nas outras situações, alimentares, melhora a qualidade de vida deles, a saúde deles.

Parcerias do género ótica e clínicas de medicina dentária e medicina mental.

Entrevistador: Universidades também?

Presidente: também, com os estudos que fazem e depois graças a esses estudos podemos mudar algumas coisas, nomeadamente no que diz respeito à área pedagógica e partilha de conhecimento que é sempre essencial. Também investir no corpo de voluntários.

Entrevistador: permitindo a divulgação do Centro?

Presidente: sim, aliás pautamos por isso, pela transparência

Entrevistador: é um dos valores do CJC?

Presidente: sim, seja um voluntário, seja um benfeitor singular, seja uma grande empresa tem o mesmo tratamento, acolhemo-lo da mesma forma, mostramos as instalações, fazemos com que vejam tudo, não há nada escondido, é tudo transparente, conversam com os jovens, com os técnicos e só assim, nessa base a transparência, é que conseguimos

que eles acreditem em nós, no nosso projeto e continuem a apoiar. É engraçado, porque muitas vezes duplicam o apoio anteriormente dado, porque sentem que as coisas estão a ser aplicadas e aplicadas em função dos jovens, e sentem-se confortáveis em continuar a apoiar, porque também justificam perante os parceiros deles aquilo que fazem.

8 – Quais os fatores que considera mais importante para melhorar a situação financeira?

Diversificar os seus projetos e uma gestão rigorosa. Temos feito uma gestão rigorosa que nos permite depois investir noutras coisas que, é um círculo vicioso, que depois se reverte outra vez, melhoramos financeiramente.

9 – Quais as principais mudanças, no exterior, que acha que mais afeta o futuro do CJC?

Nós estamos situados numa zona que vai sofrer uma intervenção urbanística enorme e isso pode trazer alterações, nomeadamente, no fluxo de tráfego que existe fisicamente à volta da instituição. Pode trazer alguns benefícios ou algumas dificuldades mesmo à instituição. Temos é que saber utilizar essa mais-valia que é estamos no centro de uma alteração profunda e utilizar isso em nosso benefício.

10 – Resumidamente, em que é que o CJC se distingue das outras instituições?

As pessoas, os funcionários, a criatividade de pouco fazer muito, a vontade e o gosto e orgulho que têm, atualmente, a trabalhar no CJC.

Anexo IV – Entrevista ao Presidente da Mesa da Assembleia

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA: Órgãos Sociais

Presidente da Mesa da Assembleia

1 – Que pontos positivos e negativos destaca no CJC?

Pontos positivos, é um lar de acolhimento, tem várias valências. Atualmente, a atual administração tem desenvolvido e tem feito um esforço enorme para satisfazer necessidades prementes das crianças que são acolhidas no lar, designadamente dando-lhe pelo menos 3 Natais mais felizes e com determinadas oportunidades que eles até então não tinham. Para além disso, tem feito obras de monta na instituição no sentido de melhorar as condições, tanto a nível de dignidade habitacional do lar como a nível dos utentes que frequentam tanto a creche, pré-escolar como o lar. Também têm feito diligências no sentido de criar uma nova valência que é relativamente ao lar de idosos que estou a desenvolver em Vila do Conde, porém, tem havido aspetos de ordem também jurídica que obstem e que esses projetos têm um desenvolvimento mais célere, mas acredito que esta administração, pelo menos o próximo mandato vai conseguir legalizar todos os imóveis que é necessário para que os projetos tenham a prossecução dos seus objetivos e seu desidrato.

Todavia, relativamente à parte negativa, honestamente, não me ocorre nada.

Entrevistador: _Estão a caminhar para a autossustentabilidade?

Claramente que sim.

2 – Quais os principais fatores que afetam negativamente o funcionamento interno do CJC?

É uma pergunta específica e devia ser dirigida a quem trabalha no CJC todos dias.

Eu penso que neste momento têm uma equipa que é prolixa e permite-lhes, tirando a parte da cozinha que acho que é a que não funciona mais adequadamente a nível de recursos

humanos, mas para ter cozinheiras com aqueles salários não dá para ter chefes, portanto elas são esforçadas, simpáticas, às vezes têm uma falta de formação, mas têm uma virtualidade e essa bondade é óbvia, tratar os miúdos como meninos e como se fossem filhos e isso é notório na interação que elas têm com os miúdos.

3 – Alguma vez pensou porque é que esses fatores existem? Que medidas poderiam ser implementadas para colmatar os mesmos?

A falta de formação de alguns funcionários que está relacionada com os poucos salários, mas também os subsídios provenientes do Estado não permitem que haja outro tipo de salários, outro tipo de recursos, mesmo recursos que custam mais dinheiro são também salários também poucos, designadamente na creche, apesar de na creche haver aqui uma paridade com o público já há uns anos, a Lei já exige isso.

4 – Alguma vez já pensou como gostaria que o CJC fosse daqui a 3 anos?

Exatamente com os mesmos corpos sociais, mas já com os projetos que têm neste momento em curso legalizados e executados.

5 – O que acha que pode vir a mudar nesse período temporal?

Nós nos últimos 3 anos tivemos uma covid e uma guerra, se não houver uma intempérie ou uma catástrofe natural, espero bem que não, e a esse nível não houver catástrofes económicas as coisas só têm que evoluir favoravelmente, e espero que se consiga executar no próximo mandato, pelo menos se não for integralmente, grande parte da obra do lar de idosos que será bastante valoroso para a instituição.

6 – Gostava de implementar mudanças no CJC? Quais e porquê?

Não gostava.

7 – É importante para o CJC aumentar as suas Parcerias? Qual a sua finalidade?

Obviamente, as parcerias para além de criar interações com outras instituições e com outros organismos permite uma maior abertura para o exterior, demonstrando que, normalmente estas casas e estas instituições, enquanto estamos a falar de crianças institucionalizadas são demasiadamente fechadas, e estas parcerias permitem abertura ao público, e acho que isso é fundamental para demonstrar como é que as coisas funcionam,

e os miúdos socializados não são mais pobres nem mais ricos que os outros, são exatamente igual.

8 – Quais os fatores que considera mais importante para melhorar a situação financeira?

Diversificar os seus projetos.

9 – Quais as principais mudanças, no exterior, que acha que mais afeta o futuro do CJC?

Fluxo de tráfego que existe fisicamente à volta da instituição, devido a uma forte intervenção urbanística.

10 – Resumidamente, em que é que o CJC se distingue das outras instituições?

Para além de ter um espaço, um monumento secular, distingue-se fundamentalmente pela interação que os recursos humanos permitem entre si. Ajudam-se mutuamente, dando como exemplo, a festa de Carnaval que funcionou muito bem, porque todos colaboraram, foi uma alegria imensa, isso constatei no Natal, tanto na festa dos meninos tanto como na festa dos funcionários, fez-se essa alegria permanente, e há uns anos não existia esta alegria, conheço esta instituição há 25 anos, nota-se que as pessoas não só fazem as coisas porque têm necessidade para ganhar o seu pecúlio.

Acho que essa perspetiva inovadora se mantiver é profícuo.

Anexo V – Entrevista Colaborador X

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador X

1. Quais as áreas de intervenção do Centro Juvenil de Campanhã?

As áreas de intervenção dividem-se em duas grandes áreas, a infância e juventude, que é uma parte do apoio a crianças em situação de perigo e a outra a creche e pré-escolar.

2. Quais os elementos que considera as mais valorizadas, por todos, nas várias áreas de intervenção?

As atividades desenvolvidas com os utentes ultimamente, porque nos dias de hoje o utente é visto como a figura central no CJC.

3. Tens conhecimento das atividades que são realizadas no CJC? De que forma é que elas são divulgadas?

Sim, tem conhecimento e elas são divulgadas a nível interno via email, e também para o exterior através das redes sociais e do site.

4. Participa nessas atividades? De que forma é que participa?

Em algumas atividades há essa possibilidade de participar, mas há outras atividades que são para o grupo dos utentes que são direcionadas só para eles, exemplificando, com workshops.

Mas quando existem atividades juntamente com funcionários, sim, faço parte.

5. Coloca sugestões com alguma frequência para a realização dessas atividades?

Participo no desenvolver as atividades, tomando iniciativa para colocar sugestões quando considero oportuno.

6. Quando coloca sugestões, sente que é ouvido?

Sim claramente.

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes CJC?

Uma das grandes necessidades que o CJC atualmente tem é a nível do edifício, que é um edifício bicentenário, e é onde ultimamente temos feito algumas melhorias, as janelas que são antigas, não existe aquele conforto térmico, acarreta grandes gastos com a eletricidade para aquecimento e refrigeração no verão, portanto, as instalações serem requalificadas.

8. O que é que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC? E porquê?

Uma pergunta colocada dessa maneira é difícil de responder. O que me agrada, ultimamente, nos últimos 2, 3 anos, tenho a ideia de que, o sentimento de pertença à instituição para elevar o bom nome da instituição.

Agora, obviamente que as ideias não são fechadas, eu tenho uma ideia, outro dá outra ideia para complementar, no final temos uma ideia muito melhor.

Em termos dos utentes, as atividades desenvolvidas são direcionadas aos mesmos, antigamente era pouco valorizado, nenhum.

9. Identifique pontos positivos e negativos no CJC?

Um dos pontos positivos é o que referi na pergunta anterior, que nos últimos 2, 3 anos temos trabalhado em prol dos alunos e da instituição, ou seja, o bem-estar dos nossos utentes, desde as atividades que frequentam, tentar melhorar um pouco a vida deles tendo em conta a situação para estarem institucionalizados

Não há pontos negativos, há pontos bons e pontos a melhorar. A infraestrutura por ser antiga, mas como já referi nos últimos 2, 3 anos, temos criando condições para os nossos utentes, mobiliar as instalações.

10. Como é que vê o CJC daqui a 3 anos?

Uma superpotência das IPSS no país.

Relativamente aos projetos que nós temos em mente, sim, será.

11. Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

O valor dos subsídios da comparticipação financeira da Segurança Social, mas isso é transversal ao país, obviamente que afetar o funcionamento interno, nós queremos

desenvolver algo mais e estarmos sempre, temos sempre que primeiro ver os números, não basta querer.

Falta de formação dos Rh, todavia, é um projeto que já está a decorrer no sentido de melhorar as qualificações dos funcionários, exemplificando, para obterem o 12.º ano, com um pouco de esforço por parte deles, mas sem esforço não se faz nada

12. Resumidamente, na sua opinião, qual a importância do CJC na comunidade?

Uma IPSS que ajuda a comunidade quando é necessário. Nós próprios recebemos bens doados, temos a noção que nem todos os bens que nos são doados nós vamos consumi-los em termos de géneros alimentícios e partilhamos com outras IPSS das redondezas.

13. Hoje, que sugestões de melhoria gostarias de apresentar aos órgãos sociais?

A melhoria é um processo contínuo, nós já iniciámos esse percurso há cerca de 2 anos, e sempre que há alguma coisa para melhorar, tentamos, de imediato melhorar. Continuar a trabalhar em prol da instituição.

Anexo VI – Entrevista Colaborador Y

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador Y

1. Quais são as áreas de intervenção do CJC?

Lar de infância e juventude, creche pré-escolar.

2. Quais os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas várias áreas de intervenção?

A comunicação e a transparência

3. Tem conhecimento das atividades realizadas no CJC? De que forma?

Tenho conhecimento através do meu email, redes sociais e presencialmente

4. Participa nessas mesmas atividades? De que forma participa?

Nas que é possível participar sim. quando são dinamizados e comunicado estou presente.

5. Coloca sugestões com frequência para a realização dessas mesmas atividades?

Sim, sempre que possível

6. Quando coloca essas sugestões sente que é ouvida?

Sim.

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?

Eu considero que é mais importante e que já existe, já se percebe claramente, que já começa a existir é uma maior relação entre todas as respostas e todos os elementos.

8. O que é que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC?

O que me agrada é perceber que em pouco tempo muito se fez em tanto que não se fez em tanto tempo de existência da casa. O que me desagrada, é o tempo perdido.

9. Identifique pontos positivos e negativos do CJC?

Os pontos positivos, penso que passa precisamente pela maior transparência, comunicação entre todos, maior abertura e maior espírito de equipa, começasse a perceber claramente.

O que me desagrada atualmente (negativos) prende-se ainda muito com questões relacionadas com o passado institucional.

10. Como vê o CJC daqui a 3 anos?

Espero vê-lo ainda mais melhorado, porque percebe-se claramente a melhoria quer em termos de estrutura e dinâmicas e de recursos humanos. E espero vê-lo nas paragens de autocarro.

11. Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

Sim, alguns, ao nível dos recursos humanos ao nível das pessoas.

12. Resumidamente, na sua opinião, qual é a importância do CJC para a comunidade?

Atualmente faz toda a diferença na relação estabelecida em termos de parceria, de necessidade de apoio nesta dinâmica que existe entre instituições interinstitucional, na ajuda social também já se presta muito bem, é o dar e receber não só receber.

13. Hoje, que sugestões de melhoria, gostava de apresentar aos órgãos sociais?

A instituição é muito grande, que as respostas pudessem ser mais próximas em termos físicos. Criar outras condições, por exemplo, no acesso ao lar de infância e juventude que acho que é um aspeto a melhorar. O percurso, não é, porque eles fazem um percurso pedonal para vir fazer refeições principais. Nunca considerei isso muito benéfico, se estão em casa deles deslocam-se para a cozinha debaixo de um teto.

Anexo VII – Entrevista ao Colaborador Z

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador Z

1. Quais as áreas de intervenção do CJC?

De apoio social a famílias desfavorecidas.

2. Quais os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas várias áreas de intervenção?

Eu acho que realmente essa ajuda aos pais, nós trabalhamos muito com esse nível social, a preocupação com as necessidades que eles têm, e ter em atenção mesmo as atividades que propomos, sendo acessíveis a todos para todos poderem participar.

3. Tem conhecimento das atividades realizadas? Como é que são divulgadas?

São divulgadas através da nossa plataforma digital, a ChildDiary, é feito como evento, e o plano de atividades e também é disponibilizada na plataforma os pais para terem acesso a todas as atividades do plano anual.

4. Participa nessas atividades? De que forma é que participa?

Elaboramos o plano de atividades, tendo em conta os interesses deles, porque sabemos que muitos pais não tem poder económico para levar a certos espaços que tem a ver com a área de interesse de todos, área da música, vamos muitas vezes a Casa da Música, este ano vamos de metro para ser mais acessível aos pais, porque eles têm o andante gratuito na cidade do Porto até aos 6 anos, e então fica só o custo da atividade.

Estamos agora também a praia, porque temos meninos aqui que não fazem praia por questões económicas muitas vezes e por disponibilidade também das famílias. E tudo o que tenha a ver com atividades de natureza, ir à nossa quinta, à quinta de Bonjónia que tem atividades gratuitas, ou seja, tudo que seja acessível e que seja interessante, nós tentamos sempre captar para as atividades.

5. Coloca sugestões com alguma frequência para a realização dessas atividades?

Sim, coloco questões temos também aquela preocupação de assinar algumas newsletters da Câmara do Porto, recebemos constantemente de iniciativas que eles têm mesmo até da parte de supermercados, continente, já participamos nos heróis da fruta, que são iniciativas que depois têm um voucher para ir ao Sealife acompanhados pelos pais, tendo em conta também a alimentação deles.

O ano passado participamos também, aproveitando o nosso espaço verde, com a Associação Movimento Terra Solta, tem a iniciativa e disponibiliza sempre, exemplificando, fizemos a plantação das árvores do outono, participam sempre connosco no magusto, levam as castanhas e ele assa, fizemos um magusto tradicional

6. Quando coloca sugestões sente que é ouvida?

Sim, incentivam-me a procurar mais e a fazer mais

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?

A nível físico algumas ainda, que acho que são as mais importantes, porque acho que o menu está a 100%.

8. O que é que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC?

No funcionamento, eu acho que não é bem no funcionamento, acho que é mesmo tempo que as crianças passam cá, nos horários que as têm, vindo no final do mês as horas que eles passam aqui, eu acho que é o que mais me preocupa, neste momento.

9. Identifique pontos positivos e negativos do CJC?

Positivos, o apoio social que dá e a abertura à comunidade, que neste momento cada vez estamos mais abertos à comunidade, com a nossa newsletter mensal, com as atividades todas as respostas sociais, os pais e pessoas de fora conseguem visualizar.

Nós tínhamos aqui há uns 3 anos atrás, a ZON aqui tão perto que não sabia que existia aqui um pré-escolar e uma creche, soube porque nós fomos entregar panfletos em vários sítios, e eles não sabiam, sabiam que havia uma escola profissional, mas não sabiam da existência da creche e pré-escolar. E eu acho que isto agora já toda a gente com essa novidade e mesmo a nós temos acesso ou na nas inscrições que os pais pesquisam na net

este centro e veem onde é que há pré-escolares e creches à volta de Campanhã, e acho que já conseguimos ter mais visibilidade.

Posteriormente aludiu novamente aos pontos positivos

A nossa plataforma ChildDiary, também nos ajudou imenso a nível de logística, as entradas e saída, mapa de faltas, planificações, está tudo arquivado, o papel gastasse zero, está tudo arquivado, nem que venha cá o Ministério da Educação ou a Segurança Social é só clicar e veem tudo que está lá', as nossas atividades, registos, as planificações, avaliações todas das crianças, reclamações, ocorrências, está lá tudo.

O portal matrículas também nos ajudou a nós diretoras

O portal do colaborador para justificar faltas dos funcionários, trocas de horário, marcação/alteração de férias.

10. Como é que vê o CJC daqui a 3 anos?

Eu acho que eu vejo o mais aberto à comunidade. Com o acolhimento aos funcionários também cada vez melhor e acho que com a parte física muito melhor.

11. Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do Centro?

Eu faço sempre um aspeto físico, embora esteja muito melhor, mas há momentos, por exemplo, quando está um bocadinho de mais de frio que se nota a dificuldade a nível físico, mas acho que a nível de funcionamento estamos mais em comunicação, comunicamos mais em equipa e trabalhamos mais em equipa. Acho que as respostas já estão a ficar outra vez mais participativas umas com as outras e interligam-se.

12. Resumidamente na sua opinião, qual é a importância do CJC na comunidade?

É muito importante, nós temos uma creche e um pré-escolar que são completos, no pré-escolar, realmente não há uma grande lista de espera, mas na creche há, e nota-se que há mesmo muita necessidade disso, e também acho que nesse aspeto acho que é positivo, porque há uns anos não estávamos tão bem assim, acho que damos muita resposta a famílias que cada vez mais carenciadas a todos os níveis não só a económica.

13. Hoje, que sugestões de melhoria gostaria de apresentar aos órgãos sociais?

As melhorias nós estamos a conseguir fazer gradualmente, eu acho que é um intercâmbio de respostas sociais que acho que era muito importante e que estava um bocadinho afastadas, e a nível físico, tem-se feito muito em relação a outros anos que nós tivemos uma mudança drástica a nível de físico. Já temos algumas janelas novas, temos um pavimento novo, temos cadeiras e mesas novas, tinham 30 anos, agora se Deus quiser será o telhado e o pavilhão.

Anexo VIII – Entrevista ao Colaborador W

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador W

1. Quais as áreas de intervenção do CJC?

Tem uma casa de acolhimento residencial com unidade de emergência e casa de acolhimento temporário, creche, jardim de infância e gabinete de psicologia.

2. Quais os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas várias áreas de intervenção?

Os humanos, porque são aqueles que nos diferem das outras instituições

3. Tem conhecimento de todas as atividades que são realizadas no CJC? E como são divulgadas?

Sim, nas redes sociais, rede de comunicação interna que também é passada por lá, uma plataforma informática, e reuniões.

4. Participa nessas atividades? De que forma é que participa?

Sim, planeando e executando-as.

5. Coloca com alguma frequência sugestões para a realização de atividades?

Sim.

6. Quando participa nas atividades sente que é ouvido?

Sim.

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?

Prendem-se com as mudanças físicas, pelo menos cá de baixo da instituição, dar mais conforto aos miúdos.

8. O que é que lhe agrada ou desagrada no funcionamento do CJC? Porquê?

O que me agrada mais é a estabilidade das equipas, o que me desagrada é alguns vícios motivados pela questão das pessoas estarem aqui há muito tempo que, muitas vezes têm ideias pré-concebidas do trabalho e que muitas vezes dificultam a entrada de novos saberes, de novas atividades, de novas dinâmicas.

9. Identifique pontos positivos e negativos do CJC?

Ponto positivo, o quadro pessoal é sem dúvidas o mais positivo, tanto na casa como nas outras valências. O aspeto negativo da casa em geral, a localização ser próximo das redes de transportes públicos que muitas vezes torna mais fácil fuga de miúdos e também a chegada de pessoas que não interessa à casa, embora também seja também um aspeto positivo porque os miúdos podem ir mais depressa a casa.

Em termos da instituição de uma forma geral, o aspeto negativo são as ideias pré-concebidas que muitas vezes as pessoas lá fora têm ainda do CJC por coisa que se passaram há 10, 15 anos.

10. Como vê o CJC daqui a 3 anos?

Crescendo, muito melhor do que está hoje, se nós continuarmos com este dinamismo vamos melhorar em todos os aspetos, na comunicação externa, esse aspeto que estava a falar que não era tão positivo anteriormente, eu acho que vai melhorar, as pessoas já nos começam a ver de outra forma, se nos estão a ver agora de uma forma diferente, daqui a três anos ainda nos vão ver melhor.

11. Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

Sim, eu acho que a melhoria da comunicação tem que ser um fator, reporto-me aqui à casa, a melhoria de comunicação entre turnos, e mesmo entre valências também tem que melhorar, é a palavra-chave.

12. Resumidamente, na sua opinião, qual a importância do CJC na comunidade?

É enorme e cada vez mais importante. Porque por exemplo, a instituição como um todo. Na parte da creche e jardim de infância cada vez mais somos mais necessitados por causa da falta de resposta que existem. Na casa de acolhimento residencial, tivemos conhecimento relativamente há pouco tempo, que outra casa de acolhimento aqui no Porto

vai fechar, ou seja, ainda vamos ser mais precisos, ainda vamos ter as vagas alocas a essa casa vão ter que ser direcionadas para as outras casas e nós como somos a maior, temos mais vagas, somos aquela que vai arcar com mais miúdos.

Depois aqui em baixo nós temos uma responsabilidade grande, principalmente, por causa da unidade de emergência, que cada vez mais há pedidos, cada vez mais temos uma dinâmica de entradas e saídas de miúdos nesta unidade que para nós é muito importante.

13. Hoje, que sugestões de melhoria gostaria de apresentar aos órgãos sociais?

As condições de habitabilidade dos miúdos, o conforto. A minha maior dor é essa, embora nós já tenhamos feito muitas mudanças nos últimos anos, se nós conseguirmos melhorar melhorias, e se as obras finalmente chegarem é um passo importantíssimo para o futuro do Centro.

Anexo IX – Entrevista ao Colaborador XX

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador XX

1. Quais as áreas de intervenção do CJC?

Tem a creche o Jardim e tem a casa de acolhimento.

2. O que é que considera quais são os elementos que considera mais valorizados, por todos, nessas áreas de intervenção?

Na minha maneira de ver e eu acho em tudo, no meu ver tudo funciona em condições, não há favoritos

3. Tem conhecimento das atividades realizadas pelo CJC? De que forma?

sim, a Dra. Carla comunica com a gente.

4. Quando são realizadas atividades no CJC, todos participam?

Sim, participamos sempre de alguma forma, deu exemplo da festa de Carnaval que participaram os funcionários todos, desde que trabalho aqui nunca houve nada igual em que todos funcionários participassem, em 20 anos que estou aqui a trabalhar foi a primeira vez que me lembro.

5. Coloca sugestões, com alguma frequência para a realização das atividades?

Sim, não quer dizer que os colaboradores da cozinha participem nas atividades todas, mas temos conhecimento das mesmas e se possível damos o nosso contributo e opinião.

6. Quando faz sugestões, sente que é ouvida de alguma forma?

Sim, sem dúvida.

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes no CJC?

Acho que não.

8. O que é que agrada e desagrada no funcionamento do CJC?

Até agora não tenho assim nada que o que me desagrada, do que tem se passado e acontecido

9. Identifique pontos positivos e pontos negativos do CJC?

Um ponto positivo, a relação entre colegas e um ponto negativo, deu exemplo de coisas que funcionavam antes da atual direção, tinham uma quinta com animais, são saudades.

10. Como é que gostava de ver o CJC daqui a 3 anos?

Continuar a trabalhar, gostava que melhorasse ou então que continue igual como tem sido até agora estes últimos tempos.

11. Na sua opinião, acha que existe fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

O edifício é todo em pedra, é muito antigo, é verdade a gente queixa-se do frio nestas alturas.

12. Na sua opinião, qual é a importância que o CJC tem para a comunidade?

Sim. Eu já conhecia, não sonha vir trabalhar para aqui e havia miúdos da minha zona que chegaram a frequentar o colégio.

Já foi um bocadinho mais rigoroso, os miúdos não tinham certa liberdade que têm agora, é diferente, mas todos os colégios fossem como este.

13. Hoje, que sugestão de melhoria gostaria de apresentar aos órgãos sociais?

Não sei, não me vem nada à ideia.

Anexo X – Entrevista ao Colaborador YY

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador YY

1. Quais as áreas de intervenção do CJC?

É o apoio a crianças e jovens desfavorecidos. Também temos uma creche e o pré-escolar.

2. Quais são os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas várias áreas de intervenção?

O mais fundamental são os recursos humanos e os funcionários zelarem todos pelo mesmo caminho que é para levarmos isto para a frente.

3. Tem conhecimento das atividades realizadas no CJC? De que forma?

Nós temos uma newsletter que metemos lá as atividades que são feitas todos meses com as crianças das várias valências de creche, pré-escolar e do CAT, depois enviamos para os pais, funcionários e para empresas que nos costumam ajudar.

4. Participa nessas atividades? De que forma?

Sim, às vezes, agora tivemos uma de Carnaval, os funcionários foram convidados a mascarar-se e nós participámos.

5. Coloca sugestões com alguma frequência para a realização dessas atividades?

Eu tento participar, como estou responsável por alguns setores tento organizar as coisas para as cosas funcionarem bem.

6. Quando coloca sugestões, sente que é ouvido?

Si, nós temos uma boa equipa e aproveitamos todas as ideias tanto dos diretores como dos funcionários e depois tentamos integrar da melhor maneira possível.

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?

São imensas, temos aqui um grande problema que é a nível das janelas que são muito antigas e algumas já estão estragadas, estamos a tentar com a ajuda de algumas empresas e de alguns concursos substituir algumas das janelas, neste caso concorreremos a um e já conseguimos colocar algumas, não foram muitas, acho que foram umas 10. O edifício também tem muitas, e as verbas da segurança social também não são muitas, basicamente, temos que recorrer a algumas empresas que nos ajudam e de alguns donativos.

8. O que é que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC?

O que agrada mais é ver as pessoas satisfeitas com o trabalho que realizam.

O que não gosto muito é como à bocado falei, nem todas as pessoas vão para o mesmo lado, tem as suas tarefas e entretanto, elas começam a realizar, mas depois ao longo do período esquecessem-se nas tarefas que têm que realizar e, às vezes, eu também tenho que intervir e as pessoas não recebem bem isso.

9. Identifique pontos positivos e pontos negativos do CJC?

Ponto negativo, a parte de as pessoas não comunicarem umas com as outras

Ponto positivo, temos vários, quando as crianças ficam felizes com o nosso trabalho. Principalmente no Natal com a ajuda das empresas conseguimos satisfazer os pedidos delas e tentamos fazer com que todos os dias não lhes falte nada.

10. Como vê o CJC daqui a três anos?

Isso é um bocado complicado, complicado num certo ponto, porque nós não temos assim muitas verbas para gastar porque se tivéssemos ficava uma instituição top.

Bem, os quartos miúdos também terem mais condições, já com a ajuda de algumas empresas ainda agora pusemos lá mobiliário

11. Na sua opinião, acha que existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

Acho que não.

12. Qual a importância do CJC para a comunidade?

É muito importante, o CJC na comunidade apoia muitas famílias carenciadas e crianças desfavorecidas e tentamos dar sempre o nosso melhor.

Temos casos alunos que têm sucesso que até vão para a faculdade e tiram o curso e, portanto, também estão integrados no mercado de trabalho e isso é muito bom.

13. Hoje, que sugestões de melhoria gostava de apresentar aos órgãos sociais?

É complicado, nós tentamos melhorar sempre, mas isto aqui é tudo controlado ao pormenor e não dá para melhorar assim de um momento para o outro sem as ajudas.

Estamos a tentar restaurar o pavilhão, nós gostávamos daquilo melhorado, mas tivemos de concorrer ao prémio do associativismo, vamos conseguir restaurar o telhado, falta a parte do pavimento, mas tem que se arranjar, se tivéssemos possibilidades metíamos logo tudo a funcionar.

Anexo XI – Entrevista ao Colaborador ZZ

Duração da entrevista: +/- 15 a 20m

ENTREVISTA:

Colaborador ZZ

1. Quais as áreas de intervenção do CJC?

Tem a creche e pré-escolar e lar dos jovens

2. Quais os elementos que considera mais valorizados, por todos, nas áreas de intervenção do CJC?

Eu acho que é tudo preciso, é tudo o mesmo

A casa, é a minha casa é uma família, os miúdos acabam por ser família, porque é como nossos filhos, temos que os ajudar a integra na sociedade, ajudá-los em tudo que for preciso, são os nossos filhos, portanto, são os nossos filhos.

3. Tem conhecimento das atividades realizadas no CJC? De que forma?

Nós temos conhecimento porque vai passando da chefe, da Presidente, do diretor ou até podemos ser nós ter uma ideia e comunicamos ao diretor, passa tudo do diretor para nós e é transmitido aos elementos da equipa ou reunimos e a informação é transmitida para todos ou então é a chefe.

4. Participa nas atividades? De que forma?

Participo em tudo, se tiver que participar ou desporto, seja o que for. É sempre melhor porque eles olham-nos como um exemplo, e se nós participarmos é mais fácil eles terem confiança em nós.

5. Coloca sugestões com alguma frequência para a realização dessas atividades?

Ou eu ou os meus colegas, nós por acaso falamos muitas vezes e às vezes eu chego mais tarde ou mais cedo, e entre nós falamos com o diretor, sugerimos, ele analisa, em principio há sempre possibilidades para fazermos certas atividades com eles.

6. Sente que é ouvido quando colocas sugestão?

Sim

7. Na sua opinião, quais são as necessidades mais importantes do CJC?

Chegarmos todos aos miúdos, estarmos todos focados para trabalhar com eles. União tem.

Adorei o Carnaval, estávamos todos bonitos, estávamos todos um espetáculo, e eu fiquei tão radiante porque toda a casa aderiu de forma alegre, o que para mim é gratificante.

8. O que é que lhe agrada e desagrada no funcionamento do CJC?

O que agrada mais é a Presidente da Mesa Administrativa

9. Identifique pontos positivos e pontos negativos do CJC?

Pontos positivos: a relação que tens com os órgãos sociais, com a minha chefia

Pontos negativos: há união da nossa parte, se calhar podia haver ainda mais união a equipas contrárias porque quase nunca estamos juntos e há pouca transparência.

10. Como é que vê o CJC daqui a 3 anos?

Mudar o piso lá em baixo do futebol tipo sintético, porque se estiver a choviscar eles têm de vir para cima, porque o piso escorrega e aleija.

Com esta direção, porque ainda hoje estava a falar com o meu primo Patrick, e estávamos a dizer coisas que no nosso tempo não tivemos e que estes miúdos têm, e ele disse, haja pessoas assim.

E é isso que nós que vivemos a casa como a nossa casa mesmo deixa-nos mesmo orgulhosos. É a casa que nos acolheu.

11. Na sua opinião, existem fatores negativos que afetam o funcionamento interno do CJC?

Só se existir ganância ou pessoas maliciosas.

12. Resumidamente, na sua opinião, qual é a importância do CJC para a comunidade?

Tem muita importância porque fica num sítio fundamental e depois tem as respostas sociais

13. Hoje, que sugestões de melhoria gostava de apresentar aos órgãos sociais?

Que o pavilhão fosse remodelado.

Anexo XII – Guião de entrevista – Organizações Sociais

No âmbito do Mestrado em Gestão e Regime Jurídico Empresarial da Economia Social, lecionado no Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, surgiu a oportunidade de elaborar o projeto com o tema: "Desenvolvimento do Balanced Scorecard para uma Organização Social: Centro Juvenil de Campanhã"

O meu objetivo nesta entrevista é perceber o processo de desenvolvimento e implementação do BSC em organizações sociais, quais as suas potencialidades e seus desafios.

Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito deste projeto.

Agradeço, desde já, pela sua colaboração.

Entrevistado: _____

Função: _____

Duração da entrevista: +/- 30m

1 – Quando foi iniciado o processo de desenvolvimento do BSC e por quem?

2 – Quem foram os principais intervenientes no desenvolvimento do modelo? Quais as principais etapas no seu desenvolvimento?

3 - Como decorreu o processo de comunicação com os colaboradores e outras entidades da instituição durante o processo de desenvolvimento do BSC? Porquê? Quais as vantagens e limitações que identificou na forma de comunicação escolhida.

4 – Quais os principais desafios que encontraram durante todo o processo de desenvolvimento do modelo?

5 - Como ocorreu o processo de implementação do BSC na instituição? Que etapas envolveu? Quais as dificuldades encontradas na sua implementação?

6 – Identifique pontos positivos e pontos negativos no desenvolvimento do BSC?

7 – O que melhorou/piorou no dia a dia da instituição após a implementação do BSC?

8 – Resumidamente, acha que as organizações sociais deveriam desenvolver o BSC? Que conselhos daria a uma instituição que no futuro venha a conceber e implementar um BSC?

Anexo XIII – Entrevista à Instituição X

Duração da entrevista: +/- 30m

ENTREVISTA: Instituição X

Função: Presidente

Função: Colaborador A

1. Quando foi iniciado o processo de desenvolvimento do BSC?

Sim, ou seja, nós começamos a ter um olhar mais estratégico para a estratégia da organização quando começamos a implementar 2009/2010 o processo de gestão da qualidade, ainda sem o BSC, ainda com os planeamentos estratégicos ainda muito arcaicos, ainda pouco empresariais, ainda eram uns lençóis grande, depois mais ou menos por volta, na passagem de 14 quando estávamos a definir o novo planeamento estratégico, então aí começamos a olhar para o BSC e implementar o BSC.

Neste momento, em pleno, estamos no segundo ciclo, por isso foi 18, 19 e 20, 20, 21 e 22, exatamente, porque o primeiro foi teste, o 15, 16, 17 foi teste. Nós fazemos planeamento estratégico a 3 anos, nesse primeiro triénio foi teste, tínhamos um modelo antigo e começamos a testar daí alguns indicadores com a metodologia do BSC, depois 18, 19 e 20 e 21, 22 e 23 já são em pleno só com as metodologias de BSC.

2. Quem foram os principais intervenientes no desenvolvimento do modelo?

Quais foram as principais etapas no seu desenvolvimento?

Sim, os intervenientes acabam por ser, nós tínhamos outro modelo de gestão, sempre apoiada pela Direção, mas tínhamos uma gestão por edifício, por equipamento social, onde tínhamos unidades orgânicas e direções de equipamentos, direções de unidades orgânicas. Havia um órgão de transição entre essas, a organização já há muitos anos que tenta e, como sabe que a maioria dos órgãos sociais da IPSS são voluntários e poucos estão connosco a tempo inteiro.

A APPC tem tido a vantagem desde a sua fundação em 1974 que o Presidente está sempre a tempo inteiro, acaba por ser uma mais-valia, tem uma gestão de proximidade.

Depois começou com as tais dores de crescimento, começamos com um equipamento e depois fomos crescendo e tivemos necessidade de ajustar aqui a gestão.

Quando começamos a ter efetivamente 4 equipamentos, passamos aqui para um modelo em que havia a Direção, depois havia uma Comissão Executiva com elementos da Direção que faziam a passagem e uns assessores que estavam mais na parte operacional, fazíamos aqui um alinhamento com as Direções Técnicas.

Agora, mais tarde, aqui sim na passagem do 18 para 19 fizemos mesmo uma mudança de estrutura e passamos a ter uma estrutura muito mais horizontal e deixamos cair essas gestões por equipamentos e passamos de ter uma gestão por tipologias de serviços. Sempre na mesma com um órgão central, tem a Direção depois tem ali um órgão, uma Comissão Técnica e de gestão onde tem acento o Presidente, e depois há ali umas Comissões de Serviço por tipologia de serviço.

Este órgão intermédio, com estas direções técnicas, esta gestão de topo com a gestão da Direção, foram os percussores e intervenientes destas novas mudanças. Sempre, porque a APPC tem investido muito, e é daí que vem, na formação dos seus colaboradores, de todos, e também os de topo. Isto partiu porque algumas Diretoras Técnicas na altura estavam a fazer mestrado sobre a área social na Universidade Lusíada de Famalicão, e um dos professores de gestão apresentou a ferramenta e que seria algo novo para as IPSS, nós aí começamos a testar, e efetivamente era algo que ia de encontro aquilo que nós queríamos, porque nós achávamos que precisávamos de sistematizar um bocadinho as medições e foi daí. Sempre acompanhado, porque há sempre alguém que vai estudar, há sempre alguém que vai fazer uma pós-graduação, há sempre alguém que vai fazer o mestrado e vai sempre trazendo aqui algo novo e nós vamos tentando implementar e não só na área social, vamos tentando ir a outras áreas buscar essas aprendizagens mais empresariais.

3. Como decorreu o processo de comunicação com os colaboradores e outras entidades da instituição durante o processo de desenvolvimento do BSC? Porquê? Quais as vantagens e limitações que identificou na forma de comunicação escolhida?

Nós temos já desde o início e por isso não podemos dizer que houve aqui uma mudança, nós sempre tivemos e defendemos que todas as partes devem estar envolvidas na definição dos seus planos de atividades, na avaliação dos planos de atividades, por isso, sendo a metodologia de BSC ou outra metodologia não houve grande diferença, foi só

um cuidado maior de explicar o que eram estas novas siglas, porquê que em vez de termos só um quadradinho de medição íamos olhar para a área reservada e íamos ver que tinha lá uns semáforos, umas coisas coloridas, mas o levantamento de dados, toda essa monotorização de indicadores, a criação de indicadores, isso já nos acompanha há muitos anos.

As vantagens são mesmo, é para tudo, se todas as pessoas souberem para o que estão a trabalhar envolvem-se muito mais, a questão do envolvimento e da participação de todos, sejam colaboradores, sejam clientes, sejam famílias, sejam mesmo associados.

As desvantagens, não é propriamente uma desvantagem direta, mas poderá ser um fator menos positivo, é a demora, sendo uma instituição com este tamanho, nós tentamos envolver toda a gente, quando nós falamos em toda a gente é mesmo toda gente, nós não convidamos 2 ou 3 colaboradores para virem, nós vamos às reuniões de serviço e estamos com os colaboradores todos, nós vamos às reuniões com os clientes e estamos com os clientes, as reuniões com os representantes legais, com as famílias

Presidente: O que é que são os clientes?

Colaborador A: Os clientes são os utentes porque estamos a prestar um serviço

Presidente: é curioso que quem vem de fora tem muita dificuldade em perceber quem são os clientes e não são utentes.

Colaborador A: clientes/utentes, pode ser, há essa analogia pelo cliente, mas para todos efeitos nós estamos a prestar serviços, porque também se associava, erradamente, o utente tinha de comer e calar

Presidente: à saúde

Nós somos obrigados a acordos, a fazer os cálculos da situação que às vezes consideramos exagerados, mas temos de os cumprir, porque todos os serviços pagam uma parte. Essa parte é importante porque implica quase 10% do nosso orçamento, e como a parábola está muito desgastada, nós quisemos aqui levar o conceito e passar para clientes.

Técnica: nós aqui usamos o cliente, por isso poderá ser isso a demora.

4. Quais os principais desafios que encontraram todo o processo de desenvolvimento do modelo?

Respondido em anteriores questões.

5. Como é que correu o processo de implementação do BSC na instituição? Que etapas envolveu? Quais as dificuldades encontradas na sua implementação?

Como estava a dizer, nós naquela primeira vez nós fizemos muito associado ainda a um trabalho académico, nós mantivemos a medição que tínhamos, do sistema de gestão, e foi dando para conseguir entender. E, durante aqueles 3 anos, fomos melhorando a metodologia.

Eu acho que, agora, a jusante, a nossa maior dificuldade foi conseguir sistematizar, ter poucos indicadores, nós tínhamos imensos indicadores, nós tínhamos lençóis. Para dizer que, o nosso planeamento estratégico era uma quantidade de folhas coladas que ocupava uma parede inteira, e, o nós termos essa capacidade de sistematizar e de juntar, mesmo tendo as 4 perspetivas, mas temos poucos indicadores para cada perspetiva, porque várias coisas eram atividades e não propriamente metas e objetivos, esse primeiro planeamento foi mais duro. Acho que agora já conseguimos afinar.

A maior dificuldade de toda gente foi a definição de indicadores, porque eu acho que efetivamente na área social, porque a maioria das pessoas não está familiarizada com a matemática, é uma problemática muito grande, nós conseguirmos explicar às pessoas que tudo aquilo que nós fazemos se consegue medir de alguma maneira, e como é que se consegue medir, que não só andar atrás de números, que é efetivamente refletir o trabalho que nós fazemos através de números.

Presidente: o planeamento estratégico é uma análise estatística a 3 anos, e depois com revisão dos estatutos passou para 4. A partir daí nós definimos que o planeamento estratégico tem que ser sempre alternativo aos mandatos da direção, para que quem viesse não quere estragar o trabalho.

Nós procuramos desfasar, precisamente para que quem vier não vir com, porque nós sabemos que o que interessa nas organizações têm um peso muito grande, é hereditária. A maioria são voluntários tem que haver aqui alguém que bloqueie esta vontade de vir para aqui fazer coisas muito diferentes e algumas disparatadas.

6. Identifique pontos positivos e pontos negativos no desenvolvimento do BSC?

Pontos negativos, no início, foi mesmo a necessidade de maior tempo a criar e a implementar a ferramenta, explicar a toda a gente.

Ponto positivo, efetivamente traz uma melhoria para a organização, porque é muito mais fácil trimestralmente olhar para os dados, nós fazemos monitorizações trimestrais, com

reportes semestrais, mas fazemos monitorizações trimestrais é-nos muito mais fácil perceber de que forma é que as coisas estão a andar, como é que nós nos temos que focar no trimestre seguinte.

7. O que melhorou/piorou no dia a dia da instituição após a implementação?

Melhorar é a monitorização, esta obrigatoriedade desta monitorização.

Piores, não posso associar nada com a implementação do BSC.

Presidente: Não porque isso é processo de civilização por parte dos recursos, que leva o seu tempo.

8. Resumidamente, acha que as organizações sociais deveriam desenvolver o BSC? Que conselhos daria a uma instituição que no futuro venha a conceber e implementar o BSC?

Quando funciona na nossa acha sempre que funciona nas outras, ou seja, defendo efetivamente a ferramenta, acho que as organizações tenham alguém com alguma familiaridade com a ferramenta que a devem implementar, porque, e aqui a minha visão empresarial, o que eu acho que o que falta na grande maioria das IPSS é que consigamos olhar para estas organizações também como empresas sem perder o foco no cliente e sem perder tudo aquilo que, deixar de ser o assistencialista, mas ter esta proximidade na mesma. Acho que uma coisa não se pode dissociar da outra, e acho que quando na maioria das entidades pensa que se vai introduzir ali algumas metodologias, algumas ferramentas que são utilizadas na parte empresarial ou até mesmo fazer algum benchmarking com empresas e não só com outras IPSS, acha que nós vamos perder tudo e que vamos ser uma empresa de produção, e que se vai deixar de se preocupar com as pessoas, não é isso, mas se nós conseguirmos melhorar a gestão, retirar algumas gorduras, melhorar processos, melhorar procedimentos, vai-nos ajudar a que o pouco tempo que nós temos, que nos permita focar naquilo que as organizações necessitam para melhorar a prestação do serviço ao cliente.

Presidente: ainda há palavras que deviam ser obrigatórias, porque ao nível das IPSS a maioria delas não tem esta atitude nem responsabilidade a nível dos financiamentos devia ser considerado se a IPSS segue um planeamento, um critério, o que é que pretende, para que é que pretende aquele fundo, para alavancar um projeto que faz falta, como é que esse

projeto é sustentável no futuro sem o financiamento, e não há essa visão, e mesmo a nível autárquico, porque nós vemos que às vezes alguns financiamentos, subsídios autárquicos, depois não correspondem à verdade para o bem comum.

Em relação à maioria das IPSS não ter conhecimento de ferramentas de gestão, **o Sr. Presidente** referiu que muitas não sabem, mas que muitas também não querem. Disse que existem IPSS com uma certa monarquia que nós temos assistido a alguns anos, em que os RH não são bem geridos nem são isentos, depois aquilo é familiar.

Colaborador A: disse que isso bem pela simples apresentação de contas, porque é obrigatória desde 2014 a sua publicação no site institucional (com a revisão da LBES em 2014 com impacto em 2015). Se for ao nosso site desde 2008 estão lá todos planos e relatórios, e não fomos colocar os daquela altura, já colocávamos antes, entretanto fizemos uma reestruturação do site em 2008 e deixamos cair os documentos que estavam para trás. E vê-se exatamente para isso, se for ver os nossos planos e os nossos relatórios vê uma evolução do tamanho da organização, e não só da dimensão da organização, mas também dos métodos e das ferramentas que nós utilizávamos de utilização. Mas sempre houve esta transparência, e mesmo, agora, que é obrigatório, há muitos sites de organizações que primeiro que se encontrem os relatórios

Presidente: quando nós queremos mudar, mas quem é que quer mudar? É que há muitas IPSS que não querem mudar.

(...) eu não diria tanto, porque eu às vezes farto-me de alguns grupos 22:24

Há uma grande parte das IPSS, que até com alguma dimensão, e temos 1 ou 2 com uma dimensão maior que a APPC que é nossa que é Coimbra, que são completamente fechadas, em vez de partilharem. Nós cada vez mais temos necessidade de ter números, porque se for de boa vontade lamento, mas não há financiamento.

Anexo XIV – Entrevista à Instituição Y

Duração da entrevista: +/- 30m

ENTREVISTA: Instituição Y

Colaborador B

- 1. Quando foi iniciado o processo de desenvolvimento do BSC?**
- 2. Quem foram os principais intervenientes no desenvolvimento do modelo? Quais as principais etapas no seu desenvolvimento?**

Nós, em 2016 começamos a pensar e que começámos a implementar o BSC aqui no Centro. Nós em 2011 tínhamos tido aqui um projeto de capacitação na instituição para revermos a nossa missão, visão, os valores, etc, da instituição. Estivemos a visitar todos em conjunto um processo muito participado, e correu muito bem.

Em 2016 pensamos que de algumas das que nós tínhamos na altura definido, poderiam ser revisitadas porque aquele processo tem sido muito participativo, depois em termos de operacionalização etc, sentimos aqui algumas limitações, quem estava na coordenação na altura sentia algumas limitações e que não estava assim muito participado e tínhamos aqui algumas lacunas ao nível organizacional que eram precisas de rever.

Entrevistador: essa participação era a nível dos órgãos social ou dos colaboradores?

Colaborador B: dos colaboradores. Nós temos um nível de gestão muito horizontal, portanto, com muita participação dos colaboradores, a nossa direção tem aqui um papel mais quase de aprovar as propostas que nós fazemos enquanto colaboradores.

Entrevistador: Monitorizar?

Colaborador B: Sim, eu costumo dizer em tons de brincadeira que a nossa direção é como se fosse o Presidente da República, quem faz as leis ou as ideias são os colaboradores, levamos à Direção, mas a Direção normalmente nunca se opõe.

Em 2016, o centro contratou aqui uma colega, que mais tarde veio a ser colaboradora do Centro, para nos fazer então este BSC, e que começou por fazer um diagnóstico da instituição. O diagnóstico iniciou-se com o ouvir um conjunto de pessoas na instituição,

colaboradores e Direção, depois, também viu documentos e processos administrativos e fez um relatório. Depois de validado esse relatório, o que aconteceu foi que essa colega definiu um plano estratégico para a ação do Centro Social nos próximos anos, de forma também a eliminar estas lacunas que tinham sido apresentados, no trabalho, fez também uma análise Swot e depois hierarquizou aqui os nossos Stakeholders, qual era a nossa proposta de valor, como era a nossa relação com os clientes e a nossa imagem e, depois criou um plano estratégico para cada um dos pontos que tinham sido analisados com a estratégia, os objetivos, quais eram os indicadores para serem medidos, quais eram as metas e quais eram as iniciativas que deveriam ser sintetizadas para atingir esses objetivos.

Entrevistador: Foi fácil definir os objetivos ou os existentes iam de encontro dos que já tinham estipulado ou foi a partir do momento que a colaboradora fez essa consultoria?

Colaborador B: Houve muitos que foram criados, porque desde 2011 corresponde mais ou menos à altura em que o Centro começou a crescer muito em termos de intervenção, por isso quando chegamos a 2016, estarmos ali, houve aqui um crescimento do Centro muito grande e em que a base de suporte da instituição, os serviços de suporte, administrativos, gerais, etc, não acompanharam o crescimento, então de forma a reduzir essas dores de crescimento foi feito este BSC tentando encontrar aqui estratégias para minimizar esse, as sugestões têm muito a ver com a comunicação interna, crescemos para outros sítios para outros locais, e deixamo-nos de estar aqui concentrados na sede, vamos para outros locais, então isto aqui afeta muito depois a nível da comunicação, mesmo da interligação do projeto entre serviços e projetos, então este BSC propunha-se a resolver esses problemas. Só que, de alguma forma foi muito, e agora passando um bocadinho para aquilo, foi a operacionalização.

Terminado este trabalho de construção da estratégia, objetivos, indicadores, metas e iniciativas, foi comunicado aos trabalhadores através do plenário de trabalhadores, e talvez não tenha sido a melhor estratégia, foi algo muito oral, foi muito cansativo, e nós temos aqui muitas pessoas diferentes, nós neste momento já somos 122 trabalhadores, mas na altura seríamos à volta de 95, 96 por aí, com níveis escolares muito diferentes, até com funções muito diferentes e, por exemplo, estar a dizer, “dotar o centro social de Soutelo numa rede informática interna adequada”, “promover a partilha de informação

em rede”, “promoção ...”, quase que debitar isto que está aqui (mostrou documento) acaba por ser...

Eu lembro-me da apresentação, na altura estava só nos projetos de intervenção comunitária, e lembro-me durante a seção e mesmo após a seção, as pessoas a queixarem-se, não entendo nada ou já fazemos aquilo, foi um momento muito desagradável para os colaboradores.

Isso fez com que, e agora, passando para a implementação, ok vamos implementar. Foi muita coisa implementada, mas também foram outras que não foram, e o que foi implementado foi de uma forma quase sem muitas regras, isto é, vamos pegar no documento e vamos operacionalizar, com quem é que vamos operacionalizar este objetivo? é com aquela equipa, então vamos trabalhar com aquela equipa a operacionalização, não.

Neste momento foi apresentado, foi partilhado, e depois quase numa lógica de livre iniciativa diversos serviços foram implantando. O que fez com que não houvesse um projeto como um processo também de, que era o passo seguinte e muito importante, de monitorização. Este trabalho de monitorização foi feito mais tarde já em 2021 em que nós ao abrigo de um projeto em que participamos, que é o Social Leapfrog da Universidade Nova de Lisboa, que visa a capacitação de instituições sociais, para darem um salto, isto é para a sustentabilidade. E nesse âmbito nós revisitamos aqui o BSC e vimos o que é que tínhamos feito e o que é que não tínhamos feito.

Entrevistador: Identificou vantagens na implementação do BSC

Colaborador B: Mesmo ao nível dos processos administrativos foi muita coisa revisitada, tratada, na comunicação, na gestão, nós mesmo ao nível dos procedimentos de gestão, de registo através da nossa aplicação informática onde temos a nossa faturação, RH, etc, começamos a trabalhar muito mais.

Percebemos que uma das lacunas que tem este processo, teve muita influência de quem o fez, isto é, há coisas aqui que são quase “chapa 5”, isto é, é igual para a instituição A, B ou C, e que se percebe no nosso dia a dia que é difícil de implementar isto.

Entrevistador: O que fizeram para colmatar essas lacunas?

Colaborador B: Fomos adequando algumas formas, nós, quando nós revisitamos este procedimento nós tivemos um processo de auditoria, naquele momento, com diversas entidades Vieira d'Almeida ao nível do direito, a PWC a nível da gestão, etc.

Fizeram connosco, revisitamos isto e agora mais recentemente com a Noma, que é uma agência de comunicação revisitamos isto estamos nesse processo de adaptação, temos um acompanhamento constante ao longo do projeto, temos formação profissional de profissionais, eu por exemplo tive pós-graduação em gestão, tem outros colegas que tiveram especialização em recursos humanos, temos diversos workshops, ainda sexta-feira tivemos workshop do plano de modelo de negócio CANVAS, tivemos mudança sistémica, temos aqui um conjunto de informação muito largada para um número alargado de colaboradores, para de alguma forma, estarmos mais preparados para revisitarmos então outra vez, de uma forma mais concreta e definirmos um BSC de acordo com aquilo, não só com as nossas necessidades, mas também com aquilo que são as nossas possibilidades daquilo que nós podemos fazer. Porque, como estava a dizer, tem muitas coisas que nós podemos fazer, tem outras coisas que não se adaptam a nós.

Estava a olhar (documento facultado) número de reclamações mensais registadas por áreas de intervenção, a meta era no máximo uma reclamação na área de intervenção, e nós internamente, nós não podemos ter nenhuma relação, a nossa política é não ter nenhuma reclamação. Por isso, vê-se que isto é tirado de um outro documento externo ao Centro, e estamos a falar de mensais, então se estás a dizer número de reclamações mensais registadas e aqui diz no máximo uma reclamação quando nós temos política de zero e reclamações.

Há coisas que são tiradas de nós, há outras não são mais “chapa 5”.

Eu acho que é, isto há coisas que são atingíveis e executáveis. Nós temos aqui uma coisa que é relacionada com os sócios, neste momento temos sempre entrada e saída de sócios, temos sempre que gerir, tem a ver com o manter dos sócios, têm as quotas pagas, não sei quantas %, isso acontece sempre, mas quando estamos a falar por exemplo a nível informático, ter computadores para todas as salas, a partir do momento em que está a cumprir não vale a pena estar a fazer aquilo, vamos para outra coisa. Então, temos que visitar um bocadinho o plano estratégico com alguma frequência.

Nós internamente estava a dizer que nós temos uma gestão muito horizontal, e temos diversos mecanismos, a Direção, mas depois eu sou o Coordenador Geral, tenho o papel de executivo, e depois temos coordenações de áreas de intervenção. Serviços educativo, serviço idosos, intervenção comunitária, eu também sou da intervenção comunitária.

Depois cada serviço tem um conjunto de Direções técnicas ou pedagógicas de acordo com a tutela, a creche tem direção técnica, temos dois diretores pedagógicos porque temos 2 infantários, temos o Diretor técnico de CATL, temos nos idosos Diretor técnico de Centro de dia de convívio ou de SAD. Toda essa gente, está num órgão aqui no Centro que se chama Conselho de Gestão, que é onde nós revisitamos isto, mas também é onde nós definimos todas as ações e estratégias do Centro Social de Soutelo, por isso é que também revisitamos isto.

(mostrou o organograma)

Então eu faço parte do Conselho de Gestão, mas também faz parte os serviços de apoio, intervenção comunitária, os idosos, e os educativos e estas pessoas todas que são as pessoas que têm papéis de coordenação dentro da instituição.

Entrevistador: esses elementos são reportados?

Colaborador B: nós temos reuniões regulares, esta gente toda, que na prática aqui somos 11 pessoas, parece muita gente, mas somos 11 pessoas, há aqui pessoas que são iguais, por exemplo, o Filipe também tem Direção Técnica. Somos 11 pessoas neste Conselho de Gestão e nós aí então definimos a nossa estratégia e as nossas ações, e depois daqui eu tive reunião na quinta-feira passada e hoje tenho reunião de Direção. Aquilo que vou levar à reunião de Direção é exatamente as propostas que foram discutidas e aprovadas no Conselho de Gestão, partilhamos tudo nesse conselho.

Daí é onde nós revisitamos o nosso plano estratégico e onde definimos todas as ações do dia a dia.

Depois existe aqui um outro Conselho, que é o Conselho Social de Segurança e Saúde, que é um conselho consultivo, onde nós também quando é preciso, por exemplo, ao nível dos recursos humanos, alguma coisa, por exemplo, o manual de acolhimento, nós tivemos um manual de acolhimento novo e antes de o implementarmos (mostrou um exemplar do manual de acolhimento), portanto, fizemos um novo, discutimos, executamos e depois

antes de mandar para a Direção, mandei para o Conselho Consultivo, que são um conjunto de outros trabalhadores que não tem funções de gestão ou coordenação, para eles validarem. Eles validaram e então nós colocamos em prática. Quando entra um funcionário de novo, tem o manual de acolhimento que diz, uma mensagem de boas-vindas, quem é o Centro Social, o que é que esperamos da pessoa, um bocado da história do Centro Social, a nossa missão, visão e valores, o que é que nós fazemos, depois os direitos e deveres dos trabalhadores e informações tais como: como é que são os nossos contratos, os horários de trabalho, fardamento, os vencimentos, o subsídio de alimentação, as faltas, as férias, etc.

Para conhecer mesmo a organização de fio a pavio, como é que se pode utilizar as viaturas e depois também dizer onde é que nós estamos, contactos. Normalmente, o acolhimento e integração é sempre acompanhado por um colaborador. Mas o manual de acolhimento é para ele se tiver alguma dúvida ele fica com o manual de acolhimento e faz essa questão, isto é um exemplo do que é que o Conselho Consultivo faz.

Tínhamos um banco de horas, mas não estava regulamentado, isto é, o banco de horas tem que ser validado por 65% dos trabalhadores, e há um conjunto de regras que nós já tínhamos em funcionamento, mas não era formal, eu por exemplo, agora para o novo processo de banco de horas, tive que fazer a nossa proposta, nós discutimos, aprovámos no Conselho de Gestão, e antes de ir para a Direção, hoje há reunião de Direção, nós vamos ao Conselho Social para eles validarem, e a partir do momento em que está validado, a Direção já tem o parecer dos outros órgãos, e depois assinam e nós implementamos.

A nossa Direção tem quase um papel quase como, avançamos, é isto que vocês querem, avancem.

Como nós conhecemos a casa, cada vez há mais esta, e eu tenho me envolvido nessa questão de haver mais transparência. Por exemplo, o que eu levo ao Conselho de Gestão não são informações, são discussões, ou seja, eu vou lá levo uma questão para discutirmos e depois todos vão dizer o que é que acham dessa proposta, o que é que é melhor, às vezes aquilo que eu levo como ideia até muitas vezes muda, muitas vezes.

Exemplificou, imagina quando tínhamos a necessidade de contratar uma pessoa, que é uma necessidade, a proposta que eu fiz é uma proposta é um bocadinho contra daquilo

que é a norma aqui, que tem a ver com os termos salariais, porque achei que na área da comunicação e nas IPSS não existe muito essa figura da comunicação, teria de ser uma de fora, e o valor que iria receber era maior do que a maior parte dos colegas. Eles não concordaram, a partir do momento em que não concordaram, o que eu fiz foi, com este perfil vamos fazer adequado aquilo que é a nossa realidade.

3. Como decorreu o processo de comunicação com os colaboradores e outras entidades da instituição durante o processo de desenvolvimento do BSC? Porquê?

Quais as vantagens e limitações que identificou na forma de comunicação escolhida?

4. Quais os principais desafios que encontraram durante todo o processo de desenvolvimento do Modelo?

5. Como ocorreu o processo de implementação do BSC na instituição? Que etapas envolveu? Quais as dificuldades encontradas na sua implementação?

A comunicação dos colaboradores foi feito um plenário de trabalhadores para apresentação deste estudo, de todas as fases, foi contratualizado, foi feito um diagnóstico, foram ouvidas para entrevista o conjunto de colaboradores, foi feito um relatório do que estava mal, para esse relatório depois foi definido um plano estratégico com os objetivos, as metas, as ações, os indicadores, etc, e ações que agora estamos apresentar foram apresentados de uma forma pouco dinâmica e pouco interessante no sentido em que, por exemplo, eu a mim faz-me sentido mudar algumas práticas num conjunto de pontos apresentados, mas não fazem os outros, não é a minha área, não é aquilo que eu tenho que fazer, mas tive que levar com aquilo tudo, com aquela informação, primeiro que chegasse à minha, é um bocadinho por aí.

A forma como nós apresentamos os resultados do BSC tem de ser muito bem pensada, para não ser maçador e ser adequado aquilo que são as expectativas ou o trabalho de as pessoas e por setores também.

6. Identifique pontos positivos e pontos negativos no desenvolvimento do BSC?

Os pontos positivos foi, de uma forma muito concreta, foi o facto de nós termos um plano estratégico bem montado com um conjunto de indicadores, metas e iniciativas faz-nos orientar muito bem o nosso trabalho de não andarmos ali perdidos, isto é muito positivo. Imagina eu quero implementar o HCCP, eu sei exatamente o que é que eu vou ter que fazer para implementar o HCCP através deste BSC.

O fator negativo que eu acho do nosso, em concreto, tem a ver com algumas etapas que são quase copiar, colar de outras instituições pouco adaptadas à nossa. Tem que haver este cuidado muito grande de adaptar ao máximo ao contexto onde está.

7. O que melhorou/piorou no dia a dia da instituição após a implementação do BSC?

Há muito mais organização, há uma comunicação muito melhor, conseguimos obter resultados muito mais positivos, está muito mais definido quem faz o quê. Também permitiu mostrar a importância de nós alargarmos os serviços de suporte. Os serviços administrativos cresceram a partir desse momento, os RH cresceram a partir desse momento, muitas das coisas que aqui diziam tinham a ver com as lacunas que nós tínhamos, tinham a ver com o excesso das funções num conjunto muito pequeno de pessoas. Então quando tens muita coisa para fazer alguma coisa vai falhar. A partir daí criamos um departamento de RH, alargamos o n.º de pessoas dos serviços administrativos, a contabilidade em vez de estar afeta aos colaboradores passou a ser externa, por isso conseguimos de alguma forma organizarmos de outra forma, de uma melhor maneira e ter outros resultados.

8. Resumidamente, acha que as organizações sociais deveriam desenvolver o BSC? Que conselhos daria a uma instituição que no futuro venha a desenvolver e implementar o BCS?

Eu acho que o ideal é ser o mais partilhado possível, com o envolvimento do maior número de pessoas possível, desde o diagnóstico. Ouvir o maior n.º de pessoas, não ouvir só as chefias.

No nosso balanço todas essas pessoas foram ouvidas ou na maior parte das pessoas estão envolvidas eram pessoas com funções de gestão. Por isso, o ideal é ouvir o número diferente de pessoas, não deixar só pelas chefias, envolver os níveis intermédios e os outros níveis todos.

Depois a questão gráfica e de apresentação também é muito importante para perceberem o desenho, pouco maçador. Este aqui vê-se muito texto, se conseguir de alguma forma a apresentação gráfica e mais direcionado para cada um dos serviços.

Se tu fizeres alguma coisa e direcionares para aquilo, se um determinado objetivo for para uma determinada equipa, tu deves trabalhar com essa equipa esse objetivo, mesmo que faças uma apresentação dinâmica, deves revisitar e fazer isto com aquela equipa

Isto é importante porque, por exemplo, o ideal é que em cada relatório de atividades anual, o nosso plano de atividades é colado ao plano estratégico. Isto é, temos no plano estratégico estabelecer, não sei quantas parcerias, vamos ao relatório estratégico e o relatório de atividades onde foram estabelecidos novos protocolos com este, este e este. É quase como uma checklist.

