



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

## **O *Balanced Scorecard* no apoio à melhoria e à diversificação da oferta de serviços: estudo de caso numa fundação**

**Inês Filipa Pinheiro Rodrigues**

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

**Orientação:**

**Professor Doutor Joaquim Mendes Leite**

**Bragança, Dezembro 2021**



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**O *Balanced Scorecard* no apoio à melhoria e à diversificação da oferta de serviços: estudo de caso numa fundação**

**Inês Filipa Pinheiro Rodrigues**

**Orientação:**

**Professor Doutor Joaquim Mendes Leite**

**Bragança, Dezembro 2021**



## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo compreender como e por que usar o *Balanced Scorecard* (BSC) para melhorar e diversificar a oferta de serviços em fundações. O enquadramento teórico é no âmbito do BSC enquanto instrumento de contabilidade de gestão estratégica. O método do estudo de caso foi aplicado em uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Os dados quantitativos e qualitativos foram recolhidos em documentos e por meio de entrevistas realizadas ao Presidente e ao Secretário do Conselho de Administração de uma fundação. O tratamento dos dados seguiu a pergunta de investigação, refletida no objetivo do estudo, organizando a informação em mapas estratégicos conformes com as perspetivas financeira e não financeiras do BSC. Os resultados obtidos e organizados nos mapas estratégicos clarificaram as relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos para a melhoria e diversificação da oferta de serviços, evidenciando um suporte útil para a tomada de decisões dos gestores. Tal utilidade foi o maior contributo prático. Em termos de contributos teóricos, os resultados mostraram que, para compreender a sequência original e natural das relações causa-efeito no BSC, os objetivos financeiros devem surgir como o último dos efeitos, independentemente da relevância material de lucros. Este contributo teórico contraria a literatura que dá prioridade à perspetiva dos utentes em detrimento da perspetiva financeira.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Melhoria e Diversificação de Serviços, Fundações, Estudo de Caso.

## **Abstract**

The goal of the present work is to understand how and why the Balanced Scorecard (BSC) is used to improve and diversify the offer of services in foundations. The theoretical framework is the BSC as a strategic management accounting instrument. The case study method was applied in a Private Institution of Social Solidarity (IPSS). Quantitative and qualitative data was collected from documents and through interviews conducted with the President and Secretary of the board of administration of a foundation. Data processing followed the research question, reflected in the objective of the study, organizing the information in strategic maps in accordance with the financial and non-financial perspectives of the BSC. The results obtained and organized in strategic maps clarified the cause-effect relationships between strategic objectives for the improvement and diversification of the offer of services, showing a useful support for managers' decision-making. Such utility was the greatest practical contribution. In terms of theoretical contributions, the results showed that, in order to understand the original and natural sequence of cause-effect relationships in the BSC, financial objectives must appear as the last of the effects, regardless of the material relevance of earnings. This theoretical contribution contradicts the literature that prioritizes the users' perspective over the financial perspective.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Improvement and Diversification of Services, Foundations, Case Study.

## **Agradecimentos**

Primeiramente agradeço à minha mãe, Domitília Maria Franco Pinheiro Rodrigues, por acreditar sempre em mim e nunca me deixar desistir dos meus sonhos.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Mendes Leite, pela atenção, pela compreensão, pelo apoio, pelo conhecimento compartilhado e por acreditar sempre nos seus orientandos.

Agradeço também à Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa por proporcionar a oportunidade de realizar o meu estágio profissional e poder realizar a minha dissertação de mestrado.

Por fim, agradeço à minha família e à minha amiga Carolina Simões e ao Marco André Castro Moreiras que sempre estiveram a meu lado mesmo quando já não nem eu acreditava em mim, sempre me apoiaram e me deram força para continuar a redigir a minha dissertação e poder realizar este sonho.

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e/ou Acrónimos**

BSC — *Balanced Scorecard*

CG — Contabilidade de Gestão

CGE — Contabilidade de Gestão estratégica

ERPI — Estrutura Residencial para Idosos

FCMJO — Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa

IPSS — Instituições Particulares de Solidariedade Social

PCIPSS — Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social

ROCE — *Return On Capital Employed*

SAD — Serviço de Apoio Domiciliário

SWOT — *Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*

VAB — Valor Acrescentado Bruto

# Índice

Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Agradecimentos.....	v
Lista de Abreviaturas, Siglas e/ou Acrónimos.....	vi
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Tabelas .....	ix
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	2
1.1. Contabilidade de Gestão.....	2
1.2. Contabilidade de Gestão Estratégica.....	4
1.3. Análise SWOT.....	5
1.4. <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
1.4.1. Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
1.4.2. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
1.4.3. Mapa estratégico (relações causa-efeito) no <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
1.5. Adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> ao terceiro setor .....	13
1.5.1. Terceiro Setor.....	13
1.5.2. A mudança do <i>Balanced Scorecard</i> original .....	14
1.5.3. Melhoria e diversificação da oferta de serviços em IPSS.....	16
2. Metodologia de investigação: estudo de caso .....	17

2.1. Justificação do método.....	17
2.2. Processo de investigação .....	18
3. O BSC no apoio à melhoria e à diversificação da oferta de serviços: estudo de caso numa fundação .....	19
3.1. Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochoa.....	19
3.1.1. Apresentação geral .....	19
3.1.2. Análise SWOT .....	21
3.1.3. Missão, Valores e Visão.....	23
3.2. Construção do BSC para a Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa .....	23
3.2.1. Perspetivas da BSC .....	23
3.2.2. Objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso .....	24
3.2.3. Indicadores de desempenho .....	29
3.2.4. Mapa estratégico.....	31
3.2.5. Metas e Iniciativas.....	33
3.3. Discussão teórica .....	35
Conclusão.....	36
Referências .....	37
Apêndices.....	45
Apêndice 1 – Guião da entrevista realizada .....	45
Apêndice 2 – Redação das respostas à entrevista, Presidente da FCMJO .....	45
Apêndice 3 – Redação das respostas à entrevista, Secretário do Conselho de Administração .....	50

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo original do <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
Figura 2. Cadeia de valor e processos operacionais .....	10
Figura 3. Mapa estratégico.....	12
Figura 4. <i>Balanced Scorecard</i> adaptado às organizações sem fins lucrativos .....	15

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Fases de desenvolvimento da Contabilidade de Gestão.....	3
Tabela 2. Matriz da análise SWOT .....	6
Tabela 3. Matriz SWOT da Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa .....	21
Tabela 4. Objetivos estratégicos da FCMJO .....	24
Tabela 5. Síntese da perspetiva financeira .....	25
Tabela 6. Síntese da perspetiva do cliente .....	26
Tabela 7. Síntese das perspetivas do processo interno .....	27
Tabela 8. Síntese das perspetivas de aprendizagem e crescimento .....	29
Tabela 9. Objetivos e indicadores de desempenho .....	30
Tabela 10. Mapa estratégico da FCMJO .....	32
Tabela 11. Metas e iniciativas para o mapa estratégico .....	34

## Introdução

A gestão é um grande desafio nas organizações, uma vez que a necessidade constante de tomadas de decisões com o intuito de atingirem a missão e os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz acarreta consigo uma enorme responsabilidade. Assim o planeamento dos objetivos da organização é um passo importante para alcançar com sucesso os objetivos e a missão.

O controlo de gestão tem como finalidade os gestores conseguirem atingir os objetivos traçados na estratégia da organização, definindo a margem de erro das decisões tomadas (Abreu, 2015). Neste sentido, é criado o *Balanced Scorecard* (BSC), um sistema que integra um conjunto de indicadores para a avaliação de desempenho onde não são apenas avaliados indicadores financeiros, mas também não financeiros (Quesado & Marques, 2019). Assim, definindo os objetivos, as iniciativas estratégicas e os indicadores, com base nas quatro perspetivas (considerando as relações causa-efeito), é possível uma gestão mais coerente com a realidade.

O presente estudo de caso teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de implementação de BSC na Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa. No prosseguimento do objetivo geral, o trabalho foi dividido em três secções às quais se juntam a introdução e a conclusão. Inicialmente é apresentada a revisão de literatura de forma a enquadrar o tema em estudo. De seguida foi apresentada a metodologia. Na terceira secção tratou-se do estudo de caso, onde foi apresentada a fundação e onde é exposta a proposta de implementação do mesmo, incluindo um mapa estratégico. Por fim, a conclusão apresenta os principais resultados obtidos, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações.

# 1. Revisão de Literatura

O presente capítulo aborda a revisão de literatura, nomeadamente, a contextualização da Contabilidade de Gestão (CG), a Contabilidade de Gestão Estratégica (CGE), a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* — SWOT), o *Balanced Scorecard* (BSC) e por fim a adaptação de BSC ao terceiro setor.

## 1.1. Contabilidade de Gestão

O conceito de CG refere-se a uma ferramenta de apoio à gestão, uma vez que engloba todas as informações financeiras e patrimoniais da organização, possibilitando uma visualização global sobre o processo de tomada de decisões e uma avaliação por parte dos *stakeholders* (França et. al., 2015). Estas atividades contribuem para auxiliar os gestores na implementação do planeamento, controlo de gestão e na elaboração de informação útil para o processo de tomada de decisões (Azudin & Mansor, 2017; Caiado, 2015; Martins & Peixinho, 2017). Para além disso, a CG corresponde a um processo que visa melhorar a eficiência das operações internas, sobretudo em contextos socioeconómicos adversos, onde se destacam a globalização, competitividade, restrições orçamentais e incerteza quanto ao futuro (Feliu et al., 2016; Martins & Peixinho, 2017).

Os objetivos da CG passam por disponibilizar dados para o planeamento e controlo de gestão e valorizar os produtos fabricados e os que se encontram em vias de fabrico (Martins, 2019). Nesse sentido, a CG serve de apoio à contabilidade financeira, uma vez que permite apurar resultados por produto, departamento, centro de responsabilidade e, ainda, proceder ao cálculo da margem bruta por produto ou serviço (Santos et al., 2016).

Ao longo do tempo, a CG tem passado por diversas fases de desenvolvimento, englobando desde práticas tradicionais, até práticas contemporâneas, podemos verificar esta evolução através de quatro fases apresentadas por Gliubic (2012) (ver Tabela 1).

**Tabela 1.** Fases de desenvolvimento da Contabilidade de Gestão

Fases	Período	Contabilidade de Gestão
1ª Fase	1760-1950	Determinação de custos e controlo financeiro. Resultado da Revolução Industrial e das mudanças ocorridas na sociedade, baseadas no processo de produção em massa, em detrimento do processo de produção artesanal. Também são concebidas organizações com estruturas hierárquicas predeterminadas.
2ª Fase	1950-1965	Informação para planeamento e controlo de gestão. A CG incide sobre a elaboração de informação útil para o planeamento e controlo. Também nesta fase são implementados diversos procedimentos, tais como: contabilidade por centros de custo, custo marginal, fluxos de caixa e sistema Kaizen.
3ª Fase	1965-1985	Diminuição de desperdícios nos processos organizacionais. Inovação tecnológica, melhoria da qualidade do produto final, maior acesso a informações e operações das organizações.
4ª Fase	1985-2000	Utilização de tecnologias e inovação organizacional que acrescentem valor aos clientes e acionistas.

Fonte: Adaptado de Gliubic, 2012, pp.23-24

Primeiramente, a CG era um suporte para a contabilidade financeira. Com o progredir dos tempos, a CG ampliou o seu âmbito para criar informação não financeira e operacional, incluindo informação sobre qualidade e tempos de processamento da produção, satisfação dos clientes, capacidade dos trabalhadores ou desempenho de novos produtos (Atinos et al., 2007). A finalidade deste progresso é fornecer informação mais detalhada dos custos dos produtos colocados no mercado e a aquisição dos dados para análise da margem de lucro e tomada de decisão sobre o produto (Alsaeed, 2005).

Relativamente à legislação, no contexto das fundações, uma das primeiras leis a ser promulgada foi o Decreto-Lei n.º 78/89, de 3 de março (atual Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março), que aprovou o Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social (PCIPSS). O PCIPSS tinha como objetivo uniformizar critérios e normalizar procedimentos contabilísticos, assim como disponibilizar informação contabilística às IPSS que lhes permita analisar custos das atividades realizadas, de modo a serem divulgadas aos órgãos de gestão e restantes *stakeholders* (Campos & Alves, 2019).

No caso das organizações sem fins lucrativos, França et. al. (2015) mencionam que a responsabilidade destas é avaliar o desempenho de valor agregado a nível de resultados e impactos reais, de modo que os gestores e restantes interessados compreendam e cumpram as suas responsabilidades legais e profissionais, nomeadamente, divulgação pública de práticas

operacionais referentes à obtenção de recursos e remuneração de executivos. Para além disso, também existem obrigações relacionadas com subsídios públicos, assim como governança e transparência das atividades.

Em suma, a CG fornece informação para utilização interna com o objetivo de obtenção de informação de suporte à tomada de decisão. Esta necessidade levou a que fossem desenvolvidas novas ferramentas de melhoramento dos sistemas de CG. As quatro fases de desenvolvimento pesquisadas por Gliubic (2012), permitem qualificar as organizações quanto ao seu grau, inicial ou avançado, de desenvolvimento das práticas de contabilidade de gestão.

## 1.2. Contabilidade de Gestão Estratégica

Na década de 1980, surge a necessidade de agregar informações financeiras com informações não financeiras, em suporte à gestão estratégica dos recursos das organizações e das mudanças ocorridas no ambiente externo, quer oportunidades, quer ameaças (Juras, 2014). Algumas destas mudanças foram consequência da globalização, inovação tecnológica, economia do conhecimento, concorrência, personalização dos bens/serviços e flexibilidade das estruturas organizacionais (Pires et al., 2015).

Segundo Pires et al. (2015), as práticas de CGE contribuem para a recolha, tratamento, análise e fornecimento de informação de contabilidade de gestão CG, nomeadamente para o desenvolvimento das funções de gestão, com ênfase para o processo de gestão estratégica (planeamento, implementação de estratégia e controlo) e para funções de *marketing*. Em oposição à CG tradicional, orientada para o interior da organização, as práticas de CGE têm uma maior orientação para o exterior, ou seja, mais focadas nos clientes, concorrentes e mercados, tendo assim uma visão de longo prazo, considerando tipologias de mensuração financeira e não financeira.

Cadez e Guilding (2007, 2008) apresentam a listagem mais recente das práticas de CGE, um total de 16, classificando-as em cinco categorias: custeio (*costing*), planeamento, controlo e medição de desempenho (*planning, control and performance measurement*), tomada de decisão estratégica (*strategic decision-making*), contabilidade do concorrente (*competitor accounting*) e contabilidade do cliente (*customer accounting*).

A primeira categoria é composta por cinco práticas, tendo como objetivo a determinação, a análise e a gestão estratégica dos custos. As práticas nomeadas de custeio de atributos (*attribute costing*), custeio objetivo (*target costing*) e custeio da cadeia de valor (*value-chain costing*) assumem uma orientação para o exterior, sendo consideradas práticas importantes da CGE (Ewert & Ernst, 1999; Roslender & Hart, 2003, 2010). O custeio objetivo é uma prática importante para o planeamento (Ewert & Ernst, 1999), assumindo uma orientação para o futuro (Cooper, 1996). O custeio da cadeia

de valor assume também uma orientação para o futuro (Cuganesan et al., 2012). A gestão da qualidade (*quality management*) e o custeio da qualidade, (*quality costing*), contribuem para o delineamento das estratégias baseadas no ciclo de vida dos produtos/serviços,

Na segunda categoria, encontram-se as práticas relacionadas com a gestão de desempenho (Cadez & Guilding, 2008). Uma das práticas integrantes nesta categoria é o *benchmarking*, que assume uma orientação para o exterior se concentra na identificação das melhores práticas do desempenho organizacional (Pires et al., 2015). A prática *integrated performance measurement* considera medidas de desempenho financeiras e não financeiras, quer sejam internas ou externas, com o objetivo de complementar a gestão de desempenho (Chenhall, 2008). Como exemplos destas práticas integradas de avaliação de desempenho temos o *Balanced Scorecard* (Berry et al., 2009; Kaplan & Norton, 1992, 1996) e a *performance prism* (Adams & Neely, 2000; Neely, Adams & Crowe, 2001; Neely, Adams & Kennerly, 2002). Ambos os modelos têm orientação para o interior e para o exterior e contribuem para o planeamento de desempenho, ou seja, apresentam de igual modo orientação para o futuro.

A quarta categoria engloba práticas focadas nos concorrentes e orientadas para o exterior (Pires et al., 2015). Por fim, a quinta categoria, *customer accounting*, abrange três práticas da CG (Cadez e Guilding, 2008): (1) A *customer profitability analysis* possibilita a avaliação histórica no que toca à rentabilidade por cliente; (2) A *lifetime customer profitability analysis* avalia a rentabilidade por cliente, mas ao longo de vários períodos, tendo assim orientação para o futuro; (3) A *valuation of customers as assets* tem orientação para o futuro e para o exterior, sendo que o seu objetivo é avaliar o valor atual dos resultados gerados com os clientes ao longo de vários períodos.

### **1.3. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia na elaboração de um diagnóstico estratégico, onde se pretende relacionar uma análise interna (pontos fortes e pontos fracos) com o contexto envolvente (ameaças e oportunidades), Tabela 2.

**Tabela 2.** Matriz da análise SWOT

	<b>Favorável</b>	<b>Desfavorável</b>
<b>Interno (Organização)</b>	Pontos Fortes ( <i>Strenghts</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )
<b>Externo (Ambiente)</b>	Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )

Fonte: Adaptado com base em Humphrey, 2005

A análise interna contribui para a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, permitindo compreender de que forma se poderá obter vantagens competitivas e maximizar os seus recursos disponíveis para elaborar uma estratégia (Teixeira, 2017). As análises internas e externas estão interrelacionadas, podendo ser utilizadas como áreas de reforço para a otimização das oportunidades e combate às ameaças.

Freitas (2012) considera que as forças podem gerar vantagens sobre os seus concorrentes, tornando-se assim uma ferramenta diferenciadora. O mesmo autor refere que as fraquezas têm de ser controladas e melhoradas, uma vez que estas colocam a organização numa situação desfavorável em relação aos seus concorrentes.

Nascimento (2009) destaca que as oportunidades são uma vantagem momentânea existente no mercado. Lima (2016) acrescenta que estas não podem ser controladas pela entidade, mas influenciam as tomadas de decisão do planeamento estratégico. De facto, as ameaças limitam diretamente a organização, não podem ser controladas prejudicam o desenvolvimento da organização.

De acordo com Leite e Gasparotto (2018), a ideia principal da análise SWOT é relacionar as forças com as ameaças, forças com oportunidades, fraquezas com ameaças e fraquezas com oportunidades. Os mesmos autores afirmam que ao relacionar as forças e as ameaças podem surgir investimentos para influenciar o ambiente de trabalho, tendo como objetivo a evolução da força principal da empresa, indo de encontro à melhoria contínua.

No cruzamento de forças e oportunidades, a organização pondera como pode utilizar as suas forças, em analogia às oportunidades de mercado, de modo que assim consiga alavancar a sua situação atual (Carvalho & Senna, 2015). O cruzamento de oportunidades e fraquezas mostra onde o

ambiente precisa ser modificado, desenvolvendo os processos em que possam existir falhas (Teixeira, 2012).

O cruzamento de fraquezas e ameaças mostra o verdadeiro patamar em que a empresa se encontra, uma vez que identifica situações críticas da empresa, evidenciando quais as modificações que tem de realizar para poder permanecer no mercado (Leite & Gasparotto, 2018). Vários autores (e.g. Carvalho e Senna, 2015; Freitas, 2012; Humphrey, 2015; Kloc, 2012; Leite, 2018; Ribeiro Neto, 2011; Teixeira, 2017) defendem que uma sólida análise aos fatores externos e internos de uma organização proporcionam uma melhor gestão da mesma e ainda possibilitam uma maior preparação para os obstáculos do dia-a-dia das organizações.

#### **1.4. *Balanced Scorecard***

Este subponto começa por expor os quatro pilares do BSC, de seguida prossegue com as quatro perspetivas do BSC e, por último, uma explicação sobre os mapas estratégicos.

##### **1.4.1. Pilares do *Balanced Scorecard***

O BSC resultou do estudo realizado por Kaplan e Norton, em 1990, cujo objetivo passava por identificar novas formas de mensuração do desempenho, de modo a complementar os indicadores financeiros já existentes, que não se adequavam às organizações modernas (Kaplan & Norton, 2001). Esta falta de adequação foi salientada a partir da inovação tecnológica, melhoria dos processos produtivos, concorrência e exigência dos clientes, levando a que as organizações necessitassem de ser diferenciadoras, produtivas e criar produtos/serviços de elevada qualidade (Quesado & Marques, 2019).

Quanto aos indicadores financeiros, estes aliam-se aos indicadores não financeiros ou qualitativos, através dos quais é otimizada a relação com os clientes, analisados os processos internos e maximizada a capacidade e o desenvolvimento organizacional (Ferreira et al., 2019; Perramon et al., 2016). Os indicadores não financeiros estão direcionados para o futuro, pois asseguram a gestão do desempenho de forma eficiente e eficaz, enquanto os indicadores financeiros facilitam o controlo dos recursos financeiros no alcance da missão da organização. Contudo, a organização só será bem-sucedida se utilizar ambos os indicadores em conjunto (Quesado & Marques, 2019).

Vários autores (Quesado et al., 2017; Quesado & Marques, 2019; Yancy, 2017) defendem que os indicadores e os objetivos ajudam a traduzir a visão estratégica da organização. Assim, estes vão contribuir para que a organização consiga alcançar a sua missão, melhorar a qualidade dos serviços prestados, dar/receber feedback e praticar a aprendizagem contínua, através de um esforço conjunto entre todos os seus membros. Para uma correta implementação dos indicadores, as

organizações devem saber transmitir a sua missão, visão, valores e estratégia, através de quatro pilares (Pereira,2020; Pinto, 2007; Pires & Barreira, 2012; Santos, 2006; Werner & Xu, 2012).

Segundo Santos (2006), a missão é o ponto de partida para qualquer sistema de avaliação de desempenho, devendo ser clara e indicar os objetivos e estratégia da organização. Por seu turno, Pereira (2020) acrescenta que esta deve demonstrar a ideia base do negócio, assim como deve ser estruturada de modo a dar resposta às seguintes questões: “qual a razão de ser da empresa?”, “qual é o negócio da empresa?”, “quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”, “quais as futuras competências requeridas pela empresa?”, “quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”. Niven (2008) elaborou uma lista de características que a missão deve conter, tais como ser simples e clara, inspirar mudança, ter uma natureza de longo-prazo e ser fácil de perceber e comunicar.

No que toca aos valores, estes são as linhas orientadoras sobre o comportamento esperado de todos os colaboradores (Werner & Xu, 2012). Segundo Pinto (2007), as organizações devem ser cuidadosas na apresentação dos seus valores, uma vez que estes devem ir de encontro à imagem real, pois caso estes não transmitam a realidade pode haver efeitos negativos nas mesmas. O mesmo autor acredita que todos os funcionários devem respeitar os valores, tornando-se estes o segundo pilar do BSC em todos os níveis e a continuidade lógica deve estar perfeitamente conectada entre si. Em síntese, o BSC permite que todos os colaboradores percebam quais os valores da organização e que todas as hierarquias defendem os mesmos valores, ajudando para o sucesso da mesma. No entanto, eles podem ser revistos e alterados, caso seja necessário.

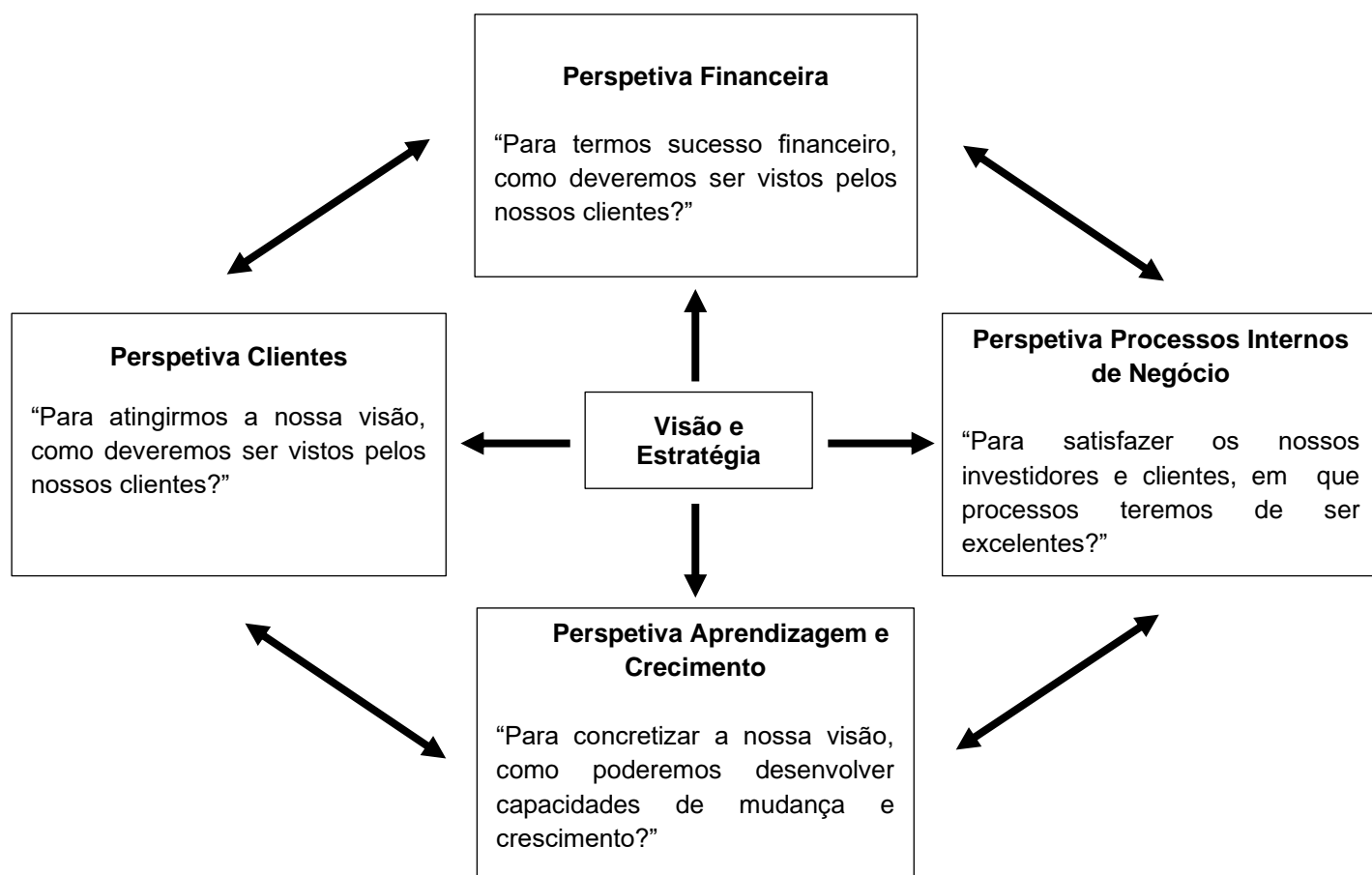
A visão, enquanto terceiro pilar do BSC, traduz-se na imagem que a organização acredita poder representar no futuro, quer em recursos, quer em produtos ou serviços (Pinto, 2007). A visão é direcionada para o médio e longo prazo, apresentando metas concretas e mensuráveis, ao contrário da missão que é abrangente e estabelece os princípios orientadores à volta dos quais a organização se mantém alinhada, não apresentando um objetivo concreto. Para Branco (2016), a visão, para além de motivadora, tem de ser clara, objetiva e orientada para as pessoas.

A estratégia é uma escolha propositada de um conjunto de atividades diferentes, de forma a gerar uma proposta de valor única (Santos, 2006). O mesmo autor defende que esta deve ser de fácil compreensão para todos os colaboradores, não podendo ser alterada ao longo do tempo. Kaplan e Norton (1997) definem estratégia como um conjunto de hipóteses, representando assim o caminho da organização, representado na visão. A missão, valores e visão realçam o “porquê” e o “quem”, enquanto a estratégia define o “como” (Pinto, 2007).

#### **1.4.2. Perspetivas do *Balanced Scorecard***

O BSC é composto por quatro perspetivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Figura 1).

**Figura 1.** Modelo original do *Balanced Scorecard*



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997

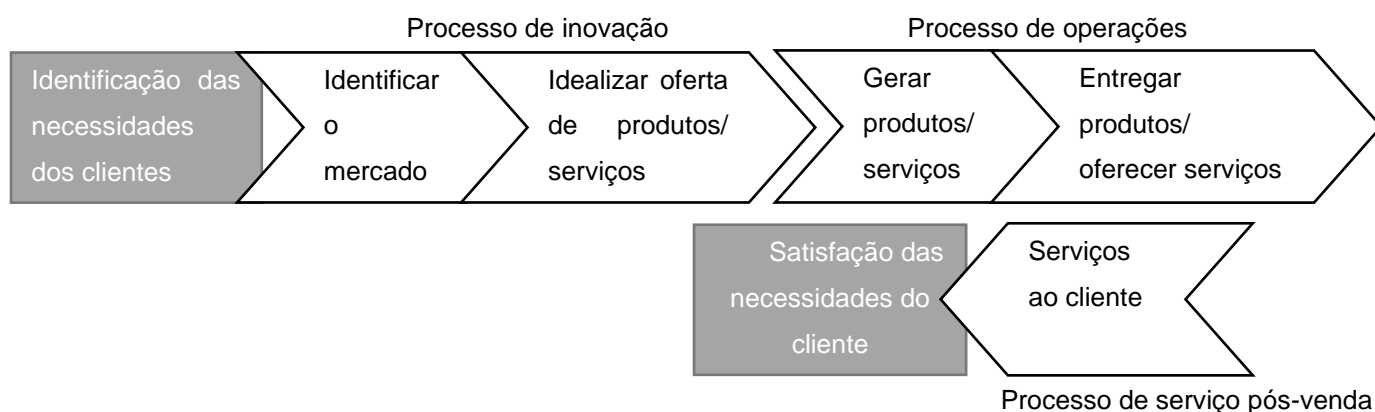
Estas perspetivas são apenas o modelo geral, pois, dependendo da estratégia e do mercado de atuação, poderão ser determinadas mais perspetivas. Niven (2003) afirma que a seleção das perspetivas deve traduzir a estratégia, criando uma mais-valia para a organização. Para este autor, as quatro perspetivas são adequadas, no entanto, se a organização achar apropriado, podem acrescentar-se outras.

A perspetiva financeira visa responder á seguinte questão: para obtermos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos investidores? Segundo Kaplan e Norton (1996), na perspetiva financeira devem ser representados os objetivos de longo prazo da organização que geram retornos superiores ao capital investido em cada unidade de negócio. Os mesmos autores consideram que podem ser ponderados três tipos de temas estratégicos: crescimento e diversificação da receita, redução de custos/melhoria da produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento. Os indicadores financeiros devem ser escolhidos em função da estratégia que a organização adote e da fase de ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio) que a mesma se encontre. Deste modo, os indicadores financeiros escolhidos permitirão uma monitorização da implementação e execução da estratégia, para que se obtenham os resultados esperados.

Na perspectiva dos clientes, deve-se dar resposta à seguinte questão: como devemos atuar com os nossos clientes? Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas reconhecem os segmentos de clientes e mercado nos quais querem competir e selecionam um conjunto de indicadores chave, tais como: satisfação, retenção, aquisição, quota de mercado e rentabilidade. Para Santos (2006), esta perspectiva traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para os segmentos dos clientes. Há, porém, uma grande dificuldade em escolher os indicadores de clientes, devido ao facto de eles terem duas origens, ou seja, indicadores de resultados (*Lag Indicators*), que medem os factos passados, e indicadores indutores (*Lead Indicators*) que medem atos e ações futuras.

A perspectiva dos processos internos pretende atingir componentes vitais da estratégia organizacional, tentando responder a quatro desafios: como crescer; como produzir e entregar o valor proposto aos clientes; como valorizar os ativos; como melhorar os processos e reduzir os custos da componente produtiva (Kaplan & Norton, 1997). Existe, assim, a procura por analisar e identificar os processos produtivos da organização que são responsáveis pela criação de valor, identificar e medir o uso de recursos disponíveis e das capacidades que contribuíram para alcançar o nível de qualidade do produto/serviço (Santos, 2006). Kaplan e Norton (1997) indicam que os gestores devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando-se com o processo de inovação, seguindo com os processos de operações e terminando com o serviço pós-venda (Figura 2).

**Figura 2.** Cadeia de valor e processos operacionais



Fonte: adaptado, Kaplan e Norton, 1997, p.102

No processo de inovação, como se depreende da Figura 2, procura-se reconhecer a natureza das preferências dos clientes e o preço para cada produto e serviço para, posteriormente, se desenvolver novos produtos e serviços, fidelizando assim clientes habituais e novos clientes (Kaplan & Norton, 1997). Os fatores a ter em conta são fatores não financeiros: percentagem de vendas de

novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência e a percentagem de produtos novos sem defeito.

No processo operacional, conforme a Figura 2, é apresentada a criação de valor das empresas, desde a receção da matéria-prima até à entrega do produto/serviço (Pereira,2020). É importante neste processo dar especial atenção a três variáveis: tempo, qualidade e custo. Para avaliarmos estas três variáveis é necessário ter como referência os seguintes indicadores: níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, o tempo do ciclo de vida e o valor dos custos. Por fim, no serviço pós-venda está incluída a garantia de serviços de reparação, correção de defeitos e tratamento de devoluções. Os indicadores a ter em conta podem ser: prazo de resolução de reclamações, custos/recursos utilizados pós-venda e volume de crédito. Esta perspetiva visa definir os instrumentos mais eficientes a nível da produtividade efetiva de empresa, identificando os recursos disponíveis que podem elevar o nível de qualidade do produto/serviço.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento têm como propósito identificar as infraestruturas tecnológicas, de capitais e humanas de crescimento da empresa (Kaplan e Norton (1992; 1996). O valor intangível mais importante nesta perspetiva é o capital humano (Pinto, 2007), no entanto a motivação permite que as organizações atinjam as metas definidas (Pinto, 2007), permitindo assim que o BSC se apoie na criação de sistemas e mecanismos que facilitem a motivação. Segundo Farreca (2006), o índice de satisfação dos colaboradores, as horas de formação por trabalhador e as alianças estratégicas são potenciais indicadores a serem manuseados nesta perspetiva.

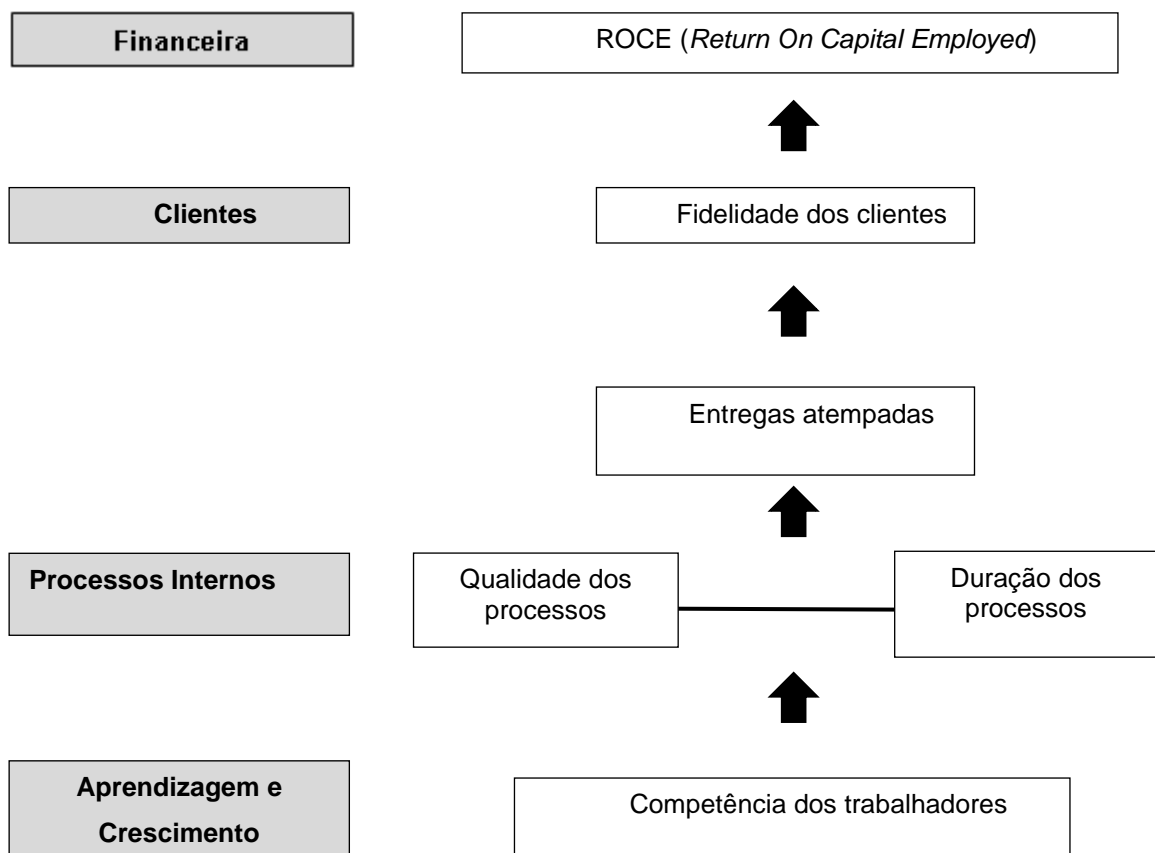
#### **1.4.3. Mapa estratégico (relações causa-efeito) no *Balanced Scorecard***

A partir das perspetivas apresentadas, Kaplan e Norton (2001) organizaram a estratégia em estruturação com o BSC. Trata-se de um mapa estratégico, com relações causa-efeito, que constrói os alicerces para um sistema de gestão eficiente para a implementação das estratégias de forma rápida e eficaz. Segundo Kaplan e Norton (2004), um mapa estratégico reflete o processo de criação de valor através de ligações de causa-efeito entre os objetivos das quatro perspetivas do BSC, refletindo, assim, como é que a organização irá converter iniciativas e recursos (quer sejam intangíveis ou tangíveis) em resultados concretos.

Segundo Silva (2017, p. 16), “as relações causa-efeito funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a refletir corretamente a estratégia da empresa. Os objetivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o que se pretende para a organização (a visão)”. Para a construção de um mapa estratégico é necessário encontrar as correlações entre os objetivos das quatro perspetivas para se identificarem as relações de causa e efeito (Russo, 2006).

A criação dos mapas estratégicos permite-nos evidenciar as relações que a empresa tem nas várias dimensões e as suas respetivas influências, ou seja, as relações do passado contribuem para entender a causa-efeito, criando valor para o futuro (Werner e Xu, 2012). Para Santos (2006), os objetivos e os indicadores do BSC devem descrever a estratégia a seguir, sendo que estes indicadores deverão estar interligados por relações de causa-efeito, desde a perspectiva de aprendizagem e crescimento (primeira causa) até à perspectiva financeira (último efeito) (leitura de baixo para cima na Figura 3).

**Figura 3.** Mapa estratégico



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 31

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia pode ser definida como um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos em todas as quatro perspetivas. O retorno sobre o capital empregado (ROCE), medido na perspetiva financeira, determina o nível de eficiência de uma empresa na aplicação do capital investido. Esse valor, geralmente, é medido em percentagem, tendo assim impacto direto da perspetiva do cliente, uma vez que o compromisso com a entrega do produto/serviço gera a fidelização dos clientes e leva a um melhor desempenho financeiro. Para isso, é necessário otimizar os processos internos, reduzindo a duração dos processos e aumentando a qualidade de fabricação e/ou prestação dos serviços. Essa otimização é gerada por

meio da perspectiva aprendizagem e crescimento, investindo no desenvolvimento e habilitando os trabalhadores operacionais.

## **1.5. Adaptação do *Balanced Scorecard* ao terceiro setor**

No presente ponto, interessa apresentar o conceito de terceiro setor, que organizações estão nele inseridas, e quais as principais características do mesmo. No segundo ponto é abordado a adaptação realizada no BSC original para este se poder adaptar a instituições do terceiro setor. Por fim, é referido como a melhoria e a diversificação de serviços nas IPSS podem trazer vantagens acrescidas às mesmas.

### **1.5.1. Terceiro Setor**

Ao longo do tempo, a sociedade tem-se deparado com diversos desafios, no que concerne ao aumento da desigualdade social e à subsequente ausência ou insuficiência de respostas para esses desafios, levando ao aumento da pobreza (Rocha & Gonçalves, 2017). Estas situações, aliadas ao défice de mercado e do governo aquando da prestação de serviços comunitários, o pluralismo, o aumento das pressões sobre a solidariedade e a liberdade dos indivíduos, contribuíram para o surgimento do terceiro setor (Carvalho & Paiva, 2018).

O conceito de terceiro setor corresponde às atividades das organizações sem fins lucrativos, sendo constituído por organizações baseadas na prestação de apoios financeiros disponibilizados por agentes externos, onde o principal propósito passa por alcançar os objetivos sociais subjacentes à sua conceção (Santos et al., 2014). As organizações do terceiro setor, segundo França et. al. (2015), distinguem-se das restantes organizações, uma vez que são estruturadas (formalidades e documentos), privadas (apesar de receberem recursos públicos), sem distribuição de lucros, autónomas na sua gestão e voluntárias (trabalho não remunerado).

Quanto à atuação do terceiro setor, esta reveste-se de dualidade, uma vez que assume uma perspetiva relacional e contextual (Ferreira, 2015; Santos et al., 2015). A perspetiva relacional engloba a perceção de que o terceiro setor é o elemento integrante de três entidades: Estado, mercado e comunidade. Por sua vez, a contextual refere-se à identidade do terceiro setor, que é alterada no tempo e no espaço, como resultado das constantes transformações no meio envolvente. Para Defourny (2013), o terceiro setor baseia-se numa representação tripolar da economia (triângulo do bem-estar), onde em cada vértice aparece o Estado, as empresas privadas lucrativas e o setor doméstico. Pela sua natureza social, o terceiro setor apresenta registos de atividade diferentes dos restantes setores, sendo de destacar os objetivos, a missão, os serviços prestados, as formas jurídicas, os modelos de gestão, as estruturas de recursos humanos e os planos de negócio (Rocha & Gonçalves, 2017).

Em 1979, segundo o Decreto-Lei nº 519-G2/79, o estatuto das IPSS previa a prestação de serviços sociais. Já no ano de 1983, o decreto foi revogado pelo Decreto-Lei 119/83, passando estas organizações a adquirirem novas competências, principalmente na prestação de serviços de saúde, habitação e educação. O Decreto-Lei 119/83 foi revogado em 2015, alterando-se os estatutos das IPSS através da Lei 76/2015, de 28 de Julho. Franco (2005) argumenta que, com a entrada de Portugal para a União Europeia, o terceiro setor ganhou mais fôlego uma vez que foram dados fundos estruturais que impuseram mais responsabilidade para com os mais necessitados.

As IPSS, segundo o Instituto da Segurança Social (2014), podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional. As IPSS de natureza associativa são as associações de solidariedade social, as associações de voluntários de ação social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e as irmandades da Misericórdia. As IPSS de natureza fundacional são as fundações de solidariedade social, os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas.

As associações constituem-se por escritura pública, onde adquirem personalidade jurídica (Instituto da Segurança Social, 2014). As fundações podem-se constituir por duas formas, por ato entre vivos, através de escritura pública do ato de instituição, ou por testamento. Qualquer que seja a forma como se constituem, só adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento, da competência do ministro da tutela, através de verificação da suficiência do património afetado à realização dos seus fins. As associações e fundações da Igreja Católica são criadas canonicamente pelo bispo da diocese da sua sede, adquirindo personalidade jurídica civil pela simples participação escrita de respetiva constituição aos Centros Distritais de Segurança Social da área da sede das IPSS, quando prossigam fins de ação social/segurança social (Instituto da Segurança Social, 2014). As IPSS podem ainda agrupar-se em uniões, federações e confederações.

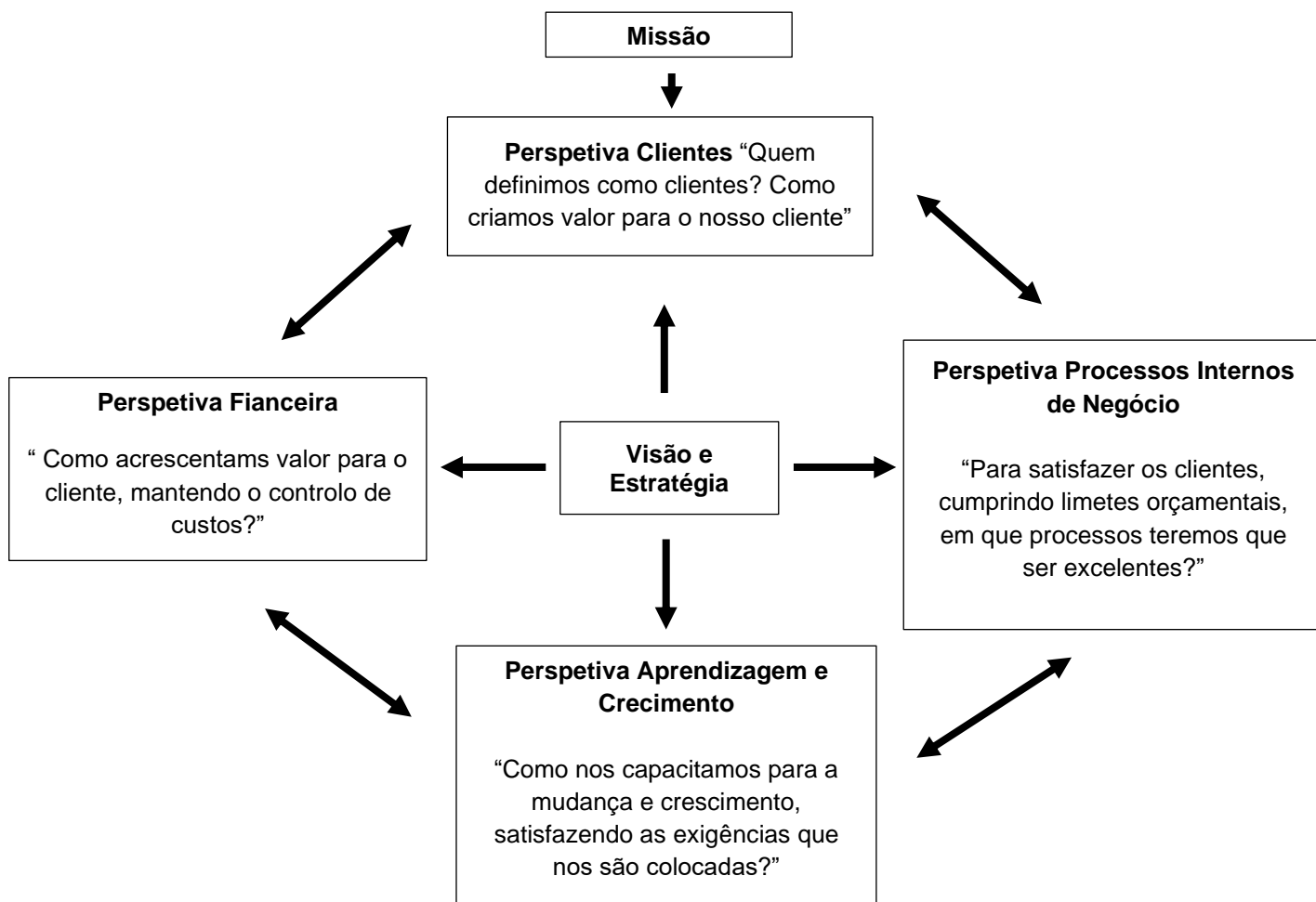
Em 2011, segundo a publicação “Conta Satélite da Economia Social” (CSES2010) (Instituto Nacional de estatística, 2013), existiam cerca de 55.383 entidades portuguesas enquadradas no âmbito da economia social. Em 2010, o terceiro setor representava cerca de 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) e VAB nacional total de 5,5% de emprego remunerado, registando-se uma necessidade líquida de financiamento de 570,7 milhões de euros (Rapagão, 2017). O crescimento deste setor está dependente das medidas políticas do Governo e do papel destas instituições na economia e na sociedade (Duarte,2014).

### **1.5.2. A mudança do *Balanced Scorecard* original**

Inicialmente, o BSC foi criado apenas para o setor privado, mas as organizações do setor público e do setor não governamental aproveitaram o seu sucesso e adaptaram-no (Rapagão, 2017). Estas organizações perceberam que, apesar das adaptações necessárias, principalmente as que estão na base da distinção entre gestão privada e gestão pública (missão, responsabilidade, *stakeholders*,

objetivos, estratégia, avaliação da performance), o BSC mostra-se como uma ferramenta de gestão poderosa para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia em setores diferentes do privado. Veja-se uma versão do modelo para o setor das organizações sem fins lucrativos (Figura 4).

**Figura 4.** *Balanced Scorecard* adaptado às organizações sem fins lucrativos



Fonte: adaptado de Niven, 2003, p.32

O BSC adaptado às organizações sem fins lucrativos (Figura 4) coloca no topo a missão, expressando que é necessário perceber a razão de existência da organização. Deste modo, existe uma importância atribuída à perspetiva dos clientes em detrimento da perspetiva financeira, pois o foco não é colocado nos investidores nem na maximização do seu valor, mas na satisfação das necessidades do cliente (Niven, 2003).

A perspetiva financeira continua a existir no BSC, pois esta determina o sucesso ou as limitações da atividade, porém o desempenho financeiro é visto como um meio através do qual se concretiza o fim, este que é a satisfação das necessidades dos seus clientes e da comunidade através da produção de bens e serviços (Gomes et al., 2007).

A perspetiva dos processos internos faz de igual modo parte de BSC uma vez que esta representa o meio de identificação dos processos para atingir a criação de valor para os clientes. Por último, a perspetiva de aprendizagem e crescimento também integra o BSC, pois todas as organizações necessitam de pessoas devidamente qualificadas, e orientadas para a missão da organização (Gomes et al., 2007).

Rocha (2000), defende que a perspetiva financeira deveria ser denominada como responsabilidade financeira, uma vez que as organizações não têm como objetivo principal a obtenção de lucro, mas antes o equilíbrio financeiro. Nesta perspetiva será mais importante a definição de indicadores relacionados com as receitas e despesas.

Gomes et. al. (2007), defende que as organizações devem dar uma maior relevância à perspetiva dos clientes e menos à perspetiva financeira, assim os resultados financeiros deixam, mais uma vez, de ser o objetivo principal e passam a ser uma restrição que têm de ser otimizada. O autor realça, que os resultados financeiros são úteis, mas é mais importante a melhoria dos serviços.

Em suma, a perspetiva dos clientes é um fim, esta ocupa o topo da estrutura do BSC uma vez que toda a organização trabalha para a satisfação das necessidades dos mesmos, já a perspetiva financeira é um meio para alcançar o fim, enquanto que a perspetiva dos processos internos está orientada para a criação de valor e da satisfação dos clientes e por fim, a perspetiva da aprendizagem e crescimento determina o melhoramento dos processos, a eficácia dos recursos financeiros o que concludentemente leva ao aumento da satisfação do cliente (Gomes et al., 2007).

### **1.5.3. Melhoria e diversificação da oferta de serviços em IPSS**

As IPSS são empresas sociais que oferecem serviços de proximidade diversificados, organizados em diferentes unidades de serviço, designados por “valência” (Lucas & Pereira, 2010). Os mesmos autores referem que cada “valência” junta um conjunto de competências específicas. Como alternativa a operações diferenciadas de forma única, a empresa pode descentralizar as suas áreas de atividade para as áreas relevantes de forma a atender todas as necessidades dos clientes e fornecer respostas ou tecnologias que apoiem os seus processos.

Para Lucas e Pereira (2010), à medida que a empresa se expande e se diversifica, a gestão vai-se tornando mais complexa, anulando as vantagens adquiridas com a diversificação, comparativamente com os custos e riscos associado a esta opção. Neste sentido, existem quatro razões distintas de relacionamentos que favorecem a diversificação: alinhamento vertical de atividades, partilha de conhecimento, poder de influência na sociedade e exploração de sinergias estratégicas. O alinhamento vertical de atividades distingue-se pela partilha de recursos tangíveis ou estabelecimento de parcerias com entidades detentoras de ativos complementares integrados. A partilha de conhecimento pode ser realizada pela criação de plataformas digitais ou de base de

dados técnicos e/ou científicos, ou cooperação em processos operacionais integrados num sistema de valor. O poder de influência resulta da supremacia de uma qualquer atuação de um dos agentes que seja dominante. Por fim, a exploração de sinergias estratégicas pode ocorrer pelo alargamento das valências.

Expandir a diversificação das respostas sociais fornecidas à população idosa passa pela expansão dos serviços de apoio domiciliário e pelas inovações de resposta (Soares et al., 2012). Tal pode permitir que os idosos mantenham a independência na sua residência e na vida quotidiana durante o dia, mas protegendo-os e apoiando-os no período noturno.

Apesar de as IPSS serem organizações que não procuram o lucro, estas têm aumentado o seu serviço para utentes com maior capacidade económica, permitindo um aumento das receitas (Soares et al., 2012), assim a diversificação na oferta de serviços, realizada de maneira planeada e estudada, pode beneficiar de economias de escala, potenciando a utilização de equipamentos existentes (e.g., as cozinhas), no entanto a contenção dos custos em geral constitui um importante elemento na gestão das IPSS, quer através de renegociação com os fornecedores, quer no estabelecimento de parcerias e redes com outras instituições de solidariedade (Soares et al., 2012).

## **2. Metodologia de investigação: estudo de caso**

Mediante a pergunta de investigação, o objetivo do presente estudo visa compreender como e porquê usar o BSC para melhorar e diversificar a oferta de serviços em fundações, a metodologia adotada foi o estudo de caso da Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa. Para tal, a apresentação desta metodologia foi dividida em dois pontos: a identificação e justificação do método utilizado, apresentando as principais vantagens e limitações, e o processo de investigação adotado para obter a validade e fiabilidade da investigação proposta.

### **2.1. Justificação do método**

A “metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 52). Uma metodologia de investigação apropriada desenvolve um pensamento lógico e racional no investigador, fornecendo-lhe técnicas para encontrar as respostas à pergunta de investigação (Martins & Theóphilo, 2016). O processo de investigação deve ser controlado, rigoroso, sistemático, válido, fiável, empírico e crítico (Kumar, 2014). Dooley (2002) menciona que a vantagem de um estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas concretas. Existem vários tipos de estudos de caso: descritivos, ilustrativos, experimentais, exploratórios e explanatórios, devendo ser classificados de acordo com os objetivos que se pretenda alcançar (Ferreira, 2017). De entre os diversos métodos de investigação, o estudo de caso caracteriza-se por explorar questões descritivas e exploratórias

baseadas em um “como” e um “porquê”, fornecendo informações claras e objetivas (Martins, 2008; Yin, 2015). Yin (2012) afirma que embora o estudo de caso apresente semelhanças com outros métodos, o mesmo expõe uma estrutura própria e é o mais indicado para responder com precisão às questões daquele tipo como e porquê. Foi escolhido o método do estudo de caso devido às vantagens apresentadas na análise dos processos organizacionais, permitindo explorar, descrever, explicar, avaliar e compreender o fenômeno em estudo.

O método de estudo de caso, assim como outras metodologias alternativas, apresenta vantagens e limitações (Martins, 2008; Yin, 2015), uma vez que estes apresentam resultados particulares e individualização, sendo esta uma desvantagem uma vez que não é possível padronizar os resultados, mesmo sendo estes estudos realizados em empresas do mesmo setor de atividade (Martins, 2008), podendo até chegar-se a conclusões diferentes, caso o mesmo fenômeno seja estudado por diferentes investigadores (Martins & Theóphilo, 2016), no entanto os autores Amaratunga e Baldry (2001) afirmam que os estudos de caso podem apresentar escassez de rigor e excesso de enviesamento, colocando em causa a validade e a fiabilidade da investigação, nesse sentido, o conceito de validade define-se pelo tipo e pela precisão da informação obtida das amostras individuais, e o conceito de fiabilidade relaciona-se com a possibilidade de reaplicar as conclusões a que se chega.

Yin (2015) afirma que a metodologia do estudo de caso produz informações de fácil entendimento, facilitando a compreensão das informações recolhidas e a comunicação das partes envolvidas. O estudo de caso apresenta como vantagem a importância dada a pontos que poderiam ser esquecidos em um estudo mais amplo e a completa compreensão da situação em estudo, podendo facilmente ser explorado por apenas um único investigador (Yin, 2012).

## **2.2. Processo de investigação**

No presente estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, tendo como método de investigação o estudo de caso à Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa, possibilitando uma maior envolvimento do investigador. A investigação de carácter qualitativo tem a necessidade de identificar variáveis que não podem ser medidas facilmente ou quando os dados quantitativos não são suficientes para justificar um problema (Brito, 2021). O BSC é uma ferramenta que trata dados qualitativos (Baldam, 2016; Kaplan & Norton, 2018).

De entre os diversos métodos de investigação, o estudo de caso caracteriza-se por explorar questões descritivas e exploratórias baseadas em um “como” e um “porquê”, fornecendo informações claras e objetivas (Martins, 2008; Yin, 2015). Múltiplas fontes podem ser usadas na pesquisa pelo método do estudo de caso, tais como: entrevistas, observação direta, observação através de participação nas ações que estão a ser estudadas, documentos e registos oficiais (Vieira et al., 2017; Yin, 2014). Neste tipo de pesquisa, Yin (2014) refere que as entrevistas prevalecem

como fonte de evidência, devido aos eventos comportamentais e aos assuntos humanos abordados. As entrevistas, entre entrevistador e entrevistado identificam-se quanto à sua estrutura, nível de proximidade e número de participantes (Cooper & Schindler, 2016).

Deste modo, para a realização deste projeto, recorreu-se a uma tripla fonte de evidência: realização de entrevistas, observação direta e análise documental. Em relação às entrevistas foram semiestruturadas (ver guião no Apêndice 2) gravadas e redigidas, foi, primeiramente, entrevistado o Presidente da FCMJO a 29 de março de 2021. Depois, a 2 de abril de 2021, foi entrevistado o Secretário do Conselho de Administração. Ambos os entrevistados têm vários anos de experiência na gestão de topo da fundação, sendo selecionados por essa razão. No que se refere à observação direta, foi realizada através de um estágio profissional de 9 meses onde foi possível interagir diretamente com colaboradores e com as verdadeiras necessidades que a fundação tinha no dia a dia. Quanto à análise documental, foi observado o plano estratégico para o quadriênio (2021-2024), onde podem ser retirados os principais objetivos estratégicos que os membros da Fundação pretendem atingir. Foi de igual modo utilizado o site da fundação para recolha de dados (FCMJO, 2021b).

### **3. O BSC no apoio à melhoria e à diversificação da oferta de serviços: estudo de caso numa fundação**

A parte empírica do presente estudo de caso encontra-se organizada da seguinte forma: primeiro são alguns aspetos que caracterizam a Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa (FCMJO), de seguida é apresentada uma proposta de Balanced Scorecard para a FCMJO, evidenciando as perspetivas, os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso, os indicadores de desempenho, o mapa estratégico, as metas e as iniciativas. Por fim, o último subponto apresenta uma breve discussão teórica.

#### **3.1. Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochoa**

Neste subponto, começa-se por uma apresentação geral da fundação, prosseguindo com a análise SWOT, a missão, os valores e a visão da FCMJO.

##### **3.1.1. Apresentação geral**

A FCMJO foi criada em 10 de outubro de 1976 com o início da construção do Lar dos Pastorinhos concluído em 1977 na localidade de Cerejais, concelho de Alfândega da Fé e distrito de Bragança (Ochôa, 2015). Inicialmente, a denominação da fundação era de Centro Social e Paroquial de Cerejais, passando, em 16 de setembro de 2011, a chamar-se FCMJO (Ochôa, 2015). Esta é uma fundação que tem por objetivo promover a qualidade de vida dos utentes, garantir a satisfação das

necessidades e interesses dos mesmos e promover a vivência espiritual. Atualmente, a fundação atua em três respostas sociais: Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e centro de dia, estando este encerrado, devido à pandemia Covid-19 que o país atravessa, até ao dia 11 de Outubro de 2021(FCMJJO, 2021b).

No seu funcionamento, a FCMJJO apresenta uma estrutura funcional que contempla a Direção, o Conselho de Administração, as Irmãs Franciscanas e duas Diretoras técnicas (uma responsável pelo ERPI e a outra responsável pelo SAD e Centro de Dia). Esta fundação conta ainda com um total de 41 colaboradores distribuídos funcionalmente por cada uma das respostas sociais. As profissões destes 41 colaboradores são: escriturária, animador, enfermeiro, fisioterapeuta, comunicóloga, operadores de tratamento de roupa, cozinheiras, ajudantes de cozinha e auxiliares de ação direta/serviços gerais.

Tratando-se de uma instituição sem fins lucrativos, é exigido pelo Decreto-Lei 172-A/2014, artigo 13.º, a apresentação e publicação do Relatório e Contas de Gestão, o Orçamento Anual e ainda a existência de uma contabilidade organizada.

O ERPI conta atualmente com 40 utentes, tendo como objetivo proporcionar serviços permanentes para a satisfação das necessidades dos utentes, possibilitando uma melhor qualidade de vida e contribuindo para a estabilização ou retardamento do processo natural de envelhecimento (FCMJJO, 2021a). Esta resposta social proporciona serviços de alimentação, cuidados de higiene, tratamento de roupa, assistência médica e de enfermagem, fisioterapia e educação física e ainda desenvolvimento de atividades lúdicas essenciais ao processo cognitivo.

O SAD conta atualmente com 39 utentes, tendo como objetivo prestar cuidados “individualizados e personalizados no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária” (Bonfim & Veiga, 1996). Atualmente são prestados aos utentes os seguintes serviços: Alimentação, higiene habitacional, higiene pessoal.

As duas respostas sociais (ERPI e SAD) contam com o financiamento da Segurança Social. No ERPI, com capacidade máxima para 40 utentes, 30 destas vagas são comparticipadas pela Segurança Social e as restantes 10 trata-se de vagas de ocupação. O SAD tem acordo com a Segurança Social para 57 utentes e o centro de dia, apesar de se encontrar encerrado entre o período de Março de 2020 a Outubro de 2021, tem acordo com a Segurança Social para 3 utentes (Segurança Social, 2015a; Segurança Social, 2015b; Segurança Social, 2015c).

Para além do desenvolvimento das respostas sociais já referidas, a fundação contém uma vertente religiosa, onde se encontra o Santuário do Imaculado Coração de Maria. Todos os anos, peregrinos dirigem-se ao Santuário por motivos religiosos, mas também para admirar a sua beleza e, na altura da amendoeira em flor, a paisagem atrai ainda mais peregrinos, sendo estes crentes ou ateus.

Existem, ainda, ligadas ao santuário, mais duas capelas, uma denominada de Loca e a outra de Calvário, tendo ambas dois miradouros onde é possível observar os lagos do Sabor e desfrutar da vista da paisagem.

### 3.1.2. Análise SWOT

A análise SWOT irá funcionar como uma ferramenta eficaz para mostrar o contexto externo e interno da FCMJO (ver Tabela 3).

**Tabela 3.** Matriz SWOT da Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Interno (Organização)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização geográfica</li> <li>• Elevada taxa de antiguidade dos colaboradores</li> <li>• Médico/ Enfermeira na fundação</li> <li>• Oferta de serviços diversificados</li> <li>• Polivalência dos colaboradores</li> <li>• Santuário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de recursos financeiros externos</li> <li>• Inexistência de sistemas de monitorização</li> <li>• Falta de programas de comunicação que promovam os serviços</li> </ul>
<b>Externo (Ambiente)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição da capacidade económica das famílias</li> <li>• Diminuição das visitas ao Santuário</li> <li>• Pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de programas de formação</li> <li>• Novas formas de captação de fundos</li> <li>• Capacidade de captar mais utentes</li> <li>• Atrair peregrinos ateus</li> <li>• Melhoria das instalações</li> </ul>
	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas, FCMJO, 2021a, e observação direta.

A FCMJO apresenta como pontos fortes a sua localização geográfica, como referenciado pelo Presidente da FCMJO em entrevista “nós estamos aqui envolvidos num lugar belíssimo de ponto de vista bucólico com os Lagos sabor num período em que as amendoeiras em flor cobrem todo este termo desta povoação de cerejais”.

Através da observação direta e em conversas informais com os colaboradores é possível perceber que muitos destes já se encontram há muitos anos a trabalhar na fundação, elevada taxa de antiguidade dos colaboradores, como uma colaboradora referenciou “já trabalho nesta casa quase desde que abriu” sendo assim possível estes terem um profundo conhecimento de toda a instituição. Assim por meio de conservas foi possível entender que estes colaboradores nunca tiveram sempre no mesmo posto de trabalho, tendo a maioria passado por quase todas as funções que existem na fundação, sendo assim possível a polivalência dos colaboradores. Estes provaram de igual moda a sua polivalência entre o período de 19 de Janeiro de 2021 a 8 de Fevereiro de 2021, onde a fundação passou por um surto de COVID-19 e os colaboradores demonstraram a sua experiência em todas as funções uma vez que durante esse período não existiam posto de trabalho determinados e tinha de se trabalhar com os meios disponíveis.

Foi possível observar a existência de médico, este que fazia visitas mensais à fundação e a presença diária da enfermeira permitindo que os utentes não tivessem de efetuar deslocações ao centro de saúde sempre que é necessário efetuar pensos ou curativos.

O Santuário, para além de atrair peregrinos permite ainda que os utentes continuem a praticar a sua devoção não sendo a ida para um lar um impedimento que muitas vezes estes sentem.

Como pontos fracos, destaca-se a dependência de recursos financeiros externos, uma vez que sem estes é impossível a instituição sobreviver ou realizar as obras necessárias, como referido em entrevista pelo Secretária de Conselho de Administração “temos de conseguir recursos financeiros para melhoramentos o santuário e o edificio do lar”.

A inexistência de sistemas de monitorização (FCMJO, 2021a). A implementação de um sistema de monitorização irá permitir uma melhor visão de todo o ambiente externo da instituição e ainda um melhor controlo das necessidades financeiras e não financeiras da mesma. A falta de programas de comunicação que promovam os serviços faz com que a instituição não seja devidamente divulgada, não se dando a conhecer corretamente aos organismos externos da mesma (FCMJO, 2021a).

No que se refere à análise externa, as ameaças passam essencialmente pela redução dos financiamentos públicos, uma vez que as IPSS dependem na sua maioria de participações da Segurança Social (Circular nº4,2014), contribui também para a diminuição de receitas da fundação a diminuição das visitas ao Santuário, uma vez que com a atual pandemia as visitas ao Santuário no ano 2020 foram reduzidas (FCMJO, 2021a).

Quanto às oportunidades, a fundação pode aproveitar a existência de programas de formação, adequados às necessidades de qualificação dos recursos humanos (FCMJO, 2021a; Entrevista Presidente da FCMJO,2021).

Novas formas de captação de fundos, não só em ajuda monetária, mas também ao apoio da comunidade, angariação não monetária (como alimentos, roupa, produtos de higiene, entre outros) (FCMJO, 2021a).

Capacidade de captar mais utentes, através de iniciativas nas redes sociais, atrair peregrinos ateus, uma vez que estes podem vir pela paisagem e beleza do Santuário (FCMJO, 2021a). A melhoria das instalações é uma excelente oportunidade para a fundação se poder destacar, como referenciado em entrevista pelo Presidente da FCMJO “A nossa casa é uma manta de retalho de construções”, apesar do lar ter boas condições, todos os quartos têm casa de banho individual, por outro lado existe o problema de o lar ter sido construído aos poucos.

A aplicação da matriz SWOT ao caso da FCMJO, permitindo segmentar a análise interna e externa, evidencia a utilidade deste instrumento para efeitos de gestão (Humphrey,2005), confirmando como

ambas as análises se interrelacionam (Carvalho e Senna, 2015; Freitas, 2012; Humphrey, 2015; Kloc, 2012; Leite, 2018; Ribeiro Neto, 2011; Teixeira, 2017)

### **3.1.3. Missão, Valores e Visão**

A FCMJO tem a sua missão bem definida e todos os seus colaboradores têm conhecimento da mesma, trabalhando de acordo com o seu propósito (FCMJO, 2021a). Neste sentido, a sua missão é: “ser um instrumento da Igreja, na área geográfica envolvente, para promover e defender, sob a inspiração mariana, a dignidade humana à imagem de Jesus Cristo.”

A fundação apresenta como valores a humanização, profissionalismo, compromisso, transparência, caridade, universalidade e criatividade (FCMJO, 2021b). Humanização na defesa da dignidade da pessoa humana, desenvolver uma intervenção centrada na pessoa e na comunidade, salvaguardar os respetivos direitos, liberdades e garantias de cada cidadão, de cada pessoa. Profissionalismo no trabalho que desenvolve, pauta-se eticamente pelo rigor técnico, pela competência e consistência cívica e social. Compromisso, leva a sua missão com determinação, persistência, empreendedorismo, disponibilidade, entrega, entreatuda e lealdade. Transparência, projeta a sua intervenção a partir de uma leitura atenta da realidade para que esta possa ser transparência visível da sua visão. Caridade, vincula a sua ação à dimensão do amor ao próximo, na assistência, promoção, desenvolvimento e transformação de estruturas, pelos profissionais e voluntários, sempre na linha moral de Jesus Cristo. Universalidade, acolhe todas as pessoas, independentemente da nacionalidade, etnia, religião ou proveniência social, e olha para todos as problemáticas como provocação à sua ação e como resposta atenta do amor de Deus à humanidade. Criatividade, faz face às múltiplas problemáticas existências e emergências procurando inovar as respostas com flexibilidade e transdisciplinaridade.

A mesma apresenta como visão “ser uma referência diocesana e nacional pela qualidade e capacidade de ser pioneira nos serviços que presta à comunidade de forma próxima, reflexiva e sustentável” (FCMJO, 2021b).

## **3.2. Construção do BSC para a Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa**

Neste ponto apresentamos a proposta de implementação do BSC na FCMJO, identificando as perspetivas, os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso, os indicadores e as metas e iniciativas que compõem o modelo proposto.

### **3.2.1. Perspetivas da BSC**

De acordo com a missão, visão e valores da fundação e também com os seus objetivos serão enquadradas as quatro perspetivas base do BSC (financeira, clientes, processos internos e

aprendizagem e crescimento), sendo estas estrategicamente relevantes e serão incluídas no BSC proposto da FCMJO.

Na perspetiva financeira, segundo Kaplan e Norton (1997), devemos responder à seguinte pergunta “para termos sucesso financeiro como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”. Através do BSC vão ser enquadrados os objetivos financeiros da fundação a serem alcançados, tendo sempre com foco o bem-estar dos utentes.

Na perspetiva do cliente, Kaplan e Norton (1997) referem que deve ser respondida a seguinte questão “para atingir a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”. Indo de encontro à visão da fundação, esta pretende ser uma referência pela qualidade e capacidade de ser pioneira nos serviços prestados.

Na perspetiva dos processos internos deve ser esclarecida a seguinte questão “para satisfazer os nossos investidores e clientes, em que processos teremos de ser excelentes?”. De forma a aumentar a satisfação dos utentes e assim a dos seus familiares procura-se determinar quais os processos primordiais onde se pode dar mais qualidade de vida aos utentes não descorando onde é possível aumentar os lucros e diminuir os gastos.

Por fim, na perspetiva de aprendizagem e crescimento procura-se responder à seguinte questão “para concretizar a nossa visão, como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”. Assim um dos objetivos fulcrais da fundação é a aposta em formação contínua, “melhor formação, melhor execução” (Entrevista ao Presidente da FCMJO, 2021).

### 3.2.2. Objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso

Os objetivos estratégicos da FCMJO estão apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Objetivos estratégicos da FCMJO

<b>Perspetiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Financeira</b>	F1 - Aumentar a receita com patrocínios/comissões.
	F2 - Aumentar as doações e a autossustentabilidade.
	F3 - Aumentar o número de peregrinos.
<b>Cliente</b>	C1 - Disponibilizar mais respostas no SAD.
	P1 - Automóveis adaptados para o transporte de refeições.
<b>Processos Internos</b>	P2 - Reabilitação do complexo e da frota automóvel.
	A1 - Proporcionar formação adequada aos colaboradores.
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	A2 - Desenvolver atividades onde seja trabalhado o espírito de equipa.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas das entrevistas, FCMJO, 2021a, e observação direta

Na perspetiva financeira, apesar de se tratar de uma organização onde o lucro não é o seu principal foco, qualquer organização necessita de fundo de maneio. No entanto, no ano de 2020/2021, devido à pandemia da covid-19, as receitas foram menores uma vez que existiram menos peregrinações.

O mundo e a situação pandémica que estamos a viver não nos permite, se calhar, ter um grupo de peregrinos e pessoas que estamos habituados, mas olhamos este período não como um momento de crise, mas como um momento de oportunidade para nos reinventarmos na oferta que podemos ter à comunidade e às pessoas.

Presidente da FCMJO

Relativamente à responsabilidade social, nós temos esse encargo. Embora sejamos uma organização do terceiro setor, que lucro é o social, quer dizer são as pessoas, nós precisamos de ter um lucro efetivo. Só assim será possível ajudar as pessoas de forma muito correta e muito coerente.

Presidente da FCMJO

A receção de peregrinos, quer seja a pernoitar quer seja a fazer refeições, esteve encerrada durante Março de 2020 a Abril de 2021, o que fez com que as receitas baixassem bastante. Em 2019 o número de peregrinos foi de 5077, enquanto em 2020 o número foi de 3234 (até 14 de Março) (Plano estratégico, 2021).

A Tabela 5 apresenta uma síntese geral das perspetivas financeiras, das etapas e justificativas ao uso do BSC no sentido de melhorar as receitas da fundação.

**Tabela 5.** Síntese da perspetiva financeira

<b>Como?</b>	<b>Porquê?</b>
a. Aumentar os patrocínios/ comissões.	a. Com o objetivo de aumentar a rentabilidade da fundação.
b. Aumentar a oferta de donativos alimentares.	b. Com o objetivo de diminuir os gastos e tornar-se mais autossustentável.
c. Aumentar o número de peregrinos	c. Com o objetivo de aumentar as visitas e as doações.

Fonte: Elaboração com base em informações do FCMJO, 2021a

Os patrocínios/comissões vão permitir um benefício mútuo, uma vez que para além da fundação conseguir uma maior rentabilidade ou outro tipo de benefício é dada de igual modo a oportunidade às empresas da região de promoverem os seus produtos e de mostrarem o que de melhor se produz no território (Plano estratégico, 2021).

De forma a tornarmos certos eventos mais rentáveis (sustentabilidade) para a casa, como por exemplo as duas peregrinações anuais, e de promovermos a cooperação entre empresas/instituições, pode recorrer-se, a duas ferramentas importantes: o patrocínio e as comissões.

Neste caso, para além de conseguirmos uma maior rentabilidade ou outro tipo de benefícios para a casa através do patrocínio, damos, também, a oportunidade às empresas da região de promoverem os seus produtos e de mostrarem o que de melhor se produz neste território.

Plano Estratégico,2021

No seguimento da autossuficiência entra também o apoio da doação de bens alimentares. Neste ponto, a ideia será apelar aos produtores locais, onde estes doariam os produtos que tinham em excesso nas suas produções à fundação, para além de serem produtos da época eram frescos e saudáveis. Estes poderiam ser recompensados/ agradecidos com orações ou missas, recebendo a bênção de Deus.

Também os minimercados locais poderiam doar à fundação produtos que estejam perto de fim da validade. Uma vez que se trata de um meio pequeno, muitas vezes há produtos que não têm escoamento podendo ultrapassar a sua validade (informação recolhida através de observação indireta).

Conseguir produzir produtos hortícolas de forma a tornarmo-nos autossuficientes.

Secretário do Conselho de Administração

Em relação à perspetiva dos clientes, a fundação aposta na comunicação, interna e externa, através de redes sociais, *newsletter*, protocolos internos de comunicação para o exterior. Através da comunicação externa espera a retenção e fidelização de clientes, quer seja através das redes sociais do Santuário como da fundação ou comunicação no terreno, dirigindo-se diretamente às aldeias onde estamos presentes de forma a captar mais utentes para o SAD.

No SAD, nós queremos dar resposta às pessoas que vivem nas suas próprias habitações, prolongar, tanto quanto possível, a entrada destes utentes em estruturas residenciais, no sentido de não os institucionalizar de forma direta, porque consideramos que a pessoa fica sempre melhor na sua própria habitação, na sua casa, porque concerne, não só, maior dignidade como também maior humanização no próprio serviço.

Presidente da FCMJO

A Tabela 6 apresenta uma síntese geral da perspetiva dos clientes, das etapas e justificativas ao uso do BSC no sentido de melhorar as respostas e a satisfação dos utentes.

**Tabela 6.** Síntese da perspetiva do cliente

<b>Como?</b>	<b>Porque?</b>
a. Ampliar as respostas do SAD.	a. Aumentar a retenção e fidelização dos utentes de SAD.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas da entrevista ao Secretário do Conselho de Administração e do FCMJO, 2021a

As ampliações da resposta de SAD permitem à fundação chegarem a mais utentes e ir de encontro às necessidades dos mesmos.

No SAD tem sido feita uma aposta para aumentar o número de serviços, desde que vão de encontro às necessidades da cada utente, pois não faz sentido criar serviços que os nossos utentes não tenham necessidade.

Secretário do Conselho de Administração

A perspetiva dos processos internos está essencialmente focada na renovação, quer da estrutura residencial, “casa do peregrino”, quer da frota automóvel. Como referido pelo Presidente da FCMJO “a nossa casa é uma manta de retalho de construções”, toda a estrutura residencial foi construída ao longo dos anos, estando, neste momento, a necessitar de melhorias de forma a proporcionar o bem-estar dos utentes. No entanto, é essencial recorrer a projetos e ajudas externas para a realização das transformações necessárias.

Nos próximos 5 anos queremos reinvestir nesta estrutura. Estamos atentos a projetos que visem, não só, a ampliação, mas também o melhoramento de toda esta estrutura, para assim ser possível adaptá-la àquilo que são as necessidades atuais.

Presidente da FCMJO

A Tabela 7 apresenta uma síntese geral das perspetivas dos processos internos, das etapas e justificativas ao uso do BSC no sentido de melhorar as condições no edifício onde residem os utentes, ser possível criar um espaço para a estadia dos peregrinos e por fim de a frota automóvel se tornar mais eficiente.

**Tabela 7.** Síntese das perspetivas do processo interno

<b>Como?</b>	<b>Porque?</b>
a. Reabilitar o edifício de ERPI e aumentar as respostas sociais.	a. Aumentar o número de utentes e a sua qualidade de vida.
b. Reabilitar a “casa dos peregrinos”.	b. Aumento do número de peregrinos.
c. Renovar a frota automóvel.	c. Possibilidade de chegar a mais utentes e atividades com peregrinos.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas da entrevista ao Presidente da FCMJO, entrevista ao Secretário do Conselho de Administração, FCMJO, 2021a

Como referido em entrevista ao Presidente da Fundação, este realça que é essencial a reabilitação do edifício de ERPI para assim ser possível ainda dar mais qualidade de vida aos utentes.

Nós queremos, acima de tudo, também, adaptar a estrutura residencial. Essa adaptação implica um conjunto de obras físicas que passam por adaptar os quartos, os salões e as atividades àquilo que é a nova geração de idosos e que vai aparecer.

Presidente da FCMJO

(...) melhoramentos constantes no edifício, que é antigo, são algumas das prioridades futuras. No entanto, não se pode nunca descorar o bem-estar dos utentes. É essencial adaptar o edifício às necessidades dos utentes.

Secretário do Conselho de Administração

Em relação à frota automóvel a mesma esta muito antiga e as carrinhas com que são distribuídas as refeições de SAD e realizadas a higienes habitacionais de utentes estão constantemente no mecânico. Uma vez que são carrinhas que realizam muitos quilómetros é necessário proceder a sua reabilitação como frisado pelo Secretário do Conselho de Administração.

A renovação de frota automóvel, que é muito antiga. É necessário conseguir alguma poupança em consumos e oficinas.

Secretário do Conselho de Administração

Por último a perspectiva de aprendizagem e crescimento é destacado essencialmente a importância de manter os trabalhadores motivados e com maior formação. Ambos os entrevistados destacam essa vertente:

(...) melhor formação e melhor execução. Quanto mais os nossos técnicos e os nossos funcionários/colaboradores estiverem formados, mais ferramentas têm para operar com maior eficiência, com maior qualidade e com maior dignidade.

Presidente da FCMJO

Em relação a planos futuros, em termos de recursos humanos é humanizar, profissionalizar todos recursos humanos através de formação profissional e adaptar os profissionais à realidade dos utentes, para se conseguir uma melhor qualidade de vida para todos.

Secretário do Conselho de Administração

A Tabela 8 apresenta uma síntese geral das perspectivas de aprendizagem e crescimento, das etapas e justificativas ao uso do BSC para assim existirem trabalhadores mais motivados e capacitados.

**Tabela 8.** Síntese das perspectivas de aprendizagem e crescimento

<b>Como?</b>	<b>Porque?</b>
a. Modelo formativo.	a. Melhorar a formação dos trabalhadores e a sua qualidade de vida.
b. Inculcar o espírito colaborativo e cooperativo.	b. Criar espírito de equipa.

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas da entrevista ao Presidente da FCMJO, entrevista ao Secretário do Conselho de Administração, FCMJO, 2021a

A implementação de um modelo formativo é vantajosa para ambas as partes, uma vez que está regulamentado pela Lei n. 93/2019, no artigo 131º, que o trabalhador deve ter no mínimo 40 horas de formação profissional. Por um lado, implementando este modelo, a fundação pode planear as formações que acha pertinentes que os seus colaboradores participem. Por outro lado, os colaboradores ganham mais experiência e conhecimento, podendo prestar serviços de maior qualidade aos utentes.

Para ajudar a uma implementação mais célere deste plano estratégico, julgamos necessário apostar na formação contínua dos nossos colaboradores

Plano Estratégico,2021

### **3.2.3. Indicadores de desempenho**

Seguindo as entrevistas, o plano estratégico, os conceitos da metodologia do BSC foram elaborados os indicadores de desempenho que permitem fazer face aos objetivos que se querem medir e asseguram as relações causa-efeito entre as várias perspetivas (ver Tabela 9). Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC reflete o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho. Metas e planos de ação.

**Tabela 9.** Objetivos e indicadores de desempenho

<b>Perspetiva Financeira</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
F1	Aumentar a receita com patrocínios/comissões.	Receita anual proveniente de patrocínios/comissões. Percentagem de doações.
F2	Aumentar as doações e a autossustentabilidade.	Percentagem de “produtos” provenientes da horta.
F3	Aumentar o número de peregrinos.	Número de peregrino e receita derivada dos mesmos.
<b>Perspetiva dos clientes</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
C1	Disponibilizar mais respostas no SAD.	Número de respostas.
<b>Perspetiva dos processos internos</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
P1	Automóveis adaptados para o transporte de refeições.	Número de automovais adaptados.
P2	Reabilitação do complexo e da frota automóvel.	Percentagem de reabilitação.
<b>Perspetiva da aprendizagem e crescimento</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
A1	Proporcionar formação adequada aos colaboradores.	Número de horas de formação.
A2	Desenvolver atividades onde seja trabalhado o espírito de equipa.	Número de atividades.

Fonte: Elaboração com base nas entrevistas realizadas, FCMJO, 2021a, e observação direta

Na perspetiva financeira, promove-se o crescimento da fundação no sentido de sustentabilidade, através de parcerias, cativando a população a realizar donativos e a tornar-se benfeitores vinculados à fundação. Pretende-se, também, que os peregrinos voltem ao Santuário e, assim, as receitas possam aumentar para se poder realizar investimentos futuros na fundação. Na perspetiva dos clientes, pretende-se chegar ao maior número de utentes possível, satisfazendo, assim, as suas necessidades através do alargamento das respostas de SAD.

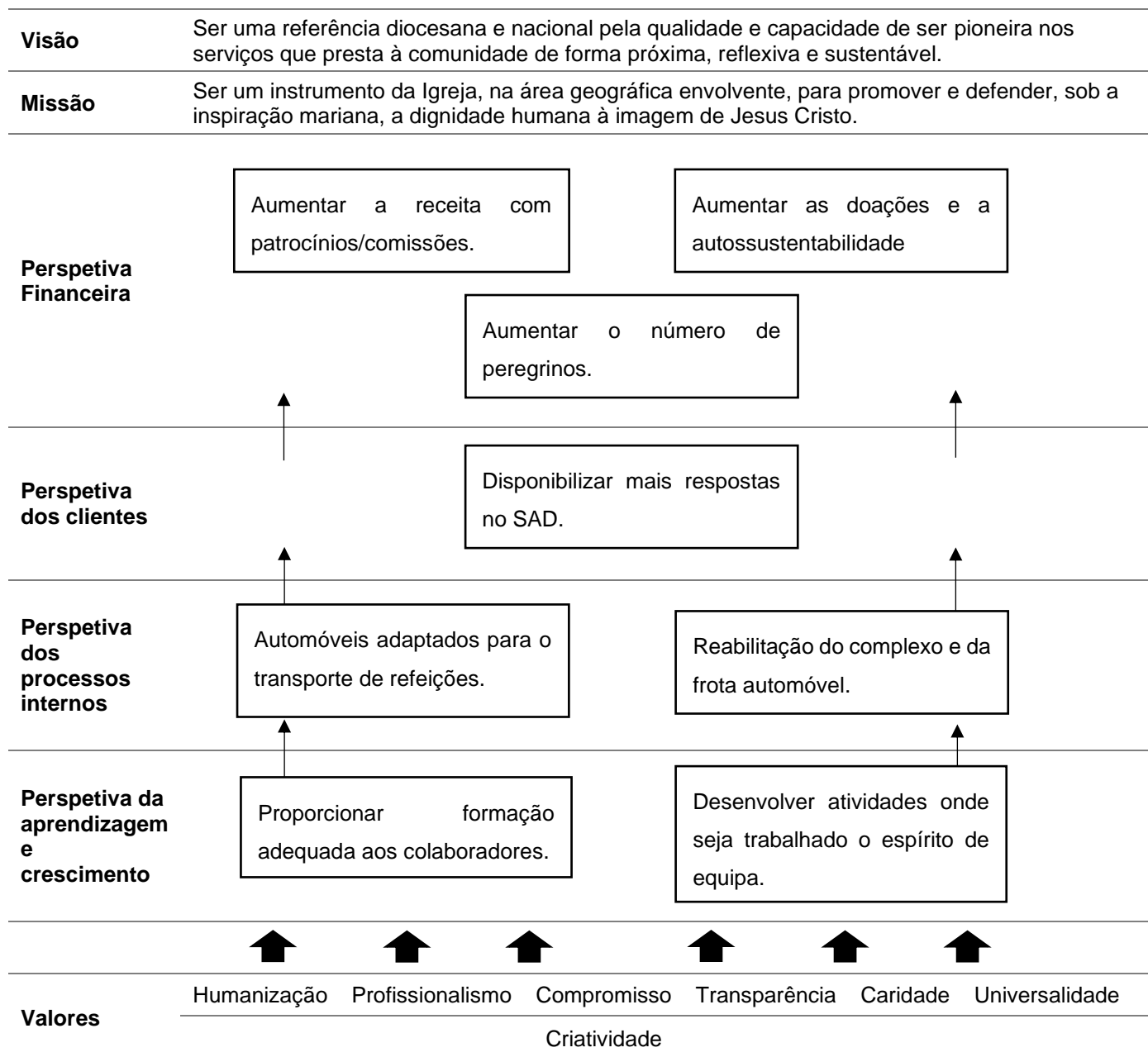
Todas as perspetivas se encontram relacionadas (causas e efeitos) no BSC (e.g., Kaplan & Norton, 2004). A perspetiva dos processos internos está condicionada pela perspetiva dos clientes, uma vez que esta promove a satisfação dos mesmos. A perspetiva dos processos internos passa pela melhoria dos produtos/serviços para, assim, conquistar a satisfação dos clientes. Deste modo, a adaptação das carrinhas fará com que as refeições cheguem bem-acondicionadas e à temperatura ideal a casa de todos os utentes. Por seu turno, a reabilitação do complexo permitirá melhores comodidades tanto aos utentes como aos peregrinos.

Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, selecionaram-se como indicadores o número de horas de formação porque, conforme estipulado pela lei, os colaboradores têm de cumprir no mínimo 40 horas anuais de formação. Tal permitirá à fundação ter colaboradores mais informados e mais capacitados nas tarefas realizadas. Como último indicador desta perspectiva escolheu-se o número de atividades que visam desenvolver o espírito de equipa entre colaboradores e direção técnica, por forma a criar uma “família” que se entreja em todas as dificuldades e adversidades.

#### **3.2.4. Mapa estratégico**

Seguindo o guião das entrevistas e o plano estratégico e unindo os conceitos da metodologia do BSC, neste ponto é construído o mapa estratégico onde é possível observar as principais relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos, entre as quatro perspectivas. Assim, a Tabela 10, representa o mapa estratégico da FCMJO.

**Tabela 10.** Mapa estratégico da FCMJO



Fonte: Elaboração própria com base em informações retiradas das entrevistas e FCMJO, 2021a

O mapa estratégico elaborado para a FCMJO permite identificar as relações causa-efeito de todas as perspetivas do BSC, seguindo os componentes estratégicos traçados na análise SWOT (Chiavenato, 2020; Kuzaqui, 2020).

Seguindo as relações causa-efeito do mapa estratégico, inicia-se pela perspetiva de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1997). O foco principal desta é na formação dos colaboradores, pois é referido pelo Presidente da FCMJO que a formação acarreta consigo melhor execução das tarefas e, para o desenvolvimento de espírito de equipa, é fundamental escutar a opinião dos colaboradores para que estes se sintam parte integrante na fundação.

A próxima perspectiva a ser analisada é a dos processos internos. Para a melhoria dos serviços, é necessário que exista uma melhoria das condições. A adaptação da frota automóvel permitirá ter um serviço de refeições melhor e a renovação do complexo trará mais qualidade de vida aos utentes. Desta forma, a perspectiva dos clientes será facilmente alcançada, uma vez que apenas será possível melhorar e diversificar os SAD se as alterações nos processos internos forem realizadas.

Por fim, a perspectiva financeira encerra a relação causa-efeito do mapa estratégico, baseando-se em dois pressupostos: reduzir custos e aumentar lucros (Baldam, 2016; Kaplan & Norton, 2018). A perspectiva financeira da FCMJO foca-se, essencialmente, na obtenção das receitas necessárias. Note-se que a pandemia da COVID-19 diminuiu as receitas da fundação, uma vez que os peregrinos deixaram de visitar o Santuário, sendo estes uma das fontes de rendimento do mesmo, uma vez que realizam doações ao Santuário.

Como é possível verificar, foi seguida a ordem original do BSC (Kaplan & Norton, 1997), apesar de vários autores (e.g., Gomes et al., 2007; Niven, 2003; Rocha, 2000) afirmarem que existe uma predominância acrescida na perspectiva do cliente em detrimento da perspectiva financeira, sendo esta considerada como apenas um meio para concretizar um fim (satisfação dos clientes). Porém, no decorrer da construção do mapa estratégico, não foi possível inverter a ordem original porque a compreensão das relações causa-efeito ficava dificultada.

Tratando-se de uma fundação, por norma, é considerado o lucro social como o mais importante. No entanto, e contrariando Rocha (2000), a perspectiva financeira não deve ser apenas baseada na obtenção de equilíbrio financeiro, mas sim na obtenção de receitas suficientes, pois sem lucros não é possível investir em melhoria e diversificação de serviços, nomeadamente a obtenção de uma frota automóvel melhorada ou obras para a melhoria do complexo. Em suma, sem estas melhorias e diversificações que advêm do investimento proveniente das receitas obtidas na perspectiva financeira, não é provável a obtenção da satisfação dos clientes nem das suas necessidades.

### **3.2.5. Metas e Iniciativas**

Seguindo as entrevistas, o plano estratégico, o conceito da metodologia do BSG foi realizado um definiram-se as metas e as iniciativas que traduza o planeamento para os próximos anos, adaptando às quatro perspectivas do BSC. Os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os seus respetivos indicadores, metas e iniciativas podem ser identificados na Tabela 11.

**Tabela 11.** Metas e iniciativas para o mapa estratégico

<b>Perspetiva Financeira</b>		
<b>ID.</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
F1	Pelo menos 10% da receita anual.	Colaboração com produtores locais.
F2	Pelo menos um aumento de 30% das doações. Pelo menos 40% dos produtos derivarem da horta.	Campanhas de sensibilização. Destinar 1 colaborador para o cultivo integral das hortas.
F3	Pelo menos 6000 peregrinos em 2022.	Agentes de turismo, organização de eventos e newsletters.
<b>Perspetiva dos clientes</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
C1	Aumentar para pelo menos 5 serviços.	Divulgação através das redes sociais e presencial. Visitas domiciliária com um fim.
<b>Perspetiva dos processos internos</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
P1	Comprar pelo menos 2 carrinhas equipadas para o transporte de refeições.	Encontrar stands especializados nas adaptações necessárias. Candidaturas a projetos.
P2	Reabilitação de pelo menos 30% do complexo até 2025.	Angariar apoios/projetos inovadores para a reabilitação da estrutura.
<b>Perspetiva da aprendizagem e crescimento</b>		
<b>ID.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
A1	Pelo menos 50 horas de formação.	Procura de formação adequada.
A2	Pelo menos 12 atividades por ano.	Atividades de <i>teambuilding</i> .

Fonte: Elaboração com base em informações retiradas do FCMJO, 2021a

A relação causa-efeito do mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1997) inicia-se pela perspetiva da aprendizagem e do crescimento. O foco principal desta perspetiva é manter os trabalhadores motivados e com elevado nível de formação. As metas e iniciativas têm como principal atenção a formação e a criação de espírito de equipa através de atividades que promovam a interação entre colaboradores. Em relação à perspetiva dos processos internos, para a renovação, quer da estrutura residencial, quer da “casa do peregrino” e quer da frota automóvel, é necessário encontrar apoios externos para tal renovação, tendo sido colocado como meta atingir 30% das renovações em 2025.

A perspetiva dos clientes está focada na comunicação interna e externa. As redes sociais são a forma mais eficiente de comunicar com as famílias/responsáveis pelos idosos. No entanto, para uma boa comunicação com os utentes, será privilegiada a comunicação presencial, uma vez que se está a interagir com pessoas idosas. É também essencial existir um plano de levantamento de necessidades das visitas domiciliárias, “Para isto pretende-se realizar um estudo relativo as

necessidades dos utentes de SAD” (entrevista ao Secretário do Conselho de Administração, 2021) para poder existir um aumento de SAD com o objetivo de colmatar as necessidades dos utentes.

Por fim, a perspetiva financeira visa o aumento da receita anual, sendo este aumento possível através de donativos por parte da população, como referido anteriormente, criando uma comunidade de benfeitores, rentabilizando os terrenos agrícolas da fundação e, por fim, atraindo mais peregrinos. Para isto, é necessário contactar agências de turismo, organizações de excursões, nomeadamente religiosas, e utilizar mais as redes sociais.

### **3.3. Discussão teórica**

O presente estudo evidencia que a organização da informação de gestão nas quatro perspetivas do BSC, através de mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 1997), explica o pensamento e organiza a sequência das decisões de planeamento estratégico. Ocorre que, diversa literatura (e.g., Gomes et al., 2007; Niven, 2003; Rocha, 2000) apresenta a existência de efeitos na perspetiva clientes com causas na perspetiva financeira. Tal sugere que, no mapa estratégico aplicado a organizações do terceiro setor (e.g., Carvalho & Paiva, 2018; Ferreira, 2015; França et. al., 2015; Santos et al., 2015), as perspetivas financeira e clientes fiquem invertidas, face à proposta original de Kaplan & Norton (1997). No entanto, neste estudo de caso, verificou-se ser mais compreensível usar a sequência original de Kaplan e Norton (1997), colocando a perspetiva financeira no topo do mapa estratégico para identificar os últimos efeitos. Foi evidenciado que os indicadores financeiros não são suficientes para atingir resultados (Baldan, 2016; Kaplan e Norton, 2018), sendo necessário traduzir a visão, missão e valores por entre as quatro perspetivas do BSC (Pires & Barreira, 2012; Pereira, 2020; Pinto, 2007; Santos, 2006; Werner & Xu, 2012).

## Conclusão

Compreender como e por que usar o *Balanced Scorecard* (BSC), para melhorar e diversificar a oferta de serviços em fundações, foi o objetivo deste estudo. O enquadramento teórico foi no âmbito do BSC por se tratar de um instrumento de contabilidade de gestão estratégica muito útil para efeitos de tomada de decisão. O método do estudo de caso foi aplicado à FCMJO que é uma fundação de solidariedade social. O tratamento dos dados, recolhidos em documentos e por meio de entrevistas realizadas ao Presidente e ao Secretário do Conselho de administração de uma fundação, seguiu a pergunta de investigação, no sentido de organizar a informação em mapas estratégicos conformes com as perspetivas financeira e não financeiras do BSC. Esta metodologia utilizou o BSC no apoio à melhoria e à diversificação da oferta de serviços, sendo esta ferramenta considerada a mais adequada, dado que permite definir os objetivos estratégicos, a comunicação e a ligação entre as perspetivas apresentadas, culminando num mapa estratégico.

Os resultados obtidos e organizados nos mapas estratégicos clarificaram as relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos para a melhoria e diversificação da oferta de serviços da FCMJO, revelando-se o maior contributo prático. Para a compreensão das relações causa-efeito, verificou-se ser mais útil a estrutura original do BSC, sem priorizar a perspetiva dos clientes por troca com a perspetiva financeira. Embora se trate de uma organização sem fins lucrativos, é necessário obter receitas para suportar despesas e investir através de autofinanciamento. Tal não implica que a ausência de lucros signifique menor atenção à melhoria e à diversificação da oferta de serviços que satisfaçam as necessidades dos utentes. Por conseguinte, para compreender a sequência original e natural das relações causa-efeito no BSC, os objetivos financeiros devem surgir como o último dos efeitos, independentemente da relevância material de lucros, sendo este o principal contributo teórico deste estudo.

Em termos de limitações desta investigação, destacam-se as seguintes: estudo aplicado apenas a um único caso com uma envolvente particular (meio rural) de uma única fundação, proposta de estudo sem análise do posterior processo implementação, enquadramento teórico limitado ao BSC e metodologia unicamente qualitativa. Face a estas limitações, sugerem-se estudos futuros que possam dar continuidade à presente investigação, nomeadamente: desenvolver novos estudos em outros casos similares, analisar os resultados obtidos durante e após a implementação do BSC na FCMJO, explorar outros instrumentos de planeamento e avaliação de desempenho e metodologias de investigação quantitativas.

## Referências

- Abreu, A. (2015). *O controlo de gestão no setor hoteleiro* [Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11821>
- Adams, C. & Neely, A. (2000), "The performance prism to boost M&A success", *Measuring Business Excellence*, 4(3), 19-23. <https://doi.org/10.1108/13683040010377818>
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: Performance measurement in facilities management organizations. *Work study*, 50(3), 95-104. 10.1108/00438020110389227
- Azudin, A., & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>.
- Baldam, R. (2016). *Gerenciamento de conteúdo empresarial* (1.<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Berry, A., Coad, A., Harris, E., Otley, D., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- Branco, J. (2016). *O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Gestão, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://www.xviiencuentroaeca.ipb.pt/docs/artigos/9d.pdf>
- Brito, F. (2021). *Sistemas de controle de gestão: estudo de caso em serviços de academias de ginástica de Portugal e Brasil* [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/23856>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 126-146. <https://doi.org/10.1108/18325910710756140>
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of integrated contingency model of strategy management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
- Caiado, A. (2015). *Contabilidade analítica e de gestão* (8.<sup>a</sup> ed.). Áreas Editora.

- Carvalho, C., & Senna, N. (13 a 16 de outubro de 2015). *Planejamento estratégico. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação*. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, Brasil. [http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn\\_sto\\_206\\_219\\_28437.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_206_219_28437.pdf)
- Carvalho, L. & Paiva, I. (2018). *Práticas contabilísticas e de gestão no terceiro setor: Um estudo aplicado a quatro regiões de Angola*. Comunicação apresentada nas XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: Interioridade e competitividade: desafios globais da Gestão, Guarda. <http://hdl.handle.net/10071/17371>
- Chenhall, R.H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 517-550. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>
- Chiavenato, I. (2020). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (4ª ed.). Atlas.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição*. McGraw Hill Brasil.
- Cooper, R. (1996). Costing techniques to support corporate strategy: Evidence from Japan. *Management Accounting Research*, 7(2), 219-246. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0013>
- Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research*, 23(4), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.001>
- Defourny, J. (2013). Third sector. In *Handbook on the economics of reciprocity and social enterprise*. Edward Elgar Publishing.
- Dooley, L. (2002). *Case Study Research and Theory Building*, 4, 335-354. <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>
- Duarte, S. (2014). *Proposta de um painel de gestão estratégico numa IPSS* [Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de economia de universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76993/2/33095.pdf>
- Ewert, R., & Ernst, C. (1999). Target costing, co-ordination and strategic cost management. *European Accounting Review*, 8(1), 23-49. <https://doi.org/10.1080/096381899336131>
- Farreca, E. (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. Lisboa: Edições Pedagogo.

- Feliu, V., Enguix, R., & Enguix, L. (2016). Teorías y metodologías internacionales de investigación en control de gestión. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, XIV (27), 1-22. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n\\_27/vicente\\_ruben\\_luis.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/n_27/vicente_ruben_luis.pdf)
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2019). *Contabilidade de Gestão Estratégica de Custos e de Resultados* (2ªth ed.). Rei dos Livros.
- Ferreira, S. (2015). New paths for third sector institutions in a Welfare State in crisis: The case of Portugal. *Nonprofit Policy Forum*, 6(2), 213-241. <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0025>
- França, J., Grazioli, A., Campelo, A., Andrade, A., Paes, J., Mol, L., Carvalho, L., Monello, M., Martins, P., & Silva, S. (2015). *Manual de procedimentos para o terceiro setor: Aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social*. [http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Manual\\_de\\_Procedimentos\\_para\\_o\\_Tercero\\_Setor.pdf](http://plataformamaisbrasil.gov.br/images/manuais/Manual_de_Procedimentos_para_o_Tercero_Setor.pdf)
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. *UniarTE Gráfica*. [https://www.akdn.org/akdn/sites/akdn/files/Publications/2008\\_portugal\\_nonprofitsector.pdf](https://www.akdn.org/akdn/sites/akdn/files/Publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf)
- Freitas, M. (2012). Planejamento estratégico: aplicando uma análise SWOT na empresa Auto Sueco CO [Curso de Graduação em Administração a distância, Universidade de Brasília]. Biblioteca digital da produção intelectual discente. <https://bdm.unb.br/handle/10483/3904>
- Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa. (2021a). *Plano estratégico*.
- Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa. (2021b). *Fundação Cónego Manuel Joaquim Ochôa*. <https://fundacaoconegocho.wixsite.com/fundacaochoa>
- Gliaubicas, D. (2012). The research of management accounting evolution in the context of economic changes. *Economics and Management*, 17(1), 22-29. 10.5755/j01.em.17.1.2247
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N., & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à administração pública*. Publisher Team. <http://hdl.handle.net/10198/1955>
- Instituto da Segurança Social. (2014). *Guia prático constituição de instituições particulares de solidariedade social* (V4.02). [https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100](https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100/711eac25-5231-4d96-a7db-6c68a6385100)
- Instituto da Segurança Social. (2015a). *Acordo de cooperação ERPI*.

- Instituto da Segurança Social. (2015b). *Acordo de cooperação serviço de apoio domiciliário*.
- Instituto da Segurança Social. (2015c). *Acordo de cooperação Centro de dia*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010, Lisboa – Portugal 2013*.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_bo ui=157543613&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=157543613&PUBLICACOESmodo=2)
- Joaquim Ochôa, C. M. (2015). *Santuário do Imaculado Coração de Maria de Cerejais*. Diocese de Bragança-Miranda.
- Juras, A. (2014). Strategic management accounting - What is the current state of the concept? *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(2), 76-83.  
[http://www.ugb.ro/etc/etc2014no2/13\\_Juras\\_A.pdf](http://www.ugb.ro/etc/etc2014no2/13_Juras_A.pdf)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos – Balanced scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2018). *Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (1.ª ed.). Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kaplan, R. e Norton D. (1996), Using the *Balanced Scorecard* as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.  
[http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management\\_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf](http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The *Balanced Scorecard*-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the *Balanced Scorecard* from Performance Measurement to Strategic Management: Part I.
- Kaplan, R., Kaplan, R., Norton, D., Davenport, T, & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

- Kloc, C. (2012). *Análise swot como ferramenta para gerenciamento de riscos em projeto de it (information technology), com foco no segmento de seguros de uma instituição financeira* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios, Universidade Federal do Paraná]. Biblioteca Digital. <http://hdl.handle.net/1884/39115>
- Kuazaqui, E. (2020). *Administração por competências* (1.ª ed.). Almedina.
- Kumar, R. (2014). *Research methodology* (4.ª ed.). Londres: SAGE.
- Leite, M. S. R., & Gasparotto, A. M. S. (2018). ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 184-195. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450>
- Lima, R. (2016). *Análise SWOT ferramenta para tomada de decisões: um estudo de caso na cerâmica Soledade Ltda* [Dissertação de Mestrado em Engenharia Ambiental, Universidade Estadual da Paraíba]. Repositório. <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10031791.pdf>
- Lucas, F., & Pereira, H. (2010). Gestão das IPSS com Valências diversificadas: proposta de um modelo de referência de atuação estratégica dos dirigentes. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*, 5, Santarém, 2009. <http://hdl.handle.net/10400.15/74>
- Martins, E., & Peixinho, R. (2017). Desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão: O caso da Universidade do Algarve. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 29, 64-82. 10.18089/DAMeJ.2017.29.4
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2.ª ed.). São Paulo: Atlas. [https://socialprotection.org/sites/default/files/publications\\_files/03.%20Desafios%20de%20capacitacao%20profissional%20a%20experiencia%20do%20Pronatec-BSM%20em%20Senador%20Canedo%20%28GO%29.pdf](https://socialprotection.org/sites/default/files/publications_files/03.%20Desafios%20de%20capacitacao%20profissional%20a%20experiencia%20do%20Pronatec-BSM%20em%20Senador%20Canedo%20%28GO%29.pdf)
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3.ª ed.). São Paulo: Atlas. <https://www.ipbeja.pt/Documents/Docs%20Noticias/UbiNET.pdf>
- Martins, R. (2019). O papel da contabilidade de gestão no setor vinícola. *ISLA Multidisciplinary e-Journal*, 2(1), 1-15. <http://hdl.handle.net/10400.26/29250>
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), "The performance prism in practice", *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>

- Neto, E. (2011). *Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial* [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios, Faculdade Pitágoras]. Biblioteca Digital.  
[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)
- Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard - setp-by-step for Governement and Nonprofit Agencies*. Hoboken - New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ochôa, F. (2021). *Plano Estratégico para o quadriénio*.
- Perramon, J., Rocafort, A., Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the *Balanced Scorecard* model: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(10), 1121-1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A., & Barreira, M. (2012). Balanced scorecard em pequenas entidades: Estudo de caso. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion (RIGC)*, 10(20), 1-22.  
<http://hdl.handle.net/10198/9018>
- Pires, R., Alves, M. & Rodrigues, L. (2015). Uma discussão sobre as práticas de contabilidade de gestão estratégica. Comunicação apresentada nas *XXV Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica*, Ourense. <http://hdl.handle.net/10198/17063>
- Quesado, P., Rodrigues, L., & Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidad e Controladoria*, 9(2), 11-22. 10.5380/rcc.v9i2.50275
- Quesado, R., & Marques, S. (2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil*. Comunicação apresentada no *XIX Encuentro AECA*.  
<https://aeca.es/old/xixencuentrocomunicaciones/26d.pdf>
- Rapagão, V. L. C. (2017). *Gestão de projetos em organizações sem fins lucrativos: IPSS portuguesas* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Projetos, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa.  
<http://hdl.handle.net/10400.5/14630>
- Rocha, M., & Gonçalves, H. (2017). Marketing social como estratégia de negócio para captação de recursos no terceiro setor. *International Journal of Business & Marketing*, 2(2), 3-20.  
<http://www.ijbmkt.org/index.php/ijbmkt/article/view/76>

- Roslender, R., & Hart, S.J. (2010). Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 739-753. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.04.002>
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME – Saiba como adaptar a metodologia de gestão estratégica das multinacionais para melhorar o desempenho da sua empresa*. Lisboa: Lidel Editora.
- Santos, E., Veiga, F., Cruz, P., Lopes, M., & Ferreira, S. (2015). *O impacto social e institucional da crise económica e financeira nas Organizações do Terceiro Sector*. Lisboa: EAPN.
- Santos, L., Faria, A., Gomes, C., Lunkes, R., Malheiros, C., da Rosa, F., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de gestão hoteleira*. Cacém: ATF - Edições Técnicas.
- Santos, M., Laureano, R., & Machado, M. (2014). Contabilidade de gestão no terceiro setor: Estudo empírico em Instituições Particulares de Solidariedade Social. *Tourism & Management Studies*, 10(ESPECIAL), 79-87. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v10nEspecial/v10a10.pdf>
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*. Gestãoplus.
- Silva, E. (2017). *O Balanced Scorecard (BSC) e os indicadores de gestão*. Grupo Editorial Vida Económica.
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J. e 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>
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, A. (2012). *Planejamento estratégico- impacto na qualidade e desenvolvimento da organização* [Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Universidade Candido Mendes]. Monografias publicadas. [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K221864.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K221864.pdf)
- Teixeira, S. (2017). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Escolar Editora.
- Werner, M., & Xu, F. (2012). Executing strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v3n1p88>
- Yancy, A. (2017). Who adopts Balanced Scorecard? An empirical study. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 11(2), 24-36.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f039bfa4-825c-48a8-8a03-ef6e52b9c7e3%40redis>

Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3.<sup>a</sup> ed.). Londres: SAGE.

Yin, R. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5.<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre: Bookma.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Guião da entrevista realizada

1. Como é que a Fundação Cónego MJO (FCMJO) tem planeado e controlado, nos últimos anos, a melhoria e diversificação de serviços? Por quê?
2. Como é que a FCMJO planeia melhorar e diversificar a oferta de serviços nos próximos anos (5 a 10 anos)? Por quê?
3. Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de formação, recrutamento, motivação e competências dos recursos humanos no sentido de melhorar e diversificar a oferta de serviços e por quê?
4. Que prioridades futuras (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de ações de melhoria, inovação (nos gastos, nas tecnologias, nos equipamentos, outros), responsabilidade social e sustentabilidade ambiental? Como pôr esses planos em prática, em favor da melhoria e diversificação da oferta de serviços, e por quê?
5. Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de equipamentos e espaços? Como pôr esses planos em prática e por quê?
6. Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de aumento da qualidade dos serviços prestados aos utentes? Como pôr esses planos em prática e por quê?
7. Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de resultados financeiros (receitas e despesas) provenientes dos serviços prestados? Como pôr esses planos em prática e por quê?
8. Quais são os principais objetivos estratégicos que a FCMJO tem para os próximos anos (5 a 10 anos)? A melhoria e diversificação da oferta de serviços é um deles? Como e quando planeia atingi-los e por quê?

### Apêndice 2 – Redação das respostas à entrevista, Presidente da FCMJO

#### 1) Como é que a Fundação Cónego MJO (FCMJO) tem planeado e controlado, nos últimos anos, a melhoria e diversificação de serviços? Por quê?

Uma vez que estamos num processo de mudança e a vida é toda ela mudança, nós temos, como instituição, de nos adaptar de forma recorrente e regular àquilo que são as necessidades da comunidade a quem nós servimos, particularmente aos nossos idosos, esta comunidade mais frágil. Por quê? Porque queremos, de forma correta, atingir os nossos objetivos assinalados no plano estratégico.

#### 2) Como é que a FCMJO planeia melhorar e diversificar a oferta de serviços nos próximos anos (5 a 10 anos)? Por quê?

O porquê é a resposta que vem na primeira pergunta. Nós temos que nos adaptar. Hoje a sociedade começa a encontrar novas necessidades e as novas necessidades também implicam um novo planeamento. Onde no passado as respostas que existiam no âmbito social eram suficientes, hoje as respostas que temos têm de se enquadrar no sentido de olhar para o futuro, como diz, daqui a 5/10 anos. Podermos responder de forma clara, rápida e efetiva àquelas que são as solicitações, necessidades de cada circunstância, de cada utente.

### **E como é que planeia diversificar esses serviços nos próximos anos?**

Nós queremos, acima de tudo, também, adaptar a estrutura residencial. Essa adaptação implica um conjunto de obras físicas que passam por adaptar os quartos, os salões e as atividades àquilo que é a nova geração de idosos e que vai aparecer. Basta ver, por exemplo, que hoje toda a gente necessita de internet móvel em vários espaços, o uso dos smartphones e das redes sociais. A digitalização é hoje um ponto importante, assim como a existência de, por exemplo, TV por cabo com conjunto de canais com outras ofertas até do ponto de vista cognitivo que atualmente não estamos a ter. Por isso, a geração de amanhã vai querer necessariamente ter um quarto com a sua televisão, de forma individual, com seus canais, vão querer ter acesso a um conjunto de plataformas digitais, temos que nos adaptar para amanhã.

### **E em termos de SAD o que pretendem melhorar? E com os peregrinos?**

No SAD, nós queremos dar resposta às pessoas que vivem nas suas próprias habitações, prolongar, tanto quanto possível, a entrada destes utentes em estruturas residenciais, no sentido de não os institucionalizar de forma direta, porque consideramos que a pessoa fica sempre melhor na sua própria habitação, na sua casa, porque concerne, não só, maior dignidade como também maior humanização no próprio serviço. Mas, para isso, queremos um serviço que seja profundamente humanizador, com os serviços próprios que estão até escrutinados pela segurança social e por quem também nós somos tutelados. Não podemos esquecer que nós somos uma casa eclesial e o primeiro órgão tutelador desta instituição é diocese. Nós temos que manter uma matriz cristã e, por isso, o sentido da proximidade, da humanização, a questão da moral e da ética, da espiritualidade é o ponto fundamental que tem que estar sempre na nossa caminhada, na nossa forma de estar e de ser desta instituição.

Com este ano, são já 60 anos de edificação do santuário. O mundo e a situação pandémica que estamos a viver não nos permite, se calhar, ter um grupo de peregrinos e pessoas que estamos habituados, mas olhamos este período não como um momento de crise, mas como um momento de oportunidade para nos reinventarmos na oferta que podemos ter à comunidade e às pessoas. Não apenas numa oferta puramente religiosa, que é essa a fonte, mas também num conjunto de outros serviços ligados sobretudo à espiritualidade, ao silêncio e meditação, ao turismo de natureza. Nós estamos aqui envoltos num lugar belíssimo de ponto de vista bucólico com os Lagos Sabor, num período em que as amendoeiras em flor cobrem todo este termo desta povoação de cerejais.

Tudo isso são razões para nós voltarmos aqui. Temos ainda uma comunidade de irmãs, as consagradas, de apoio ao peregrino e de apoio à espiritualidade que dão outro sentido de acompanhamento. Queremos que a casa volte, que a situação melhore e que as circunstâncias das pessoas também melhorem, mas que quando regressarem aqui possam ficar. Queremos apostar nesse turismo de grupo e também individual. Turismo não é de passeio, mas é sobretudo de descoberta vocacional e espiritual.

**3) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de formação, recrutamento, motivação e competências dos recursos humanos no sentido de melhorar e diversificar a oferta de serviços e por quê?**

O porquê, claro, é melhor formação e melhor execução. Quanto mais os nossos técnicos e os nossos funcionários/colaboradores estiverem formados, mais ferramentas têm para operar com maior eficiência, com maior qualidade e com maior dignidade. A ignorância, diz o nosso povo, é atrevida, a ignorância impede-nos de agir com a clareza e com o critério que é exigido. Se queremos ter uma estrutura profissional ou profissionalizada, temos que também trabalhar nesse sentido, não a tornar obsoleta nem opaca, nem demasiado formalizada, mas dinâmica. Uma formação que tem que ser eclética, que tem que inverter por todas as áreas da ação social, particularmente, neste terceiro setor e nesta economia do terceiro setor a partir de um conceito que nós queremos aqui indicar que é SROI (Social Return on Investment). É este o campo metodológico que vamos aplicar nos próximos 4 anos para que depois, a partir daí, encontremos também uma nova forma de ser e estar na própria instituição.

**4) Que prioridades futuras (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de ações de melhoria, inovação (nos gastos, nas tecnologias, nos equipamentos, outros), responsabilidade social e sustentabilidade ambiental? Como pôr esses planos em prática, em favor da melhoria e diversificação da oferta de serviços, e por quê?**

Muito bem. Nos próximos 5 não, mas nos próximos 4 anos temos projetado um sentido ecológico muito presente na nossa casa, não só na redução de custo energético e despesas energéticas, como também na redução da pegada carbónica que estamos a emitir. Uma das nossas fontes de aquecimento da estrutura é o gasóleo e estamos para colocá-la em gás natural. Temos vários projetos que visam a melhoria dos nossos recursos alimentares. Aliás, nós somos possuidores de um conjunto de propriedades rústicas e que estamos a trabalhá-las no sentido de promover uma cultura sustentada e biológica, para que também possamos dar aos nossos utentes, aquelas pessoas que nós servimos, alimentos de excelente qualidade e não produtos que são comprados em grandes armazenistas, que provavelmente virão de estufas e com um conjunto de químicos associados. Com isso também queremos dar uma resposta positiva.

Relativamente a esta responsabilidade social, é evidente que passa por nós termos um projeto. Já fizemos no exterior de toda a fundação e no Santuário a colocação de lâmpadas LED e iremos

também colocar no interior da nossa instituição lâmpadas LED. Reduzir pouco a pouco o custo energético e criar um sentido mais ecológico da circunstância. Procuramos, junto da equipa da cozinha e da equipa do economato, o material que possa ser possível reutilizar, ser dado para animação dos nossos utentes, no sentido de trabalharem a motricidade fina e, com isso, fazerem um conjunto de objetos que se podem, depois, dar a quem visita ou os seus próprios familiares. Fazer pequenos trabalhos manuais com estes materiais que eram para o lixo e, assim, são reutilizados, dando um sentido também novo àquilo que era inicialmente colocado para o lixo. Primeiramente, nós temos um plano estratégico para os próximos 4 anos sustentados sobre 3 eixos: mais excelência, mais cooperação e mais sustentabilidade. A partir destes 3 eixos, nós estabelecemos um conjunto de objetivos estratégicos. São cerca de 14 a 23 objetivos estratégicos e outros tantos objetivos operacionais. Se queremos atingir estas metas, nós precisamos ter objetivos mensuráveis.

**5) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de equipamentos e espaços? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

A nossa casa é uma manta de retalhos de construções. Somos uma resposta que nasceu no século passado, onde à época esta zona da estrutura onde nós estamos respondia aquelas circunstâncias. Só, por volta dos anos 2000 é que se tornou a resposta que nós temos agora. Nos próximos 5 anos queremos reinvestir nesta estrutura. Estamos atentos a projetos que visem, não só, a ampliação, mas também o melhoramento de toda esta estrutura, para assim ser possível adaptá-la àquilo que são as necessidades atuais. Estando sempre presente o sentido da sustentabilidade e ecologia. Estamos também, agora relativamente ao outro ponto, a estudar um projeto de colocação de painéis solares em larga escala e de pequenas eólicas, não só para a produção energética como para a sustentabilidade da própria estrutura. Depois, podemos vender essa energia à rede nacional, criando também aqui uma mais-valia económica que não só justifica o investimento feito, como ajuda ao melhoramento de outros equipamentos. Relativamente à responsabilidade social, nós temos esse encargo. Embora sejamos uma organização do terceiro setor, que lucro é o social, quer dizer são as pessoas, nós precisamos de ter um lucro efetivo. Só assim será possível ajudar as pessoas de forma muito correta e muito coerente.

**6) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de aumento da qualidade dos serviços prestados aos utentes? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

As respostas nos próximos 5 anos são diferentes das respostas nos próximos 10 anos. É um indicador muito volátil, porque hoje, aquilo que são necessidades prementes das pessoas poderão não o ser daqui a 5, 10 ou 15 anos. Isto significa que todos os planos estratégicos que possam vir a ser colocados em prática nesta instituição, nunca deverão passar os 4 anos, para que depois encontremos novos objetivos, novas metas, novos desafios. A vida é muito dinâmica, não é estática, e as dificuldades, as situações, os problemas também nunca o são.

**7) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de resultados financeiros (receitas e despesas) provenientes dos serviços prestados? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

Nós já estamos a aplicar este plano estratégico. Iniciamos com a realização de um orçamento prévio daquilo que serão os custos nos próximos meses. Queremos saber o custo real do utente em SAD e o custo real do utente em ERPI. Para quê? Temos que ir ao cêntimo, saber o que a casa gasta efetivamente. Não para poupar no sentido de retirar, mas para reequilibrar e reajustar aquilo são os nossos recursos, permitindo assim, que a nossa resposta seja de fato sustentável em cooperação e trabalho de equipa para atingirmos a excelência. Para atingir a excelência é necessário ter capacidade financeira. Há avarias de material que, por vezes, é necessário trocar, uma vez que fica obsoleto, é preciso readaptá-lo, requalificá-lo e adquirir novos equipamentos e materiais. Para realizar as trocas é preciso fundo de maneio. Este vêm de uma rigorosa execução económico e financeira devidamente estrutura. Sabemos o que queremos e como atingi-lo.

**8) Quais são os principais objetivos estratégicos que a FCMJO tem para os próximos anos (5 a 10 anos)? A melhoria e diversificação da oferta de serviços é um deles? Como e quando planeia atingi-los e por quê?**

Os objetivos estratégicos, poderá ver depois no plano que nós temos para os próximos 4 anos. Estão identificados todos aqueles que pretendemos atingir.

**A melhoria de diversificação da oferta de serviços e um deles?**

Nós estamos sempre prontos para melhorar. Queremos planeamento o quanto antes. Nós temos que marcar a diferença, uma vez que vivemos numa economia aberta. Os serviços que esta instituição presta outros também o emprestam. Só aqui neste território, estamos a falar de 5 instituições dentro desta economia, que é uma economia social. As perguntas que temos de realizar são: o que é que difere um utente escolher a nossa organização e não escolher a outra, qual é a mais-valia que nós podemos dar e qual é a marca que nós temos. A nossa marca destaca-se em duas coisas: primeiro a nossa capacidade de oferta de excelência e de qualidade e segundo é a dimensão do propósito desta casa, a espiritualidade Mariana. A espiritualidade Mariana, faz com que a nossa forma de ser, de estar e o nosso trabalho seja marcado por um sentido de profunda humanização. Não tratamos as pessoas como coisas, mas como pessoas, por isso, temos uma pastoral da escuta. Escutamolas, à telefonemas constantes e tratamos as pessoas como se fossem nossas. Aqui está a diferença, nós além dos serviços tratamos as pessoas como pessoas. Todas elas são, para nós, muito valiosas, porque o nosso maior património não são as coisas, nem aquilo que nós temos. O nosso maior património são as pessoas.

## **Apêndice 3 – Redação das respostas à entrevista, Secretário do Conselho de Administração**

### **1) Como é que a Fundação Cónego MJO (FCMJO) tem planeado e controlado, nos últimos anos, a melhoria e diversificação de serviços? Por quê?**

Até 2014, apenas existia o setor de secretaria e direção técnica, a partir desde esse ano, foi feita uma aposta em sectorizar as várias funções. Em ERPI foi criado um acompanhamento médico, através de uma avença com um médico, que se desloca a instituição 2 vezes por mês, por forma fazer um acompanhamento mais cuidadoso de todos os utentes. A criação de hortas dos utentes para combater o sedentarismo, foi outra das iniciativas. No SAD tem sido feita uma aposta para aumentar o número de serviços, desde que vão de encontro às necessidades da cada utente, pois não faz sentido criar serviços que os nossos utentes não tenham necessidade. Para isto pretende-se realizar um estudo relativo as necessidades dos utentes de SAD. Em Centro de Dia, têm-se tentado angariar utentes, o que não têm sido fácil devido à falta de transporte para estes.

### **2) Como é que a FCMJO planeia melhorar e diversificar a oferta de serviços nos próximos anos (5 a 10 anos)? Por quê?**

Proporcionar a todos os utentes serviços que realmente lhes façam falta, face à realidade que vivemos. Temos que estar sempre em constante adaptação, dos serviços, e bastante atentos à comunidade, para lhes conseguir proporcionar todos os cuidados que realmente necessitem. Em relação ao Santuário, os planos para melhoria passam pela organização de roteiros e acompanhamento permanente de quem nos visita de forma a proporcionarmos o desejo de voltar.

### **3) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de formação, recrutamento, motivação e competências dos recursos humanos no sentido de melhorar e diversificar a oferta de serviços e por quê?**

Em relação a planos futuros, em termos de recursos humanos é humanizar, profissionalizar todos recursos humanos através de formação profissional e adaptar os profissionais à realidade dos utentes, para se conseguir uma melhor qualidade de vida para todos.

### **4) Que prioridades futuras (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de ações de melhoria, inovação (nos gastos, nas tecnologias, nos equipamentos, outros), responsabilidade social e sustentabilidade ambiental? Como pôr esses planos em prática, em favor da melhoria e diversificação da oferta de serviços, e por quê?**

Implementação de painéis solares, melhorar eficiência energética, melhoramentos constantes no edifício, que é antigo, são algumas das prioridades futuras. No entanto, não se pode nunca descorar o bem-estar dos utentes. É essencial adaptar o edifício às necessidades dos utentes. A renovação

de frota automóvel, que é muito antiga. É necessário conseguir alguma poupança em consumos e oficinas. A renovação de lavandaria é outra prioridade, pois as máquinas que existem tem mais de 20 anos e estão obsoletas.

**5) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de equipamentos e espaços? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

Conseguir recursos financeiros para melhorar o Santuário e edificio do lar. Conseguir produzir produtos hortícolas de forma a tornarmo-nos autossuficientes. Criação de um museu com toda a história da instituição, para que a mesma não se perca com o decorrer do tempo.

**6) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de aumento da qualidade dos serviços prestados aos utentes? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

Monitorizar, constantemente, os utentes admitidos e a admitir, por forma a proporcionar serviços que lhes sejam necessários, adaptados à realidade. Nos lares, cada vez existem mais utentes com demência. Estas estruturas residenciais para idosos não estão preparadas para utentes com demência, quer a nível de recursos humanos, quer a nível de instalações, pois os cuidados para idosos com demência têm que ser diferenciados dos utentes em ERPI. Para combater o sedentarismo e o surgimento de doenças mentais é importante promover ao utente, na ERPI, uma ocupação algo semelhante à profissão que tiveram durante a sua vida ativa, adaptando essa ocupação ao dia a dia da instituição.

**7) Que planos futuros (5 a 10 anos) a FCMJO tem em termos de resultados financeiros (receitas e despesas) provenientes dos serviços prestados? Como pôr esses planos em prática e por quê?**

É importante, monitorizar todas as receitas e despesas, a procura constante de preços para comprar, tornar a instituição autossustentável, em vários setores como o agrícola. Melhorar a eficiência energética de todos os edifícios, atrair mais peregrinos ao santuário e adaptar a comunicação digital.

**8) Quais são os principais objetivos estratégicos que a FCMJO tem para os próximos anos (5 a 10 anos)? A melhoria e diversificação da oferta de serviços é um deles? Como e quando planeia atingi-los e por quê?**

Grande parte das melhorias só são possíveis com financiamento, quer seja através de projetos a fundos comunitários, ajudas das entidades municipais ou da segurança social.