

**O *BALANCED SCORECARD* EM ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO
DE CASO**

Patrícia Rodrigues Quesado

Professora Adjunta da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do
Ave
Campus do IPCA

João Carlos Fernandes Branco

Mestre em Gestão das Organizações, Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do
Cávado e do Ave
Campus do IPCA

Fernando Jorge Rodrigues

Professor Coordenador da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e
do Ave
Campus do IPCA

Área Temática: D) Contabilidade de Gestión

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*. Contabilidade de Gestão. Controlo de Gestão.
Entidades sem fins lucrativos.

O *BALANCED SCORECARD* EM ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

O presente trabalho visa desenvolver um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) para uma organização sem fins lucrativos cuja atividade se centra no ensino do xadrez. Desta forma, procura-se dotar a organização de uma ferramenta de gestão que permita medir o seu desempenho e o valor que acrescenta à sociedade e delinear uma estratégia de longo prazo consistente e sustentável. Concluimos que o BSC é uma ferramenta que permitirá definir a estratégia de uma forma mais clara e objetiva, possibilitando uma maior consciência da importância de uma organização interna que possibilite atingir os objetivos definidos através de um conjunto de iniciativas.

1.Introdução

Na segunda metade do século passado, os gestores começaram a duvidar das capacidades da informação financeira para medir a real evolução das organizações. Essas dúvidas aparecem numa altura em que se começava a entrar na Era da Informação onde o conhecimento se tornou uma “arma” para que as organizações se superassem em relação aos seus concorrentes. Na Era Industrial o sucesso das organizações devia-se muito à forma como conseguiam tirar benefícios das economias de escala. Contudo, com o passar dos anos, os fatores informação e conhecimento fizeram com que a importância que os ativos tangíveis tinham sobre os intangíveis diminuísse (Kaplan & Norton, 1992, 2001b). Assim, aspetos como a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes, a eficácia nos processos internos e a satisfação e competência dos colaboradores passaram a ser assuntos chave para o sucesso de qualquer organização (Niven, 2008).

Com base nessa ideia surgiu no início da década de 90 uma nova ferramenta de gestão designada de *Balanced Scorecard* (BSC), criada por Robert Kaplan e David Norton, cujo objetivo era medir a *performance* das organizações através da utilização em conjunto de informações financeiras e não-financeiras. Os autores desenvolveram um modelo que rapidamente entrou em prática em inúmeras organizações com bastante sucesso, sendo ainda hoje uma ferramenta adotada por muitas organizações (Kaplan & Norton, 1992; Niven, 2008; Wiersma, 2009).

Num primeiro momento, o BSC foi utilizado essencialmente em organizações do setor privado, contudo, surgiram instituições sem fins lucrativos que começaram a adotar também esta ferramenta com algum sucesso. Assim, ao longo dos últimos anos, foram realizados vários estudos e investigações sobre a aplicação do BSC nas instituições sem fins lucrativos que comprovam que esta ferramenta pode trazer benefícios no que diz respeito ao seu desempenho (Kaplan, 2001; Manville, 2007; Martello *et al.*, 2008; Gomes & Liddle, 2009; Júnior *et al.*, 2012; Retolaza *et al.* 2012; Gonheim & Baradei, 2013; Machado *et al.*, 2013; Seth & Oyugi, 2013; Pinto & Angius, 2015). Como tal, o BSC pode ser uma ferramenta útil para estas organizações permitindo construir a estratégia e organizar e comunicar as atividades operacionais (Kaplan, 2001).

O objetivo do estudo foi propor um modelo de BSC para uma instituição sem fins lucrativos, a Academia de Xadrez de Barcelos (AXB), onde foram efetuadas entrevistas, analisados documentos e realizadas observações sobre a atuação e comportamentos da organização, de forma a construir um modelo viável para a referida instituição, aplicando a teoria desenvolvida por Kaplan e Norton, desde a definição da visão, missão, valores e estratégia até à construção do mapa estratégico. Pretendeu-se encontrar respostas às questões sobre

a viabilidade da construção do BSC numa organização sem fins lucrativos de pequena dimensão e os benefícios que esta ferramenta pode trazer a esta organização.

Face ao exposto, estruturamos o trabalho da seguinte forma: inicialmente se expõem, brevemente, alguns aspetos teóricos relativos às características do BSC nas instituições sem fins lucrativos. Posteriormente, apresentamos o estudo empírico realizado, destacando as perspetivas que compõem o BSC proposto, assim como os principais objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas e a representação do mapa estratégico. Finalmente, apresentamos as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

2. Enquadramento teórico: o BSC nas instituições sem fins lucrativos

O setor sem fins lucrativos engloba um conjunto de organizações que podem ser privadas, de voluntariado, sem fins lucrativos ou associações e podem assumir diversas formas e executar inúmeras atividades (Anheier, 2005; Soldevila & Cordobés, 2012).

As organizações sem fins lucrativos começam a ter necessidade de aumentar a sua competitividade devido ao crescimento de várias organizações do mesmo género. Muitas delas ainda usam indicadores financeiros para medir a sua *performance* (Kaplan & Norton, 2001b), sentindo cada vez mais necessidade de incluir indicadores não financeiros para avaliarem o seu desempenho e gerirem estrategicamente.

A ideia inicial de Kaplan e Norton foi a de construir um modelo de medição de *performance* para organizações cujo objetivo era obter lucro (Kaplan, 2001). Dessa forma, no topo do BSC estava a perspetiva financeira que continha os indicadores financeiros mais relevantes para perceber se a organização estava ou não no caminho certo para obter lucro. Mais tarde, o BSC foi sendo aplicado em instituições sem fins lucrativos com algum sucesso (Manville, 2007; Martello *et al.*, 2008; Gomes & Liddle, 2009; Júnior *et al.*, 2012; Retolaza *et al.* 2012; Gonheim & Baradei, 2013; Machado *et al.*, 2013; Seth & Oyugi, 2013; Pinto & Angius, 2015). A obtenção de lucro não é um objetivo primordial para as instituições sem fins lucrativos e, por isso, muitas modificaram a estrutura original do BSC, colocando os clientes como perspetiva de topo (Kaplan & Norton, 2001a).

Uma das dificuldades que Kaplan e Norton (2001b) encontraram nestas instituições foi a incapacidade para definir claramente a estratégia da organização. Os autores afirmaram que os documentos que definiam a estratégia eram bastante extensos e que consistiam em listas de programas a implementar, em vez de se definirem resultados a atingir. Os mesmos autores consideram que estas organizações devem colocar a missão no topo da hierarquia do BSC e definir para a mesma um objetivo de longo-prazo mais abrangente, como demonstra a figura seguinte.

Figura 1: Estrutura do BSC para as instituições sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan (2001:361), adaptado.

Como podemos observar na figura 1, nas organizações sem fins lucrativos a missão deve estar no topo das prioridades do BSC, ao contrário das organizações com fins lucrativos onde se coloca a perspectiva financeira. Logo a seguir, seguem-se dois tipos de clientes na organização, os que pagam pelos serviços prestados e os que recebem esses serviços. No caso de organizações privadas, existe apenas um tipo de clientes, os que pagam e recebem o serviço, no entanto, neste caso é necessário fazer uma separação, porque muitos dos que pagam podem não usufruir do serviço (por exemplo, os sócios que apenas pagam as quotas). Pelo facto de serem ambos importantes para a organização, devem vir a seguir à missão, lado a lado.

Por fim, seguem-se as perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento que serão tratadas da mesma forma como na ideia original do BSC.

A estrutura anterior é apenas um exemplo de como se pode adaptar o BSC para uma organização sem fins lucrativos. Russo (2009) refere que o BSC é capaz de se adaptar a diferentes tipos de entidades dentro do conjunto das organizações sem fins lucrativos, permitindo reordenar as perspetivas e até mesmo acrescentar outras, de acordo com as necessidades de cada uma.

Zimmerman (2007), por sua vez, propõem uma forma diferente de construção do BSC baseado em seis categorias. As primeiras duas categorias estão relacionadas com a

perspetiva financeira e referem-se à angariação de fundos e alocação dos mesmos. Na terceira e quarta categorias encontram-se os donos e os utentes da organização, que se encaixam na perspetiva clientes, sendo importante manter a sua satisfação porque são eles que fazem a organização “andar para a frente”. A quinta categoria, operações internas, é similar à perspetiva de processos internos onde a organização procura aumentar a eficiência dos seus processos. Por último, a sexta categoria, desenvolvimento do pessoal, assemelha-se à perspetiva de aprendizagem e crescimento onde o objetivo é aumentar as capacidades e competência dos colaboradores.

Para Micheli e Kernnerley (2015), na altura de escolher um modelo de medição da *performance* para as organizações sem fins lucrativos é necessário ter em atenção quatro aspetos: em primeiro lugar, é importante perceber as diferenças entre organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos de forma a desenhar um modelo que melhor se adapte ao contexto da organização. Em segundo lugar, é necessário identificar os *stakeholders* que se relacionam com as organizações sem fins lucrativos. Em terceiro lugar, devem ser identificados os principais elementos do modelo e as suas relações de causa-efeito. E, por último, a construção do modelo deve ser completa mas ao mesmo tempo compreensiva e flexível, contendo as principais características da organização.

Soldevila e Cordobés (2012) referem que as organizações sem fins lucrativos devem ser geridas utilizando as mesmas técnicas das organizações privadas e públicas. Dessa forma, os autores aconselham o uso do BSC por parte destas organizações porque se trata de uma ferramenta capaz de fornecer uma visão global, facilitando a sua gestão. Na realidade, a importância das declarações da visão e da missão nas organizações sem fins lucrativos não difere muito das organizações com fins lucrativos. Estas declarações têm como objetivo definir o propósito da existência da organização e qual o futuro esperado para a mesma. Assim, a missão deve ser inspiradora para motivar e orientar os colaboradores nas suas funções (Anheier, 2005; Ronchetti, 2006; Niven, 2008). Drucker (1990) refere que a missão deve ser o ponto por onde a *performance* das organizações sem fins lucrativos deve começar e que a mesma deve ir de encontro ao que cada *stakeholder* da organização pretende obter da organização. Já Chen (2010) tem uma ideia um pouco diferente, afirmando que estas organizações se devem focar mais nas suas ações operacionais e não tanto na missão e na visão.

3. Estudo empírico

3.1 Metodologia

Para que as investigações possuam relevância e tenham rigor, o investigador deve esclarecer e justificar todas as suas decisões no que diz respeito à forma como dirige a

investigação. Para isso deve definir qual o método de investigação utilizado assim como o processo de recolha de dados, que permitirão não só aumentar a fiabilidade dos resultados obtidos como também ajudar a compreender a forma como a investigação foi realizada (Dresch *et al.*, 2015). Para os mesmos autores, o investigador deve escolher o método de investigação que mais se adequa ao seu estudo, ou seja, o método mais eficaz para responder às questões de investigação anteriormente definidas. Para além disso, os autores referem que também devem ser definidos os métodos de recolha de dados que podem ser entrevistas, análise documental, entre outros.

Atendendo ao objetivo principal definido para o nosso estudo, o mesmo será feito seguindo uma investigação qualitativa que se centra na “compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores” (Sousa & Baptista, 2011:56). A investigação qualitativa caracteriza-se por ser realizada num contexto real e natural onde o pesquisador tem um papel ativo no estudo, examinando documentos e entrevistando os participantes, dando liberdade ao investigador para que interprete os dados de uma forma livre. Neste tipo de investigação, o tema é abordado de uma forma geral, visto de várias perspetivas, considerando vários fatores e utilizando diversas fontes de informação, como por exemplo, documentos, entrevistas ou observações (Creswell, 2009).

O nosso estudo caracteriza-se por uma análise descritiva onde a recolha de dados será baseada em observações sobre processos, atitudes e comportamentos, e entrevistas com presidente da organização que é também o mentor da criação da AXB, sendo por isso a pessoa mais indicada para indicar as ideias sobre o futuro da organização. Dentro da análise descritiva foi utilizado o método do estudo de caso por ser aquele que mais se adequa ao objetivo da investigação e que, segundo Sousa & Baptista (2011:64), “é um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo”.

No estudo de caso, o investigador tem uma “participação ativa na vida dos sujeitos observados e uma análise em profundidade do tipo introspetivo (Lessard-Hébert *et al.*, 2012:169). É um método que pode ser utilizado tanto para estudos simples como para estudos mais complexos, permitindo perceber de que forma o objeto de estudo influencia e se comporta no contexto estudado, onde o investigador responde às perguntas “como” e “porquê” (Baxter & Jack, 2008).

Para Yin (2009), os estudos de caso são um dos métodos de investigação mais desafiadores para todas as ciências sociais. Podendo ser utilizados em várias áreas, como por exemplo, a psicologia, sociologia ou educação e podendo contribuir para aumentar o conhecimento individual, organizacional, social ou político. O autor considera ainda que o estudo de caso “permite reter as características holísticas e significativas de eventos da vida real” (Yin, 2009:4).

Relativamente ao método de recolha de dados, foram realizadas duas entrevistas, semiestruturadas, cada uma com uma duração aproximada de sessenta e noventa minutos, respetivamente, onde foram tiradas anotações sobre as respostas do entrevistado. A primeira entrevista foi realizada no dia 28 de outubro de 2015 na sede da AXB onde se abordaram temas como a visão, missão, valores, estratégia e análise SWOT. A segunda entrevista teve lugar no dia 18 de novembro de 2015, também na sede da AXB, onde se discutiram temas relacionados com a construção do mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

3.2. Proposta de BSC para uma instituição sem fins lucrativos

3.2.1. Caracterização da instituição

A Associação AXB – Academia de Xadrez de Barcelos (AXB), foi criada em outubro de 2013 com o propósito único de desenvolver a modalidade de xadrez no concelho de Barcelos. Este projeto nasceu para suprimir uma falha existente no concelho, uma entidade totalmente vocacionada e pensada para o xadrez e que interligasse o xadrez escolar e federado. A Academia tem como pilar a formação, acreditando que o xadrez deve ser encarado como uma atividade enriquecedora para os mais jovens, devendo ser praticada não só pelos benefícios trazidos pela “ginástica mental” mas pela diversão que jogar xadrez proporciona. Desde a sua criação que a AXB participa nas diversas provas organizadas pelas diversas entidades, dando um especial destaque às provas destinadas aos jovens.

Neste momento, a AXB dá formação de xadrez em seis escolas primárias do concelho de Barcelos totalizando quase uma centena de jovens, além das cerca de duas dezenas de jogadores que fazem parte dos quadros do clube e que o representam nas provas federadas.

Além da formação, a AXB também organiza e participa em eventos de xadrez. Em 2014 e 2015 organizou o “Memorial Engenheiro Lima Torres”, um torneio que atraiu perto de uma centena de jogadores. No início do verão de 2015 organizou, pela primeira vez, a “Liga Barcelos” destinada exclusivamente a todos os alunos das escolas protocoladas com a AXB. Pouco depois, em setembro de 2015, organizou, também pela primeira vez, uma prova de âmbito nacional em colaboração com a Federação Portuguesa de Xadrez (FPX) e a Associação de Xadrez do Distrito de Braga (AXDB).

3.2.2. Perspetivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico e relações de causa-efeito

Relativamente às perspetivas do BSC, e como se trata de uma organização sem fins lucrativos, foi proposto que a tradicional perspetiva financeira fosse designada por perspetiva de recursos financeiros e que a mesma fosse colocada na base do mapa

estratégico, devido ao facto de ser um meio e não um fim a atingir pela AXB. No topo do referido mapa ficou a perspetiva sócios e jogadores¹ que substitui a tradicional perspetiva dos clientes. A alteração do nome deve-se ao facto de nestas organizações existirem aqueles a que designamos de sócios, isto é, que contribuem com as quotas mas não usufruem dos serviços da organização e aqueles a que designamos de jogadores, ou seja, que usufruem dos serviços da organização como, por exemplo, os jogadores da AXB. Para além das referidas perspetivas, a proposta para a AXB inclui também as tradicionais perspetivas de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Para que a organização possa executar as suas atividades necessita de recursos financeiros e materiais, daí na base da hierarquia se encontrar a perspetiva dos recursos. A seguir, para utilizar esses recursos de forma eficaz, será necessário colaboradores satisfeitos e com as competências mais importantes, sendo essa a justificação para a perspetiva de aprendizagem e crescimento se encontrar imediatamente acima. Depois de conseguir os recursos e o pessoal necessário, é preciso executar as atividades que a organização pretende realizar. A perspetiva dos processos internos irá medir a qualidade, quantidade e organização dos serviços desempenhados pelos colaboradores. Por último, no topo, temos a perspetiva de sócios e jogadores, cuja satisfação é o objetivo mais importante para a organização.

No quadro seguinte são apresentados os objetivos estratégicos definidos para cada uma das perspetivas do BSC.

Quadro 1: Objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivos
Sócios e jogadores	Melhorar a satisfação
	Melhorar a comunicação externa
	Melhorar e promover a imagem
Processos internos	Melhorar a qualidade dos serviços
	Melhorar a comunicação interna
	Aumentar a capacidade de transporte
	Desenvolver atividades e eventos
Aprendizagem e crescimento	Melhorar as capacidades e competências dos colaboradores
	Garantir a satisfação e condições de trabalho para os colaboradores
	Desenvolver uma cultura baseada nos valores da organização

¹ São considerados sócios, todas as pessoas (singulares ou coletivas) que apenas pagam as suas quotas anuais, sendo considerados jogadores todas as pessoas que pagam as quotas anuais e exercem a função de jogador. Os colaboradores serão todas as pessoas que, mesmo exercendo as funções de jogador, desempenham uma ou mais tarefas, diretamente relacionadas com a AXB, nomeadamente, contabilidade, transporte dos jogadores, gestão de inscrições nas provas, professor ou gestão do *site* da organização.

Recursos	Aumentar os recursos financeiros
	Aumentar as parcerias com as escolas e entidades públicas
	Melhorar a eficiência na utilização de recursos

Na perspectiva dos recursos financeiros, os objetivos escolhidos têm em conta que se trata de uma limitação que a organização deve tentar superar procurando alternativas e soluções que permitirão aumentar os recursos e ao mesmo tempo utilizá-los de forma eficiente.

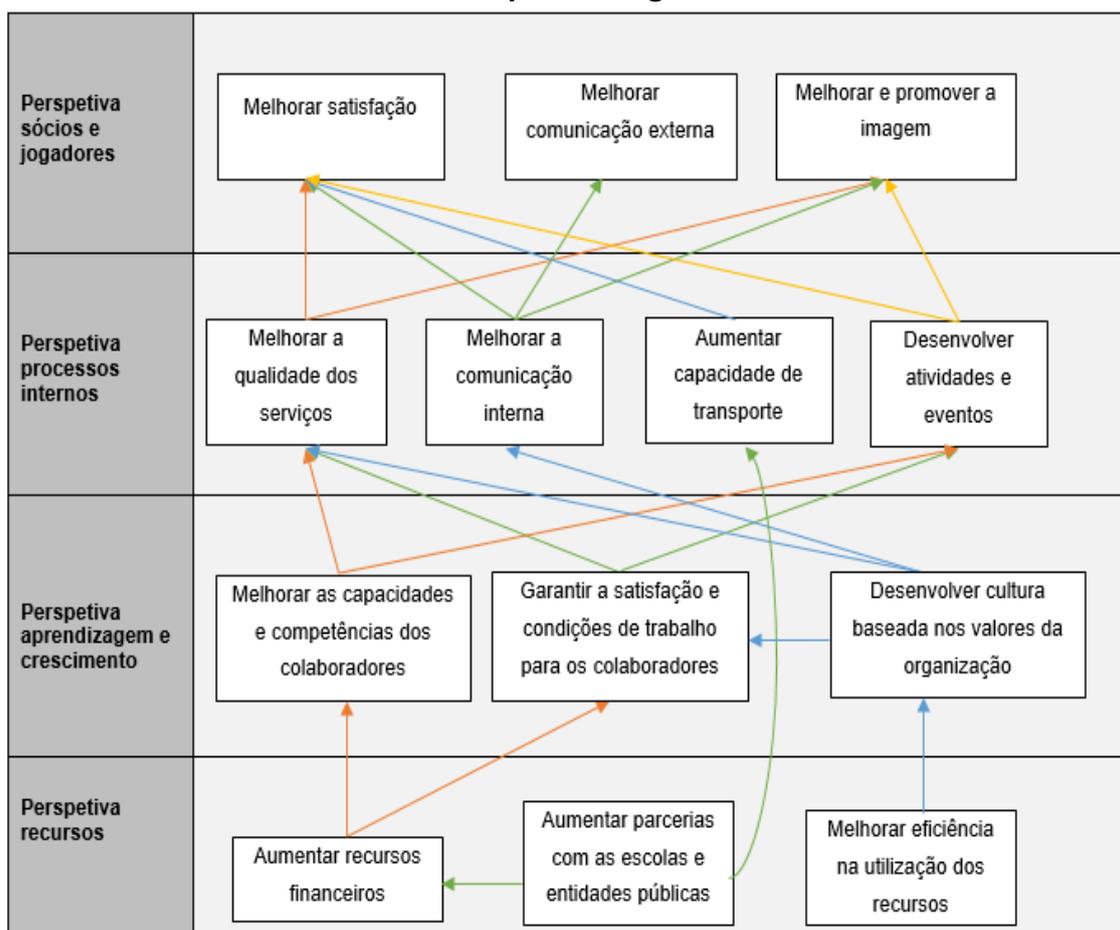
Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os objetivos passam principalmente por aumentar a competência e satisfação de todos os que colaboram com a organização, de forma a melhorar os processos da mesma.

Na perspectiva de processos internos, procurou-se definir objetivos que orientassem os processos para a qualidade e aumento dos serviços e também para uma melhor coordenação entre os colaboradores.

Por último, na perspectiva de sócios e jogadores, os objetivos estão orientados para a satisfação dos mesmos, tanto a nível da qualidade dos serviços como ao nível da comunicação e imagem da organização.

De seguida apresentamos o mapa estratégico proposto para a organização, o qual foi definido com base nas propostas de Kaplan e Norton (2004):

Quadro 2: Mapa estratégico da AXB



Fonte: elaboração própria com base em Kaplan e Norton (2004).

Começando pela perspectiva da base, recursos financeiros, podemos ver que o objetivo de aumentar os recursos financeiros ajudará a melhorar as capacidades e competências dos colaboradores, apoiando os mesmos a frequentar cursos, como por exemplo, de monitores ou de árbitros. Por outro lado, o aumento da capacidade financeira permite adquirir novos equipamentos para os colaboradores para, por exemplo, darem as suas aulas com a maior qualidade possível, aumentando a satisfação devido à melhoria das condições de trabalho. De forma a aumentar esses recursos financeiros, será necessário conseguir protocolos com mais escolas e entidades públicas. Esses protocolos serão também bastante importantes na ajuda que estas instituições podem fornecer ao nível do transporte, visto que se trata de uma das maiores limitações da AXB. Finalmente, ser eficaz na utilização dos recursos vai fazer com que os colaboradores tenham que respeitar alguns dos valores definidos pela organização, nomeadamente responsabilidade, profissionalismo e qualidade e, dessa forma, criar a cultura desejada.

Passando para a perspectiva seguinte, aprendizagem e crescimento, o primeiro objetivo passa por melhorar as capacidades e competências dos colaboradores. Atingir este objetivo

permitirá melhorar a qualidade dos serviços prestados, nomeadamente as aulas dadas tanto nas escolas como na própria AXB e organização de atividades e eventos de xadrez. No caso dos professores e treinadores da AXB é importante que frequentem os cursos de monitores organizados pela FPX, que permitem aumentar as capacidades para dar aulas de xadrez. Além da melhoria da qualidade, este objetivo permite ainda dotar os colaboradores de capacidades para ajudar na organização de atividades e eventos de xadrez. Através do envolvimento dos mesmos nestas atividades será adquirida experiência para desempenhar tarefas importantes. O objetivo seguinte passa por garantir a satisfação e as melhores condições para os colaboradores. Colaboradores satisfeitos estarão mais predispostos a realizar as suas tarefas de uma forma mais competente e responsável e isso refletir-se-á na qualidade das aulas e dos eventos organizados. Procura-se neste objetivo envolver e apoiar os colaboradores nas tarefas mais importantes da AXB incentivando a partilha de ideias. Para que esta interação, constante e dinâmica, seja possível, é importante cumprir o objetivo seguinte que trata de desenvolver um conjunto de valores definidos como importantes para a organização. Esses valores permitem que os colaboradores se identifiquem com a organização, podendo ser uma alavanca para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a satisfação e a qualidade.

Na perspetiva de processos internos foram definidos quatro objetivos. Melhorar a qualidade dos serviços é obviamente um dos objetivos mais importantes da organização. Com qualidade é possível manter os *stakeholders* satisfeitos e melhorar e promover a imagem da AXB em todo o concelho e também a nível nacional. Com a organização a crescer, a complexidade de processos vai aumentando e, para isso, é importante que haja uma comunicação interna constante e eficaz. Atingir este objetivo, faz com que os *stakeholders* olhem para organização com mais confiança sabendo que existe uma organização interna competente e capaz de responder às necessidades dos mesmos. Nesse objetivo procura-se criar formas de comunicação uniforme e eficaz para evitar problemas originados pela falta de informação clara e objetiva. O terceiro objetivo está relacionado com uma das limitações da AXB. Com o aumento de jogadores a ingressar todos os anos, vindos das escolas, torna-se impossível transportar todos eles para as provas mais importantes. Desse modo, o objetivo da AXB é, em conjunto com outras entidades e mesmo com os encarregados de educação, encontrar formas de aumentar a capacidade de transporte, sendo que isso aumentará a satisfação e a motivação principalmente dos jogadores que poderão ter a oportunidade de participar em mais provas e, conseqüentemente, evoluir no xadrez. O quarto objetivo implica outra das áreas de atuação da AXB. Além da formação, esta organização pretende organizar torneios e eventos de xadrez, tanto a nível distrital como a nível nacional, com o intuito de promover o xadrez em Barcelos. Dessa forma é possível

melhorar e promover o trabalho desenvolvido pela AXB, tanto ao nível da formação como ao nível da organização de eventos.

Passando agora para a perspetiva de sócios e jogadores, que está no topo do BSC, definimos três objetivos: melhorar a satisfação, melhorar a comunicação e melhorar e promover a imagem. No primeiro objetivo procura-se satisfazer os sócios e os jogadores, porque é para os servir que a AXB trabalha. Para atingir esse objetivo, a AXB terá que ter colaboradores competentes e que exerçam as suas funções com qualidade. O segundo objetivo passa por melhorar a comunicação com os próprios sócios e jogadores, fator que é relevante em qualquer organização. A AXB terá que ter a capacidade de utilizar os meios de comunicação adequados para transmitir assuntos importantes como as datas de provas ou eventos, tentando passar a informação da forma mais clara e transparente possível. O terceiro, e último objetivo, visa a melhoria e promoção da imagem. Este objetivo permitirá dar a conhecer a AXB e, dessa forma, atrair mais sócios e jogadores de forma a angariar mais receitas e tornar a organização mais sustentável a longo-prazo. A imagem passada para o exterior é uma das principais preocupações da AXB, que procura dar uma imagem de acordo com os valores já referidos como a qualidade, competência ou responsabilidade.

3.2.3. Indicadores para cada objetivo estratégico

No quadro seguinte são apresentados os indicadores para cada um dos objetivos definidos em cada perspetiva.

Quadro 3: Indicadores para a perspetiva sócios e jogadores

Perspetiva	Objetivo	Indicador
P1 Perspetiva sócios e jogadores	Obj-1. Melhorar a satisfação	Ind-1.1 Nível de Satisfação (%) Ind-1.2 Saídas voluntárias (%)
	Obj-2. Melhorar a comunicação externa	Ind-2.1 Eficácia da comunicação (%) Ind-2.2 Taxa de resposta rápida (%)
	Obj-3. Melhorar e promover a imagem	Ind-3.1 Número de atividades e eventos desenvolvidos abertos ao público Ind-3.2 Conquistas desportivas

A satisfação dos sócios e dos jogadores da organização é um fator bastante importante para conseguir gerar alguma receita e também para melhorar os resultados dos jogadores. O nível de satisfação e a percentagem de saídas voluntárias dos sócios e utentes são os indicadores considerados para saber se a AXB está a trabalhar da melhor forma para manter os seus sócios e jogadores.

Como esta organização é ainda recente, os processos e canais de comunicação com os sócios e jogadores ainda não estão muito desenvolvidos. Tendo isso em conta, foi considerado que melhorar a comunicação será um objetivo a atingir nesta perspetiva. Os indicadores escolhidos foram a eficácia da comunicação, ou seja, perceber se a informação chegou a todos de forma clara e a taxa de resposta rápida que visa estabelecer um limite razoável para que sejam dadas respostas em tempo útil.

O terceiro objetivo escolhido foi a melhoria da imagem da AXB que ajudará a aumentar o número de pessoas interessadas em fazer parte da organização. Para medir esse objetivo foi definido o número de atividades e eventos desenvolvidos abertos ao público e as conquistas desportivas alcançadas durante a época, o que ajudará bastante a melhorar a imagem da organização.

Quadro 4: Indicadores para a perspetiva de processos internos

Perspetiva	Objetivo	Indicador
P2 Processos internos	Obj-1. Melhorar a qualidade dos serviços	Ind-1 Número de reclamações registadas
	Obj-2. Melhorar a comunicação interna	Ind-2.1 Eficácia da comunicação Ind-2.2 Canais de comunicação
	Obj-3. Aumentar a capacidade de transporte	Ind-3.1 Número de lugares disponíveis para transporte dos atletas
	Obj-4. Desenvolver atividades e eventos	Ind-4.1 Número e tipo de atividades e eventos organizados

Na perspetiva dos processos internos foram definidos quatro objetivos chave para o desenvolvimento interno da organização. Esta perspetiva é considerada importante pelo facto de ser uma organização recente e que, por isso, ainda precisa de melhorar e aumentar os seus processos. Os processos de comunicação interna, a capacidade de transporte e a criação de atividades de eventos são exemplos disso. Estes três objetivos são resultado da necessidade de adaptação que a AXB tem relativamente ao crescimento no número de jogadores inscritos no clube. Os canais de comunicação precisam de ser alargados, eficazes e rápidos para que a informação chegue a todos, a capacidade de transporte tem de acompanhar o crescimento do número de jogadores a participar em torneios e a criação de atividades e eventos é importante para o desenvolvimento das qualidades dos jogadores, principalmente dos mais jovens, ajudando ainda a expandir o nome e a imagem da organização.

Relativamente à melhoria da qualidade dos serviços, trata-se de um objetivo igualmente importante, no entanto, não relacionado diretamente com a dimensão e crescimento da

organização. Neste caso, o serviço que terá maior foco por parte da AXB serão as aulas de xadrez dadas tanto nas escolas como na própria sede da organização, sendo o *feedback* das pessoas, como as reclamações, o indicador escolhido.

Quadro 5: Indicadores para a perspectiva aprendizagem e crescimento

Perspetiva	Objetivo	Indicador
P3 Aprendizagem e crescimento	Obj-1. Aumentar as capacidades e competências dos colaboradores	Ind-1.1 % de colaboradores a desempenhar várias tarefas
		Ind-1.2 Número de professores com curso FPX para dar aulas de xadrez
		Ind-1.3 Número de colaboradores com competência para assumir funções de árbitro
	Obj-2. Desenvolver uma cultura baseada em valores essenciais	Ind-2.1 Número de ocorrências em que os valores não são cumpridos
	Obj-3. Garantir a satisfação e condições de trabalho para os colaboradores	Ind-3.1 Taxa de satisfação dos colaboradores Ind-3.2 Número de reclamações registadas

Os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento foram definidos com base em três ideias: capacidades, cultura e satisfação. No primeiro caso foi considerado que todos os envolvidos na AXB, colaboradores e jogadores, devem desenvolver as suas capacidades de forma contínua e desempenhar várias tarefas tornando a utilização dos recursos humanos mais eficaz. Exemplo disso é o caso de alguns jogadores mais experientes que ajudam e dão aulas aos jogadores mais novos. Com o aumento do número de jovens a entrar no clube e com o aumento do número de escolas protocoladas esta necessidade torna-se ainda mais importante.

No caso do desenvolvimento da cultura é considerado importante não só para os colaboradores mas principalmente para os jovens jogadores da AXB. Como a missão da organização se foca nos jovens, é seu dever não só formar bons jogadores de xadrez mas também formar pessoas com qualidades humanas essenciais, como por exemplo, a disciplina, respeito e espírito de equipa. Junto dos colaboradores, o objetivo será criar uma cultura onde exista um ambiente de partilha de informação, amizade, competência e disciplina. Dessa forma deve ser feito um levantamento de todas as situações em que haja desrespeito pelos valores culturais exigidos pela organização.

Por último, a satisfação e a garantia das condições mínimas para que os jogadores e colaboradores possam desempenhar as suas funções com a máxima qualidade possível é

um objetivo que deve ser contínuo, daí o nível de satisfação e o número de reclamações serem os indicadores escolhidos.

Quadro 6: Indicadores para a perspectiva de recursos financeiros

Perspetiva	Objetivo	Indicador
P4 Recursos financeiros	Obj-1. Aumentar os recursos financeiros	Ind-1.1 % de aumento de receitas
	Obj-2. Melhorar a eficiência na utilização dos recursos	Ind-2.1 % de gastos financeiros desnecessários
	Obj-3. Aumentar parcerias com as escolas	Ind-3.1 Número de parcerias

Na perspectiva de recursos financeiros foram definidos três objetivos que visam dar estabilidade financeira e capacidade de crescimento para a organização. Dessa forma é essencial aumentar o número de receitas através de captação de sócios ou angariação de donativos, que ajudará a suportar as despesas com inscrições dos jogadores nas provas e à aquisição de materiais para melhorar a qualidade das aulas.

Sabendo que se trata de uma organização sem fins lucrativos e que a capacidade de gerar receitas é limitada, torna-se essencial utilizar da forma mais eficiente possível os recursos financeiros. Para isso, foram escolhidos os indicadores que medem a percentagem dos gastos financeiros desnecessários incorridos em cada ano. Neste tipo de gastos podem ser incluídas multas ou inscrições em torneios fora do prazo estabelecido.

O objetivo de aumentar parcerias nas escolas permite ajudar no aumento das receitas na medida em que parte do valor pago pelas escolas pelas aulas de xadrez revertem para a AXB. Dessa forma, os indicadores de número de escolas com protocolo com a organização permite medir a *performance* financeira.

3.2.4. Metas para cada indicador

Neste passo serão explicitadas as metas definidas para cada indicador de cada perspectiva, assim como as fórmulas que serão utilizadas para determinar os valores para cada indicador.

O prazo definido pela gestão da AXB para atingir todas as metas foi de três anos.

Quadro 7: Metas para a perspectiva sócios e jogadores

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Metas
------------	----------	-----------	-------

P1 Perspetiva sócios e jogadores	Obj-1. Melhorar a satisfação	Ind-1.1 Nível de satisfação (%)	>90%
		Ind-1.2 Saídas voluntárias (%)	<5%
	Obj-2. Melhorar a comunicação externa	Ind-2.1 Eficácia da comunicação	Zero ocorrências
		Ind-2.2 Taxa de resposta rápida (%)	>90%
	Obj-3. Melhorar a imagem	Ind-3.1 Número de atividades e eventos abertos ao público	>1
		Ind-3.2 Conquistas desportivas	=>1

Para atingir as metas serão utilizadas as seguintes fórmulas:

- Ind-1.1 Nível de satisfação

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de sócios e jogadores que estão satisfeitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de sócios e jogadores}} \times 100$$

- Ind-1.2 Saídas voluntárias

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de saídas voluntárias de sócios jogadores}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de saídas de sócios e jogadores}} \times 100$$

- Ind-2.1 Eficácia da comunicação

$$\text{N}^{\circ} \text{ de situações de informações não recebidas pelos sócios e jogadores} = 0$$

- Ind-2.2 Taxa de resposta rápida

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de casos em que a resposta demorou menos de 1 dia}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de respostas}} \times 100$$

- Ind-3.1 Número de atividades e eventos abertos ao público

$$\text{N}^{\circ} \text{ atividade e eventos abertos ao público} \geq 1$$

- Ind-3.2 Conquistas desportivas

Esta meta será atendida se forem alcançadas conquistas em provas nacionais ou distritais, principalmente por parte dos jogadores mais jovens.

Quadro 8: Metas para a perspetiva de processos internos

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Metas
------------	----------	-----------	-------

P2 Processos internos	Obj-1. Melhorar a qualidade dos serviços	Ind-1.1 Número de reclamações registadas	<5 reclamações/ano
		Ind-1.2 Nível de satisfação das escolas	>90%
	Obj-2. Melhorar a comunicação interna	Ind-2.1 Eficácia da comunicação (%)	100%
		Ind-2.2 Taxa de resposta rápida	>90%
	Obj-3. Aumentar a capacidade de transporte	Ind-3.1 Número de lugares disponíveis para transporte dos jogadores	>50 lugares
	Obj-4. Desenvolver atividades e eventos	Ind-4.1 Número e tipo de atividades e eventos organizados (por ano)	=>1 provas distritais =>1 provas nacionais 1 prova interescolar 1 estágio 3 provas internas

Para atingir as metas serão utilizadas as seguintes fórmulas:

- Ind-1.1: Número de reclamações registadas

$$N^{\circ} \text{reclamações registadas} < 5$$

- Ind-1.2 Nível de satisfação das escolas

$$\frac{N^{\circ} \text{ de escolas que estão satisfeitos}}{N^{\circ} \text{ total de escolas}} \times 100$$

- Ind-2.1: Eficácia da comunicação

$$N^{\circ} \text{ de situações de informações não recebidas} = 0$$

- Ind-2.2: Taxa de resposta rápida

$$\frac{N^{\circ} \text{ de casos em que a resposta demorou menos de 1 dia}}{N^{\circ} \text{ total de respostas}} \times 100$$

- Ind-3.1: Número de lugares disponíveis para transporte de jogadores

Neste indicador a meta será atingida com sucesso quando ao fim dos próximos três anos a AXB tiver a capacidade de transportar mais de 50 jogadores. Este valor baseia-se na perspetiva de que a cada ano, em média, haverá um crescimento de 10 jogadores a participar em torneios.

- Ind-4.1: Número e tipo de atividades e eventos organizados por ano

Neste indicador a meta será atingida quando forem organizados pela AXB cada uma das atividades e eventos definidos. As provas distritais serão todas aquelas que estão sobre a alçada da AXDB e as provas nacionais serão todas aquelas que estão sobre a alçada da FPX. Os estágios serão períodos de 2 a 3 dias em que todos os jogadores da AXB se reúnem com vista à preparação para as principais provas nacionais e distritais. Por último, os torneios internos serão provas destinadas apenas aos jogadores da AXB.

Quadro 9: Metas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Metas
P3 Aprendizagem e crescimento	Obj-1. Aumentar as capacidades e competências dos colaboradores	Ind-1.1 % de colaboradores a desempenhar várias tarefas	>50%
		Ind-1.2 N° de professores com curso FPX para dar aulas de xadrez	100%
		Ind-1.3 N° de colaboradores com competência para assumir funções de árbitro	5
	Obj-2. Desenvolver uma cultura baseada em valores essenciais	Ind-2.1 Número de ocorrências em que os valores não são cumpridos	<5/ano
	Obj-3. Garantir a satisfação e condições de trabalho para os colaboradores	Ind-3.1 Nível de satisfação dos colaboradores	>90%
		Ind-3.2 Número de reclamações	<5/ano

Para atingir as metas serão utilizadas as seguintes fórmulas:

- Ind-1.1: % de colaboradores a desempenhar várias tarefas

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que desempenham mais do que uma tarefa}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} \times 100$$

- Ind-1.2: Número de professores com curso FPX para dar aulas de xadrez

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de professores com curso FPX}}{\text{N}^\circ \text{ de professores}} = 1$$

- Ind-1.3: Número de colaboradores com competência para assumir funções de árbitro

A meta para este objetivo será atingida quando cinco dos seus colaboradores tiverem habilitados pela FPX para desempenharem funções de árbitros.

- Ind-2.1: Número de ocorrências em que os valores não são cumpridos

$$\text{N}^\circ \text{ ocorrências} \leq 5$$

- Ind-3.1 Nível de satisfação dos colaboradores

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores que estão satisfeitos}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100$$

- Ind-3.2: Número de reclamações

Esta meta será atingida quando forem registradas menos de cinco reclamações por ano, por parte dos colaboradores, sobre qualquer insatisfação sobre o desempenho das suas tarefas.

Quadro 10: Metas para a perspectiva de recursos financeiros

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Metas
P4 Recursos financeiros	Obj-1. Aumentar os recursos financeiros	Ind-1.1 % de aumento de receitas	>5%/ano
	Obj-2. Melhorar a eficiência na utilização dos recursos	Ind-2.1 % de gastos financeiros desnecessários	<5%/ano
	Obj-3. Aumentar parcerias com as escolas	Ind-3.1 Número de parcerias	>15 escolas

Para atingir as metas serão usadas as seguintes fórmulas:

- Ind-1.1: % de aumento de receitas

$$\frac{\text{Valor das receitas do ano } x - \text{Valor das receitas dos ano } x - 1}{\text{Valor das receitas do ano } x - 1} \times 100$$

- Ind-2.1: % de gastos financeiros desnecessários

$$\frac{\text{Valor dos gastos desnecessários incorridos}}{\text{Valor total dos gastos incorridos}} \times 100$$

- Ind-3.1 Número de parcerias

Esta meta será atingida quando houver um número superior a 15 escolas com protocolos com a AXB para dar aula.

3.2.5. Iniciativas para atingir os objetivos estratégicos

As iniciativas que a AXB definiu como essenciais para atingir os seus objetivos são as seguintes:

- Aumentar o apoio para a participação em mais torneios;
- Realizar inquéritos para medir a satisfação dos sócios, jogadores e colaboradores;

- Possibilitar que os sócios, jogadores e colaboradores possam expressar sugestões e críticas de forma anónima;
- Realizar comunicados internos para melhorar a comunicação e transmitir informações importantes;
- Criar um anuário com todas as notícias publicadas sobre torneios e eventos realizados ao longo do ano;
- Criar uma plataforma do tipo *Moodle* como ferramenta para partilha de material didático sobre xadrez para os alunos;
- Publicar vídeos, entrevistas e fotos de forma a promover o trabalho da AXB;
- Participar em eventos abertos ao público para promover e mostrar o trabalho desenvolvido pela organização;
- Disponibilizar camisolas com o logótipo da AXB para os jogadores usarem nos torneios;
- Melhorar algumas partes do *site* institucional da organização;
- Adquirir um projetor para melhorar a qualidade das aulas;
- Aumentar o número de reuniões para discutir assuntos importantes;
- Procurar junto de empresas mais soluções para aumentar a capacidade de transporte;
- Aumentar o número de torneios da Liga Barcelos;
- Organizar a segunda edição do Torneio Cidade de Barcelos em 2016;
- Organizar o Campeonato Distrital de Jovens em 2016;
- Organizar estágios no Natal, Páscoa e férias de verão para os alunos se prepararem para os torneios mais importantes da época;
- Incentivar os melhores e mais experientes jogadores e colaboradores a melhorarem as suas competências a nível do ensino de xadrez, apoiando-os a participar nos cursos de treinadores;
- Incentivar um maior envolvimento de sócios, jogadores e colaboradores nas decisões da organização;
- De forma a satisfazer os seus colaboradores a AXB pretende comunicar aos mesmos os objetivos da organização para que se sintam identificados com a mesma;
- Para aumentar as receitas, a AXB pretende desenvolver parcerias com organizações públicas e privadas;
- Para evitar gastos desnecessários, a AXB pretende consciencializar os jogadores e apelar à responsabilidade de cada um no momento em que se comprometem a participar nas provas;

- Implementar um sistema de multas para quem se inscreveu num torneio e acabou por desmarcar dia antes desse mesmo torneio;
- Na relação com as escolas, mais que aumentar o número de parcerias, a AXB pretende melhorar as relações com as escolas com as quais já tem parceria e dessa forma aumentar o número de alunos nessas mesmas escolas.

4. Considerações finais

Numa época em que o mundo recupera de uma crise financeira global, os apoios a organizações sem fins lucrativos por parte dos Estados começaram a diminuir e, por isso, este tipo de organizações, cuja capacidade financeira já é por natureza limitada, necessitam de uma ferramenta que monitorize a sua *performance* com o objetivo de utilizar os seus escassos recursos da forma mais eficiente possível.

Ao longo de mais de vinte anos, o BSC revelou ser uma ferramenta capaz de ajudar os gestores a delinear uma estratégia para a organização, a comunicá-la a todos os colaboradores e ainda promover a mudança de processos organizacionais e culturais mais favoráveis à organização (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b, 2001a, 2001b; Pinto, 2007; Niven, 2008; Russo, 2009).

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um modelo de BSC para uma organização sem fins lucrativos cuja atividade se centra no ensino do xadrez junto dos mais jovens. Desta forma procurou-se dotar a organização de uma ferramenta de gestão que permita medir o seu desempenho, o valor que acrescenta à sociedade e delinear uma estratégia de longo prazo consistente e sustentável.

Deste trabalho resultaram um conjunto de conclusões relevantes. Em primeiro lugar, houve uma abertura e interesse por parte da organização para o desenvolvimento do BSC, existindo a consciência de que era necessário uma ferramenta que permitisse monitorizar todo o trabalho desenvolvido pela organização.

Em segundo lugar, a proposta de construção do BSC “obrigou” a que fossem definidas a visão, missão, valores e estratégia, aspetos que não estavam explicitamente definidos até então e que permitiram criar uma identidade para organização.

Em terceiro lugar, durante a construção do mapa estratégico, a divisão dos objetivos pelas quatro perspetivas definidas permitiu ter uma noção mais clara e organizada do caminho que a organização deve tomar para atingir a sua visão. Além disso, o modelo fez com que surgissem novos objetivos igualmente importantes e que anteriormente não existiam.

Em quarto lugar, a proposta de implementação do BSC fez com que houvesse uma reflexão mais aprofundada da organização ao ponto de se considerar que deve haver uma grande melhoria ao nível da organização interna para ser possível atingir os objetivos e executar as

iniciativas definidas, pelo que foi considerado que a perspectiva de processos internos seria aquela onde estariam os objetivos mais importantes a atingir.

Face ao exposto, sabendo que se trata de uma organização bastante recente e com alguns problemas de organização interna, o BSC é uma ferramenta aplicável, contudo deve ser adaptada ao nível de complexidade da organização. Certas organizações possuem um nível de organização interna onde existem, por exemplo, diferentes departamentos e onde os colaboradores têm funções específicas e bem definidas, o que torna de certa forma mais fácil identificar objetivos mais concretos. No caso em questão, trata-se uma organização simples, com poucos colaboradores e onde a maior parte desempenha várias tarefas de diferentes áreas, fazendo com que seja mais difícil definir objetivos concretos e específicos. Tendo em conta estes fatores, a aplicação do BSC nesta organização deve ser mais simples e mais orientada para a melhoria da organização interna.

Caso a AXB esteja interessada em avançar com a implementação do BSC deve, em primeiro lugar, tentar envolver o maior número de pessoas nesse projeto, algo que é mais difícil conseguir nestas organizações visto que, geralmente, as pessoas não exercem as suas funções a tempo inteiro nem são remuneradas para tal. Conseguindo esse primeiro passo, consideramos que a próxima etapa seria partilhar a visão, missão, valores e estratégia, procurando que haja um consenso sobre essas definições. Os próximos passos seriam analisar as perspetivas, objetivos, metas e iniciativas. Feita a análise de todo o BSC, o passo seguinte terá que passar pela organização interna, através da atribuição de funções específicas e de uma forma organizada, a todas as pessoas que fazem parte do projeto.

Uma das limitações deste estudo foi o facto de se tratar de uma organização de pequena dimensão e, por não haver muitos estudos neste tipo de organizações, foi difícil encontrar bibliografia específica sobre o estudo BSC nestas organizações. Outra das limitações, derivada da dimensão e idade da organização, prende-se com o facto de não haver certos documentos, como por exemplo, um organograma que permita perceber a forma como se organizam as hierarquias da AXB. Aliás, não existem departamentos ou tarefas claramente definidas sendo que os colaboradores desempenhar várias tarefas de diferentes áreas.

O facto de apenas uma pessoa ter sido entrevistada pode-se considerar uma limitação na medida em que a amostra pode não ser suficientemente representativa da direção e colaboradores, tornando o estudo pouco robusto, ou seja, poderão existir outras pessoas na organização com perceções diferentes relativamente às características da mesma. Por último, importa destacar a impossibilidade de testar o modelo desenvolvido, o que torna impossível analisar a execução do mesmo.

No futuro, a investigação poderia direccionar-se para o estudo mais aprofundado da influência do BSC nas organizações sem fins lucrativos de pequena dimensão, principalmente na influência que o mesmo poderá ter em termos de organização interna e

comunicação externa e interna da entidade. Por outro lado, atendendo a que no estudo realizado apenas foi efetuada uma proposta de implementação do BSC para a AXB, sugerimos a análise da efetiva implementação da mesma, identificando os principais aspetos críticos e benefícios derivados da sua adoção.

Referências Bibliográficas

Anheier, H. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. New York: Routledge.

Baxter, P. e Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Chen, S. (2010). The establishment and comparison of the Balanced Scorecard for profit and non-profit organizations. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3005-3012.

Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Dresch, A.; Lacerda, A. e Miguel, P. (2015). Uma análise distintiva entre o Estudo de Caso, a Pesquisa-ação e a Design Science Research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1116-1133.

Drucker, P. (1990). *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Gomes, R. e Liddle, J. (2009). The Balanced Scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. *Brazilian Administration Review*, 6(4), 354-366.

Júnior, J.; Queiroz, J.; Hékis, H.; Lima, N. e Furukava, M. (2012). Gestão de organizações sem fins lucrativos: uma avaliação de desempenho através do Balanced Scorecard. *P&D em Engenharia de Produção*, 10(2), 157-170.

Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaplan, R e Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1996b). *Translating Strategy into action – The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *American Accounting Association*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2001b). *Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos. intangibles en resultados tangibles*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G. e Boutin, G. (2012). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Machado, M.; Freitas, M; Machado, M e Freitas, W. (2013). O Balanced Scorecard em entidades sem fins lucrativos: um estudo de caso. *Revista de Informação Contábil*, 7(1), 35-54.
- Manville, G. (2007). Implementing a Balanced Scorecard in a not for profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(2), 162-169
- Martello, M.; Watson, J. e Fisher, M. (2008). Implementing a Balanced Scorecard in a non-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), 67-80.
- Micheli, P. e Kernnerley, M. (2015). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16(2), 125-134.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, M. e Angius, B. (2015). Balanced Scorecard na prática da gestão de um laboratório académico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 127-138.

Retolaza, J.; Pruñonosa, J. e San-Jose, L. (2012). El Cuadro de Mando Integral en las entidades no lucrativas, in ACCID (2012), *Nuevas tendencias en la gestión de las entidades no lucrativas: bases conceptuales y aplicaciones prácticas*, 14, 89-106.

Ronchetti, J. (2006). An integrated Balanced Scorecard strategic planning for nonprofit organizations. *Journal of Practical Consulting*, 1(1), 25-35.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel.

Seth, A. e Oyugi, L. (2013). Influence of Balanced Scorecard on organizational performance in institutions of higher learning in Kenya. A case study of University of Nairobi. *International Journal of Education and Research*, 1(8), 1-12.

Soldevila, P. e Cordobés, M. (2012). La gestión en las entidades no lucrativas: aspectos distintos, in ACCID (2012), *Nuevas tendencias en la gestión de las entidades no lucrativas: bases conceptuales y aplicaciones prácticas*, 14, 11-50.

Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, tese e relatório*. Porto: Pactor.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use the Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks. SAGE Publications.

Zimmerman, J. (2007). Using a balanced scorecard in a nonprofit organization. *Nonprofit World*, 27(3), 10-12.