



**NELMA MARINA  
LOUREIRO DE  
ALMEIDA**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO 3.º SECTOR-  
IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NUMA IPSS**



**NELMA MARINA  
LOUREIRO DE  
ALMEIDA**

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO 3.º SECTOR-  
IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NUMA IPSS**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica do Professor Hugo Casal Figueiredo, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

## **O júri**

Presidente

Professora Doutora Elisabete Maria Melo Figueiredo  
Professora auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Professora Doutora Marlene Paula Castro Amorim  
Professora auxiliar, Universidade de Aveiro

Vogal – Orientador

Professor Doutor Hugo Casal Figueiredo  
Professor auxiliar, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao meu orientador, professor Hugo pelo excelente acompanhamento e motivação.

À minha orientadora da instituição, Dra. Ana Oliveira e à Dra. Maria Alice pela disponibilidade, amizade e encorajamento. Ao Sr. Provedor José Fernandes e ao Sr. Simões.

Aos amigos de sempre: Sara, João António, Cátia, Celina, Sara C., Marisa, Bia e Rui.

À minha família pelo apoio constante.

A todos um bem-haja.

**palavras-chave**

BSC, Desempenho, Estratégia, IPSS.

**Resumo**

O presente relatório incide sobre o estudo de uma ferramenta de avaliação do desempenho, Balanced Scorecard, e a sua posterior implementação numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

Esta ferramenta, criada por Kaplan e Norton para complementar as falhas dos indicadores financeiros tradicionais nas organizações do sector privado adapta-se com grande facilidade tanto ao sector público como ao sector sem fins lucrativos.

Ao permitir o alinhamento da estratégia com os objetivos operacionais, indicadores, metas e iniciativas, o Balanced Scorecard tornou-se uma mais-valia para as organizações alcançarem o sucesso no mundo competitivo da atualidade e na perseguição da melhoria contínua e da qualidade nos serviços prestados.

Adaptando o BSC às suas características específicas, as instituições do terceiro sector, como é o caso da Santa Casa da Misericórdia de Santo António, conseguem definir estratégias ajustadas aos seus objetivos, criando, conseqüentemente, valor para as suas partes interessadas.

**Keywords**

BSC, Performance, Strategy, IPSS.

**Abstract**

This report focuses on the study of a performance management tool, the Balanced Scorecard, and its subsequent implementation in a Private Institution of Social Solidarity.

This tool created by Kaplan and Norton to complement the shortcomings of traditional financial indicators in private sector organizations, adapts very easily to both the public sector and the nonprofit sector.

By allowing the alignment of strategic goals with operational objectives, indicators, targets and initiatives, the Balanced Scorecard has become an asset for organizations to achieve success in today's competitive world and in the pursuit of continuous improvement and quality services.

By adapting the BSC to the specific characteristics of third sector institutions, the Santa Casa da Misericórdia de Santo António can align new strategic ideas with more operational goals, therefore creating value for its stakeholders.

# Índice

Índice de Tabelas .....	i
Índice de Ilustrações .....	i
Lista de Abreviaturas.....	ii
Capítulo I - Introdução .....	1
Capítulo II - A Crescente Utilização de Ferramentas de Avaliação de Desempenho no Sector Público.....	4
2.1. Mudança de Paradigma na Organização de Serviços Públicos e a Urgência da Avaliação de Desempenho .....	4
2.1.1. O Surgimento da Nova Gestão Pública .....	7
2.2. Ferramentas da Avaliação de Desempenho: Balanced Scorecard (BSC), Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) .....	9
Capítulo III - Balanced Scorecard no Sector Público e Terceiro Sector .....	14
3.1. Balanced Scorecard .....	14
3.1.1. A gestão estratégica e o BSC.....	15
3.1.2. Missão, Valores, Visão e Estratégia .....	19
3.1.3. Perspetivas do Balanced Scorecard .....	21
3.1.4. Relações de Causa e Efeito.....	25
3.1.5. Comunicação em Cascata – BSC .....	25
3.2. Adaptações do BSC ao Sector Público e às Organizações sem fins lucrativos.....	26
Capítulo IV - Estudo de Caso .....	29
4.1. A Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul.....	29
4.1.1. Enquadramento Histórico.....	29
4.2. Caracterização da SCMSASPS .....	30
4.2.1. Respostas Sociais e Competências .....	31

4.2.2. Modelos de Gestão da SCMSASPS .....	33
4.2.3. Organograma da SCMSASPS .....	34
4.3. Recursos Humanos .....	35
4.4. Recursos Financeiros.....	36
Capítulo V - Metodologia de Implementação de um BSC na SCMSASPS.....	38
5.1. Objetivos do Estudo .....	38
5.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio .....	38
5.3. Diagnóstico Pré-BSC .....	40
5.4. Desafios de implementar a metodologia BSC numa instituição como a Santa Casa da Misericórdia de Santo António de SPS .....	41
5.5. Passos a tomar para a construção do BSC aplicado à SCMSASPS .....	44
Capítulo VI - Construção do Balanced Scorecard na SCMSASPS .....	46
6.1. Estudo Estratégico.....	46
6.1.1. Definição da Missão, Visão e Valores corporativos .....	46
6.2. Análise Estratégica.....	47
6.2.1. Análise dos Stakeholders .....	47
6.2.2. Análise SWOT .....	54
6.3. Mapa Estratégico.....	62
6.3.1. Objetivos Operacionais .....	62
6.3.2. Relações de Causa-Efeito.....	67
6.4. Próximos Passos.....	71
Capítulo VII - Considerações Finais .....	72
7.1. Principais Conclusões .....	72
7.2. Limitações e comentários sobre o estudo.....	73
Referências Bibliográficas .....	75



## Índice de Tabelas

Tabela 1 Modelo de Gestão Tradicional Vs Administração Pós-Burocrática.....	8
Tabela 2 Comparação entre o BSC e a CAF .....	11
Tabela 3 Competências da Valência Lar de Idosos e Lar de Acamados.....	31
Tabela 4 Competências da Valência SAD.....	32
Tabela 5 Competências da Valência Creche, ATL e Jardim-de-Infância .....	33
Tabela 6 Categorias de colaboradores – Área Sénior.....	35
Tabela 7 Categorias de Colaboradores – Área de Infância .....	36
Tabela 8 Análise de Stakeholders SCMSASPSSPS.....	48
Tabela 9 Matriz SWOT .....	59
Tabela 10 Mapa Estratégico - SCMSASPS.....	65
Tabela 11 Mapa de Indicadores.....	69
Tabela 12 Iniciativas.....	70

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica.....	16
Ilustração 2 BSC: Missão, os Valores, a Visão e a Estratégia.....	19
Ilustração 3 Perspetivas do Balanced Scorecard (Modelo Original).....	22
Ilustração 4 Balanced Scorecard - Modelo adaptado ao sector público e às organizações sem fins lucrativos.....	28
Ilustração 5 Matriz dos Stakeholders.....	51
Ilustração 6 Matriz de Stakeholders Alternativa .....	53
Ilustração 7 Análise SWOT – SCMSASPS.....	54
Ilustração 8 Mapa Estratégico .....	66

## **Lista de Abreviaturas**

AD – Avaliação de Desempenho

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Estrutura Comum de Avaliação

CATL – Centro de Atividades de Tempos livres

EFQM – Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade

IPSS – Instituição Privada de Solidariedade Social

ISS – Instituto de Segurança Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCMSASPS – Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SH – Stakeholders

## Capítulo I - Introdução

Com o presente trabalho pretende-se implementar uma estratégia de avaliação do desempenho numa instituição particular de solidariedade social, a Santa Casa da Misericórdia de São Pedro do Sul e dar resposta a três importantes questões: o porquê de ser tão urgente falar da avaliação do desempenho no sector público e terceiro sector; quais as potencialidades da ferramenta de avaliação que iremos estudar - Balanced Scorecard (BSC) - em relação a outras ferramentas; e de que forma essas potencialidades são visíveis no terceiro sector.

A escolha do tema surge numa época de acentuada competitividade a nível global, de crescente inovação tecnológica e de constantes alterações nos cenários económicos, sociais e políticos e em que é atribuído especial enfoque à satisfação do cliente/utente por parte de entidades públicas e privadas. Tornando-se este num dos principais desafios que se colocam atualmente às organizações: criar valor para o cliente.

Trava-se uma luta constante para fazer chegar ao consumidor final o melhor serviço possível de forma a satisfazer as suas necessidades, e por outro lado continuar a obter lucro, o que por vezes se revela num grande desafio.

O estudo de caso centra-se numa instituição particular de solidariedade social, onde o objetivo não é a obtenção do lucro, mas sim proporcionar aos utentes dos diversos serviços que prestam, os melhores cuidados e atendimento possível, ainda que sempre com a preocupação de manter a instituição sustentável financeiramente.

No momento da primeira entrevista realizada com a Diretora de Recursos Humanos, no sentido de discutir a possibilidade de efetuar o meu estágio curricular na instituição em causa, foi prontamente manifestado grande interesse pela temática da avaliação do desempenho, já que apenas tinha havido uma tentativa de avaliar a performance dos colaboradores da qual não há conhecimento de quaisquer relatórios de dados e resultados nem respetivas conclusões, presumindo-se que esta tentativa não tenha passado disso mesmo. É, portanto, do interesse da instituição implementar um sistema de avaliação de desempenho cuidado, estruturado e fidedigno que permita uma correta apreciação do trabalho realizado pelos colaboradores, tendo em atenção o alinhamento dos objetivos individuais destes com os objetivos gerais da instituição.

O BSC assume então o papel de ferramenta de avaliação de desempenho desejada. Ao proporcionar uma gestão orientada para a estratégia, adaptando-se às organizações de

qualquer sector, acredita-se que esta ferramenta possa responder à pontual necessidade da instituição em implementar um sistema de avaliação.

O trabalho estará dividido em sete capítulos: no segundo capítulo, começamos por explicar conceito de avaliação do desempenho e que tipo de fenómenos contribuíram para a sua expansão e vulgarização nas organizações do sector privado. A própria alteração de paradigma e conseqüente surgimento e adoção da ideologia da Nova Gestão Pública, no sector público levou a que se encarasse a avaliação do desempenho de uma forma semelhante ao sector privado.

Ainda neste capítulo, concentrar-nos-emos em algumas das ferramentas de avaliação de desempenho existentes, a CAF (Estrutura Comum de Avaliação) e o modelo EFQM, explicando-as e efetivando uma comparação entre os vários modelos e a ferramenta de gestão estratégica, Balanced Scorecard, no qual se centra o estudo. Pretendemos dar a conhecer, no terceiro capítulo, as principais características desta ferramenta, tal como a possibilidade da sua adaptação ao sector público e ao terceiro sector após a realização de algumas alterações ao modelo original (sector privado).

No quarto capítulo será feita a descrição do caso, no qual descrevemos a instituição alvo e as suas particularidades, abordaremos o modelo de gestão da mesma, procedendo-se ao diagnóstico atual da instituição no que diz respeito à avaliação de desempenho.

Na Metodologia, correspondente ao quinto capítulo, iremos explicar de que forma será feita a implementação do Balanced Scorecard na instituição em causa, descrevendo os passos que são necessários seguir para ter sucesso no desenvolvimento da ferramenta.

A seguir, o sexto capítulo, será dedicado à efetiva construção do Balanced Scorecard na instituição, onde se fará, inicialmente, uma análise estratégica e, posteriormente, a formulação da estratégia. Para a formulação da estratégia é importante definir e/ou redefinir a missão, os valores, a visão e as grandes linhas de orientação da organização e a sua tradução para um Mapa Estratégico, que poderá ajudar a tornar a instituição mais eficiente, eficaz e estável a nível financeiro.

Por fim, no último capítulo, pretende-se elaborar uma síntese teórica que guiará os leitores desde o primeiro ao último capítulo abordando apenas as partes essenciais da construção do Balanced Scorecard na instituição – Santa Casa da Misericórdia de Santo António.

Foram-me dispensadas todas as condições necessárias para que realizasse da melhor forma um estudo inicial que permitisse verificar qual a ferramenta de avaliação do desempenho que melhor se adequa à instituição para futuramente ser colocado em prática.

Através da implementação da dita ferramenta seremos capazes de traçar uma estratégia alinhada com a missão, valores e visão da instituição para posteriormente ser possível identificar e conter as formas menos próprias de como se tem realizado o trabalho, tal como motivar e alinhar os colaboradores para que se alcance o fim único que se trata da satisfação total dos utentes pelos serviços prestados pela instituição.

## **Capítulo II - A Crescente Utilização de Ferramentas de Avaliação de Desempenho no Sector Público**

### **2.1. Mudança de Paradigma na Organização de Serviços Públicos e a Urgência da Avaliação de Desempenho**

Avaliar faz parte das nossas vidas desde o momento em que damos a conhecer a nossa opinião sobre algo. No nosso dia-a-dia fazemos constantes avaliações, ainda que inconscientemente, sobre a aparência de fulano, sobre o sabor do café que tomamos antes de sair para o trabalho, sobre o tempo que faz lá fora. Enquanto estudantes, somos avaliados periodicamente quanto ao nosso desempenho e capacidade de aprendizagem, enquanto profissionais de uma qualquer empresa, somos avaliados em relação à nossa contribuição para os resultados finais, medidos em forma de lucro ou de satisfação do cliente.

A avaliação de desempenho tornou-se num método usual e característico de implementação em todas as organizações que pretendam cumprir com os seus objetivos, aliando a eficiência e eficácia, ultrapassando obstáculos e construindo uma organização capaz e de excelência num mundo onde a competição é a palavra do dia.

A definição do conceito de avaliação de desempenho pode variar nas palavras utilizadas para a descrever, de autor para autor, mas não no seu real significado.

Gomes et al, (2008), definem a avaliação do desempenho como sendo o processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos organizacionais, sendo por isso considerado um instrumento essencial no processo de aprendizagem organizacional e individual. Já Chiavenato (1999) refere que a avaliação de desempenho é um processo de apreciação dos resultados individuais das pessoas no desenvolvimento da sua atividade/ função, que tem como base ou ponto de partida os objetivos e metas definidos pelos encarregados/ chefes/ diretores (etc.) que analisa o seu potencial e o seu contributo para alcançar o fim a que a instituição se propôs. O autor faz ainda referência que a avaliação de desempenho possibilita, para além de avaliar o trabalhador, verificar eventuais problemas e áreas a melhorar, corrigir as mesmas e garantir a qualidade no trabalho, tanto por parte dos funcionários como por parte dos encarregados, que passam a encarar a avaliação de desempenho (A.D.) como algo que trará nada mais do que benefícios para todos (instituição e colaboradores). Para Spector (2005:111), *“um programa de avaliação de desempenho é uma forma de*

*verificar a qualidade do desempenho da pessoa em relação a um critério ou padrão de comparação. Neste contexto, antes de adotar metodologias de avaliação, a organização deve definir o critério ou padrão de comparação pelo qual o desempenho é julgado e mensurado*". Por fim, Bohlander et al. (2003:214) refere que *"Os programas de avaliação de desempenho são uma das ferramentas mais poderosas para que a empresa possa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento das metas estratégicas"*.

Não se deve entender a avaliação do desempenho apenas como a avaliação da performance individual ou dos colaboradores, deve este, no entanto, constituir o segundo passo a dar num processo em que primeiramente são definidos os objetivos estratégicos para a organização bem como a sua monitorização. Ao comunicar os objetivos da organização aos colaboradores, deverá ser possível medir a sua performance ao desempenhar a função que lhes foi atribuída, tal como o seu envolvimento e contribuição para o sucesso dos resultados da organização.

A contínua inovação, o fenómeno da globalização, o surgimento e expansão dos sistemas de informação (TIC), entre outros, foram alguns dos fatores determinantes que conduziram as organizações na perseguição da qualidade nos serviços prestados e da melhoria contínua. Para garantir um lugar na competição e a preferência por parte dos clientes, as organizações vêm-se obrigadas a acompanhar as constantes transformações que ocorrem na esfera empresarial adotando filosofias de gestão e produção com qualidade com o objetivo de captar novos clientes e assim manterem-se na corrida por uma posição vantajosa no mercado.

Kaplan e Norton (1996a) referem que este ambiente competitivo exigiu mudanças nos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, o que significou passar de um sistema de avaliação de desempenho tradicional, em que os indicadores são principalmente financeiros, baseados no lucro e no retorno do investimento, para uma avaliação de desempenho mais abrangente, preocupada com os recursos e processos e integrada com a estratégia das organizações numa perspetiva do longo prazo.

No ciclo de planeamento e controlo, como Barnard (1962) refere, a parte mais importante são de fato as medidas de desempenho, isto é, ao entendermos que os indicadores financeiros são insuficientes para perceber o que provoca os resultados (que se esperam) nas organizações é necessário estabelecer medidas de desempenho que permitam um

controle sobre os recursos utilizados para assim alcançar o sucesso em qualquer organização. Esta mesma “insuficiência” provém do facto de que os indicadores financeiros apresentarem apenas o resultado do desempenho do período passado o que não nos ajuda a prever como será o desempenho futuro.

São múltiplos os autores que apontam críticas a estas medidas financeiras tradicionais, nomeadamente pelo incentivo às decisões de curto-prazo que têm consequências no investimento de capital, pelo facto de se afastarem da estratégia não incentivando os gestores na procura da melhoria contínua acabando por se perder o foco no cliente e a procura da satisfação das suas necessidades resultando, conseqüentemente, no desinteresse pelo desempenho da concorrência (Neely, 1999). Para além destas críticas, Kaplan e Norton (1992) reforçam a ideia de que as medidas exclusivamente financeiras, não se preocupam com a questão da satisfação dos clientes nem com a qualidade dos serviços, muito menos no que diz respeito à motivação dos colaboradores.

Após se tornarem conhecidas estas críticas, e apesar de apoiadas por vários autores, a transformação na medição de desempenho só se idealizou bastante tempo depois (Neely, 1999). Como justificação para a ocorrência dessa revolução nas medidas de avaliação de desempenho, Neely (1999), aponta para sete razões, as quais:

- A mudança da natureza do trabalho;
- O aumento da concorrência;
- Iniciativas de melhorias específicas;
- Prémios nacionais e internacionais (p.e. EFQM);
- Mudança nas funções organizacionais;
- Mudança nas exigências externas;
- O poder das tecnologias de informação.

Apesar de todas as críticas tecidas em volta dos indicadores financeiros, os mesmos detêm uma grande importância, na medida em que apresentam os resultados necessários para corrigir desvios financeiros, daí não terem sido completamente extintos dos sistemas de avaliação, mas antes complementados por outros indicadores para que os resultados obtidos fizessem jus à estratégia da organização alinhando os objetivos, a todos os níveis, com a estratégia antecipadamente definida.

Para dar resposta ao aumento exponencial do nível de concorrência entre empresas, os gestores devem ter noção da necessidade de introduzir medidas para além das financeiras,



que lhes permita implementar programas de inovação e melhoria contínua, reengenharia de processos, introdução da qualidade total, capacitação dos colaboradores e a redução de custos (Kaplan e Norton, 1993). Foi, através desta necessidade real, que, entre 1990 e 1992, surgiu a abordagem ao Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido na Harvard Business School pelas mãos de Robert Kaplan e David Norton. Esta ferramenta, segundo Neely (2002), permite uma perfeita ligação entre a estratégia e as medidas de desempenho utilizadas para analisar a performance da estratégia, sendo que cada organização deve adaptar as medidas que melhor se enquadram na sua estrutura organizacional.

O BSC, através da ligação de quatro diferentes perspetivas, possibilita à organização alinhar os objetivos estratégicos com a estratégia global. Estas perspetivas aliam-se às medidas financeiras, complementando-as com medidas de desempenho para os clientes, para os processos internos e para a aprendizagem e crescimento. Em conjunto, facilitam o estabelecimento de prioridades quer para os gestores, colaboradores, investidores quer para os clientes.

### **2.1.1. O Surgimento da Nova Gestão Pública**

A crise económica, do final da década de 1970, nos países ocidentais, e a incapacidade do modelo tradicional em introduzir as inovações necessárias para combatê-la, despoletou uma mudança de paradigma no sector público (Araújo, 2007). Mudança, esta, em que se passa de um governo excessivamente burocrático, que chega mesmo a ser comparado a um dinossauro devido à sua lentidão de resposta, à sua insensibilidade para com os clientes/utentes e uma tremenda incapacidade no que diz respeito à sua adaptabilidade, (Pollitt, 2003), para a adoção da Nova Gestão Pública. Esta reforma veio introduzir novas preocupações no sector público, no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados a clientes, à descentralização das responsabilidades da direção, a implementação de medidas direcionadas ao desempenho individual dos colaboradores e ainda na simplificação, redução de custos e transparência dos processos, (Hood, 1991; Osborne e Gaebler, 1992, *in* Madureira, 2007), como forma de combater as graves desacelerações económicas e aumentos acentuados do nível de despesa pública e proporcionar ao cliente a satisfação das suas necessidades e expectativas em relação aos serviços (Pollitt, 2003).

Na *tabela 1* estão apresentadas as principais diferenças entre o Modelo de Gestão Tradicional, ou o modelo Burocrático, e a Administração pós-burocrática, ou a Nova Gestão Pública.

**Tabela 1** Modelo de Gestão Tradicional Vs Administração Pós-Burocrática

<i>Estruturas Tradicionais</i>	<i>Administração Pós-Burocrática</i>
*Ênfase no cumprimento das normas	*Ênfase na eficiência
*Atuam num ambiente de monopólio	*Atuam num ambiente de concorrência
*Estrutura hierárquica	*Sistema orgânico – orientado para o cliente
*Ênfase na estabilidade e previsibilidade	*Ênfase na mudança e na inovação
*Competição muito limitada entre agentes	*Competição entre agentes públicos e privados
*Ênfase na política	*Ênfase na produção de bens e serviços Públicos

**Fonte:** Adaptado de Rehfuss (1991, *in* Araújo 2007)

Da tabela destaca-se o facto de que no modelo burocrático a ênfase é atribuída ao cumprimento das normas e na política, na estabilidade e previsibilidade. Já no modelo da NGP, a ênfase é conferida à eficiência, à mudança e inovação orientando-se para a satisfação das necessidades do cliente.

A introdução da Nova Gestão Pública e a consequente adoção das práticas e técnicas do sector privado pelo sector público conferiu aos funcionários públicos uma maior autonomia e flexibilidade ao desempenhar as suas funções, tendo esta situação contribuído para o aumento do nível de eficiência e eficácia nos serviços públicos.

Contudo, conferir mais autonomia aos funcionários acarreta consigo uma necessidade de atribuir e inculcar, consequentemente, mais responsabilidade (accountability) aos mesmos, sendo que o método, existente, mais indicado para verificar a qualidade dos serviços e a responsabilização dos funcionários é a implementação de um sistema de avaliações de desempenho periódicas que permita aferir os resultados obtidos individualmente, o nível de motivação individual e o tipo de formação necessária para que o funcionário público consiga atingir os objetivos pretendidos.

A ênfase atribuída ao cliente e à satisfação das suas necessidades, primada pela NGP, conduz os organismos através de uma lógica de maior qualidade e numa perspectiva de melhoria continua na materialização do serviço público prestado.

## **2.2. Ferramentas da Avaliação de Desempenho: Balanced Scorecard (BSC), Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e a Estrutura Comum de Avaliação (CAF)**

Como consequência de alguns fenómenos, como por exemplo o surgimento da NGP, e a fim de obter maior vantagem competitiva, as instituições viram a sua preocupação com a implementação de sistemas de qualidade aumentar no sentido de alcançarem a excelência nos serviços. No âmbito do sector público nacional, entende-se qualidade como “...*uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.*” (Decreto-Lei n.º 199-A, artº3)

Esta procura pela qualidade e excelência desencadeou o desenvolvimento de vários modelos de avaliação que permitissem analisar corretamente o desempenho das instituições, mas também que possibilitasse corrigir eventuais erros e promovesse a melhoria continua da qualidade dos serviços prestados.

Ferramentas, como o BSC referido anteriormente que, para além de apresentar toda uma adaptabilidade incomparável, possibilita, ainda, alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais de acordo com a missão, a visão, os valores e a estratégia organizacional. Esta ferramenta, criada originalmente para o sector privado, cujo objetivo final é a maximização do lucro, não passou despercebida ao sector público nem ao terceiro sector, que, ao verificarem os resultados altamente positivos que as organizações obtinham após a sua aplicação, trataram de adaptar esta ferramenta às suas características e realidades distintas, que no fundo se vincam na melhor prestação de serviço, possível, aos seus clientes/ utentes, sem ter em vista a obtenção de lucro, mas a sua estabilidade económico financeira e sustentabilidade.

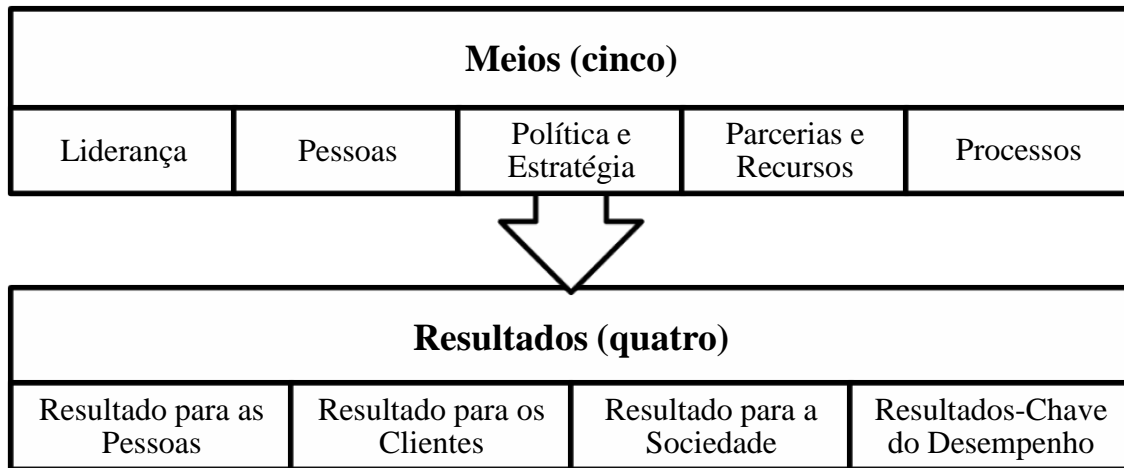
Para além do BSC, existem outros modelos que potenciam a avaliação da qualidade nos serviços, tais como: a *CAF* (Estrutura Comum de Avaliação) e o *EFQM* (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade).

O objeto de estudo do presente trabalho atribui especial enfoque ao Balanced Scorecard e como tal, importa ao invés de uma explicação detalhada de cada um dos modelos de avaliação, estabelecer ligações e comparações entre estes e o BSC.

EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

O modelo de excelência EFQM é uma ferramenta de autoavaliação das organizações cujo objetivo é alcançar a excelência.

Baseia-se em nove critérios classificados em duas vertentes:



Este modelo permite avaliar o desempenho de uma organização através:

- Da identificação de quais os principais pontos fortes e quais as áreas que se pretende melhorar;
- Da instigação da melhoria contínua através da introdução de novas formas de pensar e refletir; e
- Da identificação das ações que estão a gerar resultados positivos e as que devem ser eliminadas.

O EFQM garante benefícios para todos os stakeholders, certificando-se que as iniciativas funcionam de forma integrada com os objetivos, permitindo atingir os resultados esperados mais rapidamente e de uma forma mais eficaz e eficiente (*in* The EFQM Excellence Model - <http://www.efqm.org>).

Este modelo é uma ferramenta poderosa de diagnóstico já que permite verificar quais são os pontos fortes e os pontos fracos possibilitando o alcance da melhoria contínua e da adoção das melhores práticas.

Contudo, e apesar das semelhanças partilhadas com o BSC, ambos tiveram origens diferentes. Em Shahin *et al.* (2012) é feita uma abordagem a estes dois modelos, comparando-os entre si com a expectativa de os colocar a trabalhar em conjunto. As suas principais semelhanças, segundo estes autores, estão nos objetivos que os dois modelos

têm em comum, nas estratégias igualmente em comum, no facto de serem modelos comportamentais de avaliação e se basearem na causa e efeito. Shahin *et al.* referem ainda que estes modelos, apesar das suas semelhanças, foram criados para aplicação em processos diferentes criando consequentemente diferentes benefícios para as organizações. Shulver e Lawrie (2007, *in* Shahin *et al.* 2012:48), referem que enquanto o EFQM incita a melhoria contínua dos processos e reflete as condições atuais da organização, o BSC permite à gestão focar-se no alcance das metas estratégicas envolvendo toda a organização na concretização das prioridades estratégicas e do desempenho organizacional incidindo sobre o futuro da organização

#### *CAF (Estrutura Comum de Avaliação)*

A CAF é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, desenvolvido especificamente para implementar, nas instituições do sector público dos países europeus, a gestão da qualidade total, contribuindo para melhorar a sua performance e a prestação dos serviços. A criação deste modelo foi inspirada no EFQM, e como tal procura alcançar também resultados excelentes no que diz respeito ao desempenho nas diferentes perspetivas (cliente/utente, colaboradores e sociedade). Estrutura-se também em nove critérios, sendo cinco igualmente classificados como Meios, que preveem como é que a organização atua, e quatro como Resultados, que permite verificar quais os resultados que a organização atingiu.

Louro (2009) realizou um estudo de comparação entre o BSC e a CAF, apresentado na tabela seguinte (Tabela 1):

**Tabela 2** Comparação entre o BSC e a CAF

	<i>BSC</i> <i>O que queremos ser no futuro</i>	<i>CAF</i> <i>O que queremos ser hoje</i>
Origens	Monitoriza e mede o desempenho e cria valor acrescentado	Gestão da Qualidade Total e cultura da Excelência
Objetivos	Melhorar o desempenho estratégico e financeiro; Traduzir a estratégia da organização em objetivos e estes em ações; Comunicação e monitorização das atividades.	Incentivo à introdução de boas práticas; Identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria de forma a elaborar um plano de ação.

Características	Definição da missão, visão e valores; Avaliação dos stakeholders; Análise SWOT; Definição da estratégia e dos seus vetores; Objetivos, indicadores e metas; Plano de ações.	Noção da missão, visão e valores; Orientação para os stakeholders; Baseado em evidências; Autoavaliação detalhada do nível de toda a organização.
Fatores Críticos de Sucesso	Apoio e comprometimento da Gestão; Envolvimento de toda a organização; Processos Contínuos.	

Fonte: Louro, 2009:14

Desta comparação retiramos que ambos os modelos são de concepção simples e prática e contudo como Lopes *et al.* (2012:46) referem no seu estudo sobre o *Balanced Scorecard e a CAF: as Experiência da FFUL e da FMUL*, “a CAF não pretende avaliar pessoas mas antes as metodologias de trabalho numa ótica positiva do sistema de melhoria continua no Ciclo PDCA” (Planear, Executar, Rever, Ajustar) numa perspetiva do que é que a organização quer hoje enquanto o BSC permite alinhar os objetivos estratégicos da organização com os objetivos operacionais numa ótica do que é que a organização quer no futuro.

Respondendo à questão: *quais são as potencialidades da metodologia BSC em relação às restantes ferramentas existentes*, podemos dizer que para além de organizar os objetivos, indicadores, metas e iniciativas geralmente em quatro perspetivas distintas (financeira, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento), e delinear uma estratégia para a organização, o BSC permite ainda acompanhar e monitorar a performance dessa mesma estratégia tal como clarificar e comunicá-la, na forma de um mapa estratégico, para que todos os elementos da organização a possam entender e contribuir para o sucesso da sua implementação (Santos, 2006; Caldeira, 2009).

Do estudo de Louro (2009) - “*Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*”- retiramos que apesar de permitir realizar autoavaliações no sentido da aprendizagem e melhoria contínua, o modelo EFQM apresenta algumas lacunas no que às melhorias operacionais e ao controlo dos variados indicadores que utiliza diz respeito. Já o modelo CAF, quando utilizado em conjunto com o BSC, permite aos

gestores a compreensão dos princípios que conduzem à excelência organizacional, enquanto o BSC, que atua a um nível mais operacional, permite perceber o que deve ser feito e como deve ser feito para atingir os objetivos estratégicos e assim atingir a tão ambicionada excelência.

O BSC, ao ser implementado, permite aos gestores das organizações definir estratégias intimamente ligadas à concretização da missão, sendo que, em casos como a nossa instituição alvo, irá permitir redefinir a própria missão, visão e valores que a sustêm, abrindo caminho à definição dos objetivos estratégicos e operacionais muito concretos que ao serem atingidos irão conduzir à melhoria contínua, à excelência dos serviços prestados e, conseqüentemente, a satisfação dos utentes e outras partes interessadas.

## Capítulo III - Balanced Scorecard no Sector Público e Terceiro Sector

### 3.1. Balanced Scorecard

As transformações que têm vindo a ocorrer em todo o mundo tiveram consequências no que diz respeito ao aumento da concorrência e competição organizacional decorrentes da Era da Informação e do Conhecimento. Ao passo que no passado, as medidas financeiras eram consideradas suficientes para analisar e reportar a capacidade económica de uma organização nesse determinado momento, atualmente estes indicadores são considerados insuficientes na medida em que há uma necessidade constante de perceber a evolução da organização quer a nível financeiro quer a nível não-financeiro, é preciso verificar e reforçar o capital humano e as suas capacidades tornando a organização capaz de desenvolver uma estratégia adequada e obter resultados positivos.

O Balanced Scorecard surge nos anos 90, criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton, como sendo um quadro de medição de desempenho que possibilita complementar as então medidas financeiras tradicionais com medidas não-financeiras com o objetivo de facultar aos gestores uma visão mais equilibrada do desempenho das suas organizações (*in* About Balanced Scorecard - <http://www.balancedscorecard.org/>).

Durante os anos que se seguiram após a sua criação, o BSC sofreu algumas alterações, evoluindo de um sistema simples de medição de desempenho para um sistema de planeamento estratégico e de gestão. Estas transformações resultaram na clarificação da visão e da estratégia e na sua tradução em planos de ação o que possibilitou aos gestores pôr em prática a sua estratégia.

Atualmente, esta ferramenta é utilizada em praticamente todo o tipo de organizações em todo o mundo (sector privado, público e terceiro sector), de forma a alinhar as atividades de negócio com a visão e estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e externa e monitorando o desempenho organizacional de acordo com as metas estratégicas (*in* About Balanced Scorecard - <http://www.balancedscorecard.org/> ).

Os autores definem o BSC como: tradutor da missão e a estratégia “*em objetivos e medidas, organizados segundo quatro diferentes perspetivas (financeira, do cliente, processos internos e da aprendizagem e crescimento)* O ‘scorecard’ cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos



*esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo” (Kaplan e Norton, 1997:25).*

O BSC caracteriza-se assim por ser uma ferramenta poderosa que veio revolucionar a forma como os gestores acompanham o desempenho das suas organizações, possibilitando-lhes a tradução da missão, dos valores, da visão e da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, alinhando o curto com o longo-prazo e envolvendo todas as partes interessadas na edificação de uma organização encaminhada para a melhoria contínua, gestão da qualidade e consequentemente a obtenção de vantagem competitiva num mundo onde a concorrência é uma constante.

### **3.1.1. A gestão estratégica e o BSC**

É através de uma gestão estratégica eficiente e eficaz que as organizações conseguem enfim atingir os objetivos e as metas fixadas de acordo com a missão, valores e visão a que se propõem. Santos (2008:328), autor do livro “Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos”, entende a gestão estratégica como *“um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam ‘onde estão’, ‘para onde querem ir’ e ‘como é que lá irão chegar’, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes”*.

O autor transmite a ideia de que a gestão estratégica ajuda as organizações a focar-se no que realmente é importante para a obtenção de vantagem competitiva sem pôr em causa a eficiência e eficácia na aquisição dos objetivos primários.

O BSC, como uma ferramenta de gestão estratégica é um potencial veículo condutor da organização através da tradução de uma estratégia equilibrada em ações, objetivos e medidas a serem implementados. Esta ferramenta veio introduzir quatro novos processos de gestão nas organizações:

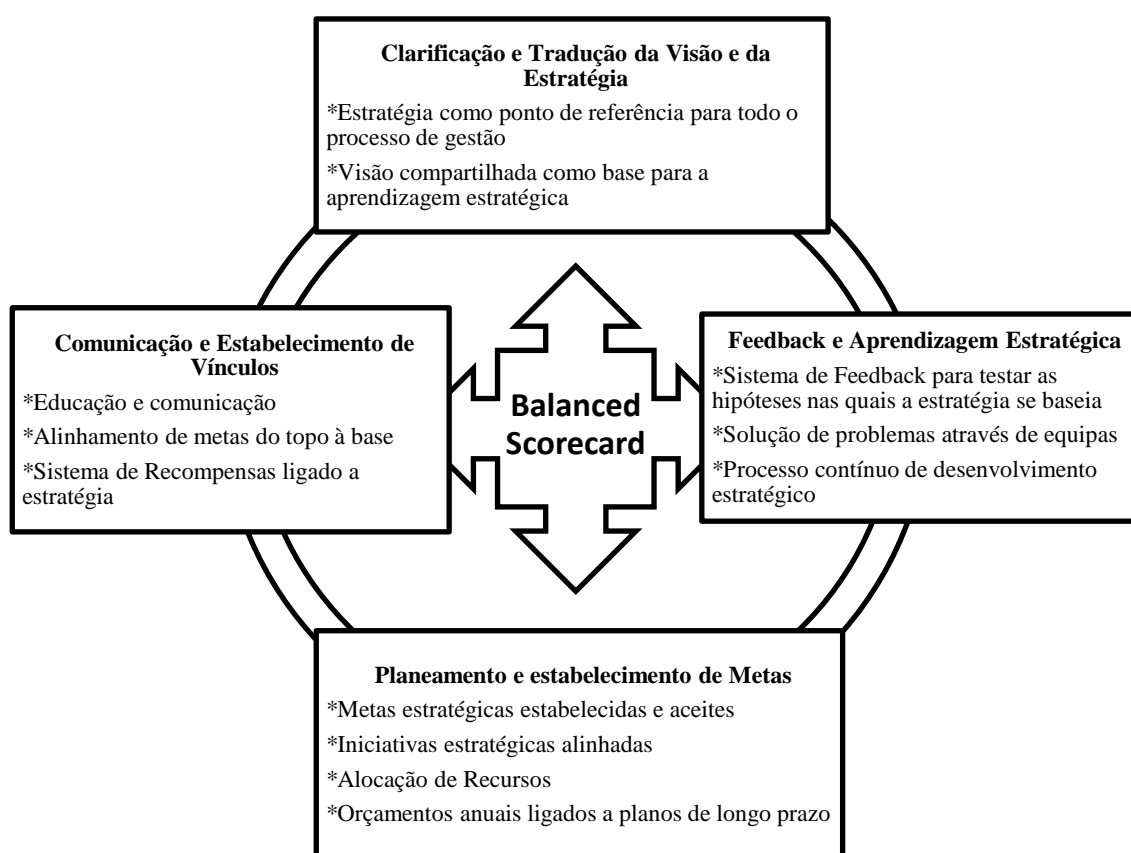
(i) **A tradução da visão**, que procura a obtenção de consensos na definição da visão e da estratégia da organização, pelos gestores, traduzindo-os em objetivos e medidas alcançáveis por todos os que fazem parte da organização;

(ii) **Comunicação e ligação** cujo fim é fazer chegar a todos os níveis da organização os objetivos pretendidos com o desempenhar da sua função de uma forma clara e de fácil compreensão, e a forma como estes objetivos se alinham com a estratégia global da organização;

(iii) **Planeamento e estabelecimento de metas**, em que são estabelecidos objetivos, medidas e metas a todos os níveis da organização. Definem-se prioridades que permitem quantificar os resultados pretendidos pela organização a longo prazo;

(iv) **Feedback e aprendizagem**, o BSC permite à organização monitorar os resultados de curto prazo das medidas implementadas, facilitando alterações e modificações na estratégia com vista à melhoria contínua (Kaplan e Norton, 1996b).

**Ilustração 1** O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica.



**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997:12)

Os novos processos ajudam a traçar a estratégia de uma forma mais delineada e compreensível, superando e removendo assim algumas das barreiras que se colocam ao longo da implementação do BSC. Estas barreiras evidenciam-se principalmente na Visão, nas Pessoas, na Gestão e nos Recursos.

Níven (2003:19-22), explica no seu livro, *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, como é que, de facto, o BSC ajuda a superar estas barreiras:

- **Superar a barreira da visão através da Tradução da Estratégia** - a equipa de implementação do scorecard deve utilizar uma linguagem de fácil compreensão na definição dos objetivos, indicadores e metas a serem atingidas, para que todos os colaboradores consigam entender e colocar em prática as ações que lhes dizem respeito;
- **Superar a Barreira das Pessoas através do Processo em Cascata** - permitindo que a informação chegue a todos os níveis da empresa numa perspetiva “top-down” em que a comunicação é mais clara e concisa concedendo a todos os colaboradores, desde o nível mais baixo, ao nível intermédio, a oportunidade de desenvolver scorecards individuais que vão de encontro à estratégia global da empresa;
- **Superar a Barreira dos Recursos através da Alocação de Recursos Estratégicos** - isto é, para alcançar os objetivos e as metas fixados é necessário estabelecer um plano de ação e iniciativas a serem realizadas, estas iniciativas dependem de recursos: humanos e financeiros. O BSC permite que se faça uma gestão orçamental equilibrada estabelecendo prioridades e determinando o que realmente é necessário para alcançar a estratégia;
- **Superar a Barreira da Gestão através da Aprendizagem Estratégica** - significa que o BSC ao traduzir a visão e a estratégia num plano de ações e medidas enquadradas nas quatro perspetivas (financeira, do cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento), permite a formulação de hipóteses que possibilitem alcançar a estratégia. Estas hipóteses devem ser testadas num sentido de aprendizagem continua: se estiverem a dar resultados positivos a hipótese passa a ser um objetivo a atingir, se no caso contrário a hipótese não for válida, esta deve ser reformulada de forma a alcançar o que se pretende (Níven, 2003:19-22).

O desenvolvimento de um Balanced Scorecard deve ser feito a partir da definição da Missão, dos Valores, Visão e estratégia da organização e a tradução destes em objetivos, medidas, metas e iniciativas inseridas em quatro perspetivas equilibradas: perspetiva

financeira, dos clientes, processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento dando assim origem a uma Mapa Estratégico.

De um modo geral, os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação que permitem perceber como é que se cria valor para a organização, através de uma lógica de ligação entre cada um dos objetivos estratégicos sob a forma de uma cadeia de causa e efeito (*in* About Balanced Scorecard - <http://www.balancedscorecard.org/>). Trata-se de um documento de uma página onde são articulados e representados graficamente os principais objetivos de desempenho que se desdobram nas quatro perspetivas, isto é, uma série de hipóteses interligadas explícitas e possíveis de serem testadas (Níven, 2003). Por exemplo: melhorar o desempenho, através dos objetivos estabelecidos para a perspetiva aprendizagem e crescimento, permite que a organização progrida nos seus objetivos da perspetiva processos internos, que por sua vez vai permitir à organização criar resultados desejáveis nas perspetiva do cliente e na perspetiva financeira (*in* About Balanced Scorecard- <http://www.balancedscorecard.org/>).

Para se desenvolver o mapa estratégico, primeiramente, é necessário perceber quem deve fazer parte da equipa de implementação do BSC, que material é necessário para as reuniões e qual a informação fundamental a ser prestada. Todos os membros da equipa devem estar a par da missão, valores, visão e da estratégia da organização.

Para facilitar a primeira sessão do mapeamento da estratégia, Níven (2003) aconselha a realizar uma Análise SWOT, que consiste em analisar os pontos fortes (Strength), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da organização no contexto das perspetivas do BSC. O objetivo desta análise é fazer o cruzamento das forças com as fraquezas e transformar as ameaças em oportunidades, estabelecendo objetivos estratégicos para a organização colocar em prática e atuar num sentido de melhoria contínua (Bovaird e Löffler, 2003).

A definição dos objetivos para cada uma das perspetivas do BSC pode ser feita através da resposta dada pelos membros da equipa a questões que ajudam a perceber o que se pretende com cada uma das perspetivas:

#### **Perspetiva Financeira**

- "*Para termos sucesso financeiro como devemos ser vistos pelos nossos investidores (acionistas)?*"

#### **Perspetiva Clientes**

- "*Como podemos criar valor para os nossos clientes?*"

### Perspetiva Processos Internos

- "Que tipo de processos devemos melhorar/criar (ser excelentes) para acrescentar valor aos nossos acionistas?"

### Perspetiva Aprendizagem e Crecimento

- "Quais os elementos de infraestruturas organizacionais necessários se quisermos alcançar os nossos objetivos da perspectiva dos processos internos e dos clientes?"
- "Os nossos colaboradores têm acesso à informação de que necessitam para nos ajudar a atingir os resultados na perspectiva dos clientes?"
- "O nosso clima organizacional é favorável para alcançar o sucesso?"

### 3.1.2. Missão, Valores, Visão e Estratégia

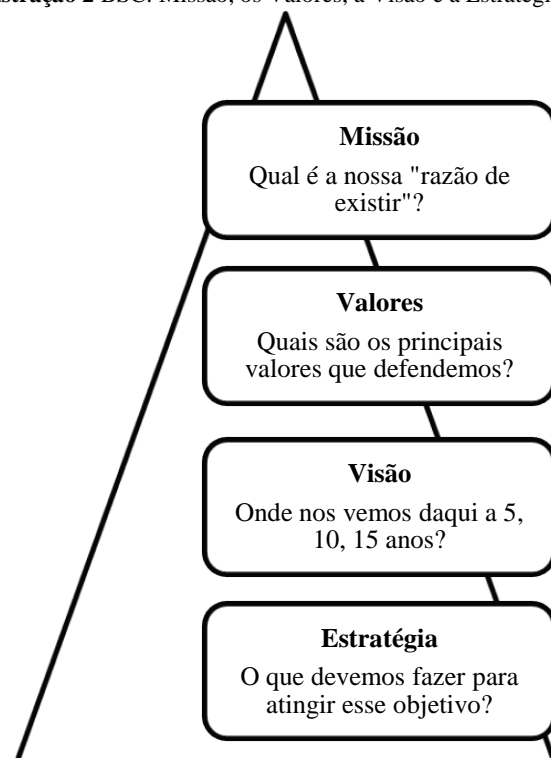
Uma organização no momento da sua criação deve conter uma missão, valores, visão e uma estratégia de forma a tornar perceptível o que levou à origem dessa organização, o que se pretende e como é que se vai alcançar o pretendido.

#### Missão

Quando falamos em missão falamos na razão pela qual determinada organização existe e a que se propõe, isto é, o objetivo que levou à criação daquela organização. É através da missão que se desenvolvem os valores, a visão e a estratégia de uma organização.

Citando Peter Drucker (*cit. in Corrêa et al., 2009:10*), "uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa".

Ilustração 2 BSC: Missão, os Valores, a Visão e a Estratégia



Fonte: Adaptado de Niven (2006:72)

Niven (2006) faz referência a alguns atributos a que se deve ter em conta na definição da missão, tais como:

- Deve inspirar a mudança (adaptar-se às constantes mudanças e transformações da sociedade);
- Deve ter natureza de longo-prazo (é a base da organização e deve-se manter de forma a dirigi-la em direção ao futuro);
- Deve ser facilmente compreendida e comunicada (linguagem simples, clara, facilmente entendida por todos);

Num balanced Scorecard a missão é um dos elementos críticos que vai permitir o desenvolvimento e definição de objetivos estratégicos e operacionais. Partindo de uma missão corretamente definida e que corresponda a uma realidade, atingir os objetivos torna-se mais exequível. Uma das principais características do BSC (cascata) permite criar alinhamento entre todos numa organização e assegura que todos desempenham a sua função tendo por base a missão da organização (Santos, 2006; Níven, 2006).

### **Valores**

Valores são princípios ou crenças que regem um ser humano dentro de uma organização. É fundamental para o sucesso de uma organização guiar-se por valores aceites e exigidos pela sociedade. O Balanced Scorecard ao permitir o alinhamento entre todos os funcionários assegura que as suas ações vão ao encontro dos valores defendidos pela organização (Santos, 2006; Níven, 2006).

### **Visão**

A visão dá-nos uma imagem daquilo que queremos ser, atingir, no futuro. No fundo permite-nos ter uma ideia de onde iremos estar daqui a 5, 10 ou 15 anos, tendo em conta a missão. Deve ser partilhada por todos de forma a ser possível trabalhar em conjunto para atingir o pretendido e ainda deve ser:

- Concisa (simples e fácil de entender);
- Apelativa a todos os stakeholders;
- Verificável (de forma a ser perceptível quando se conseguir atingir);
- Consistente com a missão e valores (ir de encontro com o que se pretende alcançar com a missão e com os valores que regem a organização);
- Exequível (deve ser algo possível de realizar);

- Inspiradora (deve motivar todos, a todos os níveis, de uma organização)

É através do BSC que a visão se pode tornar possível ao serem definidos: a estratégia, objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Santos, 2006; Níven, 2006).

### **Estratégia**

No fundo a estratégia permite-nos perceber como é que vamos alcançar a missão e atingir a visão, trata-se de um plano de ações que permitirão efetivar o futuro desejado.

Uma estratégia corretamente definida deve conter alguns princípios fundamentais:

- Ser compreensível (entendida por todas as partes interessadas da organização);
- Ter atividades diferenciadas (atividades que distingam a organização de outras, tornando-a mais apelativa);
- Trade-offs (prevê a existência de algumas trocas já que a estratégica se trata mais da opção de que o que não se quer fazer do que o que se quer fazer);
- As atividades devem-se interligar;
- Continuidade (as estratégias devem de alguma forma serem continuas e adaptar-se às mudanças que possam ocorrer, por exemplo ao nível tecnológico);

O balanced scorecard e a estratégia estabelecem entre si um elo crítico, na medida em que a ferramenta permite traduzir a estratégia em objetivos operacionais, indicadores, metas e iniciativas, desdobradas nas quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), tornando assim possível a execução da estratégia e transmitindo-a a todos os níveis da organização (Santos, 2006; Niven, 2006).

#### **3.1.3. Perspetivas do Balanced Scorecard**

Para obtermos um Mapa Estratégico compreensível e infalível é necessário que a escolha e definição das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) estejam de acordo com as informações recolhidas, com os objetivos estratégicos pretendidos e que o resultado obtido potencie a criação de vantagem competitiva para a organização.

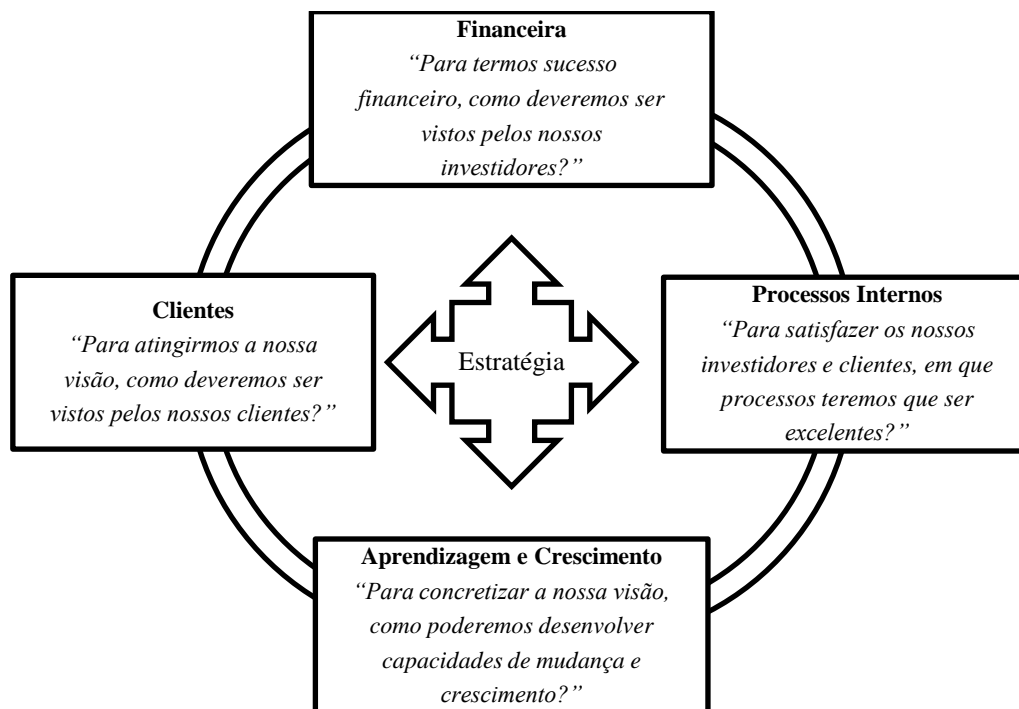
Kaplan e Norton (2000b) realçam o facto de que a chave para a implementação de qualquer estratégia é proporcionar o entendimento geral sobre o que se pretende com cada um dos objetivos definidos para os diferentes níveis da organização.

A definição das diferentes perspetivas vai ajudar a perceber quais são os objetivos prioritários da organização de acordo com a missão e com os eixos estratégicos da mesma.

Estes objetivos devem ser claros, específicos e concisos facilmente medidos através de indicadores perceptíveis e com metas alcançáveis e que conduzam a organização rumo ao sucesso e à vantagem competitiva.

Kaplan e Norton, nas suas diversas publicações sobre o BSC explicam em que consiste cada uma das perspetivas, e é o que iremos analisar de seguida:

**Ilustração 3** Perspetivas do Balanced Scorecard (Modelo Original)



**Fonte: 1** Adaptado de Pinto (2005:3)

### **Perspetiva Financeira**

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspetiva financeira descreve os resultados considerados tangíveis da estratégia em termos financeiros, como o ROI<sup>1</sup>, valor para o acionista, lucro, crescimento de receita e custos unitários mais baixos. Como estratégia financeira, as organizações têm como prioridade o crescimento de receita e a produtividade, sendo que o crescimento da receita tem o propósito de construir a franquia com receita de novos mercados, novos produtos e novos clientes e aumentar o valor para os clientes existentes, já a produtividade procura reduzir despesas melhorando a estrutura de custos da organização e utilizar os ativos de forma mais eficiente.

---

<sup>1</sup> Retorno Sobre o Investimento



Equilibrando as duas estratégias é possível garantir que as reduções dos custos e dos ativos não comprometam as oportunidades de crescimento da organização (Kaplan e Norton, 2000b).

### **Perspetiva dos Clientes**

Kaplan e Norton (2000b), referem que a base para uma boa estratégia de negócio é a proposta de valor para o cliente. Esta proposta pode ser escolhida entre três diferenciadores principais: a excelência operacional, a fidelização com o cliente e a liderança de produto. É através da identificação da proposta de valor que cada organização vai perceber quais são os clientes-alvo.

Ainda segundo os autores, uma organização que procure *“uma estratégia de excelência operacional precisa de se destacar a preços competitivos, qualidade de produto e seleção, cumprimento da ordem rápida e entrega no prazo”* (Kaplan & Norton, 2000b:53-54).

No que diz respeito à fidelização do cliente *“a organização deve enfatizar a qualidade dos seus relacionamentos com os clientes, incluindo um serviço excepcional e integridade das soluções que oferece”* (Kaplan & Norton, 2000b:53-54).

Já as empresas que procuram uma estratégia de liderança do produto *“devem concentrar-se na funcionalidade, características e desempenho global dos seus produtos ou serviços”* (Kaplan & Norton, 2000b:53-54).

Ainda que existam diferentes sectores de atividades com diferentes propostas de valor para o cliente, estes devem ter em comum três categorias: atributos dos produtos e serviços; relacionamento com os clientes e a imagem e reputação (Santos, 2006). É primordial perceber o que os clientes procuram para satisfazer as suas necessidades para que os objetivos e indicadores do BSC possam ir de encontro aos interesses dos clientes. Newing (1995, cit in Santos, 2006:42) refere que *“o BSC tem na sua base as estratégias competitivas estabelecidas tais como: a orientação para o cliente, os prazos de entrega, a qualidade total e o trabalho em equipa. Muitas empresas já têm uma visão de orientação para o cliente, contudo, a perspetiva de cliente do BSC exige que os próprios clientes identifiquem um conjunto de objetivos e indicadores para os fatores que realmente têm importância para eles”*.

### **Perspetiva dos Processos Internos**

Após a realização de quais são os clientes-alvo e quais devem ser os objetivos a atingir com a perspetiva financeira, a organização deve identificar quais são os processos críticos que estabelecem a proposta de valor diferenciadora do cliente (Kaplan e Norton, 2000b).

É na perspetiva dos processos internos que se analisa quais os processos que realmente acrescentam valor à organização e em que medida os diferentes recursos disponíveis da empresa contribuem para essa criação de valor. Citando mais uma vez Newing (1995, cit in Santos, 2006:45) “(...) *A perspetiva interna deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à atividade do cliente*”.

### **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento**

Segundo os autores Kaplan e Norton, qualquer mapa estratégico deve ter na base a perspetiva Aprendizagem e Crescimento. Esta perspetiva permite “*definir as competências essenciais e habilidades, as tecnologias e a cultura corporativa necessária para apoiar a estratégia de uma organização*” (Kaplan e Norton, 2000b:58-59). O objetivo no fundo é identificar quais são os ativos intangíveis (capital humano, capital da informação e capital organizacional) mais importantes para que a organização se desenvolva a médio e longo prazo (Kaplan e Norton, 2004).

“O BSC salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, tais como: novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são com certeza importantes mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos, por isso as organizações devem também investir nas suas infraestruturas – pessoas, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a médio/longo prazo” (Kaplan e Norton, 1996, cit in Santos, 2006:47). Os objetivos definidos para as perspetivas financeira, do cliente e dos processos internos apenas serão efetivadas com as infraestruturas adequadas, sendo por isso necessário investir em colaboradores formados e qualificados, alinhados com toda a organização atribuindo lhes responsabilidades e alguma liberdade para agir e decidir de forma a desenvolver motivação entre eles. É ainda indispensável investir em sistemas de informação que permitam uma maior eficiência no desempenhar das funções de todos os colaboradores contribuindo para a gestão da informação sobre clientes, dos processos e da situação financeira da organização e consequentemente para o sucesso da organização.

### **3.1.4. Relações de Causa e Efeito**

Um BSC bem construído deve, para além de descrever a estratégia através de objetivos e indicadores adequados, contemplar relações de causa e efeito entre esses objetivos e os respetivos indicadores distribuídos pelas quatro perspetivas. Kaplan e Norton (1996, *cit. in Santos, 2006:114*) referem que *“A estratégia implica o movimento da organização desde a sua posição atual até uma posição desejada no futuro, embora incerta. Como se trata do futuro, o caminho tem de ser traçado por um conjunto de hipóteses interligadas. O mapa estratégico especifica este relacionamento de causas e efeitos, transformando esse hipotético caminho num percurso explícito e testável”*. Santos (2006) refere ainda que estas relações de causa e efeito têm também associada uma função de diagnóstico no sentido em que possibilita realizar análises para posterior validação do Scorecard.

### **3.1.5. Comunicação em Cascata – BSC**

Um BSC bem construído pressupõe o envolvimento de toda a organização, numa perspetiva “top down” em que todos os colaboradores partilham ideias e trabalham em conjunto na construção de mapas estratégicos individuais que devem estar alinhados com os mapas estratégicos centrais. A participação e o alinhamento de todos os colaboradores com a missão e a estratégia é fundamental e designa-se de comunicação “em cascata” onde o BSC é desenvolvido pelos gestores de topo descendo ao nível dos departamentos (Pinto, 2005).

Fazer cascata de um BSC, no fundo significa criar alinhamento a todos os níveis da organização para a estratégia que se vai desenvolver. É traduzir o scorecard de uma organização a todas as unidades de negócio, de apoio e a todas as equipas e colaboradores da organização. Daqui deve resultar um foco consistente por parte de todos os níveis da organização no objetivo global da organização.

### 3.2. Adaptações do BSC ao Sector Público e às Organizações sem fins lucrativos

A principal diferença entre o sector privado e o sector público evidencia-se através do objetivo fundamental de cada um. Enquanto um dos grandes objetivos do sector privado é a maximização do lucro, no sector público a maior preocupação centra-se na prestação de serviços aos clientes/utentes, com mais e melhor qualidade, aliados à eficiência e eficácia, sem descuidar da avaliação do desempenho e responsabilização dos funcionários na execução da sua função.

O terceiro sector caracteriza-se essencialmente por ser constituído por organizações sem fins lucrativos e não-governamentais que executam atividades com utilidade pública, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas instituições, segundo o art.º 1 do Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, são “*constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico (...)*”.

Apesar de realidades diferentes das do sector privado, tanto o sector público como o terceiro sector têm sido alvo de transformações no que diz respeito à avaliação do desempenho e à implementação de diferentes ferramentas, procurando a melhoria contínua da qualidade dos serviços que prestam (Níven, 2003).

O Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992), criado originalmente para aplicação no sector privado, não passou despercebido às organizações do sector público nem às organizações privadas sem fins lucrativos, consequência do sucesso dos resultados desta ferramenta de gestão estratégica, sendo que, uma das características mais evidentes desta ferramenta é o facto de se adaptar aos diferentes contextos organizacionais após a realização de algumas alterações (Pinto, 2005).

Caldeira (2009), no seu livro “*Implementação do Balanced Scorecard no Estado*”, apresenta-nos alguns dos benefícios da aplicação do BSC no sector público como sendo:

- O facto de este permitir acompanhar e monitorar o desempenho estratégico da organização no curto-prazo;
- A rápida observação, perceção e correção de eventuais desvios da estratégia que ocorram tal como as suas causas;
- A comunicação (clara e de fácil compreensão) da estratégia a todos os níveis da organização;

- Orientação e alinhamento dos colaboradores da organização para a estratégia;
- Focar os colaboradores no cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os benefícios descritos permitem uma correta implementação e gestão da estratégia nas organizações, independentemente do sector a que pertencem.

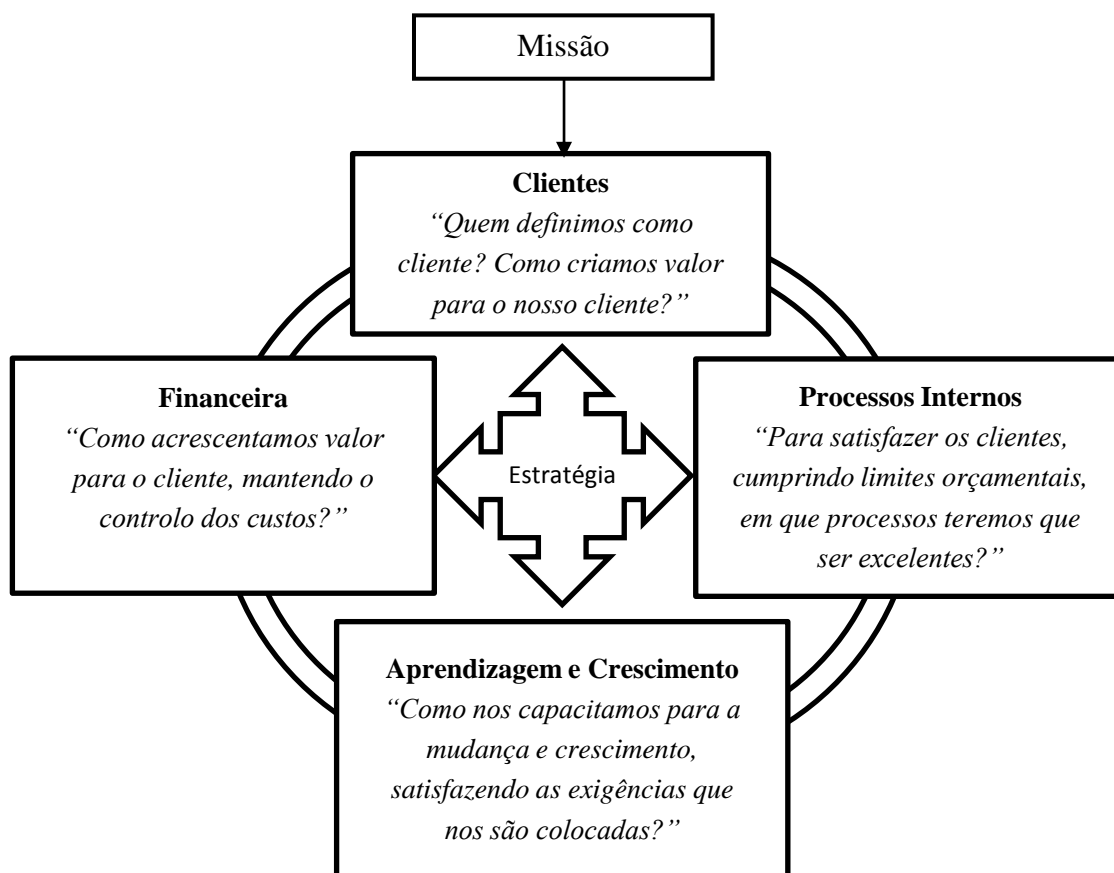
As principais diferenças que se verificam num BSC aplicado ao sector privado e ao sector público ou terceiro sector efetuam-se essencialmente na missão, nas responsabilidades, clientes, stakeholders e na estratégia de cada um.

Adaptando o BSC original a estas instituições, as alterações irão surgir na arquitetura do BSC:

- A missão passa para o topo passando a constituir o elemento que irá conduzir todo o processo de implementação do BSC, desde a seleção dos eixos estratégicos, às perspetivas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas;
- Tendo em conta que o principal enfoque do sector público e sector sem fins lucrativos é atribuído aos clientes e na forma de satisfazer as suas necessidades atendendo à missão do organismo, a perspetiva que surge a seguir à missão deve ser a perspetiva do cliente. Para definir os objetivos nesta perspetiva é necessário perceber quem são os clientes-alvo e como se pode criar valor para os mesmos;
- Apesar destas instituições, ao contrário do sector privado, não terem como objetivo a obtenção de lucro, a perspetiva financeira não é suprimida do processo, sendo-lhe atribuída grande importância, já que qualquer organização, seja de que sector for, necessita de recursos financeiros para obter sucesso na prestação de serviços e satisfação dos seus clientes. O principal objetivo desta perspetiva, nestas instituições, é portanto a estabilidade económico-financeira, possibilitando o alcance da missão e a gestão eficiente do orçamento disponível;
- A perspetiva dos processos internos procura perceber quais são os processos essenciais na prestação dos serviços aos clientes. Para definir objetivos nesta perspetiva deve-se ter em conta quais os processos internos em que há necessidade de se ser excelente para que seja criado valor para os clientes e assim concretizar a missão;

- Por fim, a perspetiva aprendizagem e crescimento, constitui a base de todo o processo e é integrada pelos pilares fundamentais da instituição, os denominados ativos intangíveis dos quais fazem parte o capital humano (essenciais para se atingir a missão e as metas fixadas para alcançar objetivos sociais), capital da informação e o capital organizacional;

**Ilustração 4** Balanced Scorecard - Modelo adaptado ao sector público e às organizações sem fins lucrativos



**Fonte:** Adaptado de Niven (2003:32)

Apesar das diferenças destacadas entre o BSC aplicado ao sector privado e ao BSC adaptado ao sector público e terceiro sector, a Estratégia permanece no centro de ambos os modelos. Sendo o principal componente de todo o modelo identificando quais as prioridades que se pretendem alcançar de forma a conduzir a instituição ao encontro da sua missão (Pinto, 2005; Níven, 2003).

O Balanced Scorecard é a ferramenta certa para as organizações que pretendem criar valor para o cliente/ utente.

## **Capítulo IV - Estudo de Caso**

### **4.1. A Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul**

#### **4.1.1. Enquadramento Histórico**

Da nossa sociedade atual são parte integrante três tipos de sector: o sector Privado, o sector Público e o sector da Economia Social onde se inserem as Misericórdias Portuguesas.

Em 1498 foi fundada em Lisboa a primeira Misericórdia, pelas mãos da Rainha D. Leonor e Miguel Contreiras, com a intenção de apoiar os mais carenciados nas diversas adversidades da vida. Esta vontade de ajudar o próximo tornou-se contagiante e depressa se difundiu por todo o território nacional, e ainda em outros países, criando-se condições para que todos vivessem com um pouco mais de qualidade.

De acordo com um inquérito realizado em 1999, existem 388 Santas Casas da Misericórdia em Portugal, estando quatro delas em estado de inatividade. As Misericórdias dividem os seus equipamentos de ação social em áreas da Terceira Idade e da Infância e Juventude como Lares de Idosos, Apoio domiciliário, Centros de Dia, Creches, Jardim-de-infância e ATLS. Para dar resposta a todas as necessidades possíveis dos utentes-alvo, estas instituições contam com o apoio de vários colaboradores, sendo estes maioritariamente jovens, e ainda de voluntários.

A Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul viu nascer os primeiros estatutos aprovados em meados de 1875, tendo começado a prestar apoios na área da saúde nesse mesmo ano a todos os habitantes de São Pedro do Sul e arredores.

No entanto, após o 25 de Abril e com a nacionalização dos serviços hospitalares, a Misericórdia viveu um dos seus períodos mais complicados ficando sem condições para continuar a amparar os utentes que daquela casa dependiam. Para piorar a situação o então provedor faleceu e outros dois elementos da mesa pediram a demissão, restando apenas duas opções das quais uma era cessar. Com grande esforço por parte dos que restavam e com a ajuda de alguns apoios, a situação inverteu-se, foram criadas novas valências e o património foi aumentado. Construiu-se o Lar, um bloco de habitação Social, uma creche com jardim-de-infância e ATL e ainda o serviço de Apoio Domiciliário.

O edifício que atualmente serve como secretaria da SCMSASPS e que tem ligação com os restantes edifícios do lar, foi o primeiro a ser construído e habitado pelos utentes mais carenciados. Por vontade escrita em testamento de um dos beneméritos da Santa Casa, foi

edificado um hospital, o Hospital Nossa Senhora do Amparo, que viu as suas portas abertas em Abril de 1900, prestando serviços a doentes pobres do concelho.

Quarenta anos depois, ainda que o hospital desempenhasse eficientemente a sua missão de amparar os mais desfavorecidos, começou a sofrer de uma crise financeira e viram-se obrigados a recorrer a oferendas do povo de forma a continuar a prestar serviços. Foi introduzida a valência de cirurgia geral e mais tarde consultas de oftalmologia tornando o hospital pequeno de mais para os serviços que oferecia. Foi então que em 1961 se levantou o projeto de remodelação e ampliação do mesmo, obra a cargo do arquiteto Fernando José Estevão da Silva, ficando o novo hospital com espaço suficiente para garantir todos os serviços de saúde necessários aos utentes da vila de São Pedro do Sul.

Contudo, dois anos após o 25 de Abril, o hospital foi retirado à Santa Casa pelo Estado, deixando a Misericórdia sem nada e com uma mensalidade que não cobria as despesas dos idosos residentes. Foi conseguido entretanto um pequeno subsídio para a construção de uma cozinha, nascendo assim o Lar. Mais tarde, em meados de 1980 foi assinado um acordo entre o Governo e a SCMSASPS em que o Estado se comprometia a pagar uma mensalidade mais elevada pela utilização do hospital e do seu equipamento e que se mantém até hoje (Mouro, 1994).

Atualmente a SCMSASPS conta com o apoio de mais de 700 benfeitores e presta apoios e serviços ao nível de carências alimentação e saúde, acolhem idosos em lares e prestam ainda serviços de apoio domiciliário. Admitindo, também, crianças numa Creche, no Jardim-de Infância e no ATL.

Conta ainda com um elevado número de colaboradores, com formação adequada para o desempenho das suas funções.

#### **4.2. Caraterização da SCMSASPS**

A instituição que está a ser alvo de estudo é a Santa Casa da Misericórdia de Santo António, situada em São Pedro do Sul. Esta instituição tem como principal objetivo a satisfação de carências sociais enquanto pratica o culto católico, respeitando os princípios da doutrina e moral cristã, e ainda os usos e costumes da Irmandade.

Caracteriza-se por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos que conta com apoios provenientes da segurança social e como tal a sua existência tem como fim *“realizar ações de apoio social em situações adversas à condição humana, tais como: exclusão ou carência humana. Fomentando, através de uma alargada*



*variedade de atividades, a inclusão e integração de crianças, famílias e idosos”* (Estatutos da Santa Casa da Misericórdia, 1981).

Desta instituição fazem parte seis valências: O Lar de Idosos, o Lar de Grandes Dependentes, Apoio Domiciliário, Creche, Jardim-de Infância e ATL. E conta com o apoio de vários colaboradores capacitados para desempenhar a sua respetiva função.

#### **4.2.1. Respostas Sociais e Competências**

Das valências da Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul fazem parte:

- Lar de Idosos e Lar de Grandes Dependentes

O Lar de idosos tem como objetivo *“ser uma casa de família dos seus utentes, com o equipamento de alojamento coletivo para responder solidariamente às carências daqueles que, por um ou outro motivo e por estarem em risco de perda de independência e/ou autonomia, necessitam de assistência e apoio adequado nos seus derradeiros anos de vida e solidão, contribuindo para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento”* (Lar de Idosos - Regulamento Interno, 1ª versão, Agosto/2008; Grandes Dependentes – Regulamento Interno, 1ª versão, Agosto/2008,);

**Tabela 3** Competências da Valência Lar de Idosos e Lar de Acamados

<i>Valência</i>	<i>Competências</i>
Lar de Idosos e Lar de Acamados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acolher pessoas idosas, ou outras, cuja situação social, familiar, económica e/ou de saúde, não lhes permita permanecer no seu meio habitual de vida;</li> <li>• Assegurar a prestação dos cuidados adequados à satisfação das necessidades, tendo em vista a manutenção da autonomia e independência;</li> <li>• Proporcionar alojamento temporário e/ou permanente, como forma de apoio à família;</li> <li>• Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;</li> <li>• Encaminhar e acompanhar as pessoas idosas para soluções adequadas à sua situação</li> </ul>

- **O Apoio Domiciliário**

*“O Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) é uma resposta social que consiste na prestação de 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”* (SAD – Regulamento Interno, 2ª versão, Junho/2012).

**Tabela 4** Competências da Valência SAD

<i>Valência</i>	<i>Competências</i>
Serviço de Apoio Domiciliário	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e família;</li><li>• Prevenir situações de dependência e promover a autonomia;</li><li>• Contribuir para retardar ou evitar a institucionalização;</li><li>• Assegurar ao utente a satisfação das necessidades básicas;</li><li>• Minimizar o desgaste físico e psicológico que afeta as famílias que, por imperativos socioprofissionais, não têm possibilidades de efetuar o atendimento e acompanhamento desejados aos seus familiares</li></ul>

- **A Creche**

*“A valência de Creche é uma resposta social desenvolvida em equipamento, de natureza socioeducativa, para acolher crianças dos três meses aos três anos de idade, vocacionado para o apoio à criança e à família, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou pessoa que tenha a sua guarda de facto”* (Creche - Regulamento Interno, 2ª versão, Setembro/2011).

- **O Jardim-de-Infância**

*“A valência de Jardim-de-Infância é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, vocacionada para o desenvolvimento da criança, proporcionando-lhe atividades educativas e atividades de apoio à família. Abrange crianças com idades compreendidas entre os três anos e a idade de ingresso no ensino básico”* (Jardim-de-Infância – Regulamento Interno, Setembro/2011, 2ª versão).

- **O ATL**

*“As suas atribuições têm como objetivo principal dar resposta à problemática socio-cultural-educativa da Comunidade de São Pedro do Sul. O CATL presta assistência educativa e sociocultural unicamente a utentes com idades compreendidas entre os seis e os doze anos e que frequentem o primeiro e segundo ciclos do ensino básico”* (Centro de Atividades de Tempos Livres – Regulamento Interno, Setembro/2011, 2ª versão).

**Tabela 5** Competências da Valência Creche, ATL e Jardim-de-Infância

<i>Valência</i>	<i>Competências</i>
Creche, ATL e Jardim-de-Infância	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover o desenvolvimento integral da criança, através do aproveitamento das suas potencialidades, proporcionar-lhes condições de bem-estar e segurança e num clima de segurança afetiva e física, durante o afastamento parcial do seu meio familiar;</li><li>• Colaborar com as famílias na promoção da saúde e habilitá-las a um melhor conhecimento desta, para uma mais perfeita atuação no processo educativo, para além da partilha de cuidados, responsabilidades em todo o processo evolutivo da criança, e no caso específico do Jardim-de-Infância, despistagem de inadaptações, deficiências e precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento da criança;</li><li>• Assegurar os cuidados de higiene adequados à idade da criança;</li><li>• Estimular o convívio entre as crianças como forma de integração e inclusão sociais e, mais uma vez no caso do jardim-de-infância, despertar a curiosidade e o pensamento crítico das crianças;</li><li>• Prevenir e compensar défices sociais e culturais do meio familiar, contribuindo para a igualdade de oportunidades e para o sucesso de aprendizagem, desenvolvendo a expressão e a comunicação através da utilização de linguagens múltiplas como meios de relação, de informação, de sensibilização estética e de compreensão do mundo;</li><li>• Desenvolver ações com a comunidade, promovendo uma melhor relação Comunidade-Misericórdia</li></ul>

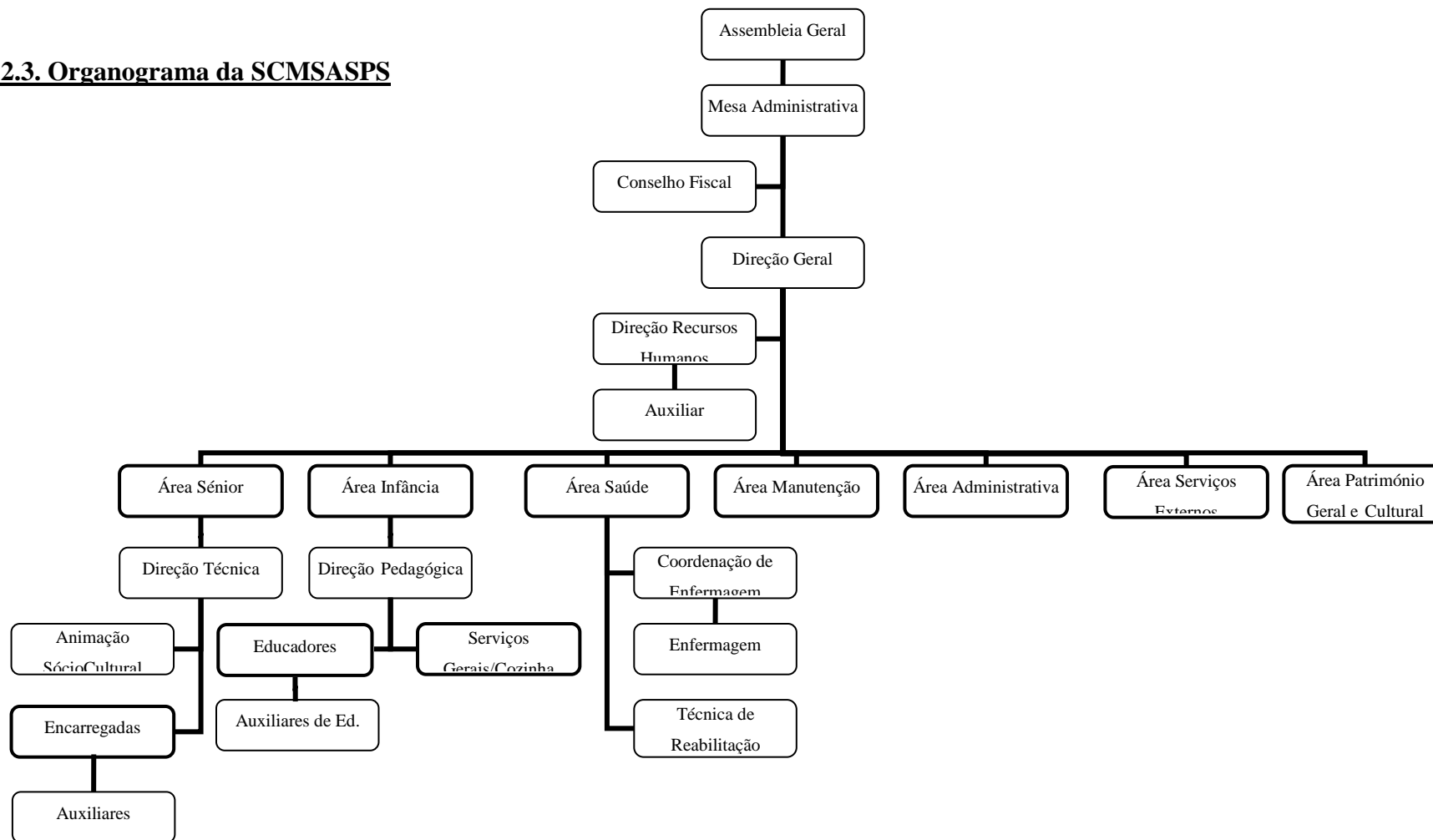
#### **4.2.2. Modelos de Gestão da SCMSASPS**

Do Modelo de Gestão, existente na Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul, fazem parte a Assembleia Geral, constituída pela reunião dos irmãos; a Mesa Administrativa, constituída por sete membros efetivos e três suplentes, sendo um dos efetivos o Provedor; e o Conselho Fiscal, constituído por três membros efetivos e três suplentes (Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Santo António, 1981).

O modelo de gestão desta instituição difere das restantes instituições (quer públicas, quer privadas) pelo seu carácter de voluntariado, isto é, os membros da gerência não auferem de qualquer vencimento ou remuneração, no cumprimento das suas funções.

Praticamente todas as decisões são tomadas após serem discutidas por todos os membros da Mesa Administrativa.

### 4.2.3. Organograma da SCMSASPS



### 4.3. Recursos Humanos

Na execução das suas funções o Lar da SCMSASPS conta com 115 colaboradores, distribuídos pelas seguintes categorias:

**Tabela 6** Categorias de colaboradores – Área Sénior

Categorias	Média de Idades	Habilitações	Total
Técnicos Administrativos	43	9º/11º/12ºano e Lic.	6
Técnico Superior Animação Socioeducativa	34	Licenciatura em animação sociocultural	1
Técnico de Recursos Humanos Principal	41	Licenciatura em Recursos Humanos	1
Técnico de Atividades de tempos livres	37	Licenciatura em Motricidade Humana	1
Técnico Superior de Serviço Social	25	Licenciatura em Serviço Social	1
Enfermeiras	28	Licenciatura em Enfermagem	4
Auxiliares de Enfermagem	55	4º/9º Ano	2
Cozinheiras e Ajudantes de cozinha	49	4º/7º/9º Ano	5
Ajudantes de Lar/centro de dia	48	4º/7º/9º Ano	75
Ajudante Familiar Serviço Domiciliário	42	4º/9º/12ºano	4
Encarregadas de Serviços Gerais	59	4º/7ºano	2
Trabalhador Agrícola, Pedreiros/trolhas	49	4º/9º Ano	5
Trabalhadores de serviços gerais	37	4º/ 7º/ 9º/12ºano	5
Encarregado Geral	61	4º Ano	1
Eletricista Principal	44	7º Ano	1
Carpinteiro de Limpos Principal	43	7º Ano	1

Fonte: Elaboração Própria

A nível de habilitações e competências, grande parte dos colaboradores que desempenham funções de ajudantes e auxiliares possuem apenas entre o 4º e o 9ºano de escolaridade, e verifica-se que a formação a nível de ensino superior está presente somente nos quadros

superiores. Esta situação é consequência do nível de antiguidade de alguns dos colaboradores, que permanecem na instituição desde a sua abertura.

Embora existam categorias específicas, a política de recursos humanos da instituição aposta na polivalência e flexibilidade dos colaboradores assistindo-se assim a uma rotatividade de colaboradores pelos diferentes sectores.

No jardim-de-infância, a SCMSASPS dispõe de 40 colaboradores com as funções que se seguem:

**Tabela 7** Categorias de Colaboradores – Área de Infância

<i>Categoria</i>	<i>Média de Idades</i>	<i>Habilitações</i>	<i>Total</i>
Educadores de Infância	37	Lic. Educadores de Infância/ Lic. Animação Cultural/ Bacharelato em Educadores Infância	9
Professora 1º/2º Ciclo Básico	35	Lic. – Professor 1º e 2º ciclo	1
Ajudantes de Ação Educativa I, II	42	7º/9º/12ºano	16
Auxiliar Educação	61	9ºano	1
Trabalhadores serviços gerais	40	7º/9º/12º	8
Cozinheira	57	4ºano	1
Ajudantes de Cozinha	39	7ºano	2
Motorista de Pesados I, II	48	7º/9º Ano	2

**Fonte:** Elaboração Própria

Ao comprometerem-se a educar e ensinar crianças há uma maior preocupação em investir nas habilitações dos colaboradores que fazem parte do jardim-de-infância e como tal verifica-se a existência de um maior número de colaboradores com qualificação e formação ao nível do ensino superior.

#### **4.4. Recursos Financeiros**

Relativamente aos recursos financeiros da SCMSASPS, a principal fonte de rendimento da instituição é a mensalidade paga pelos utentes.

A mensalidade fixada para o Lar de Idosos corresponde a 520€ e a do Lar de Acamados a 730€. Esta mensalidade compreende os gastos com alimentação, higiene e saúde, sendo que algumas consultas de especialidade podem ser suportadas financeiramente pela família.

Dependendo da condição económico-financeira do utente e respetiva família, este pode embolsar a totalidade ou apenas parte da mensalidade, sendo que, neste último caso poderá existir uma compensação através de um outro utente com condições económico-financeiras favoráveis ou através das contribuições do Instituto de Segurança Social (ISS).<sup>2</sup>

No Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) a mensalidade varia de acordo com os serviços contratados ficando o utente sujeito ao pagamento de 10% a 60% do seu rendimento ilíquido mensal.

Relativamente ao Jardim-de-Infância, a mensalidade é calculada com base nos rendimentos das famílias (IRS).

No que diz respeito às contribuições do ISS, estas variam de acordo com as respostas sociais, sendo a comparticipação fixada para o Lar de Idosos de 355€/mês por utente, podendo efetivamente aumentar consoante o grau de dependência do idoso.

Para o Serviço de Apoio Domiciliário as contribuições variam dependendo mais uma vez dos serviços prestados e do rendimento ilíquido mensal do utente.

A SCMSASPS conta ainda com o pagamento de rendas provenientes do património imobilizado que possui (apartamentos em SPS e Lisboa).

---

<sup>2</sup> Este tipo de casos não é uma constante sendo por isso propostos à Mesa Administrativa e analisados ao pormenor por todos os elementos da direção e só depois é tomada uma decisão sobre essa situação.

## Capítulo V - Metodologia de Implementação de um BSC na SCMSASPS

### 5.1. Objetivos do Estudo

O objetivo final do presente trabalho prende-se com a formulação de uma proposta de Mapa Estratégico para implementação numa instituição do terceiro sector. Para tal serão feitas diversas análises e a definição de objetivos estratégicos para a instituição através do desenvolvimento da metodologia Balanced Scorecard.

Após a sua conclusão, o Mapa Estratégico, conseguido através do desenvolvimento da metodologia BSC, poderá ser aplicado à Instituição alvo tendo em conta que não poderá existir grande desfasamento de tempo entre a proposta e a sua implementação.

### 5.2. Atividades Desenvolvidas no Estágio

a) As **atividades desenvolvidas** durante os nove meses de estágio dividiram-se em 4 fases:

**1.ª Fase** – Pesquisa interna sobre a instituição e sobre o seu funcionamento – todas as informações relevantes que permitiram conhecer a instituição.

Esta fase envolveu visitas a todos os sectores da instituição com objetivo de conhecer a fundo o seu funcionamento e os vários serviços que sustenta.

Ainda nesta fase foi feita uma pesquisa sobre a instituição e sobre o seu histórico no que diz respeito à avaliação de desempenho.

**2.ª Fase** – Pesquisa pelas várias formas de avaliação e pelas ferramentas existentes de avaliação do desempenho.

Nesta fase foi feita uma pequena pesquisa sobre o surgimento da avaliação do desempenho nas organizações do sector público e quais as ferramentas que melhor se adaptam às suas características e que apresentam melhores resultados.

**3.ª Fase** – Desafios de desenvolver a metodologia Balanced Scorecard no terceiro sector.

Na terceira fase analisamos a ferramenta de gestão BSC e a sua capacidade de se adaptar às realidades do terceiro sector e consequentemente às características específicas da Santa Casa da Misericórdia de Santo António.

**4ª Fase** – Construção do Balanced Scorecard para a SCMSASPS.

Nesta fase foi desenvolvida a análise estratégia e formulação da estratégia para a SCMSASPS em conjunto com alguns dos elementos da direção da instituição e dos quadros superiores:



- Análise de Stakeholders;
- Análise SWOT;
- Definição da Missão; Visão e valores;
- Principais linhas de orientação estratégica;
- Definição dos objetivos operacionais.

#### **b) Trabalho de Campo**

Para definir e implementar corretamente um Balanced Scorecard é necessário que se respeite uma série de passos (Santos, 2006):

**1º Passo** – Reunir e distribuir todo o material de suporte. É importante que a equipa tenha acesso a toda a informação necessária sobre a organização, como é o caso da missão, visão, valores e estratégia;

**2º Passo** – Desenvolver ou confirmar as declarações de missão, visão, valores e estratégia. Caso estas declarações não estejam conforme o que se pretende, ou não sejam de fácil entendimento, devem ser redefinidas;

**3º Passo** – Conduzir entrevistas com a gestão executiva. É importante que a gestão executiva esteja não só a par do processo, mas que também se envolva, facultando informações sobre os resultados da organização;

**4º Passo** – Desenvolver objetivos e indicadores em cada uma das perspetivas do BSC. Depois de definidos os eixos estratégicos ou as prioridades assumidas da instituição, são traçados os objetivos operacionais com o qual se irá trabalhar para cumprir com a estratégia, estabelecendo os indicadores necessários para obter resultados;

**5º Passo** – Desenvolver relações de causa e efeito. É importante que todos os objetivos se relacionem entre si, numa ligação de causa e efeito dando sentido à estratégia;

**6º Passo** – Estabelecer metas para os indicadores. As metas são importantes na medida em que ajudam a perceber se os resultados que se esperavam foram alcançados;

**7º Passo** – Desenvolver o processo BSC. Após a concretização dos passos anteriores é possível iniciar o verdadeiro processo de BSC.

No desenvolver de cada um destes passos, para a SCMSASPS, foram agendadas reuniões e realizadas 10 entrevistas que contaram com a presença de alguns dos membros da atual direção da instituição: Sr. Provedor José Fernandes, Vice-Provedor Eduardo Serrano, Secretário Carlos Simões e o Dr. João Marques; com a Diretora de Recursos Humanos, Dr.<sup>a</sup> Ana Oliveira e com a Técnica de Motricidade Humana, Dr.<sup>a</sup> Maria Alice. A escolha

dos membros da equipa para implementação do BSC justifica-se pela necessidade de um dos membros da direção ter obrigatoriamente de ser informado sobre qualquer projeto que esteja a ser colocado em prática e pela quantidade de informação e conhecimentos prontamente disponibilizados por todos.

A cooperação dos membros da direção entrevistados foi fundamental para a realização deste estudo, na medida em que facultaram informações vitais sobre o funcionamento da instituição, das suas origens, do seu património, dos objetivos que realmente se pretendem e das dificuldades que se colocam diariamente no seu funcionamento. O Dr. João Marques, sociólogo e atualmente a escrever o manual de qualidade para a instituição, teve uma participação essencial para a definição dos objetivos prioritários da instituição e necessidades da mesma.

A proposta final, para implementação do BSC na SCMSASPS, ainda que inclua os contributos de cada um dos elementos entrevistados, reflete e mantém uma posição original e própria.

Os restantes membros da equipa, através da partilha de histórias, conhecimentos e vivências do lar e no lar, também contribuíram para que se tornasse mais simples entender o funcionamento da SCMSASPS e o que realmente se pretende para o futuro da instituição.

A Dr.<sup>a</sup> Ana Oliveira, orientadora do estudo em causa, na instituição, teve uma participação indispensável em todo o processo, orientando e esclarecendo as dúvidas que iam surgindo da melhor forma possível, dando-me liberdade para circular, conviver, pesquisar, participar e transmitir ideias que iam surgindo à medida que era confrontada com determinadas situações.

### **5.3. Diagnóstico Pré-BSC**

Esta instituição ainda não possui qualquer sistema de avaliação, que permita verificar a performance quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores. Como tal, um dos objetivos para o presente ano, é desenvolver um sistema, através da implementação de uma ferramenta de avaliação do desempenho que possibilite à instituição alinhar os objetivos dos tais colaboradores, no desempenhar da sua função, com o objetivo geral da instituição, que é nada mais do que prestar serviços de interesse comum, promovendo valores e estimulando a irmandade e ajuda ao próximo.

Para tal é necessário delinear uma estratégia que seja comum a todos os elementos da instituição e que permita à mesma dar continuidade à prestação dos seus serviços da melhor forma possível.

Após estudar os modelos de avaliação do desempenho existentes, determinou-se que se iria implementar o BSC, não só por ser uma das ferramentas mais operacionais interligando objetivos mais operacionais entre si e estabelecendo metas a atingir, mas também porque implica uma melhoria contínua permitindo alinhar todos os componentes da instituição com a missão, a visão, os valores e a estratégia da mesma.

Fui também informada que em determinado ano foi realizada uma “tentativa” de avaliação do desempenho dos colaboradores através da resposta a um questionário, não existindo contudo qualquer relatório que dê a conhecer quais os resultados ou as conclusões retiradas do mesmo.

Pelo trabalho desenvolvido na instituição julga-se que a falha nesta tentativa de avaliação do desempenho se centra no facto de não existir até à data informação específica sobre a estratégia da instituição e quais os objetivos específicos que devem ser atingidos.

Para se ser bem-sucedido na definição e implementação de uma estratégia, é necessário o acompanhamento correto e periódico da mesma para além de que é fundamental que os colaboradores a todos os níveis da organização estejam não só a par dessa estratégia mas também que percebam o que ao desempenharem a sua função devem fazer para a atingir. O BSC proporciona uma gestão equilibrada da estratégia alinhado os ativos intangíveis (pessoas, tecnologias e clima organizacional) e orientando a organização para a mesma (Caldeira, 2009).

#### **5.4. Desafios de implementar a metodologia BSC numa instituição como a Santa Casa da Misericórdia de Santo António de SPS**

A metodologia Balanced Scorecard permite às organizações acompanhar e monitorar a sua estratégia de forma a alterar ou corrigir eventuais erros ou desvios da estratégia inicialmente formulada. Na forma de mapas estratégicos ou mapa scorecard, o BSC, traduz a missão, visão e valores num plano de ação, ou objetivos, orientados pelas perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, tendo como objetivo atingir a melhoria contínua numa ótica da Gestão da Qualidade, obtendo consequentemente vantagem competitiva.

Uma das características mais apreciada do BSC cinge-se ao conceito “*organização orientada para a estratégia*” (Caldeira, 2009), o que significa a comunicação e clarificação da estratégia a todos os elementos que constituem a instituição, alinhando e motivando todos os colaboradores na concretização e sucesso dessa mesma estratégia.

Para ser bem-sucedido na implementação do BSC, é necessário o envolvimento de toda a organização no projeto, sendo, no entanto, importante a existência de partilha de informação e conhecimentos numa perspetiva “top-down”. O BSC deve ser inicialmente construído pelos gestores de topo, neste caso em particular, pela direção e membros da mesa administrativa com o apoio dos respetivos encarregados de RH e transmitido a todos os níveis da instituição.

Uma das particularidades do BSC é a possibilidade de comunicar e envolver todas as unidades orgânicas da instituição no desenvolvimento do seu mapa estratégico, ao que podemos chamar de Comunicação em Cascata (Níven, 2006).

Como é sabido, o presente estudo incide sobre a Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul, uma instituição particular, que se dedica a praticar solidariedade social e que atua em duas grandes áreas: a área sénior e a área da infância.

Sendo estas duas áreas distintas entre si, com objetivos específicos, a forma de coordenar as mesmas deve ser adaptada às suas características para que o objetivo de ambas as áreas vá de encontro ao objetivo global da instituição, SCMSASPS.

Ainda assim, e tendo em conta a estrutura orgânica e de direção da instituição (ver organograma na secção anterior), o BSC deve abranger toda a instituição, o que pressupõe a construção de um BSC global mas também o seu desdobramento em dois scorecards, um para a área sénior e outro para a área da infância, devendo cada um deles especificar os objetivos operacionais, indicadores, metas e iniciativas, tendo como ponto de partida, ou base, o BSC da instituição como um todo.

No que diz respeito ao nível de profundidade a que o BSC deverá ser implementado, a comunicação em cascata deverá permitir que todos os colaboradores, participem de uma forma ativa e direta na construção dos mapas estratégicos alinhando os seus objetivos específicos com o objetivo global da SCMSASPS. Esta situação só poderá ser bem-sucedida se todos os colaboradores, em todos os níveis, tiverem informação e conhecimento suficiente sobre os objetivos e os indicadores que fazem parte do BSC ao mais alto nível (Caldeira, 2009).

O que se pretende com a comunicação no sentido “top-down” do BSC é que cada individuo perceba qual é a sua função dentro da instituição e como é que ao desempenhá-la da melhor forma possível contribui para os objetivos globais da SCMSASPS, facilitando ainda a avaliação do desempenho individual dos colaboradores face aos objetivos que se pretende cumprir globalmente.

Apesar do grande nível de profundidade do BSC nesta instituição, o nível de complexidade deve ser o menor possível. Ao tratar-se de uma instituição com vários anos de existência, em que grande parte dos colaboradores permanece na mesma desde que abriu portas, muitos apresentam um nível de literacia demasiado baixo, o que implica manter o cuidado de traduzir e comunicar a estratégia de uma forma simples, ágil e eficaz, tornando possível, a todos os colaboradores, o entendimento da mesma. É igualmente importante que tanto a direção, como a responsável pelos Recursos Humanos se disponibilizem para esclarecer e “desfazer” qualquer dúvida que possa ser colocada pelos colaboradores, permitindo que estes continuem motivados para desempenhar da melhor forma a sua função.

Como já foi dito em capítulos anteriores, o BSC foi originalmente criado para implementação no sector privado, tendo posteriormente e através de adaptações cuidadas sido aplicado às realidades do sector público e do terceiro sector.

A principal diferença que se impõe e distingue uma Santa Casa da Misericórdia (caraterizada como sendo uma instituição particular de solidariedade social – IPSS) e uma instituição privada é claramente a missão e objetivos que prevalecem em cada um dos sectores.

Enquanto em grande parte das instituições do sector privado um dos principais objetivos é obter lucro e uma posição competitiva vantajosa, uma instituição particular de solidariedade social procura “*fazer o bem sem olhar a quem*”, neste caso a SCMSASPS tem como objetivo acolher e institucionalizar idosos, ou utentes, que apresentem perda de autonomia gradual e que já não tenham condições para viver a sua vida com normalidade e qualidade na sua casa, mantendo os mesmos satisfeitos com os serviços prestados; e ainda prestar serviços na área de apoio e desenvolvimento infantil.

Apesar de receber mensalidades pagas pela maior parte dos utentes, a SCMSASPS não tem como fim a obtenção de lucro, mas sim manter a sua estabilidade económica e capacidade de se autossustentar ao mesmo tempo que se preocupa em adotar uma ótica de gestão da qualidade. Para além da melhoria contínua, a gestão da qualidade acarreta benefícios tanto

para a instituição como para as suas partes interessadas já que pressupõe a excelência na prestação de serviços, racionalização de custos, simplificação e transparência dos processos bem como o envolvimento de todos os colaboradores transmitindo uma boa imagem à comunidade onde está inserida (Roque, 2010).

Neste sentido, as diferenças entre sectores traduz-se no BSC através da alteração da posição, no mapa estratégico, da missão e dos utentes, aos quais é atribuído maior enfoque pelo terceiro sector, devendo, por isso, mantê-los satisfeitos através da prestação de serviços com qualidade.

No que à perspectiva financeira diz respeito, esta vai passar a constituir a segunda posição no mapa scorecard, pois o que se pretende é a estabilidade económico-financeira através da racionalização dos custos.

A estratégia que irá resultar terá como objetivo tornar a instituição mais acolhedora para os seus utentes, respetivas famílias e para os colaboradores; motivar os colaboradores para oferecerem o melhor cuidado possível aos seus utentes, no que diz respeito à capacidade lidar com os seus eventuais problemas de saúde e personalidades; simplificar os processos e torna-los mais transparentes, numa ótica da gestão da qualidade; e racionalizar os custos de forma a evitar gastos desnecessários.

### **5.5. Passos a tomar para a construção do BSC aplicado à SCMSASPS**

Ao desenvolver um BSC, em qualquer que seja a instituição, é necessário seguir um determinado número de passos que irão permitir conhecer a instituição e definir uma estratégia adequada à missão a que se propõe.

Depois de definida a missão, valores e visão da instituição, SCMSASPS, é necessário traduzir os mesmos numa estratégia e em objetivos que permitam alcançar o desejado.

Para definir a estratégia é fundamental efetuar análises que nos permitam perceber quem são as partes interessadas na instituição e o que é necessário mudar, corrigir ou manter, para que os serviços sejam prestados da melhor forma possível e se concretize o objetivo de satisfação das necessidades dos utentes e das partes interessadas.

A análise estratégica deve ser um dos primeiros passos a dar na construção da Estratégia da instituição, pois permite conhecer e diagnosticar o estado da instituição ao nível dos seus recursos (humanos, financeiros e materiais), das suas capacidades e competências (Caldeira, 2009).

Para efetivar este estudo é possível recorrer a duas das principais ferramentas do estudo estratégico: a análise dos Stakeholders e a análise SWOT (Caldeira, 2009).

A análise de Stakeholders permite identificar todas as partes interessadas na instituição e o grupo a que pertencem: interno ou externo.

Para facilitar a compreensão da análise de SH, elaboramos uma tabela, identificando na mesma todos os SH, o grupo a que pertencem e ainda os critérios utilizados pelos SH para avaliar a SCMSASPS, o que esperam os SH da SCMSASPS que ainda não têm e o que espera a SCMSASPS dos SH que ainda não tem. As três últimas colunas da tabela referem o nível atribuído de 1 a 5, de forma a ilustrar a influência da instituição sobre os SH; o interesse dos SH sobre a instituição e a influência dos SH sobre a instituição (nível 1 = - interesse/poder; nível 5 = + interesse/poder).

O objetivo da análise SWOT é identificar as forças e fraquezas (geralmente relacionadas com fatores internos), as oportunidades e ameaças (relacionadas com fatores externos) da SCMSASPS.

O grande objetivo das duas análises (SH e SWOT) é a sua possível contribuição para a definição das estratégias ou prioridades estratégicas da instituição, tornando exequível a identificação dos eixos estratégicos que guiarão a instituição rumo à concretização da sua missão.

Identificados os eixos estratégicos da SCMSASPS, estes devem ser documentados num Mapa estratégico com os objetivos operacionais, indicadores, metas e iniciativas desdobrados em quatro perspetivas previamente definidas e adaptadas à instituição, numa relação de causa e efeito entre si.

O correto desenvolvimento e implementação do BSC ditarão o sucesso estratégico da instituição.

## Capítulo VI - Construção do Balanced Scorecard na SCMSASPS

### 6.1. Estudo Estratégico

Este passo consiste na definição:

- Missão;
- Visão;
- Valores corporativos;
- Vetores estratégicos ou linhas de orientação estratégica;
- Objetivos operacionais;
  - Indicadores;
  - Metas; e
  - Iniciativas

As linhas de orientação estratégica e os objetivos devem ser articulados com as quatro perspectivas (utentes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira) da metodologia BSC, numa relação de causa e efeito, dando origem ao mapa estratégico da instituição.

#### 6.1.1. Definição da Missão, Visão e Valores corporativos

⇒ **Missão:** a SCMSASPPSPS tem como objetivo “*ser instrumento promotor dos valores e atividades das Misericórdias, promovendo a organização de serviços de interesse comum fornecendo os princípios que determinam o espírito solidário da sua ação, estimulando a fraternidade e ajuda ao próximo*”;

⇒ **Visão:** a SCMSASPS pretende “*ser uma instituição de referência, destacando-a pela qualidade e satisfação nos serviços que presta em prol da cooperação com a sociedade*”.

⇒ **Valores corporativos:** a instituição defende: o Princípio da Dignidade Humana, da coresponsabilidade, da entreatajuda e participação, da universalidade e igualdade, da solidariedade e economia social, da equidade social, da conservação dos direitos adquiridos e da tolerância da informação.



## **6.2. Análise Estratégica**

Para a análise estratégica socorremo-nos de duas das ferramentas de estudo estratégico: Análise de Stakeholders e Análise SWOT.

Destas duas análises irão resultar as linhas principais de orientação estratégica que a instituição deverá seguir para ser bem-sucedida na implementação da sua estratégia.

### **6.2.1. Análise dos Stakeholders**

A análise de Stakeholders (SH) permite identificar as partes interessadas da instituição, quer a nível interno quer a nível externo e quais os critérios utilizados para avaliar a instituição. Na nossa análise procuramos perceber ainda o que esperam os SH identificados da SCMSASPS que ainda não têm e o que espera a SCMSASPS dos SH que ainda não têm. Por fim foi avaliado o interesse e o poder dos SH sobre a SCMSASPS de forma a construir-se uma matriz de SH.

Esta análise tem como finalidade salientar quais devem ser os vetores estratégicos da instituição e conseqüentemente manifestar o que deve ser melhorado para ver os seus stakeholders satisfeitos e prestar um serviço de qualidade através da definição de algumas ações de melhoria.

O preenchimento da seguinte tabela de SH foi realizado em conjunto com os membros da direção da SCMSASPS, e contou ainda com a presença e contributo da responsável de Recursos Humanos, tendo, estes elementos, atribuído o nível de interesse/poder a cada SH identificado de acordo com o seu conhecimento e experiência na instituição.

**Tabela 8** Análise de Stakeholders SCMSASPPSSPS

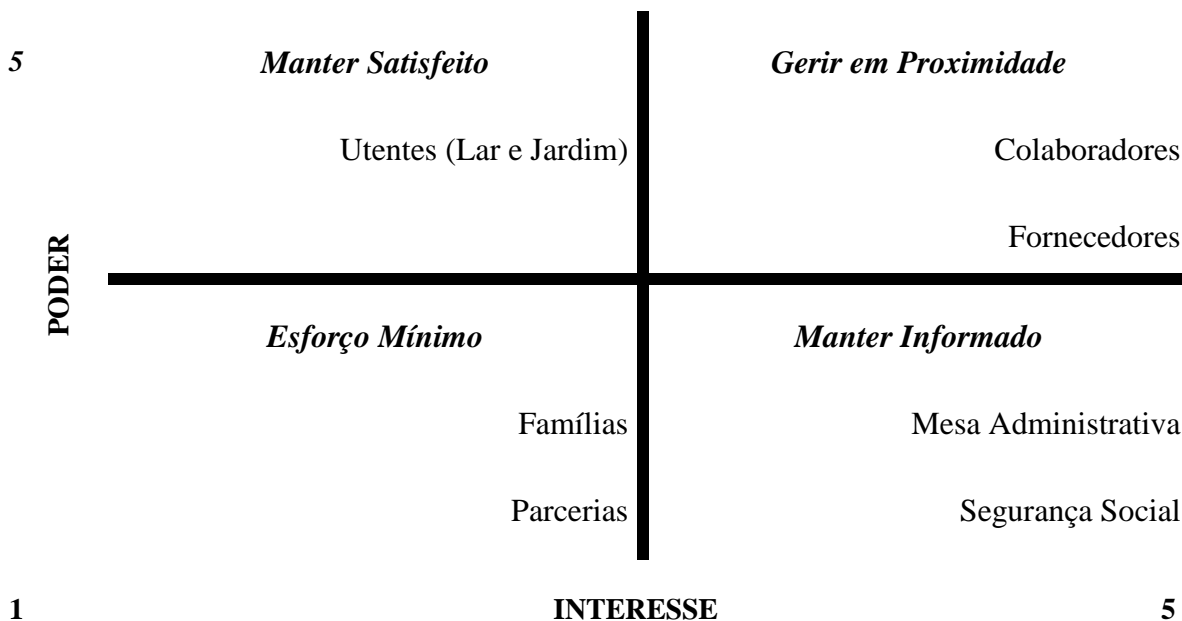
<i>Stakeholders (SH)</i>	<i>Que critérios utilizam para avaliar a Organização?</i>	<i>O que esperam os SH da SCMSASPS que ainda não têm?</i>	<i>O que espera a SCMSASPS dos SH que ainda não tem?</i>	<i>A SCMSASP S pode influenciar o SH?</i>	<i>O SH tem interesse na SMSA?</i>	<i>O SH pode influenciar a SCMSASP S?</i>
<b>Internos</b>						
Mesa Administrativa	*Cumprimento da Missão e Valores que regem a SCMSASPS; *Respeito pelos Estatutos; *Desempenho da Instituição.	*Reconhecimento do trabalho e consolidação dos objetivos que estão diretamente relacionados com a missão; *Garantir saúde financeira.	*Novas infraestruturas físicas capazes de contemplar ofertas diversificadas e com qualidade (p.e.: auditório, ginásio com piscina, serviço de videovigilância).	3,5	5	5
Utentes Lar	*Qualidade dos serviços; *Personalização dos serviços; *Qualidade das Infraestruturas físicas; *Humanização dos serviços prestados	*Mais privacidade nos dormitórios; *Refeições Variadas; *Atenção constante dos colaboradores;	*Maior envolvência nas atividades que são oferecidas; *Maior reconhecimento.	4	3	4

Utentes Jardim	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Grau /Nível de aprendizagem das crianças;</li> <li>*Qualidade das refeições;</li> <li>*Quantidade e diversidade de atividades desenvolvidas;</li> <li>*Atavio pessoal.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mais inscrições (fidelização ou manutenção das inscrições anuais);</li> <li>*Reconhecimento por parte das famílias.</li> </ul>	4	3	4
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Condições de Trabalho;</li> <li>*Estabilidade Económico-financeira;</li> <li>*Reconhecimento e valorização pessoal e profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informação agilizada sobre o utente;</li> <li>*Mais reconhecimento e mais valorização pessoal;</li> <li>*Melhores condições de trabalho;</li> <li>*Caixa de sugestões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reconhecimento pelos esforços e dedicação;</li> <li>*Promover a motivação e incentivo pessoal e profissional.</li> </ul>	5	5	5
<b>Externos</b>						
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fidelização;</li> <li>*Quantidade de beneficiários da parceria.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Alargamento das vantagens para os beneficiários.</li> </ul>	5	5	3
Famílias	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Responsabilização ética e moral dos colaboradores;</li> <li>*Transparência dos processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informação adequada e atempada online;</li> <li>*Participar em atividades com os familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reconhecimento e compreensão pelo esforço e dedicação dispensados aos utentes;</li> </ul>	3	3	4

	<p>*Qualidade e quantidade da informação disponível online;</p> <p>*Qualidade do serviço prestado ao seu familiar.</p>	<p>institucionalizados;</p> <p>*Maior nível de segurança, no que diz respeito às saídas não autorizadas do utente.</p>	<p>*Dever de acompanhar o utente;</p> <p>*Maior envolvimento e participação das famílias na vida do utente.</p>						
Segurança Social	<p>*Cumprimento das obrigações do que está protocolado;</p> <p>*Inspeções e avaliações periódicas.</p>		<p>*Aumento de acordos de cooperação e consequentemente o aumento do valor da participação;</p> <p>*Compreensão pelas condições atípicas existentes na instituição.</p>	2,5	5	5			
Fornecedores	<p>*Fidelização;</p> <p>*Contratos celebrados;</p> <p>*Pontualidade do pagamento;</p> <p>*Volume de fornecimentos.</p>	<p>*Alargar o volume de fornecimento.</p>	<p>*Bom preço e qualidade dos produtos e serviços.</p>	4	5	4			
						<table border="1"> <tr> <td>1(-) a 5(+)</td> <td>1(-) a 5(+)</td> <td>1(-) a 5(+)</td> </tr> </table>	1(-) a 5(+)	1(-) a 5(+)	1(-) a 5(+)
1(-) a 5(+)	1(-) a 5(+)	1(-) a 5(+)							

**Fonte:** Adaptado de Caldeira (2009)

Ilustração 5 Matriz dos Stakeholders



Fonte: Elaboração Própria

Através da análise anterior foram, então, identificados oito stakeholders (SH), quatro internos (Mesa Administrativa, Utentes do Lar, Utentes do Jardim-de-Infância e Colaboradores) e quatro externos (Parcerias, Famílias, Segurança Social e Fornecedores). Ao serem colocados na matriz, deve-se ter em atenção qual o nível de poder e interesse que cada um dos SH detém sobre a instituição. Desta forma, no primeiro quadrante da matriz (superior esquerdo) estão identificados os SH que maior poder de influência e menor interesse detêm sobre a estratégia da SCMSASPS, o que no caso em questão diz respeito aos utentes do lar e aos utentes do jardim-de-infância. Estes SH devem ser mantidos satisfeitos a todos os níveis.

No segundo quadrante estão identificados os SH com o maior nível de poder e de interesse e como tal devem ser geridos em proximidade. Devem ser implementadas medidas de motivação e satisfação dos colaboradores para que desempenhem estes desempenhem a sua função com cuidado, zelo e qualidade.

No terceiro quadrante estão identificados os SH com menor poder e menor interesse, e como tal requerem menor esforço e atenção por parte da instituição, é o caso das Famílias e das Parcerias.

Por último, no quarto quadrante, estão identificados os SH que devem ser mantidos informados pelo nível elevado de interesse que têm na instituição, neste caso a Mesa Administrativa e a Segurança Social.

### **Análise crítica**

A filosofia do BSC remete para a valorização dos ativos intangíveis e não para a manutenção do foco apenas nos ativos financeiros, ou seja, a adoção de uma lógica da qualidade implica que também se valorizem os ativos intangíveis numa ótica do longo prazo.

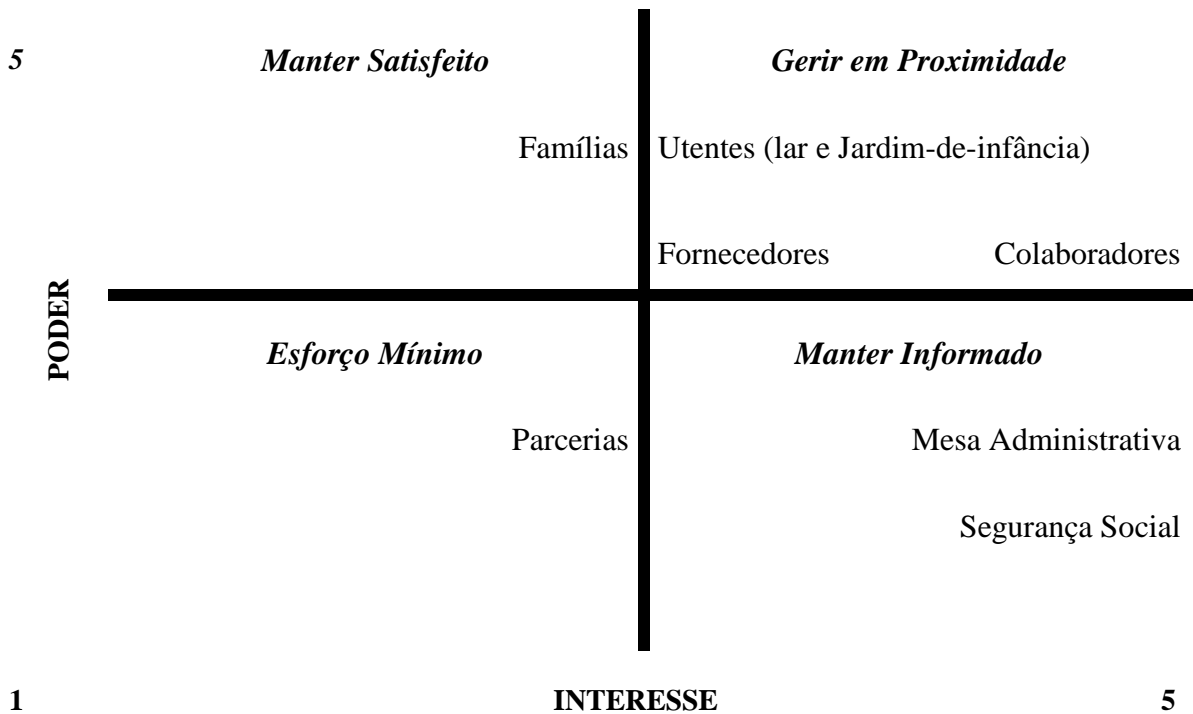
No trabalho de campo, na elaboração da análise de SH, verificou-se que a atual direção, no que ao interesse e poder dos SH diz respeito, foi bastante preponderante na medida em que atribui maior poder e interesse aos colaboradores e aos fornecedores, o que implica uma visão do curto-prazo e, na minha perspetiva, uma visão afastada de uma lógica da Gestão da Qualidade. Esta lógica permite integrar as quatro perspetivas do BSC: clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, numa ótica da melhoria contínua da qualidade, isto é, numa visão a longo-prazo.

Esta visão, da direção, mais orientada para o curto prazo e para os ativos financeiros pode justificar-se pela atual situação que a instituição vive. O fato de existir uma extensa lista de espera (idosos que pretendem ser utentes da SCMSASPS) dá a entender que a instituição é saudável social, económica e financeiramente. Contudo tal situação não se verifica na área de infância, a outra valência a quem a SCMSASPS dá resposta. Neste caso verifica-se um decréscimo de inscrições de ano para ano, tal como o cancelamento das mesmas ao longo do ano letivo. Esta situação deve-se principalmente à atual crise instalada no país que poderá também, a longo prazo, trazer consequências à valência Lar de Idosos e Acamados. Dado que se trata de uma instituição que presta serviços a idosos e crianças que, na sua maioria, estão ao encargo dos seus familiares, são estes quem decide sobre a colocação ou não da criança ou do idoso na instituição.

Devendo, por isso, ser adotada uma visão orientada para o longo-prazo, atribuindo maior importância, ou neste caso, mais interesse e poder aos utentes da SCMSASPS e mais poder às famílias.

Assim sendo, uma alternativa à matriz de SH anterior poderá ser a seguinte:

**Ilustração 6** Matriz de Stakeholders Alternativa



**Fonte:** Elaboração Própria

Desta nova matriz de SH pretende-se, do ponto estratégico, atribuir maior poder e interesse aos SH (Utentes do Lar e do Jardim-de-infância, famílias e colaboradores) que são fundamentais para a estratégia que irá ser implementada numa ótica da gestão da qualidade que no fundo é o que se pretende através do desenvolvimento do BSC, ainda assim, a instituição não deve descuidar da atenção dada aos fornecedores para a estratégia continuando com uma gestão em proximidade sobre estes.

Desta feita, a nossa estratégia irá incidir sobre os ativos intangíveis da instituição numa lógica de melhoria contínua, otimização dos processos e a consequente racionalização de custos.

### 6.2.2. Análise SWOT

Após a realização da análise dos stakeholders e de forma a analisar o ambiente interno e externo da instituição foi feita uma Análise SWOT, procurando identificar quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças com o qual a SCMSASPS se depara, registadas na seguinte tabela:

**Ilustração 7** Análise SWOT – SCMSASPS

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Localização;</li> <li>* Equipa de colaboradores com bastante experiência no trabalho alicerçada no saber fazer;</li> <li>* Competências do Pessoal docente no jardim;</li> <li>* Definição do Processo SGQ- Sistema de Gestão da Qualidade;</li> <li>* Relação da SCM com as parcerias;</li> <li>* Estabilidade Económico-financeira;</li> <li>* Único Lar em SPS;</li> <li>* Infraestruturas físicas do Jardim tal como recursos e equipamentos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Envelhecimento das infraestruturas físicas do Lar, e conseqüente qualidade de serviço deficitária;</li> <li>* Colaboradores do Lar com resistência à mudança;</li> <li>* Software Integrado de gestão do Utente;</li> <li>* Oferta inadequada de atividades socioculturais;</li> <li>* Falta de indicadores de satisfação dos utentes;</li> <li>* Ausência de um sistema de videovigilância;</li> <li>* Inexistência de um parque de estacionamento no jardim</li> </ul>
<p><b>Análise SWOT</b></p>	
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausência da valência centro de dia em SPS;</li> <li>* Fundos Comunitários em projetos em curso;</li> <li>* Pais necessitam de maior apoio (creche);</li> <li>* Famílias precisam de resposta (Lar);</li> <li>* Rentabilização do atual edifício do hospital;</li> <li>* Entrada de Utentes cada vez mais incapacitados (não há outra instituição na zona com capacidade de resposta);</li> <li>* Abertura de um novo Lar nas proximidades vai despertar a necessidade de melhorar e corrigir serviços;</li> <li>* Abertura do Novo Centro Escolar em SPS alerta para a necessidade de continuar a apostar na qualidade dos serviços prestados</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crise instalada no país e conseqüente falta de recursos das famílias;</li> <li>* Decréscimo da natalidade (jardim);</li> <li>* Redução de competências e serviços por falta de sustentabilidade financeira - as deslocações passam a ser objeto de planificação e organização rigorosa de forma a evitar custos desnecessários;</li> <li>* Novo Centro Escolar em SPS (para crianças de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico);</li> <li>* Encerramento do hospital e conseqüentemente cessação de rendas;</li> <li>* Abertura de um novo Lar nas proximidades;</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria



Como potenciais **Forças** foram identificadas as seguintes:

1. **Localização** - Tanto a localização do Lar como o Jardim-de-Infância são de fácil acesso, situam-se nas proximidades do atual centro de saúde de SPS;
2. **Equipa de colaboradores com bastante experiência alicerçada no saber fazer** - A equipa de colaboradores possui uma vasta experiência tal como formação adequada à função que desempenham, munidos de espírito de entreajuda e eticamente responsáveis.
3. **Competência do Pessoal do Jardim** - A equipa de colaboradores do Jardim possui um nível elevado de competências adequado à função que desempenham na partilha de saberes e conhecimentos bem como nos restantes cuidados prestados às crianças;
4. **Definição do Processo de Sistema Gestão da Qualidade (SGQ)** - O desenvolvimento do processo de SGQ é uma mais-valia para a instituição no sentido em que vai agir como fator motivador entre os colaboradores contribuindo assim para uma cultura de melhoria continua e uma maior transparência nos processos, permitindo à instituição reduzir custos em realidades desnecessárias.
5. **Relação da SCM com as Parcerias** - a relação que a SCMSASPS estabelece com as parcerias tende a ser de longo-prazo e com benefícios para ambos.
6. **Estabilidade Económico Financeira** - O fato de existir uma gestão criteriosa ao nível económico e financeiro da instituição permite à mesma manter uma gestão saudável e sustentável.
7. **Único Lar em SPS** – é a única instituição a dar repostas sociais na área sénior em São Pedro do Sul.
8. **Infraestruturas físicas do Jardim** – O jardim-de-infância apresenta e oferece, aos utentes, condições excelentes ao nível das infraestruturas físicas e conforto;

As **Fraquezas** da Instituição verificam-se ao nível de:

1. **Envelhecimento das Infraestruturas físicas do Lar** - A idade já bastante avançada do atual edifício da SCMSASPS e a consequente degradação de algumas estruturas, bem como as constantes mudanças que se verificam ao nível tecnológico tornaram as estruturas da instituição obsoletas, sendo esta uma das preocupações da Direção, tendo já sido definido um plano de ação para a requalificação geral do Lar;
2. **Colaboradores com Resistência à Mudança** - A maior parte dos colaboradores permanece na casa desde que esta abriu as portas o que implica um nível de antiguidade considerado. Como consequência verifica-se por um lado uma menor aptidão e crescente

dificuldade em lidar com muitas das novas tecnologias necessárias atualmente para desenvolver tarefas de uma forma mais simples e por outro lado o desgaste físico que a função implica e acarreta na esmagadora maioria dos colaboradores problemas de saúde o que pode influenciar o absentismo;

**3. Oferta inadequada das atividades socioculturais** - Os utentes não se mostram muito receptivos às atividades atualmente em curso, pelas suas características rotineiras e desajustadas ao interesse do utente;

**4. Software Integrado de Gestão do Utente** - Software em estado embrionário é uma das atuais preocupações da SCMSASPS para simplificar o processo de gestão e das informações essenciais do utentes.

**5. Falta de indicadores de satisfação dos utentes** - Até à data não existe uma forma detalhada e mais informativa no que diz respeito à satisfação ou não dos utentes relativamente aos serviços prestados pela Instituição.

**6. Ausência de um sistema de videovigilância** - ainda que não se tenham registado acidentes no que diz respeito a saídas ou entradas não autorizadas, implementar um sistema de videovigilância é uma das preocupações da atual direção da SCMSASPS.

**7. Inexistência de um parque de estacionamento** – o facto de não existir um parque de estacionamento que permita tanto aos familiares como aos colaboradores estacionar os seus veículos em segurança pode provocar algum transtorno;

No que diz respeito às **Oportunidades**:

**1. Ausência da valência centro de dia em SPS** - O facto do Lar de Idosos da SCMSASPS ser o único que oferece as condições necessárias de acolhimento ao Idosos tem consequências ao nível do preenchimento de vagas da SCMSASPS.

**2. Fundos Comunitários em projetos em curso** - A instituição beneficia no momento de vários apoios financeiros que lhe irá permitir levar a cabo os planos de ação de requalificação da mesma e implementação de um processo de eficiência energética.

**3. Rentabilização do atual edifício do hospital** - Após a entrega do edifício do centro de saúde pelo Ministério à SCMSASPS prevê-se uma rentabilização do mesmo para novas respostas sociais/serviços.

**4. Famílias precisam de resposta (Lar)** - Com o aumento da carga horária de trabalho as famílias deixam de ter “disponibilidade” para cuidar do familiar Idoso;

**5. Entrada de Utentes cada vez mais incapacitados (não há outra instituição na zona com capacidade de resposta)** - O facto de a SCMSASPS ser única na zona a dar resposta aos problemas dos idosos em situação de perda de autonomia e problemas de demência (uma realidade cada vez mais vincada na admissão dos utentes), permite que a SCMSASPS tenha uma vasta lista de espera;

**6. Abertura de um novo Lar nas proximidades** – a abertura de um novo lar nas proximidades de São Pedro do Sul irá despertar na SCMSASPS a necessidade de melhorar e corrigir serviços de forma a obter vantagem competitiva.

**7. Pais necessitam de maior apoio (Jardim-de-Infância)** - Com o aumento do número de horas de trabalho e conseqüentemente a diminuição do tempo disponível para estar com os seus filhos, os pais vêm-se obrigados a deixar as crianças em instituições de confiança como é o caso do Jardim-de-Infância da SCMSASPS.

**8. Abertura de um novo Centro Escolar em SPS** – a abertura de um novo Centro Escolar em SPS vai alertar para a necessidade de continuar a apostar na qualidade dos serviços prestados no jardim-de infância de forma a obter vantagem competitiva.

E por fim as **Ameaças**:

**1. Crise instalada no país e conseqüente falta de recursos das famílias** - Face à atual crise instalada no país, torna-se mais difícil às famílias abdicar de parte do seu rendimento ou até mesmo da reforma do familiar idoso ao colocá-lo numa Instituição de Acolhimento, optando algumas famílias por não o fazer. Neste contexto, as situações de incumprimento no pagamento das mensalidades constituem também uma preocupação.

**2. Redução de competências e serviços por falta de sustentabilidade financeira** - A SCMSASPS abdicou de alguns serviços e atividades colocadas à disposição do utente pela falta de apoios e dispêndio de muitos recursos.

**3. Encerramento do hospital e conseqüentemente cessação de rendas** - Após a entrega do edifício atual do centro de saúde pelo Ministério à SCMSASPS, a renda paga pelo Estado à instituição irá cessar.


**4. Redução de competências e serviços por falta de sustentabilidade financeira** - A SCMSASPS abdicou de alguns serviços e atividades colocadas à disposição do utente pela falta de apoios e dispêndio de muitos recursos e ao nível de deslocações e recursos humanos, estes passam a ser objeto de uma planificação e organização rigorosa de modo a evitar custos totalmente desnecessários;


**5. Abertura de um novo lar nas proximidades** – a abertura de um novo lar próximo de São Pedro do Sul irá constituir uma ameaça ao nível da concorrência para o Lar da SCMSASPS.


























































































**6. Decréscimo da natalidade (Jardim-de-Infância)** - Cada vez há menos nascimentos e conseqüentemente menos entradas de crianças na creche.

**7. Novo Centro Escolar em SPS (para crianças de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico)** - A abertura de um novo Centro Escolar prevista para 2014 destinado a crianças de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico de caráter público vai ser uma ameaça de concorrência direta ao atual Jardim-de-Infância e creche da SCMSASPS.

Tabela 9 Matriz SWOT

 **Interação Negativa:** potencia a ameaça ou reduz a oportunidade;

 **Interação Positiva:** Reduz a ameaça ou potencia a oportunidade

		Envolvente Interna																
		Fraquezas							Forças									
		Envelhecimento das Infraestruturas físicas (Lar)	Colaboradores com resistência à Mudança (Lar)	Software Integrado de Gestão do Utente	Oferta inadequada das Atividades Socioculturais (Lar)	Falta de Indicadores de Satisfação dos Utentes	Ausência de um sistema de videovigilância	Inexistência de um parque de estacionamento no Jardim	Localização	Equipa de colaboradores com bastante experiência alicerçada no Saber Fazer (Lar)	Competências do Pessoal do Jardim (Jardim-de-Infância)	Definição do Processo SGQ	Relação da SCMSASPS com as Parcerias	Estabilidade Económico-Financeira	Único Lar em SPS (Lar)	Infraestruturas físicas do Jardim tal como recursos e equipamentos		
Envolvente Externa	Ameaças	Crise Instalada no País e consequente falta de Recursos das famílias																
		Decréscimo da Natalidade (Jardim)																
		Redução de Competências e Serviços por Falta de Sustentabilidade Financeira																
		Novo Centro Escolar em SPS (Jardim)																
		Encerramento do Hospital e consequente cessação de rendas																
	Oportunidades	Abertura de um novo Lar nas proximidades (Lar)																
		Ausência da valência Centro de Dia em SPS (Lar)																
		Fundos Comunitários e projetos em Curso																
		País necessitam de maior apoio (Jardim-de-Infância)																
		Famílias precisam de resposta (Lar)																
		Rentabilização do Atual Edifício do Hospital																
		Entrada de Utentes cada vez mais Incapacitados (Lar)																
		Abertura de um novo Lar nas proximidades vai despertar a necessidade de melhorar e corrigir serviços (Lar)																
		Abertura de um novo centro escolar em SPS alerta para a necessidade de continuar a apostar na qualidade dos serviços prestados (Jardim)																

Fonte: Elaboração Própria

Foram identificados seis eixos estratégicos como prioridades concretizáveis da instituição, visando potenciar a SCMSASPS, contrariando as fraquezas e ameaças identificadas através da análise SWOT:

- 1. Manutenção da Estabilidade Económico-financeira** - Para garantir a estabilidade económico-financeira da instituição e reduzir custos foi apresentada e posteriormente aprovada uma candidatura ao +Centro que irá permitir à SCMSASPS a implementação de painéis solares e outras melhorias funcionais ao nível energético tornando a instituição mais eficiente e reduzindo alguns dos custos operacionais.
- 2. Estruturar e definir o processo de SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade - Ao definir e estruturar o processo, pretende-se assegurar um SGQ transparente a todas as partes interessadas e que garanta a perseguição pela melhoria contínua permitindo à instituição continuar a dar resposta às necessidades dos utentes e conquistar a confiança destes e respetivas famílias.
- 3. Requalificar as Infraestruturas Físicas do Lar** - Foi definido um plano de ação para a requalificação geral do Lar e a sua ampliação de forma a melhorar as condições de habitabilidade, adaptando os quartos a single, duplos ou triplos concedendo aos utentes maior privacidade e tornando o lar mais apelativo a quem o visita.
- 4. Rentabilização do atual edifício do hospital para novas respostas sociais/serviços** - Após a entrega do edifício pelo Ministério da Saúde pretende-se rentabilizar o mesmo, de forma a dar respostas a outros serviços (valências) que vão de encontro com a missão e visão da SCMSASPS, nomeadamente na prestação de serviços de qualidade e ajuda ao próximo, mantendo o espírito solidário característico das Misericórdias (como por exemplo: cuidados continuados).
- 5. Estudar novas formas de intervenção junto de determinados doentes** - Os utentes admitidos no Lar apresentam cada vez mais sinais de perda de autonomia e problemas de demência que tendem a aumentar com a sua permanência na instituição, de forma a compreender como cuidar/lidar com estes utentes é fundamental entender exatamente quais as necessidades e atenção específica que cada um requer. Sendo esta uma das atuais preocupações da SCMSASPS à qual pretende dar resposta e possivelmente implementar uma valência especializada na demência.
- 6. Reforçar a animação sociocultural** - De forma a aumentar a qualidade de vida do utente tornando o seu dia-a-dia na instituição mais suportável, prazeroso e menos

rotineiro é necessário apostar na diversidade de atividades socioculturais, adequando as mesmas aos interesses do utente, aumentando assim a adesão e incentivando a interação entre todos.

Cada eixo estratégico responde às necessidades das partes interessadas de uma forma muito própria:

⇒ No caso da Estabilidade Económico-Financeira, esta apresenta-se como uma grande vantagem da SCMSASPS, a qual deve ser mantida e traduzida como uma prioridade estratégica;

⇒ O envelhecimento das infraestruturas e a consequente qualidade do serviço deficitária no lar, é também uma prioridade no sentido em que põe em causa a qualidade de vida dos utentes no lar e a satisfação dos mesmos;

⇒ O próximo eixo estratégico faz parte de uma possível oportunidade a ser aproveitada pela SCMSASPS: a rentabilização do atual edifício do hospital de forma a dar novas respostas sociais e assim produzir efeitos positivos na estabilidade económico-financeira da SCMSASPS ao mesmo tempo que cria novos postos de trabalho e novas ofertas de prestação de serviço;

⇒ Apesar de não ter muitas interações positivas (ver matriz SWOT), a entrada e saída de utentes cada vez mais incapacitados no Lar é uma oportunidade que deve ser potenciada através do Estudo de Novas Formas de Intervenção junto de determinados utentes que apresentem determinados diagnósticos como por exemplo Alzheimer. Sendo esta uma condição que afeta grande parte dos idosos na atualidade, a SCMSASPS deve estar preparada, não só com as infraestruturas necessárias para receber estes utentes mais dependentes, mas também devem os colaboradores ser capazes de responder às necessidades especiais que os utentes apresentam. O estudo de novas formas de intervenção junto de determinados utentes é vista como uma prioridade estratégica que a SCMSASPS deve implementar;

⇒ Atualmente a oferta de atividades socioculturais é de alguma forma desajustada às necessidades dos utentes torna a sua vida no Lar rotineira e sem interesse, o que põe em causa não só a qualidade de vida do utente como a sua satisfação perante a casa que o acolhe, deste modo, deve fazer parte dos eixos estratégicos da SCMSASPS com o objetivo de tornar a vida do utente no lar mais agradável e menos rotineira;

⇒ Por fim, a definição do processo do sistema de gestão da qualidade deve assumir a importância merecida e fazer parte dos eixos estratégicos, na medida em que acarreta consigo uma filosofia de transparência e melhoria contínua para a instituição e para todas as suas partes interessadas.

### **6.3. Mapa Estratégico da SCMSASPS**

Como explicado no capítulo 3, os Mapas Estratégicos são documentos onde vemos retratadas as grandes linhas de orientação estratégica bem como os objetivos operacionais definidos para cada uma das perspetivas do BSC.

Os objetivos operacionais devem ser de fácil compreensão e o mais específicos possível. Correspondem à ação que é necessária executar, e bem, para que se concretize a estratégia dando resposta às necessidades definidas em cada uma das perspetivas (Santos, 2006).

O mapa estratégico para a SCMSASPS (tabela 10) é composto por quatro perspetivas: perspetiva dos utentes; perspetiva financeira, perspetiva dos processos internos e perspetiva da aprendizagem e crescimento e por dezasseis objetivos operacionais articulados com as perspetivas.

#### **6.3.1. Objetivos Operacionais**

Os objetivos definidos para as perspetivas do BSC aplicado à SCMSASPS são:

Para a perspetiva dos utentes:

- ⇒ Implementar sistemas de avaliação da satisfação do utente – criar e realizar questionários aos utentes de forma a perceber o seu nível de satisfação com os serviços prestados pela instituição;
- ⇒ Fidelizar utentes – manter as inscrições anuais, evitar que os utentes anulem a inscrição;
- ⇒ Captar utentes – aumentar o número de inscrições anuais;
- ⇒ Retardar a sintomologia de doenças incapacitantes – contribuir para a regressão ou estagnação de algumas doenças;

Para a perspetiva financeira:

- ⇒ Racionalização de custos – implementar uma estratégia de certificação energética de forma a reduzir custos operacionais com a energia, diminuir a dependência externa através da agilização de processos internos, estudar novas formas de financiamento (mecenato);



Para a perspectiva dos processos internos:

- ⇒ Software integrado de gestão do utente – implementar um sistema de informação de gestão que permita o tratamento automático e consulta, em tempo oportuno, de informações necessárias e indispensáveis sobre os utentes;
- ⇒ Reforçar a imagem da instituição – transmitir às partes interessadas, externas à instituição, informação oportuna, relevante e concreta sobre as atividades realizadas na instituição através da ocupação de um espaço dedicado na imprensa local e da divulgação em redes sociais;
- ⇒ Otimizar o site – Tornar o site mais apelativo e com informação apropriada, com a possibilidade de efetuar candidaturas espontâneas online, e publicação de informação mais detalhada sobre a história da instituição, missão, valores e visão. Bem como a composição dos órgãos sociais e os diversos departamentos que a compõem. Deve conter também a divulgação de atividades socioculturais realizadas e a realizar;
- ⇒ Aumentar a segurança – colocar um sistema de videovigilância de forma a controlar entradas e saídas não autorizadas e transmitir aos utentes a sensação de segurança;
- ⇒ Reforma das infraestruturas físicas do Lar – tornar o lar mais acolhedor, conceder uma maior privacidade aos utentes e facilitar a sua deslocação pela instituição;
- ⇒ Aumentar a diversidade de atividades socioculturais do utente – de forma a envolver e motivar os utentes a participar;
- ⇒ Implementar um sistema de avaliação precoce do estado de saúde dos utentes através de testes de diagnóstico – traçar diagnósticos de utentes que ainda não desenvolveram qualquer patologia mais grave;
- ⇒ Aumentar os processos informatizados – disponibilizar aos colaboradores uma plataforma de acesso aos horários, ementas e ainda outras informações que lhes digam respeito;

Para a perspectiva da aprendizagem e crescimento:

- ⇒ Reforço/aumento das competências dos colaboradores – desenvolver novas competências e melhorar as condições de trabalho, tendo em vista um melhor desempenho profissional. Desenvolver formações principalmente a nível interno,

dando especial atenção a formações que permitam entender a influência ou consequências das doenças diagnosticadas nos utentes;

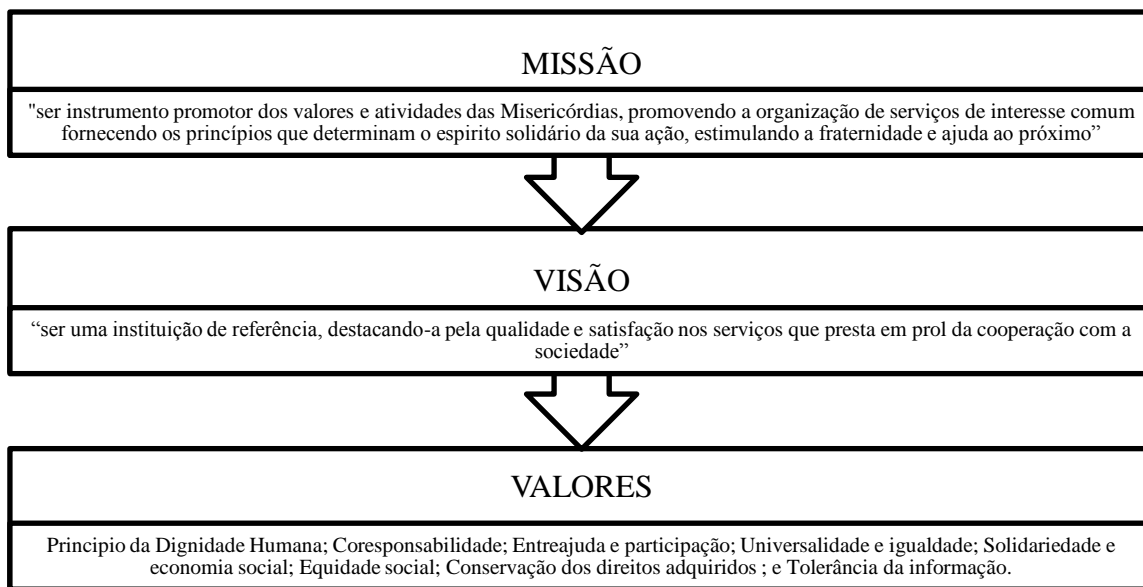
⇒ Implementar um sistema de avaliação da satisfação dos colaboradores – criar e realizar questionários aos colaboradores de forma a perceber o seu grau de satisfação relativamente à instituição.

**Tabela 10** Mapa Estratégico - SCMSASPS

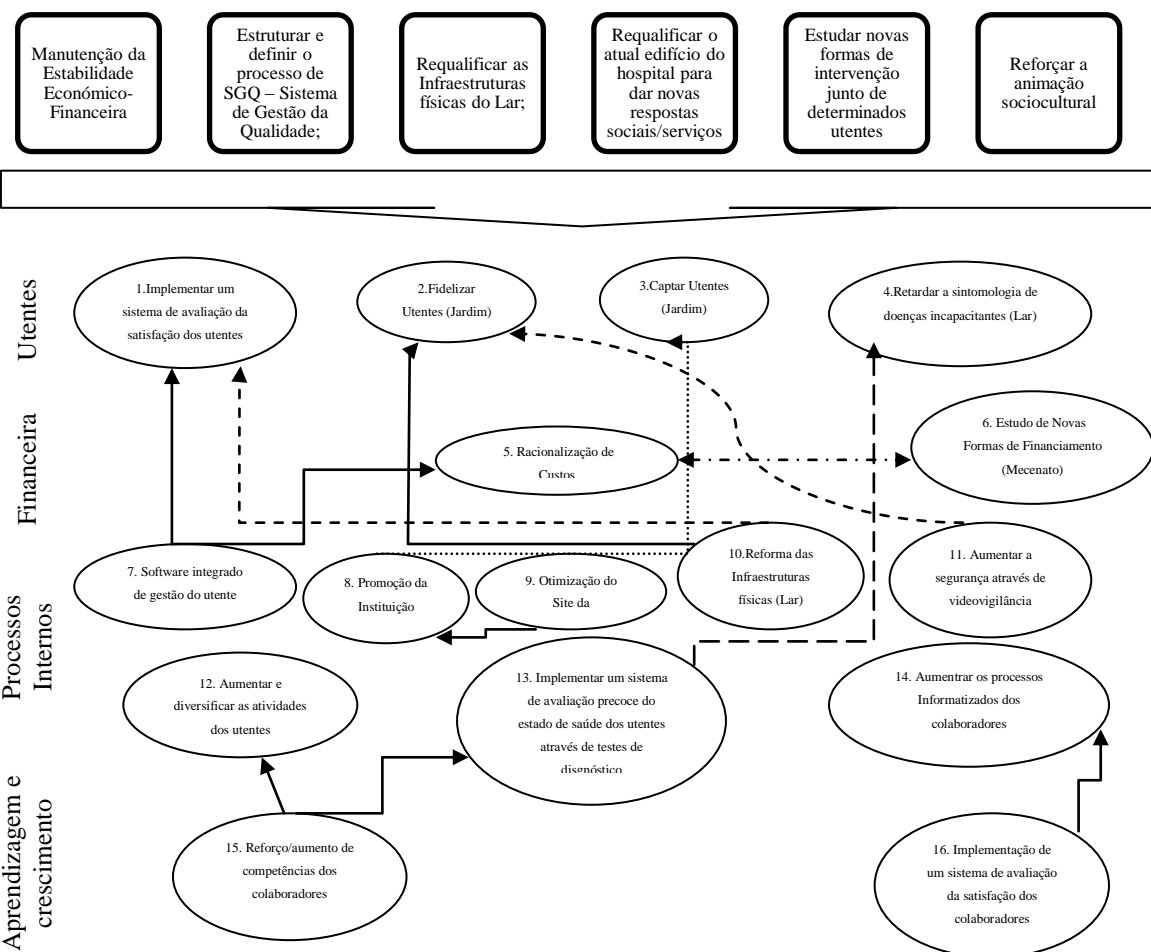
<i>Vetores ou Eixos Estratégicos</i>	
<p>⇒ Manutenção da Estabilidade Económico-Financeira</p> <p>⇒ Estruturar e definir o processo de SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade;</p> <p>⇒ Requalificar as Infraestruturas físicas do Lar;</p> <p>⇒ Rentabilização do atual edifício do hospital para dar novas respostas sociais/serviços;</p> <p>⇒ Estudar novas formas de intervenção junto de determinados utentes;</p> <p>⇒ Reforçar a animação sociocultural;</p>	
<b>P. Utentes</b>	<p>1. Implementar um sistema de avaliação da satisfação dos utentes.</p> <p>2. Fidelizar Utentes;</p> <p>3. Captar utentes;</p> <p>4. Retardar a sintomologia de doenças incapacitantes;</p>
<b>P. Financeira</b>	<p>5. Racionalização de Custos</p> <p>6. Estudo de novas fontes de financiamento (mecenato)</p>
<b>P. Processos Internos</b>	<p>7. Software integrado de gestão do cliente</p> <p>8. Promoção da Instituição (espaço na imprensa local, criação de página no facebook);</p> <p>9. Otimização do Site da SCMSASPS;</p> <p>10. Reforma das Infraestruturas físicas do Lar;</p> <p>11. Aumentar os níveis de Segurança do LAR e do Jardim-de-Infância;</p> <p>12. Aumentar e diversificar as atividades dos utentes do Lar;</p> <p>13. Implementar um sistema de avaliação precoce do estado saúde dos utentes através de testes de diagnóstico;</p> <p>14. Aumentar os processos informatizados dos colaboradores;</p>
<b>P. Aprendizagem e Crescimento</b>	<p>15. Reforço/aumento de competências dos colaboradores;</p> <p>16. Implementar um sistema de avaliação da satisfação dos colaboradores</p>

**Fonte:** Elaboração Própria

## Ilustração 8 Mapa Estratégico



### Eixos Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

### 6.3.2. Relações de Causa-Efeito

Como Caldeira (2009) refere, a relação entre os diferentes objetivos interpostos nas diferentes perspetivas deve resultar em: *“Boa performance nos objetivos de Aprendizagem induz melhorias nos processos internos que por sua vez têm impacto nos resultados financeiros e geram melhorias na organização aos olhos dos clientes”*.

Como foi dito anteriormente, a estratégia da instituição está inserida numa ótica de gestão da qualidade o que pressupõe complementar a perspetiva financeira com outras perspetivas, resultando na melhoria contínua através de resultados a longo prazo.

Da análise do mapa estratégico e das relações de causa e efeito (ilustração 8) que resultaram da ligação entre os objetivos operacionais das diferentes perspetivas, entendemos que, ao atribuir mais e melhores competências aos colaboradores a instituição irá ser capaz de aperfeiçoar os seus processos internos e consequentemente otimizar os custos e captar utentes satisfazendo as suas necessidades sem ser necessário recorrer a uma estratégia que induza alterações no fornecimento de serviços externos.

Isto é, a estratégia da SCMSASPS é orientada para os seus ativos intangíveis, traduzindo-se no aumento de competências e conhecimentos dos colaboradores, melhorias nos processos internos, autonomia financeira e satisfação dos utentes através da prestação de serviços com qualidade.

O objetivo não é envolver fornecedores de serviços externos na estratégia, mas sim desenvolver e otimizar os processos internos da instituição para que seja possível manter a saúde financeira que se faz sentir. Tal é possível através da motivação e qualificação dos colaboradores para que cumpram o seu papel e assim garantir a excelência nos processos internos.

As relações de causa-e-efeito provenientes do mapa estratégico (ilustração 8) para a SCMSASPS, são explicadas da seguinte forma:

- ⇒ O reforço/aumento de competências dos colaboradores vai permitir-lhes diversificar as atividades desenvolvidas com os utentes, bem como aumentar a capacidade para avaliar e diagnosticar o estado de saúde dos utentes;
- ⇒ A implementação de um sistema de avaliação da satisfação dos colaboradores possibilitará a obtenção de informação sobre o que deve constar dos seus processos individuais;

- ⇒ A implementação de um sistema de avaliação precoce do estado de saúde dos utentes através de testes de diagnóstico vai ter impacto no retardar ou no diagnosticar os sintomas de doenças incapacitantes;
- ⇒ Aumentar e diversificar as atividades dos utentes vai ter um impacto na sua satisfação;
- ⇒ Aumentar a segurança da instituição através da implementação de um sistema de videovigilância vai passar a imagem de instituição segura, o que terá impacto na fidelização dos utentes. Como há uma maior sensação de segurança poderá resultar na diminuição de anulação de inscrições;
- ⇒ A reforma das infraestruturas físicas do lar irá aumentar a qualidade de vida dos utentes institucionalizados e conseqüentemente terá impacto na sua satisfação;
- ⇒ A otimização do site de forma a torna-lo mais apelativo à comunidade induz a promoção da própria instituição que por sua vez terá impacto na racionalização de custos através da captação de novos utentes;
- ⇒ O software integrado de gestão do utente irá tornar possível obter informações atempadas sobre o processo de cada utente, resultando na redução de gastos desnecessários de comunicação e na atualização do seu processo de acordo com o seu estado de saúde e com as suas necessidades específicas.

Depois de estabelecidas as relações de causa-efeito, é ainda essencial definir não só os indicadores, como as metas e as iniciativas para cada objetivo operacional, que devem refletir a estratégia da instituição. Os indicadores (tabela 11) permitem verificar se instituição está a conseguir atingir os objetivos a que se propôs, transmitindo o progresso da instituição de acordo com metas estabelecidas para o cumprimento dos mesmos (Santos, 2006).

**Tabela 11** Mapa de Indicadores

Indicadores	Tipo de Indicador	Frequência de Medição	Valor Atual	Metas		
				2013	2014	2015
<i>Implementar um sistema de avaliação de satisfação do utente</i>						
1.1% Utentes inquiridos no âmbito do sistema de avaliação do utente.						
1.2 Fase de execução do questionário						
<i>Fidelizar utentes</i>						
2.1 % Inscrições canceladas nos últimos dois anos						
<i>Captar utentes</i>						
3.1 Número de novos inscritos						
<i>Retardar a sintomologia de doenças incapacitantes</i>						
4.1 % Utentes que não apresentam sintomologia incapacitante significativa nos testes de diagnóstico						
<i>Racionalização de custos</i>						
5.1 Fase da implementação da certificação energética						
5.2 % Redução de custos com FSE						
<i>Estudo de Novas Formas de Financiamento</i>						
6.1. % Novos patrocínios/parcerias /apoios possíveis.						
<i>Software integrado de gestão do utente</i>						
7.1 N° de processos informatizados (n° de respostas sociais integradas)						
<i>Promoção da instituição</i>						
8.1 N° de iniciativas realizadas abertas à comunidade						
<i>Otimizar o site</i>						
9.1 N° de acessos/mês ao site						
<i>Reforma das infraestruturas do Lar</i>						
10.1. Estado/fase de execução das obras						
<i>Aumentar a segurança</i>						
11.1. Implementado/Não implementado						
<i>Aumentar a diversidade de atividades socioculturais do Lar</i>						
12.1. % Utentes que aderem às atividades						
<i>Implementar um sistema de avaliação precoce do estado saúde dos utentes através de testes de diagnóstico</i>						
13.1. % Utentes avaliados através do teste de diagnóstico						
<i>Aumentar os processos informatizados dos colaboradores</i>						
14.1. N° de processos informatizados						
<i>Reforço/aumento de competências dos colaboradores</i>						
15.1. % Colaboradores com formação						
15.2. % Execução do plano anual de formação						
<i>Implementação de um sistema de avaliação dos colaboradores</i>						
16.1. Estado da Implementação: Implementado/Não implementado						

**Fonte:** Elaboração Própria

**Tabela 12** Iniciativas

<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Responsável</b>
1.	Construir e realizar inquérito de satisfação aos utentes	Técnico de Segurança Social
2. e 3.	Dinamizar e divulgar o trabalho desenvolvido no Jardim-de-infância, através da criação do “Dia Aberto” com o objetivo de envolver a comunidade a participar em algumas atividades com as crianças.	Educadores de Infância
4.	Desenvolver novos programas de atividades que estimulem o sistema cognitivo dos utentes.	Neuropsicóloga
5.	Implementação de painéis solares e outras melhorias funcionais (janelas, iluminação); Planificação e organização de todas as atividades desenvolvidas de forma a evitar gastos desnecessários.	Técnico de contabilidade + Direção + Dr. <sup>a</sup> Recursos Humanos
6.	Angariar novos patrocínios, parcerias e consequentemente aumentar o número de irmãos da SCMSASPS, divulgando o carácter solidário e de natureza humanitária da missão da instituição.	
7.	Adquirir um programa (software) de gestão do utente.	Técnico Informático
8.	Realizar campanhas de angariação de novos utentes para o Jardim e para o SAD.	Técnico de Animação Social + Dr. <sup>a</sup> de Recursos Humanos
9.	Tornar o site mais apelativo, com mais informação e possibilidade de candidaturas espontâneas através da submissão de formulários.	Técnico Informático + Dr. João Marques
10.	Criar um conjunto de novas respostas sociais/equipamentos de forma a aumentar a privacidade nos dormitórios e aumentar a sensação de conforto em todo o Lar.	Direção
11.	Implementar um sistema de videovigilância de forma a aumentar a sensação de segurança dentro da instituição e impedir entradas e saídas não autorizadas	Direção
12.	Desenvolver novo programa de atividades: torneios de sueca com a participação de familiares; rendas; festas, feiras e passeios; hidroginástica	Técnico de Animação Social
13.	Lançamento de um teste diagnóstico que permita verificar o atual estado de saúde dos utentes do Lar.	Neuropsicóloga
14.	Criar ferramentas informáticas que permitam uma comunicação mais ágil entre os colaboradores e superiores.	Técnico Informático + Diretor. De RH
15.	Realizar ações de formação e qualificação nas áreas de: Prevenção, Primeiros Socorros e Suporte Básico de Vida – Geriatria: Segurança e Higiene no Trabalho.	Diretor de Recursos Humanos
16.	Construir e realizar um inquérito de satisfação aos colaboradores	Diretor de Recursos Humanos

**Fonte:** Elaboração Própria



#### **6.4. Próximos Passos**

O mapa estratégico, resultante do desenvolvimento da metodologia BSC aplicada à SCMSASPS, foi adaptado à situação em que a instituição se encontra no momento, sendo por isso de aplicabilidade real. Cabe agora à instituição a sua implementação tendo em conta que não deve haver grande desfasamento temporal desde a conceção da proposta à sua dita implementação.

Como próximos passos a dar, a SCMSASPS deverá estabelecer metas reais para o cumprimento de cada um dos objetivos tendo em conta o tipo de indicador a utilizar (indicador de ação ou indicador de resultado), e a frequência de medição (semanal, mensal, anual, etc) (Caldeira 2009).

Ao colocar em prática cada uma das iniciativas (tabela 12) é necessário ter em conta qual o orçamento disponível, bem como, definir uma pessoa que se irá encarregar de levar a cabo a tarefa.

O desenvolvimento do BSC e aplicação da estratégia em prática é o primeiro passo a ser dado na implementação de um sistema de avaliação do desempenho.

Após a definição de uma estratégia e dos objetivos operacionais que se pretendem atingir é possível perceber o que se pretende que os colaboradores alcancem ao desempenhar a sua função, permitindo assim entender se o colaborador está a cumprir ou não com o que lhe é devido, quais as competências necessárias para exercer a função e ainda perceber a sua motivação (Caldeira, 2009). O bom desempenho do colaborador facilitará à instituição concretizar a sua missão.

## Capítulo VII - Considerações Finais

### 7.1. Principais Conclusões

O conceito de avaliação de desempenho está entranhado nas organizações desde sempre, ainda que as ferramentas utilizadas para medir a performance empresarial tenham vindo a sofrer constantes transformações de forma a estarem aptas aos desafios que se vão colocando, diariamente, às organizações.

No desenvolvimento do presente trabalho foram evidenciados alguns dos fatores que fizeram da avaliação do desempenho e da procura pela qualidade e melhoria contínua algumas das principais preocupações das organizações, inicialmente do sector privado, e mais tarde do sector público. Fenómenos como o surgimento da Nova Gestão Pública incitaram as instituições do sector público na adoção de algumas das práticas do sector privado com o objetivo de simplificar processos, racionalizar custos, gerir a qualidade, incutir a responsabilização entre os funcionários públicos e consequentemente “abraçar” a questão da avaliação do desempenho com o objetivo de alcançar a excelência.

Das ferramentas existentes para avaliar o desempenho, como o EFQM e a CAF, destacamos o Balanced Scorecard, uma ferramenta de gestão estratégica que para além de permitir formular estratégias capazes, possibilita ainda a sua clarificação e comunicação a todas as partes interessadas, definindo objetivos inseridos nas diferentes perspetivas e tendo como ponto de partida a missão, visão e valores da organização.

A Santa Casa da Misericórdia de Santo António, na qual se inseriu o nosso estudo de caso, é uma instituição do terceiro sector cujo objetivo é acolher e institucionalizar idosos que não apresentem condições para viver a sua vida com normalidade e ainda prestar serviços na área de apoio e desenvolvimento infantil. Sendo a principal fonte de rendimento as mensalidades pagas pelos utentes e pequenas contribuições da segurança social, a SCMSASPS, goza de uma boa saúde financeira apenas conseguida através de uma gestão minuciosa e rigorosa.

O nosso objeto de estudo passa pela construção de uma proposta de estratégia a ser implementada pela instituição, descrita acima, atendendo às suas características e

especificidades no que diz respeito ao seu modelo de gestão e à questão da avaliação do desempenho.

Para tal foi necessária a realização de um estudo estratégico que nos permitiu redefinir a missão, visão, valores, bem como identificar os principais Stakeholders (internos e externos) e as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades com o objetivo de expor as grandes linhas de orientação estratégica, através das quais se formularam os objetivos operacionais, inseridos nas perspetivas adequadas dando origem ao mapa estratégico ou mapa scorecard da instituição.

Para terminar, foram definidos alguns dos indicadores que deverão ajudar a medir o nível exato de resultados obtidos através do estabelecimento de metas a alcançar bem como as iniciativas que devem ser postas em prática de forma a atingir tais resultados, atribuindo, a cada uma delas, um responsável não só por colocar em prática a iniciativa mas também para corrigir eventuais desvios da estratégia que se pretende atingir.

Após a implementação do mapa estratégico, a instituição estará numa posição favorável para iniciar a construção de questionários que lhes possibilite obter o desempenho do colaborador no cumprimento da sua função, atendendo aos objetivos previamente definidos para o seu cargo.

## **7.2. Limitações e comentários sobre o estudo**

O trabalho realizado reflete distanciamento crítico não só em relação ao tema, mas também enquanto no papel de “consultora externa” da instituição aquando do desenvolvimento do mapa estratégico em conjunto com a direção da instituição alvo.

No que diz respeito às limitações sentidas ao longo do estudo, confesso que encontrar bibliografia sobre o tema não foi propriamente difícil, embora não exista grande variedade de estudos sobre o Balanced Scorecard aplicado ao terceiro sector, principalmente casos práticos ou projetos. Apesar de ser uma ferramenta com bastantes “admiradores”, em Portugal, ainda são poucos os casos conhecidos em que houve realmente aplicação da ferramenta.

A estratégia desenvolvida é possível de ser aplicada apenas na SCMSASPS dado que se traduz nas características específicas desta instituição. Ao ser aplicada, deve o ser tendo em

conta que se trata de uma proposta que assenta nas especificidades atuais da instituição, não devendo haver um grande distanciamento desde data da sua conceção à data de implementação.

## Referências Bibliográficas

**ARAÚJO**, Joaquim F.F.E. (2007): “*Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós-Burocrática*”, CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, España, 2007 – “Conferência da UNED”. [S.l.: s.n., 2007]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/8309> - (acesso a 15 de Fevereiro de 2013);

**BARNARD**, C.I. (1962) “*The Functions of the Executive*”, Harvard University Press, Cambridge, MA;

**BOHLANDER**, G; Snell, S.A.; Sherman, A. (2003): *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Thonson, 2003;

**CALDEIRA**, J. (2009), *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*, Edições Almedina SA, Coimbra

**CHIAVENATO**, Idalberto: “*Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*”, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999;

**CLAMOTE**, E.C.; Solano, A.F.; Carvalho, C.F.; Santos, J.M.; Gouveia, M.J. (2009), *Biblioteca – CDI: Plano Estratégico 2010-2012, Balanced Scorecard, Dez-2009* (disponível em <http://hdl.handle.net/10451/2410>)

**CORRÊA**, J.; Maggesi, A.; Cantanhede, B. *Marketing a Teoria em Prática*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009, p.10;

**KAPLAN**, R. e Norton, D. (1993). “*Putting the Balanced Scorecard to work*”, Harvard Business Review, Set./Out., 134-147;

**KAPLAN**, R.S. and Norton, D.P. (1992), “*The balanced scorecard - measures that drive performance*”, Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9:

**KAPLAN**, R. e Norton, D. (1996b). “*Using the Balanced Scorecard as strategic management system*”. Harvard Business Review, Jan./Fev., 75-85

**KAPLAN** S. R.; Norton P. D. “*A Estratégia em Ação*”. Balanced Scorecard. Editora Campus. 1997;

**LOPES**, Silva; Clamote, Emília Calado; Henriques, Susana (2012), “*Balanced Scorecard e a CAF: as experiências da FFUL e da FMUL*”, Março de 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/5974> - (acesso a 3 de Janeiro de 2013);

**LOURO**, Ana I. C. P. (2009), “*Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Público*”. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.11/81> (acesso a 3 de Janeiro de 2013)

**MADUREIRA**, C. & Rodrigues, M (2007). “*Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI*”. Disponível em: [http://emic.ina.pt/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=4&Itemid=28](http://emic.ina.pt/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=4&Itemid=28);

**MOURO**, Manuel B. (2004) “*A Santa Casa da Misericórdia de Santo António de S. Pedro do Sul*”. Lisbon: Colibri, São Pedro do Sul: Santa Casa da Misericórdia, Dezembro 2004 ISBN: 972-772-523-6

**NEELY**, A. (1999). “*The performance measurement revolution: why now and what next?*” International Journal Of Operations & Production Management, 19 (2), 205;

**NEELY**, A.D. (2002) “*Business Performance Measurement: Theory and Practice*”, Cambridge University Press, Cambridge.

**NIVEN**, Paul R. (2006) “*Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*”, 2<sup>nd</sup> Edition (Hoboken, NJ: John Wiley e Sons, 2006);

**POLLITT**, C. (2003), “*The Essential Public Manager, Buckingham*”, Open University Press;

**ROQUE**, Andrea Cristina Serra Duarte – “*Certificação da qualidade em entidades do terceiro sector*”. Coimbra, 2010 (Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/14488>).

**SANTOS**, António J. R. (2008). “*Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*”. Escolar Editora, Lisboa.

**SANTOS**, Rui Almeida (2006) “*Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*”. 1st ed., [s.l.]: Gestão Plus Edições, 2006. ISBN 978-972-711-771-0;

**SHAHIN**, Arash; Dolatabadi, Hosein R.; KOUCHEKIAN, Milad; (2012) “*Proposing and Integrated Model of BSC and EFQM and Analyzing its Influence on Organizational Strategies and Performance: The Case of Isfahan Municipality Complex*”. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, June 2012, Vol. 1, No. 3, ISSN: 2226-3624;

**SPECTOR**, P. E. (2005): *Psicologia nas Organizações*. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.

### **Decretos-Lei e Regulamentos**

- Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro (acesso a 16 de Janeiro de 2013);
- Decreto-Lei n.º 199-A, artº3, (acesso a 2 de Janeiro de 2013);
- Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Santo António de São Pedro do Sul, 18 de Dezembro de 1981.

### **Consulta de websites**

- About Balanced Scorecard - <http://www.balancedscorecard.org/> (acesso a 7 de Janeiro de 2013);
- CAF - <http://www.caf.dgaep.gov.pt/> (acesso a 3 de Janeiro de 2013).
- The EFQM Excellence Model - <http://www.efqm.org> (acesso a 3 de Janeiro de 2013);