

Capítulo 7 – Gestão orçamental e financeira

Planeamento e Gestão orçamental - O orçamento representa uma parte integrante do planeamento, tendo por finalidade: planificar e garantir a coerência das atividades da organização; prever os resultados da atividade e situação patrimonial da organização; monitorizar a atividade da organização; delimitar o grau de autoridade dos gestores e identificar os seus níveis de responsabilidade.

O orçamento deve ser capaz de quantificar o valor da atividade (para ver se está de acordo com os objetivos pretendidos), responsabilizar o gestor pelo seu desempenho e racionalizar os desperdícios de recursos ao longo de todo o processo.

O sistema orçamental enfrenta dificuldades que podem ser de:

- Índole técnica – calendarização, burocracia e implementação;
- Dificuldades processuais – ausência de objetivos; ausência de planos de ação; excesso de detalhe; almofadas orçamentais; cortes indiscriminados nos orçamentos.

Processo orçamental - O processo orçamental pressupõe a existência de **previsões e orçamentos**. Deste modo, no processo de gestão orçamental interessa não apenas a avaliação do que vai ou irá acontecer (previsão), mas também dos resultados que se irão realizar (objetivos) e da forma e meios com que serão realizados (programas).

A **previsão** exige uma análise crítica dos dados passados, procurando encontrar fatores que possam afetar a atividade da organização. Por outro lado, analisa diversos tipos de custo, por forma a melhorar o trabalho de previsão e de controlo; A **fixação de objetivos** traduz-se na quantificação dos resultados a atingir de modo a permitir avaliar o seu grau de concretização.

A **definição dos programas** pressupõe:

- Identificar os meios e recursos necessários (humanos, materiais, técnicos, organizacionais);
- Quantificar esses meios para prever as necessidades financeiras;
- Utilização ótima dos meios e recursos;
- Antecipação de eventuais problemas.

Podemos dizer que o processo orçamental compreende 3 grandes etapas: fixação de objetivos, definição de programas de ação e resultados. Já em termos sequenciais ele engloba a elaboração do orçamento de exploração, do orçamento de investimento (onde vai ser aplicado o dinheiro) e do orçamento de tesouraria e financeiro (entradas e saídas de dinheiro).

Financiamento do ciclo de exploração e de investimento – este ciclo pode ser explorado mediante as seguintes iniciativas: financiamento de curto prazo; ajustamento entre o prazo médio de recebimento e de pagamento; desconto de letras e livranças; empréstimos de curto prazo e em conta corrente; descoberto bancário; financiamento de médio/longo prazo; autofinanciamento; cessões de ativos; financiamento por Leasing (quem financia disponibiliza Cliente o uso temporário de um bem, móvel ou imóvel, mediante o pagamento de uma renda mensal definida entre ambos durante um determinado prazo).

Novos instrumentos de financiamento das organizações sociais – Social Crowdfunding.

Capítulo 8 – Gestão de Recursos Humanos – a gestão dos recursos humanos nas organizações levou a uma maior eficiência e eficácia das mesmas. As características das organizações (ex: tipo de organização, dimensão, localização, estrutura, setor, etc) condicionam o modo como as pessoas são geridas.

Recrutamento, Seleção e Integração – Os empreendedores sociais deparam-se com desafios peculiares na mobilização de recursos humanos:

- Necessidade de colaboradores com um conjunto vasto de qualidades e competências;
- Empresas sociais dispõe geralmente de uma força de trabalho heterogénea, que pode dar origem à presença de interesses conflitantes;

Os colaboradores podem ser muito distintos entre si, nomeadamente em termos de características e competências, experiências e relações contratuais (ex: colaboradores remunerados, voluntários, voluntários com participação regular ou ocasional).

Papel dos Voluntários nas organizações sociais – este é um recurso muito importante devido aos reduzidos custos envolvidos (sendo aconselhável fazer a contratação de seguros de acidentes de trabalho ou seguros de vida), por se poder prestar atenção às pessoas que ajudam, por estes oferecerem competências especializadas que são difíceis de encontrar no mercado de trabalho, permitem aumentar o número de colaboradores; viabilizam a manutenção dos serviços e os voluntários são excelentes relações públicas.

As motivações dos voluntários agrupam-se em torno de dois eixos:

- **Motivações intrínsecas:** resultam do trabalho em si e são relativas à satisfação pessoal, o sentido do dever cumprido ou o desafio de ser posto à prova em situações limite.
- **Motivações extrínsecas:** não decorrem do trabalho em si, mas das recompensas que a organização atribui.

As principais barreiras ao recrutamento de voluntários são:

- Falta de recursos pessoais (tempo, dinheiro, informação, aptidões);
- Falta de oportunidades para se envolver como voluntário;
- Falta de interesse pessoal;
- Baixa autoestima ou confiança nas capacidades pessoais.

Formas de trabalho – neste capítulo existem sobretudo quatro grandes formas de trabalho:

- O regime de **trabalho temporário** acontece frequentemente nas organizações sujeitas a atividades sazonais, como recolha de alimentos, pedidos entre outras atividades. Em geral, esta prestação de serviços, em períodos de maior concentração de atividades, pode ser assegurada por voluntários, embora seja de prevenir a necessidade de contratação de outras pessoas;
- O trabalho a **tempo parcial** pode ser aplicado sempre que esta modalidade é mutuamente interessante para a organização social e o colaborador. Muitas vezes por uma questão de auxílio financeiro às pessoas desempregadas as organizações optam por colaboradores a tempo parcial como forma de suprir as carências permanentes da organização.

- O **trabalho ao domicílio** é maioritariamente desenvolvido por mulheres ou minorias étnicas podendo ser usado quando as atividades são artesanais e os equipamentos para o desenvolvimento das tarefas são fáceis de obter;
- O **teletrabalho** é uma modalidade emergente de trabalho ao domicílio aplicando-se sobretudo aos colaboradores mais qualificados para o desenvolvimento de tarefas específicas.

Recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores:

O **recrutamento** diz respeito à capacidade de as organizações atraírem um conjunto de pessoas interessadas em colaborar com ela. As empresas sociais, para serem bem-sucedidas, terão que recrutar os melhores colaboradores que satisfaçam as necessidades da organização. Neste processo de recrutamento os voluntários assumem uma grande importância porque são interessantes do ponto de vista económico. Ainda assim, a dependência exclusiva de voluntários poderá constituir uma situação de risco, sobretudo pela perda de voluntários-chave.

O recrutamento pode ocorrer de colaboradores pode ocorrer:

- **Setor privado:** potencia a aquisição de pessoas que detêm competências-chave na área empresarial e que fomentam uma cultura mais empreendedora; poderão não estar alinhados com a causa social da organização;
- **Setor social:** a empresa pode ir buscar colaboradores que se encontrem fortemente comprometidos com uma causa social e que já possuam experiência na resolução de problemas sociais;
- **Junto da população-alvo:** particularmente interessante para organizações que pretendam estimular o mercado de trabalho para indivíduos que possam ser considerados excluídos e que apresentem dificuldades adicionais em ingressarem no mercado de trabalho.

Após o recrutamento segue-se o processo de **seleção** com a identificação dos indivíduos pretendidos dentro de um conjunto de candidatos disponíveis para colaborar com a organização. Aqui é importante definir os critérios que irão orientar a decisão. Poderão incluir as competências do candidato, o alinhamento do candidato com a missão/objetivos/valores da organização e acautelar eventuais choques de culturas.

Terminados os processos de recrutamento e seleção, será útil o desenvolvimento de um **processo de integração dos novos colaboradores**, de modo a permitir que estes “se familiarizem com as diferentes vertentes da cultura da organização”.

Análise e descrição de cargos - processo sistemático de recolha de informação destina-se a determinar os conhecimentos, aptidões e outras características necessárias ao desempenho do cargo e à tomada de decisões sobre o cargo. Esta análise permite identificar as atividades laborais, os comportamentos, as tarefas e os padrões de desempenho, o contexto em que o cargo é desempenhado e os requisitos pessoais necessários ao exercício do cargo, como a personalidade, os interesses, as características físicas, aptidões e conhecimentos associados ao cargo.

A informação recolhida – ao longo de todo o processo são recolhidas diversas informações relativamente ao candidato e ao cargo que irá desempenhar. Estas informações poderão ser: atividades associadas ao cargo; requisitos de qualificação académica; tipo de equipamentos e ferramentas usadas; condições em que o trabalho é exercido; responsabilidades de gestão ou

supervisão; aptidões interpessoais e de comunicação; contactos externos; conhecimento necessário à função; competência para o desempenho das tarefas; habilidade para desenvolver tarefas particulares; outras características necessárias ao desempenho da função (personalidade, atitudes, traços mentais e físicos).

Métodos para a análise e descrição de cargos:

- **Entrevista** realizada pelo analista relativamente à pessoa que está no cargo;
- **Questionário** administrado pelos analistas, em primeiro lugar a quem exerce o cargo, sendo depois solicitada a colaboração do supervisor para que reveja o preenchimento do questionário e anote comentários;
- **Check-list estruturada** onde é solicitado ao trabalhador que preencha o documento que foi previamente definido anotando as suas respostas numa escala tipo Likert;
- **Observação** das tarefas inerentes ao cargo no local de trabalho;
- **Registo exaustivo** das tarefas diárias efetuadas pelo funcionário;
- **Técnica dos incidentes críticos**, que consiste na anotação pelo supervisor dos principais factos positivos e negativos ocorridos com o trabalhador em relação a um padrão de comportamentos que é desejável para o cargo;
- Combinação de alguns dos métodos anteriores.

O resultado final do processo de análise e descrição do cargo deve dar lugar à identificação de todos os requisitos necessários ao desempenho do cargo, a saber:

- Identificação do cargo, que inclui o título, relações de reporte, departamento, localização e nível salarial;
- Breve declaração das responsabilidades genéricas do cargo e dos elementos que a tornam o cargo diferente dos outros na organização;
- Principais funções e deveres, com descrição breve das tarefas, deveres e responsabilidades;
- Especificação do cargo que inclui as qualificações necessárias ao exercício do cargo, como conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos esperados.

Avaliação do desempenho – é um instrumento importante para a gestão das organizações e incide frequentemente sobre as aptidões e características pessoais, capacidades técnicas para realizar tarefas inerentes à função, competências para lidar com as pessoas e as capacidades para se focar nos objetivos ou as competências de autogestão. Esta avaliação pode ter duas grandes funções:

- **Função administrativa**- relacionada com a utilidade dos resultados para outras funções da gestão dos recursos humanos (ex: remuneração);
- **Função de desenvolvimento de potencial** liga-se à formação destinada a aumentar as competências do colaborador.

As componentes da avaliação do desempenho são divididas em objetivos e instrumentos (ajudam a organização na sua necessidade de proceder a transferências ou formação, enquanto ajuda o subordinado a conhecer melhor o que o seu superior hierárquico pensa dela). Estes instrumentos de medida poderão:

- Ser centrados na personalidade (ancorados nos traços de personalidade);

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Empreendedorismo Social

- Ser centrados nos comportamentos (incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas de comportamento, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental ou listas de verificação);
- Resultar da comparação com outros (escala de ordenação simples, comparações por pares, distribuição forçada);
- Ser baseados nos resultados (padrões de desempenho, gestão por objetivos).

Gestão da Carreira - A escolha da carreira afeta todo o percurso profissional de um indivíduo. As fases pelas quais um colaborador permanente da organização social passa na sua carreira são dez:

1. Crescimento: primeiros anos de carreira na organização;
2. Educação e formação: nesta fase os objetivos profissionais vão ganhando forma;
3. Entrada no mundo do trabalho: período de grandes ajustamentos, ao confrontar-se com a realidade concreta e as reações dos outros colegas;
4. Socialização: a organização passa a exigir mais e o colaborador é levado a decidir se deve ou não permanecer no cargo;
5. Membro: clarificam-se e aprofundam-se os motivos e valores profissionais, começando o colaborador a ter uma ideia mais adequada das suas forças e fraquezas;
6. Membro permanente: decisão da organização em adotar o colaborador por um período longo de tempo;
7. Crise: corresponde a uma espécie de reavaliação da carreira após mais de dez anos na organização;
8. Continuar, recuperar ou abandonar: o colaborador decide por si o futuro da sua carreira na organização, dedicando mais tempo à família;
9. Desimpedimento: menor envolvimento com a carreira e com o pensamento já na reforma;
10. Reforma: abandono da organização.

Retenção e desenvolvimento do capital humano – A dificuldade no desenvolvimento das competências necessárias ao empreendedorismo social poderá resultar de:

- Poucas organizações com uma dimensão suficiente para que possam ser desenvolvidos programas internos;
- Os programas de formação externos têm sido considerados insuficientes face às necessidades existentes.

Para o desenvolvimento das suas atividades, as organizações sociais terão que adotar uma estrutura organizacional: as estruturas orgânicas e descentralizadas poderão ser particularmente adequadas para o empreendedorismo social.

No empreendedorismo social os salários são frequentemente menos competitivos do que no setor empresarial, o que coloca desafios ao nível da motivação dos colaboradores, no acesso e retenção de colaboradores e voluntários e provocar a rotação de pessoal não planeada (tanto ao nível operacional como de gestão).

Capítulo 9 – Gestão de Marketing

Marketing Social - pode ser definido como o uso dos conceitos e técnicas do marketing tradicional para alcançar comportamentos específicos desejáveis para o bem comum. Este tipo de Marketing apresenta 5 características que devem ser ponderadas (5 P'S do Marketing Social):

- Produto – traduz-se na formulação de programas ou serviços destinados a resolver ou atenuar problemas sociais;
- Preço – custo dos programas ou serviços (dinheiro, tempo, etc.) destinados a públicos-alvo específicos;
- Lugar - local onde o programa é oferecido ou o serviço é prestado;
- Comunicação - que mensagens fazem sentido para o público-alvo e como se faz chegar essa mensagem;
- Política - que políticas, regras ou requisitos ajudam ou prejudicam na oferta dos programas ou serviços.

Elementos de um plano de Marketing Social:

Parte do plano	O que deve ser incluído
<ul style="list-style-type: none">▪ Objetivos de marketing;▪ Análise da envolvente;▪ Audiência e segmentação;▪ Mensagem;▪ Táticas de marketing;▪ Ações de curto prazo;▪ Ações de longo prazo;▪ Orçamento;▪ Métricas	<ul style="list-style-type: none">▪ O que pretende fazer ou alcançar;▪ As condições em que o plano é implementado;▪ Quem se pretende atingir/convencer;▪ As mensagens que levam à ação;▪ Como é que a mensagem será entregue;▪ Ações a tomar nos primeiros meses;▪ Ações que serão tomadas mais tarde;▪ Recursos para a implementação do plano;▪ Medição dos resultados esperados

Ferramentas de Marketing Social - Sessões informais de focus group; Realização de inquéritos online; Análise de estatísticas dos visitantes do site da organização e das newsletters enviadas por email; Análise de estudos de mercado sobre o público-alvo ou problema social; Monitorização das referências e conversas nas redes sociais.

Plano de Marketing Social – dentro deste plano teremos que definir qual é o público-alvo, havendo assim o reconhecimento da existência de múltiplos públicos. A segmentação do público-alvo em vários grupos de acordo com critérios de segmentação (ex: demográficos, comportamentais ou estádios de mudança). Os estádios de mudança podem ser verificados da seguinte forma:

Estádio	Descrição	Pensamento
Pré-contemplação	Não reconhece o problema, nem tem intenções de mudar	Não é um problema meu
Contemplação	Reconhece o problema e considera atuar	Estou a pensar sobre o problema
Preparação	No limiar da ação	Preciso de agir. Vou fazer uma tentativa
Ação	Fazer a mudança	Estou pronto. Vamos a isso
Manutenção	Tenta manter a mudança	Estou empenhado nisto

Construção da mensagem – aqui é necessário ter em atenção que as pessoas são mais facilmente levadas a agir quando sentem uma maior ligação com uma pessoa, animal ou objeto. É necessário ter em atenção o conteúdo emocional da mensagem, pois queremos sentir-nos bem acerca daquilo que estamos a fazer. Por último deve-se ter presente a ideia que a identificação pessoal com o problema/causa social é relevante, pois é necessário que os apoiantes se sintam bem em relação a essa mesma causa, bem como à mensagem que se quer fazer passar.

A lógica, a razão e as estatísticas também são importantes, pois se as pessoas tomam as suas decisões com base nas emoções, depois precisam de as racionalizar. Chamar os apoiantes a agir deve fazer parte da mensagem a enviar às pessoas.

A criação de mensagens apelativas para o público-alvo (financiadores) é essencial, devendo ser dirigidas para as necessidades e valores do público-alvo (financiadores) e Personas.

Local e Forma de entregar a mensagem: transformar a mensagem em palavras. Nem sempre os factos são o único elemento a referir na mensagem, também o envolvimento das pessoas nos problemas e as narrativas baseadas em storytelling podem ser usados para transmitir a mensagem pretendida.

Apoiar as palavras em imagens poderosas (fotografia ou vídeo) é uma boa forma de reforçar a mensagem que se quer fazer passar. A seleção dos melhores canais de comunicação para atingir a audiência desejada é outra das preocupações que devem nortear a atuação do responsável de marketing social.

Os múltiplos canais devem ser usados em simultâneo e de forma integrada para garantir um maior impacto da mensagem junto do público-alvo. Devemos colocar as mensagens onde sabemos que a nossa audiência vai estar, seja online (site, email marketing, blog, etc.) ou offline (imprensa, TV, rádio, etc.).

Impacto da mensagem através de Storytelling - O impacto da mensagem pode ser reforçado através de histórias que envolvam a organização social (modo de funcionamento, circunstâncias pessoais dos seus membros dirigentes ou outros, curiosidades do interesse do público em geral e da imprensa, etc.) ou dos beneficiários do apoio da organização. Uma história para ser boa tem de possuir 6 qualidades fundamentais: ser curta; clara e objetiva; pessoal; autêntica; incluir conflitos ou imperfeições e terminar com uma mensagem. Estas histórias devem ser incorporadas na estratégia de comunicação da organização social:

- Converter uma história num e-artigo para uma newsletter;
- Incluir um testemunho num evento de marketing;
- Colocar a história num blog;
- Usar a história num press release;
- Incluir a história em ações de formação;
- Incluir histórias no relatório anual;
- Colocar no site.

Construção de um plano de comunicação – as etapas de um plano de comunicação são:

1. Identificação dos objetivos de comunicação
2. Escolha do público-alvo
3. Desenho das mensagens chave

4. Seleção dos métodos de comunicação
5. Definição do plano para uma comunicação biunívoca
6. Preparar um orçamento
7. Implementar o plano
8. Monitorização dos resultados e ações de melhoria

Identificação dos objetivos de comunicação – para se definirem objetivos é necessário identificar qual o propósito de comunicar as mensagens chave da organização, o que se pretende alcançar com isso, em que áreas geográficas se pretende que sejam recebidas as mensagens e se há algumas áreas geográficas que não devem receber a mensagem.

Os objetivos comuns a serem comunicados aos participantes e envolventes da organização tendem a fortalecer a confiança entre a organização e a comunidade, a gerir as expectativas de modo a que os parceiros saibam o que esperar da organização, a encorajar a participação/colaboração da comunidade e a assegurar que o público-alvo conheça os serviços oferecidos pela organização.

Definição do plano para uma comunicação biunívoca - A comunicação biunívoca promove o diálogo, a obtenção de sugestões e permite obter o feedback das comunidades onde a organização está presente, facilitando o ajustamento das ações desenvolvidas e satisfazendo melhor as necessidades dos interessados. O feedback pode ser obtido de forma formal (através de reuniões) ou informalmente através de pessoas envolvidas nas ações ou membros da comunidade.

Monitorização dos resultados e ações de melhoria - Observação das atividades que estão a ser desenvolvidas; falando com elementos do staff; falando aos membros da comunidade.

Capítulo 10 – Avaliação do desempenho organizacional e do impacto social

A avaliação de desempenho diz respeito ao processo contínuo de estabelecimento de objetivos, transformação desses objetivos em componentes mensuráveis e recolha e análise de dados sobre essas mesmas medidas. processo de avaliação de desempenho poderá, assim, contemplar informação sobre três vetores: processos (atividades); outputs (produtos e serviços) e resultados.

É através da avaliação de desempenho que a empresa mede o grau com que é capaz de aplicar com sucesso as competências e recursos de que dispõe e que aplicou para a prossecução da sua estratégia organizacional. Apesar da importância que assume para uma gestão bem-sucedida das organizações, a mensuração de desempenho no empreendedorismo social é reconhecida como sobejamente difícil.

A criação de valor à luz de duas linhas de fundo (valor social e económico) faz com que os mecanismos tradicionais de avaliação de desempenho se manifestem inadequados. Se no setor empresarial os lucros, para os quais existem métricas padronizadas, representam um razoável indicador do valor que a empresa está a ser capaz de gerar, o mesmo não se verifica no empreendedorismo social. O empreendedorismo social desenvolve-se, frequentemente, no

âmbito das organizações sem fins lucrativos ou em áreas em que é difícil a aplicação de preços de mercado, não sendo o lucro um bom indicador do valor criado.

Existem 3 critérios para a avaliação do nível de desempenho das empresas sociais:

- o grau com que a organização atinge os seus objetivos;
- a capacidade que a organização tem de assegurar a continuidade dos produtos e serviços, através da aquisição dos recursos necessários para manter as suas operações;
- a medição dos recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Metodologias de avaliação de impacto - A criação de valor social e a criação de valor económico encontram-se fortemente inter-relacionadas, desempenhando ambas um importante papel na medição do desempenho das organizações sociais.

Principais dificuldades e desafios das organizações sociais:

- A definição daquilo que é o “impacto social”, depende muito da especificidade da organização social em concreto e do seu âmbito de atividade em particular;
- Na maior parte dos casos é muito difícil e dispendioso apurar-se o impacto social da organização devido à necessidade de aplicação no terreno de múltiplos instrumentos de medição;
- As melhorias (sociais) são difíceis de medir, sendo geralmente difícil atribuir essas mesmas melhorias a uma intervenção específica;
- O valor social traz consigo inúmeros elementos que não podem ser facilmente agregados dentro de uma única métrica, como por exemplo o valor dos ativos;
- A forte heterogeneidade das organizações sociais leva a que ocorra uma análise individual, a um nível micro, sendo esta análise efetuada fora de uma estrutura conceptual, levando a que não seja possível comparar os resultados;
- A mensuração do impacto dos empreendimentos sociais requer uma complexa operacionalização dos objetivos dos empreendedores sociais, que são frequentemente de natureza qualitativa;
- Para as empresas inseridas nos mercados de capitais internacionais existe um conjunto de mecanismos adicionais de determinação de valor, como por exemplo analistas de mercados de capitais e agências de rating, que não existem (ainda) para as organizações sociais.

Métodos para a determinação do valor criado pelas empresas sociais:

- conceito de custo total (custo privado + custo social);
- balanced score card;
- mapas de Valores;
- triple bottom lines e o blended value mapping process;
- modelos de avaliação do social return on investment(SROI);
- auditorias sociais;
- Benchmarking;
- Análise custo benefício;
- Inquéritos de satisfação do cliente no setor público;
- Variedade de índices de desenvolvimento humano e índices de qualidade de vida.

Social Return on Investment (SROI): O SROI é uma medida cujo objetivo era desenvolver uma metodologia para o cálculo financeiro, com base numa análise de custo benefício mais holístico e realista. O SROI mede o valor dos benefícios sociais criados por uma organização social em relação ao custo relativo dos objetivos alcançados, através do rácio entre o valor atual líquido dos benefícios e o valor atual líquido do investimento.

Este modelo divide-se em 3 partes:

- Na primeira calcula-se o blend value de um projeto (combinando a criação de valor financeiro da empresa e a representação monetária do seu impacto em termos de valor social);
- na segunda estabelece-se o investimento financeiro do projeto;
- na terceira calcula-se o “blended return on investment”, combinando o retorno da empresa com os retornos sociais.

Para que a aplicação do SROI seja eficaz devem ser tidos em consideração alguns aspetos: as fronteiras da organização devem ser definidas (de modo a clarificar os stakeholders da organização e a identificar os objetivos sociais chave); ser desenhado um “mapa de impacto” para clarificar o modo como se pretende alcançar esse impacto.

Balanced Scorecard (BSC) - é uma ferramenta de gestão estratégica multicritério para avaliar o desempenho da organização que coloca o acento tónico na utilização de várias perspetivas:

- **A perspetiva financeira** determina se as estratégias implementadas estão a contribuir para o retorno financeiro esperado da empresa;
- **A perspetiva dos clientes** permite que as empresas alinhem a avaliação dos seus resultados através da satisfação, fidelização, retenção, captação e lucratividade de segmentos específicos de clientes e mercados;
- **A perspetiva dos processos internos de negócio** avalia se as atividades estão sendo realizadas de forma que satisfaçam os clientes internos e externos;
- **A perspetiva da aprendizagem** e crescimento é fundamental às outras perspetivas e indispensável ao sucesso da organização, pois é necessário ter colaboradores bem treinados, um sistema de informação adequado e os processos estarem alinhados com as rotinas organizacionais.

No processo de conceção do BSC, a primeira etapa começa por identificar as diferentes perspetivas para a organização). A etapa seguinte consiste em definir as metas e indicadores:

1. O ponto de partida seria o Plano Estratégico da organização social onde estariam identificados os valores, a visão, a missão, os objetivos a alcançar no horizonte temporal do plano, bem como as estratégias, linhas de intervenção, programas e ações adotadas para atingir esses objetivos.
2. Escolha de um programa do plano estratégico para aplicação do modelo.
3. A identificação e posterior distribuição dos objetivos do programa escolhido por perspetivado BSC.
4. A definição de metas, ações e indicadores para cada perspetivado modelo de acordo como o BSC, bem como de indicadores por objetivo do programa escolhido.
5. Definição dos instrumentos e das práticas necessárias para a monitorização e operacionalização do programa escolhido e a demonstração de como deverá ser o funcionamento do modelo e se o mesmo poderá auxiliar no alcance dos objetivos do plano.