

**A GESTÃO DA PERFORMANCE E DO DESEMPENHO  
NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE BARCELOS**

Luís Filipe Martins Janeiro

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof<sup>ª</sup>. Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

novembro 2019



## **Resumo**

A gestão estratégica desempenha um dos papéis principais na gestão das organizações tendo como principal objetivo o alinhamento entre os objetivos das organizações e os dos colaboradores. As Organizações Não Lucrativas, apesar das suas particularidades, têm vindo a perceber que a gestão estratégica pode ser utilizada de forma semelhante às organizações lucrativas permitindo a procura de maior eficiência e eficácia na procura da sustentabilidade a longo prazo.

O estudo incide numa Santa Casa da Misericórdia onde emerge a necessidade do desenvolvimento de um modelo de alinhamento estratégico, tendo sido criado o Projeto SIM, pela Mesa Administrativa, com dois grandes objetivos: melhoria da performance da instituição e o alinhamento dos profissionais nesta estratégia visando a sua satisfação e uma maior identificação com a organização.

Para atingir estes objetivos é proposta a criação de um Sistema de Controlo de Gestão que, recorrendo ao Balanced Scorecard e ao desenho de um Sistema de Gestão de Desempenho, permitirá de forma sistematizada medir a performance organizacional e incentivar melhores desempenhos aos seus colaboradores. A construção destes instrumentos partiu de uma reflexão estratégica no caso do Balanced Scorecard e da criação de Perfis Profissionais e Fichas de Avaliação de Desempenho no caso do Sistema de Gestão de Desempenho.

Palavras-chave: Organizações não Lucrativas, Gestão estratégica, Balanced Scorecard, Avaliação de desempenho

## **Abstract**

Strategic management plays one of the main roles in organizational management presenting, as main purpose, the way to get the strategic alignment between organizational and individual objectives from each of the employees. The Non Profit Organizations, even with their particularities, have been realising that strategic management can be used in a similar way that is used in Profit Organizations in order to get a better efficiency and effectiveness looking forward for long term sustainability.

The study focuses on a Holy House of Mercy where have emerged the need for the development of a strategic alignment model. It was created the Projeto SIM, by the management board, with two main objectives: improvement of global performance of the organization and the alignment of all employees in this strategy aiming both satisfaction and a bigger engagement with organization.

In order to achieve both objectives it is proposed the adoption of a control management system through the use of Balanced Scorecard and the creation of a Performance Management System that will allow, sistematically, to measure organizational performance and to motivate better performances by its employees. The creation of both instruments came from a strategic reflection in the case of Balanced Scorecard and from the creation of Professional Profiles and then Performance Assessment Sheets in the case of Performance Management System.

**Key-words:** Non-Profit Organizations, Strategic Management, Balanced Scorecard, Performance assessment

**Agradecimentos:**

À Sónia, à Catarina e ao André, pelos dias em que não fomos passear e ainda os expulsei de casa para poder fazer este trabalho,

Aos meus pais porque sempre insistiram que eu devia fazer isto,

À minha família pelas festas e dias que não pude estar presente,

Aos meus amigos pelos encontros em que não consegui estar,

Aos meus colegas do trabalho pelos dias de ausência e pelo apoio constante,

Aos meus colegas do Executive Master pela companhia neste caminho,

À Santa Casa da Misericórdia de Barcelos nas pessoas do Sr. Provedor e da Dra Márcia Soares pelo apoio dado na elaboração deste trabalho;

Um agradecimento especial à Professora Generosa, pela presença, apoio e motivação constante e por me ter dado o privilégio de participar neste projeto em que, de forma voluntária, nos permitiu construir um modelo de gestão estratégica no setor social que cremos, irá permitir à instituição melhorar a sua performance global e aumentar a motivação dos colaboradores.



## Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1 Controlo de Gestão	4
2.1.1 Sistema de Controlo de Gestão	5
2.1.2 Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica	6
2.1.3 Sistema de Gestão de Desempenho	8
2.2 Organizações Não Lucrativas	9
2.2.1 Organizações Não Lucrativas prestadoras de Serviços Sociais	10
2.2.2 A utilização do Balanced Scorecard em Organizações Não Lucrativas	11
3. Método	16
3.1 Metodologia	16
3.2 Técnicas de Recolha de Dados	16
3.3 Técnica de Tratamento de Dados	17
4. Diagnóstico da Organização	18
4.1 Caracterização da Organização	18
4.2 Missão, Visão e Valores	19
4.3 Organização Interna	20
4.4 Situação Financeira	20
4.5 Sistema de Controlo de Gestão	22
4.6 Sistema de Avaliação de Desempenho	24
4.7 Análise SWOT	24
5. Projeto de Intervenção	27
5.1 Reformulação da Missão, Visão e Valores	28
5.2 Apresentação do projeto aos colaboradores	29
5.3 Definição de Perfis Profissionais	31
5.4 Construção de um Balanced Scorecard Corporativo e Operacional para a SCMB	36
5.5 Construção de Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) para a SCMB	47

5.6 Criação de Sistema de Incentivos	53
6. Formas de Implementação e Avaliação	55
7. Conclusões	58
8. Bibliografia	61
ANEXO 1 – Organigrama inicial SCMB	64
ANEXO 2 – Guião Entrevista Sr. Provedor	65
ANEXO 3 – Guião Entrevista Responsável Financeira	66
ANEXO 4 – Guião entrevista Coordenadora Geral do Projeto SIM	67
ANEXO 5 – Organigrama atual SCMB	68



## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Quadro resumo dos artigos analisados relativamente à utilização de BSC em ONL	14
Tabela 2 - Número de valências/vagas/equipamentos da SCMB	19
Tabela 3 - Valores da SCMB	20
Tabela 4 - Evolução da situação financeira da SCMB	21
Tabela 5 - Comparação de rácios da SCMB com média do Setor Social	22
Tabela 6 - Análise SWOT	25
Tabela 7 - Valores da SCMB - Após reformulação do Projeto SIM	27
Tabela 8 - Ações a realizar no âmbito do Projeto SIM	29
Tabela 9 - Mapa Estratégico - Identificação e Relação entre os Objetivos Estratégicos	36
Tabela 10 - Mapa Estratégico com Indicadores, Responsáveis, Metas e Iniciativas	38
Tabela 11 - BSC Corporativo	40
Tabela 12 - BSC ERPI Lar Nª Sra. Da Misericórdia	42
Tabela 13 - BSC UCCI Stº António	44
Tabela 14 - Escala adotada nos BSC	46
Tabela 15 - Escala de cumprimento de objetivos a utilizar na Avaliação de Desempenho	47
Tabela 16 - Escala de medição de competências a utilizar na Avaliação de Desempenho	47
Tabela 17 - Sistema de Incentivos - Modelo de atribuição de Pontos	51

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Cartaz com o lema: SIM SERVIMOS	28
Figura 2 – Fotografia da t-shirt oferecida no dia do colaborador	29
Figura 3 – Anagrama impresso nas t-shirts oferecidas aos colaboradores	30

## **Glossário de Siglas**

BSC – Balanced Scorecard

ERPI – Estrutura Residencial Para Idosos

ES – Economia Social

IPSS – Intituição Particular de Solidariedade Social

KPI – Key Performance Indicator (Indicadores de performance)

ONL – Organizações Não Lucrativas

RLE – Resultado Líquido do Exercício

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SCMB – Santa Casa da Misericórdia de Barcelos

SGD – Sistema de Gestão de Desempenho

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrados

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## 1. Introdução

As Organizações Não Lucrativas (ONL) existem em Portugal nas mais diversas formas jurídicas sendo também designadas como Economia Social (ES). De acordo com a Conta Satélite da Economia Social – 2013 (INE 2016) existiam 61.268 entidades repartidas por diversas atividades económicas representando, no total, 6% do emprego remunerado (217.744 empregos) e 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional.

Do universo total de ONL a área que maior impacto tem, tanto no VAB como no emprego gerado, são aquelas que se dedicam a atividades de Ação e Segurança Social representando 50,7% do total de ONL e 54,6% do emprego remunerado e que prestam essencialmente serviços às famílias.

De acordo com a Conta Satélite da Economia Social de 2013 (INE 2016) foram consideradas 5.584 entidades com o estatuto de IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social) incluindo-se neste número as Misericórdias, Cooperativas, Fundações e outras Associações. Neste universo cerca de 76,4% dedicavam-se a atividades de Ação e Segurança Social e 3,3% a atividades de Saúde e Bem-Estar.

As organizações da ES organizam-se normalmente a partir de uma Direção composta essencialmente por voluntários que, em resposta a necessidades das populações que servem, criam respostas sociais (valências) que servem públicos específicos (crianças, jovens, idosos, pessoas com deficiência e outras). Estas respostas sociais funcionam normalmente com o apoio do Estado permitindo aos seus utentes um pagamento ajustado aos seus rendimentos e, frequentemente, a usufruírem dos serviços a um preço inferior ao seu custo para as ONL.

A gestão dos recursos nas ONL é um desafio constante na procura de soluções que permitam o controlo dos custos e a tentativa de maximização dos proveitos procurando, mais do que um Resultado Líquido positivo, um caminho de sustentabilidade. A este desafio soma-se a maior exigência ao nível da qualidade dos seus próprios serviços impostas quer pelo *stakeholder* Estado, quer pela concorrência através de serviços similares oferecidos por prestadores privados (Empresas com fins lucrativos). Neste contexto o Controlo de Gestão poderá ser visto como uma ferramenta de gestão que poderá permitir: i) o alinhamento do desempenho com os objetivos definidos; e ii) a clarificação estratégica que forçosamente terá de se concretizar.

As Santas Casas da Misericórdia tiveram a sua génese no final do século XV com a criação pela rainha D. Leonor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa tendo posteriormente proliferado a criação de instituições congéneres em todo o país e nas colónias portuguesas. As Irmandades da Misericórdia são instituições de forma jurídica canónica que assumem a forma de Associação de Fiéis da Igreja Católica. Ao longo dos 500 anos de história das Misericórdias estas têm vindo a assumir um papel fundamental no apoio social aos mais desfavorecidos adaptando os seus serviços e apoios à realidade específica das comunidades a cada tempo. Considerando o seu papel no apoio às comunidades através dos vários serviços de apoio que prestam, principalmente nas respostas sociais, são equiparadas a IPSS's.

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (SCMB) é uma ONL com respostas sociais para Infância (creches e jardins de infância num total de cerca de 585 crianças), Terceira Idade (5 Estruturas Residenciais para Idosos – lares, Centro de Dia e 2 Serviços de Apoio Domiciliário num total de cerca de 330 idosos), Unidades de Saúde (um Centro de Medicina Física e Reabilitação e uma Unidade de Cuidados Continuados) e Projetos Sociais. Conta nos seus quadros com 415 colaboradores. Para além destas respostas sociais desenvolve ainda atividades de índole cultural e religiosa.

No início de janeiro deste ano tomaram posse os órgãos sociais para o quadriénio 2019-2022, emergindo a necessidade de um projeto de intervenção transversal à instituição que, entre outros objetivos, permitisse a criação de um modelo de gestão estratégica para a Instituição.

Neste contexto levanta-se a seguinte questão de partida: Que modelo de Gestão Estratégica pode ser adotado numa ONL?

Assim, este Projeto-Empresa, procurará criar um modelo de Controlo de Gestão adaptado à realidade específica da Santa Casa da Misericórdia e que permita à Mesa Administrativa uma tomada de decisão enquadrada com os objetivos estratégicos da Instituição na procura da sustentabilidade da instituição.

O desenvolvimento desse modelo passará então pelo desenho de um instrumento orientado para a realização dos objetivos estratégicos, sendo os principais desafios desta tese: i) Conceber um modelo de Gestão Estratégica; e ii) Conceber um instrumento de gestão estratégica ao nível corporativo e aplicado a duas valências da Instituição.

A estrutura deste trabalho contempla uma revisão de literatura sobre os Sistemas de Controlo de Gestão e o seu papel na gestão estratégica com particular foco no Balanced Scorecard seguido de um capítulo onde se aborda a metodologia utilizada bem como as técnicas de recolha de dados utilizadas. Em seguida é apresentado o diagnóstico da organização passando depois à apresentação do projeto de intervenção a desenvolver na Instituição onde se incluirá a criação dos Balanced Scorecard (BSC) enquanto instrumentos de acompanhamento e medição da performance. Será ainda proposta a criação de um sistema de Gestão de Desempenho como complemento ao BSC. Finalmente será apresentada uma conclusão.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Controlo de Gestão

A Gestão pode ser definida como um processo assente em 4 funções (planeamento, organização, liderança e controlo) em que através da utilização de recursos de uma organização se pretende alcançar determinados objetivos (DuBrin, 2000, citado por Herath, 2007). Resumidamente, cada uma das funções poderá definir-se como: i) Planeamento – definição de objetivos e meios necessários para a atividade da organização; ii) Liderança e Organização – consistem na definição e alocação de recursos às atividades/processos das empresas de forma a garantir a sua execução; e iii) Controlo – função através da qual se verifica se os objetivos estão a ser cumpridos, comparando os objetivos com os resultados obtidos, analisando os desvios e propondo medidas corretivas.

A função de Controlo é definida como: “manutenção da execução conforme previsto” (Merchant, 1985, citado por Herath, 2007) ou “o processo de acompanhar um conjunto de variáveis para alcançar uma determinada meta ou objetivo “ (Anthony *et al.*, 1989, citado por Herath, 2007). A associação entre controlo e estratégia, entendida como “a formulação de um plano que junta objetivos, políticas e ações da organização na tentativa de criar uma vantagem competitiva” (Freire, 2008, citado por Ferreira e Proença, 2015), é indissociável do processo de implementação estratégica uma vez que sem o controlo adequado, a implementação de qualquer estratégia pode tornar-se impossível (Herath, 2007).

O conceito de controlo de gestão surge então como “um processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar a estratégia dessa organização” (Anthony and Govindarajan, 2004, citado por Herath, 2007).

De uma forma mais objetiva, Jordan *et al.* (2015) sintetiza as ideias chave do controlo de gestão como um instrumento focado na criação de valor para as empresas intervindo muito mais no comportamento das pessoas (gestores) do que sobre os números. Estes instrumentos pretendem dotar os responsáveis de mecanismos de acompanhamento da atividade que permitam acompanhar o desempenho e corrigir eventuais desvios no mais curto espaço de tempo. Para que estes instrumentos sejam mais eficazes, o foco deverá ser sobre os processos que têm maior impacto na criação de valor para a organização

pretendendo igualmente o alinhamento entre aquilo que são os objetivos pessoais dos gestores e os objetivos da organização.

### **2.1.1 Sistema de Controlo de Gestão**

De forma a poder implementar mecanismos de controlo surge o conceito de Sistema de Controlo de Gestão (SCG) definido por Anthony (1965) como “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente no cumprimento dos objetivos da organização” (Ferreira, Otley, 2009, citado por Syska, 2015). Os SCG não se limitam ao controlo de indicadores financeiros podendo definir-se como “a totalidade de instrumentos de controlo usados por uma organização” (Drury, 2012, citado por Syska, 2015) sendo “um termo mais abrangente que abarca a contabilidade de gestão e também inclui outros controlos de pessoal e de equipa” (Chenhall, 2003, citado por Syska, 2015).

A criação de SCG nas organizações pretende, de uma forma integrada, incorporar a gestão estratégica no quotidiano das organizações através da utilização de vários instrumentos que permitam de forma simples e clara acompanhar a performance da organização através da responsabilização dos gestores pelos resultados obtidos do seu desempenho e tomadas de decisão. A criação destes Sistemas deve respeitar e adaptar-se à situação económica da organização, o seu tipo de estrutura organizacional, a sua cultura e os mecanismos de controlo já existentes (Jordan *et al.*, 2015).

A utilização de SCG pretende ser uma ferramenta para a gestão focada na performance, sendo para isso necessário: i) garantir o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais; ii) selecionar os fatores críticos da atividade e os que geram maior valor para os *stakeholders*; iii) ter uma visão integrada dos resultados e das atividades desempenhadas e iv) conseguir comparar permanentemente os objetivos com as realizações (Jordan *et al.*, 2015). Atendendo à natureza dos SCG os mesmos vêm-se revelando essenciais enquanto instrumentos de medição da performance (Syska, 2015).

Um SGC passa pela utilização de instrumentos específicos de: i) “pilotagem” (enquanto forma de acompanhamento da performance das organizações, como por exemplo controlo orçamental, Tableaux de Bord e Balanced Scorecard); ii) diálogo (reuniões de acompanhamento, negociação de objetivos e meios e análise de desvios) e iii) orientação

do comportamento (organização por centros de responsabilidade, implementação de preços de transferência interna e avaliação de desempenho) (Jordan *et al.*, 2015).

A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão da performance vem-se generalizando revelando-se como um sistema de gestão completo cuja principal competência é o apoio à execução da estratégia das organizações (Brudan, 2010) permitindo ligar as ações de curto prazo com a estratégia de longo prazo (Atkinson, 2006).

### **2.1.2 Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica**

A gestão estratégica pode definir-se como “o processo de formulação e implementação dos planos que conduzem a organização” (Johnson *et al.*, 2008, citado por Ferreira e Proença, 2015).

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) é um instrumento de controlo de gestão que se constrói a partir de um mapa estratégico orientado sobre 4 perspetivas fundamentais em qualquer organização correspondendo cada uma delas aos *stakeholders* que podem ter interesse na atividade da organização: i) Perspetiva Financeira (relacionada com os acionistas); ii) Perspetiva dos Clientes; iii) Perspetiva dos Processos Internos (relacionada com a operação) e iv) Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento (relacionada com as pessoas).

Partindo da Missão e Visão de cada organização são definidos os objetivos estratégicos da organização para cada uma das perspetivas criando uma sequência de relações causa-efeito entre si, definindo quais os que têm maior impacto nos processos e são críticos para o sucesso. Estabelecidos os objetivos e identificados quais os processos críticos, são escolhidos os indicadores de performance (KPI's – Key Performance Indicators), estabelecendo-se as metas a atingir e as iniciativas a realizar.

Face aos modelos em uso até então, uma das inovações introduzidas pelo BSC foi a inclusão de indicadores não financeiros que possibilitam uma visão orientada para os factos geradores de valor futuro como por exemplo critérios de qualidade e satisfação dos clientes. Esta abordagem, enquadrada com a estratégia da organização, permite que não se sobrevalorize a análise baseada em eventos passados anteriormente garantida pela análise, única e exclusiva, de indicadores financeiros (Kaplan e Norton, 1996).



Uma vez que o modelo se desenvolve a partir da definição estratégica, que é uma responsabilidade da gestão de topo, uma das maiores virtudes deste modelo é conseguir clarificar a estratégia da organização e trazê-la até ao nível operacional, para que cada membro tenha claro conhecimento dos objetivos da organização e o que se espera do seu desempenho. Para obter este alinhamento, que é um dos principais objetivos dos SCG, Kaplan e Norton (1996), recorrem a quatro processos de gestão estratégica:

- Clarificar e traduzir a visão e a estratégia – processo conduzido pela gestão de topo em que traduzem a estratégia da organização na definição de objetivos estratégicos;
- Comunicação e ligação entre objetivos estratégicos (globais) e departamentais – processo de comunicação da estratégia a todos os colaboradores bem como os objetivos fixados para cada unidade operacional e associar mecanismos de recompensa à medição da performance;
- Planeamento e afetação de recursos – após a identificação dos processos críticos ao cumprimento dos objetivos, faz-se a afetação dos recursos necessários através de uma orçamentação integrada que estabeleça metas para os indicadores escolhidos;
- Feedback e aprendizagem – sendo um sistema dinâmico, que permite o acompanhamento de indicadores financeiros e não financeiros críticos para garantir a implementação da estratégia, a análise dos dados que permite a qualquer altura fazer alterações à estratégia e ser uma ferramenta de aprendizagem estratégica para os gestores.

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que: i) possibilita a implementação da estratégia de uma organização facilitando a divulgação da mesma a todos os níveis da organização (Atkinson, 2006); ii) facilita a gestão da performance através do controlo e da medição de indicadores e iii) facilita a aprendizagem organizacional e a comunicação (Brudan, 2010).

A gestão da performance nas organizações é um conceito que nasce da medição de performance (enquanto recolha de dados sobre KPI's) e que faz uma utilização desses dados para corrigir problemas antes de se tornarem deficiências de performance providenciando informação importante para a tomada de decisões de gestão. Esta possibilidade de intervenção resulta da possibilidade de adaptação dos sistemas de gestão de desempenho a cada situação específica, podendo ser adaptado a várias áreas de atividade (Poister *et al.*, 2015).

### 2.1.3 Sistema de Gestão de Desempenho

O desenvolvimento de Sistemas de Controlo de Gestão é normalmente acompanhado de implementação de processos de Gestão de Desempenho, anteriormente designados por processos de Avaliação de Desempenho. A diferença entre estes dois conceitos é que a essência da Gestão de Desempenho assenta na valorização dos colaboradores enquanto indivíduos, constituindo-se como o ativo mais precioso da empresa (Cheng, Dainty e Moore (2007) citados por Nascimento e Pereira, 2015) enquanto a essência da Avaliação de Desempenho é a determinação do grau de eficiência pelo colaborador através de uma prática estandardizada com critérios de aferição claramente conhecidos (Shraeder, Becton e Portis, 2007, e DeNisi e Pritchard, 2006, citados por Nascimento e Pereira, 2015).

Segundo Cederblom e Pernerl (2002) a gestão de desempenho é uma conceção que abarca todas as atividades e componentes organizacionais que têm impacto do desempenho individual, de equipa e da organização. Para além da avaliação de desempenho, a gestão de desempenho considera os planos estratégicos, os ordenados, promoções, desenvolvimento pessoal dos colaboradores e disciplina. Moulin (2003) citado por Nascimento e Pereira (2015) refere que a Gestão de Desempenho atua como ferramenta de mudança comportamental e promove a melhoria da performance organizacional uma vez que este sistema torna possível um alinhamento entre o desenvolvimento das competências dos colaboradores e os objetivos de negócio da organização.

Gunaratne e Plessis (2007) definem as principais características de um sistema de Gestão de Desempenho: i) definição de objetivos individuais, de equipa e da organização, integrados com os objetivos estratégicos sendo estes alvo de uma negociação e acordo entre as partes; ii) indicadores de performance devendo estes ir além dos indicadores financeiros de forma a reforçar a ligação à estratégia; iii) acompanhamento dos indicadores, propondo o autor uma periodicidade trimestral uma vez que se torna mais eficaz e permite corrigir eventuais desvios e tentar promover o reforço de competências que permitam melhorar o desempenho; iv) treino e desenvolvimento dos colaboradores, individual e ao nível das equipas, devendo as organizações fazer um plano a médio-longo prazo através do reforço de competências necessárias à realização das atividades atuais e futuras, de acordo com aquilo que é esperado ser o desenvolvimento tecnológico da atividade; e v) recompensas individuais e de equipa de acordo com a performance

alcançada e com o cumprimento de objetivos para que todos possam beneficiar dos resultados alcançados pela organização.

A associação de sistemas de gestão de recompensas aos Sistemas de Gestão de Desempenho vem sendo cada vez mais frequente, podendo estes assumir a forma de: i) prémios - entendidos enquanto reconhecimento de ações já realizadas de cariz não monetário, normalmente de conhecimento público e normalmente desconhecido do premiado; e ii) incentivos – normalmente de cariz monetário, negociados entre a organização e o colaborador de forma privada e fixados *ex ante*, o que significa que o colaborador será levado a conduzir o seu comportamento de forma a atingir o objetivo previamente acordado (Bruni *et al.*, 2019).

Jordan *et al.* (2015) na descrição daquilo que são os princípios do controlo de gestão, menciona que um “sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão” uma vez que a implementação de SCG conduzem à criação de sistemas de incentivos.

## **2.2 Organizações Não Lucrativas**

Franco *et al.* (2005), num estudo Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade Johns Hopkins define as ONL como sendo entidades que se estruturam em cinco características operacionais: i) Organizadas (têm algum tipo de estrutura formal e regularidade nas suas operações); ii) Privadas (não são institucionalmente dependentes do governo); iii) Não distribuidoras de lucro (não têm como principal objetivo o lucro como as sociedades comerciais e, ainda que o obtenham no decurso da sua atividade, não distribuem lucros aos diretores ou gestores); iv) Auto-governadas (têm bem definidos os seus mecanismos de governação e os competentes órgãos sociais que gerem a sua atividade) e v) Voluntárias (a capacidade de ser membro e participar é livre).

O conjunto de organizações que respeitam estas características é extenso e assume várias formas jurídicas (associações, fundações, Organizações Não Governamentais, Cooperativas, Museus, Misericórdias, etc) e várias áreas de atuação nomeadamente os serviços sociais, educação, cultura, ambiente, participação cívica, desenvolvimento e outras.

### **2.2.1 Organizações Não Lucrativas prestadoras de Serviços Sociais**

No universo de ONL, existe um número substancial de instituições que presta serviços sociais que se poderão nomear de apoio à comunidade. Estas atividades geram valor económico e têm impacto na qualidade de vida das pessoas uma vez que estas organizações permitem o acesso a estes serviços quando os mesmos não são prestados pelo Estado (o custo de criar respostas sociais é elevado e poderia não ser bem aceite pelo público em geral) ou por Empresas (uma vez que a prestação deste tipo de serviços de forma alargada a toda a população não é rentável) (McDonald *et al.*, 2015).

Para além dos desafios de sustentabilidade colocados pela própria atividade, verifica-se que começam a aparecer prestadores de serviço privados a oferecer o mesmo tipo de serviços forçando estas organizações a entrar numa lógica de mercado enquanto tentam cumprir a sua missão de “servir” a comunidade. O desafio da sustentabilidade, face a esta nova realidade, ganha uma maior importância e requer: i) a adoção de novas estratégias uma vez que a maioria dos utentes destas instituições (ou clientes na perspetiva comercial) têm baixos rendimentos e pouca possibilidade de escolha (McDonald *et al.*, 2015), e ii) a necessidade de utilização de estratégias empresariais para que seja possível responder às necessidades sociais das comunidades e ao interesse dos *stakeholders*, entendidos como entidades ou pessoas com interesse nas ONL (Bryson *et al.*, 2001).

De acordo com Domanski, o carácter não lucrativo das ONL e o foco numa missão de carácter social não representa a inexistência de *stakeholders*, apenas altera as expectativas destes face aos resultados da sua atividade. Num esforço de identificar os principais *stakeholders* identificam-se os seguintes: utentes/clientes (os principais beneficiários da atividade); estado; funcionários; voluntários; outras instituições congéneres e a comunidade em geral (Domanski, 2009).

Nesta nova realidade, importa perceber a importância da gestão estratégica nas ONL uma vez que a sustentabilidade deverá ser conseguida através da viabilidade financeira e social, podendo a segunda ser medida pela importância e relevância das respostas sociais prestadas às comunidades (McDonald *et al.*, 2015).

Courtney *et al.*, 2009 e Skloot, 2000, entendem que a gestão estratégica em ONL deve incluir os seguintes aspetos: uma missão que seja exequível, uma gestão financeira

ajustada aos recursos da organização, um programa de ação orientado para o(s) mercado(s) alvo, reinvestimento do lucro, estratégias de minimização de risco e técnicas para mensuração dos resultados com indicadores apropriados (citados por Ferreira e Proença, 2015). Na literatura a gestão estratégica surge associada à eficácia organizacional, estando esta ligada ao cumprimento de objetivos, viabilidade financeira, processos internos, satisfação dos colaboradores e eficácia de gestão (Nobbie & Brudney, 2003 citados por Ferreira e Proença, 2015).

Quanto à realidade portuguesa, Ferreira e Proença realizaram um estudo sobre a gestão estratégica e a eficácia organizacional em ONL prestadoras de serviços sociais que analisou uma amostra de 220 organizações. As conclusões do estudo foram consistentes com a literatura existente, relacionando a opção por uma gestão mais focada na estratégia com o grau de literacia dos membros dos órgãos de gestão e da dimensão da organização. Concluíram também que apesar de ser ainda um tema pouco explorado na nossa realidade a maioria das organizações demonstram já alguma preocupação com o assunto e as ONL que demonstraram ter um maior foco no planeamento estratégico conseguiram ser mais eficazes na satisfação dos utilizadores dos seus serviços (Ferreira e Proença, 2015).

Em suma, a gestão das ONL está a evoluir no sentido de adotar estratégias e práticas comuns à gestão empresarial. Neste sentido a gestão estratégica aparece como uma das orientações propostas por diversos autores para poder melhorar a eficácia destas organizações. Torna-se assim necessária a utilização de instrumentos que permitam assegurar a existência de uma estratégia focada na missão e a mensuração dos indicadores que permitem avaliar o cumprimento dos objetivos definidos.

### **2.2.2 A utilização do Balanced Scorecard em Organizações Não Lucrativas**

De acordo com Moxham (2014) a necessidade de medir a performance das ONL tem vindo a ganhar importância nos últimos anos como resposta a três questões principais: *accountability* (prestação de contas) como forma de resposta aos *stakeholders* e manutenção do financiamento das suas atividades; legitimidade (como forma de justificar perante os *stakeholders* a sua existência) e melhorias de eficiência e eficácia. As formas normalmente utilizadas para a medição da performance são:

Abordagem reputacional - *benchmarking* (“copiar” as melhores práticas no setor comparando com as práticas em uso e implementar melhorias); avaliação por pares (em que a performance é avaliada por instituições congêneres ou que conheçam a atividade) e avaliação do impacto na comunidade (necessitando de um conjunto de dados constantes sobre a opinião sobre os serviços prestados):

Abordagem multidimensional - diversos autores indicam que não existe forma de medir a performance destas organizações através de apenas um indicador, nesse sentido propõem que esta medição possa ser feita através de uma análise de várias perspetivas, surgindo como ferramentas: o BSC; a medição de resultados (medição dos benefícios ou mudanças para os clientes resultando da análise de um conjunto de indicadores como análise de rendimentos gerados, capacidade instalada e satisfação dos clientes, podendo a obtenção destes dados ser dispendiosa e demorada) e avaliação de programas desenvolvidos através de modelos pré-definidos.

A utilização do BSC em ONL tem vindo a ser experimentada em diversas realidades não existindo ainda muita literatura sobre os resultados desta implementação. Kaplan e Norton (2000) defendem que a aplicação do BSC, com as devidas adaptações, pode permitir às ONL alcançar um acordo relativamente à estratégia e alinhar a sua atuação de forma a cumprir os seus objetivos. Mencionam ainda que as ONL, que são movidas pelo cumprimento de uma missão e não pela busca do lucro, também precisam de um sistema que compreenda indicadores financeiros e não financeiros para motivar e avaliar a sua performance (Kaplan e Norton, 2004).

A aplicação inicial do BSC às ONL focou-se mais no controlo de KPI's para uma melhoria operacional (redução de custos, realização mais rápida das tarefas), no entanto esta abordagem pode ser melhorada se o plano estratégico for integrado sendo para isso necessário identificar os processos e atividades mais importantes para concretização dos objetivos. Atendendo à orientação do BSC para empresas foi feita uma adaptação com a criação de um modelo para Organizações Públicas e Não Lucrativas em que a perspetiva do cliente - a concretização da missão destas entidades – se sobrepõe à perspetiva financeira – a expectativa dos acionistas (Kaplan e Norton, 2000).

De acordo com Maddocks, Novkovic e Smith (2011), uma vez que a missão é aquilo que representa a razão de existir de uma ONL, logo é o termo para a sua prestação de contas

com a comunidade, esta deve estar no topo do BSC. A missão representa o objetivo de longo-prazo da organização enquanto os objetivos de curto e médio prazo poderão ser dados pelos objetivos presentes nas quatro perspectivas. Para as ONL, a divisão em objetivos de curto e médio-prazo revelam-se mais ajustados uma vez que se registou dificuldade da medição do impacto das atividades e dos objetivos na missão mas uma maior facilidade na medição de metas orientadas para a missão (Sawhill e Williamson, (2001) citados por Maddocks, Novkovic e Smith, 2011)

Na tabela 1 apresenta-se sumariamente as conclusões relativas à aplicação de BSC a ONL em diversas realidades.

Apesar de Kaplan e Norton proporem a alteração do modelo para as ONL, colocando como perspectiva de análise mais importante os Clientes verifica-se que em 2 situações (Gomes e Lidlle, 2009, e Martello, Watson e Fischer, 2016), apesar das organizações em causa não terem como objetivo de atingir o lucro, mantêm a estrutura normal do BSC, seja porque a sustentabilidade financeira permite aceder a mais financiamento por parte de doadores o que leva a que a perspectiva financeira seja mais valorizada, seja porque o setor tem cada vez mais competidores privados do setor lucrativo obrigando a gestão dessas entidades à adoção de técnicas de gestão mais profissionais (Greiling, 2010). Verificamos ainda que apesar do modelo de BSC estar consolidado o mesmo é flexível ao ponto de se poderem ajustar as perspectivas de análise de acordo com as especificidades próprias de cada atividade acrescentando novas perspectivas ou alterando a sua denominação como foi o caso descrito por Maddocks, Novkovic, e Smith (2011) de aplicação do instrumento numa escola do Canadá e no caso descrito por Meadows e Pike (2009) em que o BSC foi utilizado como instrumento de reporte em financiamentos concedidos a ONL.

Verifica-se ainda que, não obstante as dificuldades identificadas na implementação do modelo, em todos os casos se concluiu que o BSC é um modelo válido enquanto modelo de gestão da performance e de gestão estratégica, tendo permitido na maior parte dos casos relatados verificar resultados positivos ao nível da melhoria operacional e da interação interna entre os vários departamentos.

Tabela 1: Quadro resumo dos artigos analisados relativamente à utilização de BSC em ONL

Autor	Objetivo	Perspetivas	Dificuldades	Vantagens/conclusões
Soysa & Jayamaha & Grigg (2016)	Desenvolvimento de um modelo de medição de performance para o setor de cuidados de saúde em Organizações Não Lucrativas da Austrália e Nova Zelândia	5 Perspetivas: i) capacidades organizacionais; ii) infraestruturas; iii) desenvolvimento de pessoas; iv) saúde financeira; v) processos e satisfação dos stakeholders (clientes, colaboradores e doadores)	NA	As conclusões do estudo facilitam a aplicação do BSC como sistema de medição de performance; O estudo vem reforçar a adaptabilidade do BSC ao setor dos cuidados de saúde.
Quinteiros & Costa & Silva & Oliveira (2009)	Criação de BSC para uma ONG Brasileira (Zambô) enquanto modelo de gestão estratégica.	4 Perspetivas: Clientes; Financeira; Processos; Aprendizagem	NA	A adoção do BSC mostrou-se útil enquanto ferramenta de gestão estratégica; Permite a integração da missão e visão da organização de forma a traduzi-los em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do desempenho.
Wall & Goedegebuure & Gerads (2011)	Estudo longitudinal sobre a aplicação de um Sistema de Gestão de Performance (SGP) a uma instituição não lucrativa na Holanda (Triëmbos Institute)	NA	NA	Enquanto ferramenta de gestão estratégica permitiu a integração da missão e visão da organização de forma a traduzi-los em objetivos e medidas que possibilitam a avaliação do seu desempenho; A melhoria da performance organizacional deveu-se à aplicação de SGP; A aplicação e utilização de SGP necessita de atenção e apoio constante por parte da gestão para ter bons resultados no longo-prazo.
Sales (2013)	Implementação de sistema de medição de performance através da adoção do BSC numa emissora estatal espanhola	4 Perspetivas: i) Clientes (telespetadores; Câmara Municipal enquanto principal financiador e anunciantes de publicidade); ii) Financeira; iii) Processos; iv) Aprendizagem e Inovação	Sistema de incentivos não foi criado em paralelo com BSC, o que pode gerar um desalinhamento; A desconsideração de um dos fatores críticos de sucesso identificados (lealdade dos telespectadores) na construção do BSC pode gerar um desalinhamento da estratégia por falta de indicadores integrados no sistema	O BSC usado como ferramenta de gestão estratégica permitiu: i) ser uma forma de transmissão dos objetivos estratégicos, ações e metas a toda a organização; e ii) ser um meio que permite a comparação entre os objetivos estratégicos e a execução real dos mesmos (permite à gestão de topo o controlo estratégico sobre esses objetivos); BSC transformou-se numa ferramenta de: i) capturar e hierarquizar os objetivos dos diferentes stakeholders; ii) transmitir a estratégia e alinhar objetivos; e iii) influenciar os stakeholders pelo envolvimento na construção do modelo. Para a Gestão transformou-se num modelo de reporte que permitiu reduzir o tempo de resposta aos stakeholders.
Maddocks & Novkovic & Smith (2011)	A a construção de um BSC surgiu enquanto projeto com o objetivo principal de melhorar a comunicação e reporte sobre a performance de uma escola canadiana com um método de ensino diferenciado como parte da prestação de contas aos seus membros e outros stakeholders.	5 Perspetivas (modelo desenvolvido por Jones (2004) em que as perspetivas são ajustadas à realidade do ensino: i) Aprendizagem dos estudantes; ii) oportunidade de aprender; iii) capacidade de resposta aos alunos, pais e comunidade; iv) capacidade da organização para melhorar; v) Envolvimento dos stakeholders (acrescentada pela organização)	Considerando que a abordagem à metodologia foi feita pela própria instituição verificou-se que os recursos (incluindo tempo) não eram suficientes	A Organização criou um modelo de medição de performance, no entanto são necessários mais esforços para criar um modelo de reporte com o objetivo de aumentar a transparência permitindo uma comunicação mais aberta e assegurando uma maior lealdade dos membros. A construção de um modelo que permita a verificação da missão é importante para todas as ONL.
Meadows & Páke (2009)	A ACF (Adventure Capital Fund) criou dois programas de financiamento a organizações do terceiro setor. Estes financiamentos obrigaram à criação de modelos de reporte e acompanhamento tendo-se optado pela metodologia do BSC com algumas alterações	4 Perspetivas: i) Modelo de Negócio (objetivos relativos a produtos e mercados); ii) Objetivos de desenvolvimento organizacional; iii) Retorno financeiro (condições do financiamento); iv) Medidas de Retorno Social; Foi alterada forma de apresentação do acompanhamento de resultados criando 3 caixas com os resultados esperados (atual, 18-24 meses e 5-10 anos) permitindo visualizar o impacto esperado no tempo	Na fase inicial, e face ao desconhecimento da ferramenta, a gestão das instituições sentiu dificuldade e desconfiança na sua aplicação e implementação.	A adoção do BSC enquanto modelo de reporte revelou-se muito positiva atendendo a que as organizações não acompanhavam elementos e indicadores chave sobre o seu próprio financiamento e, dessa forma revelavam falta de orientação estratégica, o que preocupava o financiador; Este modelo permite também uma aproximação a uma gestão estratégica mais efetiva permitindo uma gestão focada nos objetivos futuros; A utilização do BSC enquanto meio de realização de Due Diligence, medição de performance e acompanhamento dos projetos ficou demonstrada.
Gomes & Liddle (2009)	O artigo descreve o processo de construção do BSC na Fundação Artur Bernardes, no Brasil.	4 perspetivas: conforme proposto pelo modelo dando prioridade à função financeira pela necessidade de obtenção de financiamento.	Identificação de muitos indicadores numa primeira fase, alguns dos quais difíceis de medir devido à falta de experiência dos gestores	Após a implementação do BSC os gestores afirmaram ter conseguido estabelecer melhores planos que os ajudaram a gerir melhor os seus departamentos. Com a implementação da experiência verificaram que deviam criar um BSC para cada departamento e não utilizar um para toda a instituição tendo-se verificado que esta medida permitiu aumentar a cooperação e sinergia entre departamentos. As medidas de performance utilizadas permitiram criar um plano de incentivos.
Martello & Watson & Fischer (2016)	Análise detalhada relativa à implementação do BSC num Centro de Reabilitação inserido numa ONL	4 Perspetivas: i) financeira (organização lutava com necessidades de maior eficiência e mais financiamento); ii) clientes (foi dado o mesmo grau de importância); iii) Processos; iv) Aprendizagem e inovação.	Encontrar indicadores e metas para o trabalho realizado, sendo este um trabalho que requer bastante tempo	A organização sentiu várias vantagens, sendo a principal a dos colaboradores terem ficado mais conscientes do seu papel dentro da estratégia da organização. Após um esforço considerável conseguiram encontrar indicadores e métricas relacionados com a atividade e que conseguiram ligar ao plano estratégico. É percebido pela organização que este modelo permitirá atingir a eficiência e eficácia pretendidas no longo prazo.
Greiling (2010)	Fazer uma análise à forma como estava a ser implementado o BSC em 20 ONL na Alemanha	NA	O esforço (tempo e pessoas) envolvido na implementação; Das organizações que já tinham implementado o BSC a maioria não o conseguiu fazer chegar ao nível operacional, o que prejudica a sua eficácia; Dificuldade em conseguir estabelecer relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos e os processos, transformando o BSC num mero instrumento de medição de fatores operacionais.	A maioria das instituições ainda estavam numa fase inicial, no entanto permitiu a identificação de vários indicadores de performance e metas a atingir; Instrumento importante na construção de processos focados na estratégia e uma grande ajuda na construção de um sistema de medição de performance; Associação de planos de incentivos não era consensual; Não foi possível ter a perceção sobre o impacto da utilização do BSC no desempenho financeiro das organizações, no entanto os entrevistados revelaram não ter grandes expectativas sobre a melhoria dos indicadores financeiros; Foram identificados como fatores chave para a implementação o compromisso do órgão de administração, dos gestores operacionais e dos empregados; bom sistema de comunicação interna e boa definição da estratégia global da organização.



Quanto à implementação de Sistemas de Gestão de Recompensas, apesar de não se ter encontrado na literatura exemplos de aplicação em ONL, verificou-se pela análise efetuada a estes artigos, que houve uma preocupação em alguns dos casos relatados na criação (no imediato ou no futuro) de sistemas de incentivos com base na medição performance das organizações, apesar de não especificarem as características das recompensas utilizadas podemos concluir que, à semelhança das empresas do setor lucrativo, a utilização de incentivos ou prémios em ONL contribuirá para o alinhamento estratégico pretendido com a adoção de um instrumento do tipo BSC.

### **3. Método**

#### **3.1 Metodologia**

O trabalho de investigação em curso, atendendo à sua natureza de Projeto, reveste-se de carácter qualitativo recorrendo-se ao estudo de caso.

O estudo de caso pode ser descrito como uma inquirição empírica que investiga fenómenos contemporâneos num contexto de aplicação real quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes e o investigador tem pouco controlo sobre estes (Yin, 1989 citado por Yazan., 2015). Ainda segundo Yin, 1989, esta abordagem poderá ser aplicada em quatro situações: i) explicar ligações causais nas intervenções em contexto real que são demasiado complexas para serem abordadas pelos questionários; ii) descrever o contexto real em que a intervenção ocorreu; iii) fazer uma avaliação descritiva da ação realizada; e iv) explorar as situações em que as intervenções avaliadas não apresentaram resultados claros e específicos (*in* Bressan, 2000).

Já Merriam (1998) (citado por Yazan, 2015) define esta metodologia como uma descrição e análise intensiva e holística de um fenómeno limitado, como por exemplo uma instituição, um programa, uma pessoa ou um processo. Stakes (1995) (citado por Yazan, 2015) aponta ainda como principais características desta metodologia ser holística (relacionando o fenómeno ao contexto) e empírica (baseado em observações em contexto real).

Considerando a natureza deste trabalho, em que se pretende descrever a implementação do Projeto SIM na Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, que será devidamente caracterizada no capítulo seguinte, optou-se pela metodologia do Estudo de Caso.

#### **3.2 Técnicas de Recolha de Dados**

Foram usadas, na elaboração deste projeto, diferentes técnicas de recolha de dados para tratamento posterior:

- Análise Documental – consistiu na recolha de documentos que permitissem chegar a um conhecimento da organização em questão, nomeadamente: relatório de atividades, relatórios de contas, planos estratégicos e operacionais por valência e enquadrá-la com informação existente sobre o setor;

- Entrevistas Semi-diretivas – através de um guião de perguntas abertas e semiestruturado realizadas ao Sr. Provedor (com o objetivo de perceber os objetivos do Projeto, o nível de gestão estratégica da organização e um melhor conhecimento da organização), à responsável pela área financeira (com o objetivo de descrever o atual Sistema de Controlo de Gestão) e à responsável pela Coordenação do Projeto (com o objetivo de conhecer a forma de funcionamento da instituição, o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de incentivos em uso). Para estas entrevistas foram criados guiões (Anexos 2, 3 e 4) com questões de partida tendo as reuniões sido previamente agendadas e com durações diferentes conforme o entrevistado. Não se procedeu à gravação das entrevistas.

### **3.3 Técnica de Tratamento de Dados**

Para tratamento dos dados recolhidos recorreu-se à análise de conteúdo que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de documentos que tem como objetivo retirar conclusões sobre esses mesmos documentos (Bardin, 2006, citado por Mozzato & Grzybovsky, 2011) sendo o seu objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, o seu conteúdo manifesto ou latente, o significado explícito ou oculto” (Chizzotti, 2006 citado por Mozzato & Grzybovsky, 2011).

A partir dos elementos recolhidos pretendeu-se conhecer melhor a organização, tendo-se para esse efeito realizado um diagnóstico da situação atual para, posteriormente e em linha com o quadro teórico apresentado, se criar um modelo de Balanced Scorecard que possa tornar-se para a instituição uma ferramenta de gestão estratégica.

## **4. Diagnóstico da Organização**

### **4.1 Caracterização da Organização**

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos (SCMB) é uma ONL que presta vários serviços de apoio social, religioso e cultural no concelho de Barcelos. À semelhança das restantes Santas Casas da Misericórdia, assume a forma jurídica canónica de uma Associação de Fiéis tendo para efeitos de atividade económica o estatuto equiparado ao das Instituições de Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

Os princípios orientadores de toda a atividade das Misericórdias (instituídos em 1498 aquando da criação das Confrarias ou Irmandades da Misericórdia) são as “14 Obras de Misericórdia” inspiradas no Evangelho e outros Livros da Igreja que se dividem em Obras Corporais (7) e Espirituais (7) que pretendem ser pequenos gestos a realizar pelos fiéis sobre aqueles que mais precisam. A Irmandade da SCMB tem atualmente cerca de 700 irmãos que acompanham a atividade da Instituição e são chamados a eleger os Órgão Sociais a cada quatro anos.

A fundação da instituição data de 1500, tendo a sua atividade sido inicialmente muito ligada ao seu Hospital (que lhe foi anexado em 1520) onde prestava assistência a doentes pobres e aos peregrinos que estavam de passagem pela vila. Além da atividade do Hospital a Misericórdia prestava cuidados aos presos e tratava dos serviços fúnebres dos seus doentes e presos. Fiel às Obras de Misericórdia assumiu ao longo da sua história várias obras de caridade em resposta àquilo que são as necessidades dos habitantes de Barcelos.

Ao longo da sua existência a SCMB foi adaptando as suas áreas de atividade às necessidades da população oferecendo hoje um conjunto de amplo de serviços sociais e na área da saúde conforme descrito na tabela 2.

Para além das respostas sociais indicadas no quadro acima, a SCMB intervém ainda nas seguintes áreas: i) Atividades de intervenção social (apoio a famílias carenciadas e projetos de voluntariado); ii) Atividades Culturais (gestão e recuperação do seu património histórico e artístico); e iii) Atividades de culto (tem uma igreja e 4 capelas (nos seus lares) para além das capelas mortuárias onde realizam serviços fúnebres para a população).

Tabela 2 - Número de valências / vagas / equipamentos da SCMB

Valências	SCMB Nº Utentes	SCMB Nº Equipamentos	Nº de IPSS no Concelho a prestar mesmo serviço	Nº de privados no Concelho a prestar mesmo serviço
Creche Familiar	48		-	
Creche	229	4	19	A)
Pré-Escolar	211	3	9	A)
Centro Dia	28	1	20	A)
Estrutura Residencial Pessoas Idosas	256	5	9	A)
Serviço Apoio Domiciliário	53	2	22	A)
Unidade Cuidados Continuados	55	1		1
<b>Outras áreas</b>				
Centro Medicina Física e Reabilitação		1		3
Centro Formação Profissional		1		

A) Não foi possível apurar

O Concelho de Barcelos, de acordo com o Diagnóstico Social 2015 (Conselho Local de Ação Social de Barcelos) é servido por 39 entidades da denominada economia social. As respostas de Infância serviam 2761 crianças e as respostas de terceira idade servem 1286 pessoas sendo a SCMB a maior instituição do concelho, prestando cuidados a cerca de 478 crianças e 350 idosos.

#### 4.2 Missão, Visão e Valores

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, salvaguardando os seus valores culturais e históricos, tem como *missão* promover o desenvolvimento de respostas sociais direcionadas para a terceira idade, infância, saúde, social e religião, privilegiando os grupos mais vulneráveis e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade.

Tem como *visão* ser reconhecida como uma instituição de excelência na implementação de práticas de solidariedade e qualidade, pautando-se pela melhoria contínua nas suas áreas de intervenção.

Entre outros valores que regem a atuação desta Instituição, destacam-se os seguintes como os seus valores (tabela 3):

Tabela 3 - Valores da SCMB

Valores	
<b>Respeito</b>	considerando a condição e características de todos os que apoiamos e daqueles que conosco colaboram.
<b>Confiança</b>	proporcionando um ambiente de confiança mútua entre os intervenientes, inspirado na generosidade, partilha e respeito
<b>Solidariedade</b>	atuando com caráter solidário na e para a comunidade
<b>Responsabilidade</b>	prestando serviços de qualidade e assumindo com transparência e rigor o desenvolvimento da sua prática de gestão e o cumprimento dos requisitos
<b>Eficiência</b>	na gestão dos seus recursos humanos e materiais
<b>Motivação RH</b>	privilegiando o seu envolvimento nos processos, assim como a valorização e o reconhecimento da sua ação

Face às exigências da tutela ao nível dos sistemas de gestão da qualidade fez-se a opção de avançar com a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade sendo uma entidade certificada pela norma de qualidade ISO9001.

### 4.3 Organização Interna

A instituição tem como órgãos sociais a Mesa da Assembleia Geral (órgão deliberativo), a Mesa Administrativa (órgão de gestão) e o Concelho Fiscal (órgão fiscalizador). Estes órgãos são eleitos por períodos de 4 anos.

Quanto à restante estrutura orgânica existe a figura do Diretor Geral a quem cabe executar as deliberações da Mesa Administrativa. Na organização das valências existe um Coordenador Geral por cada área de intervenção (terceira idade, infância, saúde, social) que acompanha a atividade dos equipamentos com os diretores técnicos e restantes colaboradores. Os restantes serviços estão organizados por departamentos em que existe um Responsável de Serviço e os restantes colaboradores conforme Organigrama no Anexo 1.

Atualmente a SCMB tem 415 colaboradores que lhe permitem desenvolver a sua atividade diária em 12 equipamentos.

### 4.4 Situação Financeira

Apresenta-se na tabela 4 abaixo a evolução das contas da Instituição entre 2015 e 2018:

Tabela 4 - Evolução da situação financeira da SCMB

	2015	2016	2017	2018
Ativo Não Corrente	15 574 837,16 €	15 309 938,44 €	14 943 845,40 €	14 465 690,86 €
Ativo Corrente	2 175 750,56 €	2 140 617,15 €	2 696 089,28 €	3 406 731,32 €
<b>ATIVO</b>	<b>17 750 587,72 €</b>	<b>17 450 555,59 €</b>	<b>17 639 934,68 €</b>	<b>17 872 422,18 €</b>
Capital Próprio	14 522 753,64 €	14 554 376,53 €	15 430 944,29 €	15 426 969,89 €
Passivo Não Corrente	1 036 299,69 €	931 339,32 €	428 571,48 €	370 564,68 €
Passivo Corrente	2 191 534,39 €	1 964 839,74 €	1 780 418,91 €	2 074 887,61 €
<b>CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO</b>	<b>17 750 587,72 €</b>	<b>17 450 555,59 €</b>	<b>17 639 934,68 €</b>	<b>17 872 422,18 €</b>
VN	4 190 374,60 €	4 926 932,68 €	5 011 944,11 €	5 176 425,65 €
Subsídios Exp	2 381 105,97 €	2 467 564,35 €	2 540 072,19 €	2 543 183,38 €
Outros	502 987,90 €	529 363,37 €	478 688,25 €	556 914,61 €
Espec Sub. Investimento		43 347,25 €	99 617,67 €	61 445,26 €
Prov Financeiros	1 328,60 €	25 293,12 €	3 498,55 €	8 658,31 €
CMVMC	559 759,29 €	340 007,82 €	319 503,77 €	338 207,30 €
Pessoal	4 061 693,84 €	4 538 892,37 €	4 874 958,82 €	4 907 375,44 €
FSE	1 911 695,40 €	2 451 870,73 €	2 303 269,63 €	2 484 115,70 €
Outros	15 731,77 €	42 369,30 €	10 387,17 €	23 318,47 €
Financeiros	58 942,99 €	35 222,97 €	13 034,62 €	4 574,33 €
Ajustamentos	100 000,00 €		10 417,72 €	11 965,72 €
Amortizações	511 618,93 €	571 359,19 €	530 739,88 €	522 084,75 €
<b>RLE</b>	<b>- 143 645,15 €</b>	<b>12 778,39 €</b>	<b>71 509,16 €</b>	<b>54 985,50 €</b>
<b>CF Líquido</b>	<b>467 973,78 €</b>	<b>540 790,33 €</b>	<b>513 049,09 €</b>	<b>527 590,71 €</b>

Numa breve análise à evolução da situação económica e financeira da SCMB entre 2015 e 2018, verifica-se que, exceção feita ao ano de 2015, os Resultados Líquidos apresentados são positivos, o que demonstra que globalmente se tem atingido um equilíbrio que permite manter a sua atividade normal.

O nível de Rendimentos aumenta ao longo do período analisado, tendo esse aumento uma correspondência no aumento de custos. Ao nível do Cash-Flow Líquido (RLE + Amortizações + Ajustamentos - Especializações Sub. Investimento) verifica-se a existência de valores positivos ao longo dos quatro anos analisados. Para este facto contribui a existência da rubrica “Outros Rendimentos” onde são contabilizados os valores das Rendas recebidas pela rentabilização do património e que representam, em 2018, 60% do valor total registado nesta rubrica.

O montante relativo às Rendas é distribuído pelas valências através de uma chave de repartição cujo critério é a proporção do Volume de Negócios. Verifica-se que a existência destas rendas tem permitido à Instituição equilibrar financeiramente o seu

funcionamento permitindo compensar os défices de algumas das valências, nomeadamente a Infância.

A tabela 5 apresenta uma comparação com dados existentes para o setor (disponibilizados pelo estudo Importância Económica e Social das IPSS em Portugal, 2017) onde é possível verificar que a instituição compara bem com o setor, apresentando no período em análise valores mais favoráveis para os rácios analisados, que os valores médios indicados nesse estudo:

Tabela 5 - Comparação de rácios da SCMB com média do Setor Social

Indicadores	Média setor	2015	2016	2017	2018
Prestações Serviços/ Rendimentos	31,70%	59,22%	61,64%	61,62%	62,02%
Subsídios Exploração/ Rendimentos	46,12%	33,65%	30,87%	31,23%	30,47%
Sub Segurança Social/ Rendimentos	38,75%	32,90%	30,52%	30,81%	30,20%
Gastos Pessoal / Gastos	58,41%	56,26%	56,88%	60,47%	59,18%

Relativamente à evolução dos Gastos com Pessoal a justificação para o aumento verificado em 2017 e 2018 assenta em 2 fatores: a passagem aos quadros de um conjunto de prestadores de serviço que se encontravam a recibos verdes e a efetivação de progressões de carreira que se encontravam congeladas há um longo período de tempo que envolveu cerca de 140 colaboradores.

#### 4.5 Sistema de Controlo de Gestão

A SCMB utiliza a metodologia dos Centros de Custo, representando cada Equipamento (no caso das áreas operacionais) / Área de Intervenção (culto, cultura, social e formação) um centro de custo.

A Instituição utiliza um software que lhe permite o apuramento dos resultados por Valência e por Equipamento.

É utilizado o método da contribuição para todos os custos e proveitos que são diretamente relacionados com as valências/Áreas de Intervenção.



Existe um conjunto de Áreas que poderemos denominar de Custos Comuns (área administrativa e financeira, serviços partilhados, património, Recursos Humanos e Qualidade) cujos respetivos custos e proveitos são distribuídos através do método da absorção sendo os mesmos afetos através de uma chave de repartição. O critério atualmente em uso para definir a chave de repartição é o Volume de Negócios por valência que é revisto anualmente, sendo este critério validado pela Mesa Administrativa quando o decida. Dentro desta Área estão incluídas as rendas recebidas pelos arrendamentos de imóveis detidos pela SCMB.

A SCMB utiliza como instrumento de pilotagem a Gestão Orçamental, seguindo o processo de elaboração do orçamento as seguintes fases:

- a) Área Financeira solicita aos Coordenadores Gerais as expectativas de frequência das respostas sociais e os investimentos necessários para cada um dos equipamentos/áreas de intervenção;
- b) Os Diretores técnicos elaboram as suas previsões que são enviados ao coordenador geral que os valida e envia à área Financeira;
- c) É elaborado o orçamento para cada equipamento, valência e Área de Intervenção pela Área Financeira, sendo o mesmo apresentado à Mesa Administrativa para validação e aprovação;
- d) Após aprovação os orçamentos são enviados ao Coordenadores Gerais para tomarem conhecimento dos mesmos.

Os orçamentos são elaborados com o objetivo de atingir a sustentabilidade financeira.

A gestão orçamental é feita centralmente pela Mesa Administrativa, não havendo uma descentralização ao nível do poder de decisão relativamente às decisões de gastos/investimentos ao nível dos Coordenadores Gerais ou dos Diretores Técnicos. Mensalmente, são elaborados mapas de acompanhamento orçamental que apresentam os valores orçamentados para esse mês e acumulado, os valores executados no mês e acumulado e a comparação com o mês homólogo do ano anterior sendo os desvios analisados pela Mesa Administrativa. O resultado destas análises é posteriormente apresentado aos Coordenadores Gerais para procurar posteriormente corrigir os desvios.

#### **4.6 Sistema de Avaliação de Desempenho**

A Instituição não tem implementado um Sistema de Avaliação de Desempenho, estando apenas instituída a prática de realização formal de avaliação de desempenho sempre que existe a necessidade de tomar decisões quanto à renovação de contratos de trabalho a termo. Anualmente é realizado um inquérito de satisfação anónimo aos colaboradores e incide no reconhecimento do trabalho realizado, condições e meios para o desempenho das funções, não se podendo entender esta prática como um sistema formal de avaliação de desempenho.

No que respeita a sistemas de recompensas não existe, formalmente, qualquer tipo de plano de incentivos. Do que foi possível apurar, até à entrada em funções da atual Mesa Administrativa, existiu um sistema discricionário em que algumas pessoas recebiam prémios ou apoios pontuais de cariz monetário sem que estes correspondessem a uma avaliação de desempenho formal. Como exemplo destes apoios pontuais verifica-se a existência, em algumas unidades, de prémios de assiduidade, prémios por trabalho ao domingo ou a atribuição ao colaborador do dia de aniversário (excetuando o sábado e o domingo).

Em síntese, a SCMB é reconhecidamente a maior instituição do setor social do concelho de Barcelos. Na atual conjuntura, e com a entrada em funções da Mesa Administrativa, torna-se necessária uma intervenção que permita o alinhamento estratégico da atividade diária com a missão, objetivos e valores da instituição bem como o reforço de competências dos colaboradores que permita a melhoria do desempenho individual e global da instituição e a valorização dos colaboradores, reforçando a sua motivação e sentimento de pertença. Neste âmbito, o Projeto SIM – Sistema Integrado de Melhoria é o instrumento de gestão estratégica que a Mesa Administrativa encontrou para de forma coerente e estruturada atingir os seus objetivos.

#### **4.7 Análise SWOT**

Como forma de sintetizar o estado da instituição, entendeu-se ser necessário proceder à análise das suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT). A tabela 6 apresenta o resultado dessa análise.

Partindo dos resultados da análise SWOT, surgiram como principais vetores para a estratégia da SCMB as seguintes: i) apostar no reforço de competências das pessoas e na criação de um Sistema de Gestão de Desempenho que permita melhorar a motivação e satisfação dos colaboradores; ii) reforçar a presença da SCMB nos diversos fóruns concelhios como parceiro de referência; iii) rentabilização do património não operacional da SCMB para permitir a geração de receitas que permita a renovação dos equipamentos sociais e a dependência financeira do Estado; iv) procura de respostas inovadoras na área dos idosos/saúde que possam permitir a prestação de cuidados diferenciados permitindo a geração de receitas; v) reestruturar a valência da Infância atendendo à nova conjuntura do Pré-Escolar para criar condições para a viabilização económico-financeira da valência; e vi) criação do Projeto SIM como forma de valorizar os colaboradores e criar instrumentos de gestão estratégica para a Instituição.

Tabela 6 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Imagem institucional, com história	Pouca formação contínua dos colaboradores
Boa reputação na comunidade - a maior instituição do concelho	Equipamentos a necessitar de substituição/intervenção para melhoria do seu funcionamento e bem estar dos clientes
Existência de várias respostas sociais	Necessidade de atualização tecnológica e formação para quem utiliza os meios
Vários equipamentos no concelho com condições para a prestação de serviços às famílias	Resistência à mudança por parte dos colaboradores
Diversidade de áreas de intervenção	Dificuldades de acesso aos documentos e formulários de uso quotidiano na instituição
Corpo técnico adequado às respostas sociais existentes	Inexistência da avaliação de desempenho
Equipamentos com boa acessibilidade	Redução do envolvimento com parceiros nos últimos anos
Mesa Diretiva participativa e colaborante	Estrutura organizacional cristalizada e pouco flexível
	Comunicação interna e externa pouco eficaz
	Desmotivação dos colaboradores
	Baixas médicas e absentismo crescente
	Média de idade dos colaboradores elevada
Oportunidades	Ameaças
Boa localização geográfica dos equipamentos	Baixa procura das Respostas Sociais da infância
Existência de património que permite rentabilização	Capacidade financeira para atualização/renovação dos equipamentos
Novas necessidades das famílias necessitam de novas respostas, mais adequadas	Concorrência de outras instituições (IPSS e privadas) na mesma área geográfica para os mesmos serviços prestados pela Misericórdia
Know-How da Instituição em projetos de intervenção comunitária	Conjuntura socioeconómica e social baixa no concelho
Centro de Formação próprio para gerir a formação da Misericórdia e para o público/parceiros	Reaproveitamento dos recursos económicos dos idosos por parte das famílias
Existência de novas tecnologias/recursos que permitem melhorar/innovar na prestação de cuidados	Dependência financeira do estado
O Envelhecimento da população permite a procura por serviços inovadores nas Respostas Sociais para Idosos / Saúde	
Certificação da qualidade das respostas sociais da instituição	

## 5. Projeto de Intervenção

Em janeiro de 2019 tomaram posse os Órgãos Sociais para o quadriênio 2019-2022 com um programa que assenta estrategicamente na realização das 14 Obras de Misericórdia. Na análise efetuada à realidade da Instituição verificou-se a necessidade de uma reestruturação ao nível da Organização Interna e a necessidade de investir nos colaboradores para reforçar a motivação e o espírito de pertença à instituição.

Foi então iniciado o projeto SIM – Sistema Integrado de Melhoria – Gestão de Pessoas com uma abrangência global sobre a organização e que apresenta como principais objetivos:

- i. Criação de um instrumento de Gestão Estratégica e de medição da performance que permita alinhar a prática quotidiana com os objetivos estratégicos da Instituição;
- ii. Criação de um modelo de gestão e avaliação de desempenho assente em critérios claros que premeiem o mérito e contribuam para o desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- iii. O reforço do sentimento de pertença e da motivação dos colaboradores através da assunção de práticas de gestão estratégica de pessoas assumindo que com os colaboradores mais motivados os serviços prestados à comunidade serão realizados com maior qualidade.

Este projeto enquadra-se numa estratégia de mudança episódica cuja implementação levará a uma mudança transformacional, que se espera de efeitos duradouros, e com uma alteração da cultura Instituição.

De modo a poder responder aos objetivos do projeto foram realizadas um conjunto de ações, cujo primeiro passo foi a elaboração da análise SWOT, e cujos passos seguintes a seguir se descrevem: i) Reformulação da Missão, Visão e Valores; ii) Apresentação do Projeto SIM aos colaboradores; iii) Definição dos Perfis Profissionais; iv) Construção de um BSC Corporativo e Operacional; v) Construção de Sistema de Gestão de Desempenho; e vi) Criação de Sistema de Incentivos.

## **5.1 Reformulação da Missão, Visão e Valores**

Face ao âmbito do projeto definido pela Mesa Administrativa efetuou-se uma análise à Missão, Visão e Valores da Instituição no com o objetivo de os aproximar àquilo que é o quotidiano e com que os colaboradores se possam identificar iniciando o processo de reforço de sentimento de pertença. Esta reformulação partiu das definições já em uso pretendendo-se que a nova formulação responda aos interesses de todos os stakeholders e que representem o novo espírito de iniciativa que os dirigentes pretendem implementar.

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos tem como missão promover as Obras de Misericórdia através da prestação de serviços de qualidade nas áreas do envelhecimento, saúde, infância e juventude, combate à pobreza, voluntariado, formação, culto e na promoção da cultura, salvaguardando o seu património adaptando-se continuamente às exigências e expetativas dos seus beneficiários, irmãos, colaboradores, parceiros e comunidade em geral.

Tem como visão Ser e ser reconhecida como instituição cristã de referência no desenvolvimento de respostas sociais, culturais, educativas, saúde e empreendedorismo.

No espírito do projeto e dos objetivos do mesmo optou-se por uma reformulação dos valores da Instituição, conforme se apresenta na tabela 7:

Tabela 7 - Valores da SCMB após reformulação do Projeto SIM

Valores reformulados	
<b>Humanismo</b>	Valorizamos a individualidade e condição de cada um dos nossos beneficiários, irmãos e colaboradores. “Cuidamos de si, como gostaríamos que cuidasse de nós”
<b>Sustentabilidade</b>	Assumimos o compromisso de promover uma gestão sustentável que promova a continuidade da instituição e da prestação de serviços, que respondam às necessidades da comunidade. “O prometido é cumprido”
<b>Eficiência</b>	Prestamos aos nossos beneficiários e irmãos serviços de qualidade e desenvolvemos a prática de gestão com transparência e rigor procurando ser eficientes. “Não deixamos para amanhã, o que podemos fazer hoje”
<b>Criatividade</b>	Ajustamos os nossos serviços às necessidades da comunidade procurando soluções adequadas e diferenciadoras através da capacidade criativa dos nossos colaboradores. “Aquilo que faz com que continuemos vivos e capazes de criar é uma inquietação constante”
<b>Paixão</b>	Somos empenhados e apaixonados pelo que fazemos procurando dar respostas adequadas às exigências e desafios que enfrentamos. “A paixão faz-nos concretizar sonhos”
<b>Confiança</b>	Somo parceiros íntegros e responsáveis, abertos à colaboração com toda a comunidade com que nos relacionamos. “Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”

## 5.2 Apresentação do projeto aos colaboradores

Considerando que se trata de um projeto de intervenção transversal a toda a instituição o mote do projeto foi dado sob o lema: SIM SERVIMOS!



Figura 1 – Cartaz com o lema: SIM SERVIMOS

Como forma de apresentar o projeto aos colaboradores foi criado, para cada uma das valências um lema com base no nome do projeto global: SIM. Para a valência da infância utilizou-se SIM ENSINAMOS, para os idosos SIM ACARINHAMOS, para a saúde SIM CUIDAMOS, para a formação SIM FORMAMOS, para a área social SIM

PARTILHAMOS e para os serviços comuns SIM VALORIZAMOS. Para cada uma das valências foi criado e afixado um cartaz com o lema e a fotografia das pessoas que colaboram em cada área/equipamento. Foi igualmente criado um cartaz com a fotografia de todos os colaboradores da instituição com o lema SIM SERVIMOS, conforme figura 1.

Aproveitando o dia do colaborador, já instituído na Misericórdia de Barcelos, foi feita a apresentação do projeto aos colaboradores numa sessão de esclarecimento sendo enunciado o objetivo principal e o conjunto de ações a desenvolver conforme consta na tabela 8:

Tabela 8 - Ações a realizar no âmbito do Projeto SIM

**Ações a realizar no âmbito do Projeto SIM**

Criação do Gabinete de Pessoas com três áreas distintas: gestão administrativa, desenvolvimento dos colaboradores e Gabinete do colaborador

Criação de Sistema de Gestão de desempenho

Criação de Sistema de Incentivos

Criação de Balanced Scorecard para a Instituição e para as valências

Neste mesmo dia, foi distribuída aos presentes, uma t-shirt com o lema (Figura 2) criando-se um anagrama com as letras de forma a enunciar-se todos os valores da instituição (Figura 3):



Figura 2 – Fotografia da t-shirt oferecida no dia do colaborador

Para além das ações mencionadas, a Instituição sentiu ainda a necessidade de reformular o seu organigrama fazendo alguns ajustamentos à estrutura orgânica (Anexo 5). De forma a reforçar o Gabinete de Pessoas criado no âmbito do projeto a SCMB admitiu uma colaboradora com experiência e acolheu ainda dois estagiários na área da Gestão de



Recursos Humanos, tendo ficado a cargo destes a criação de um Manual de Gestão de Pessoas para a Instituição e também a criação dos Perfis Profissionais.

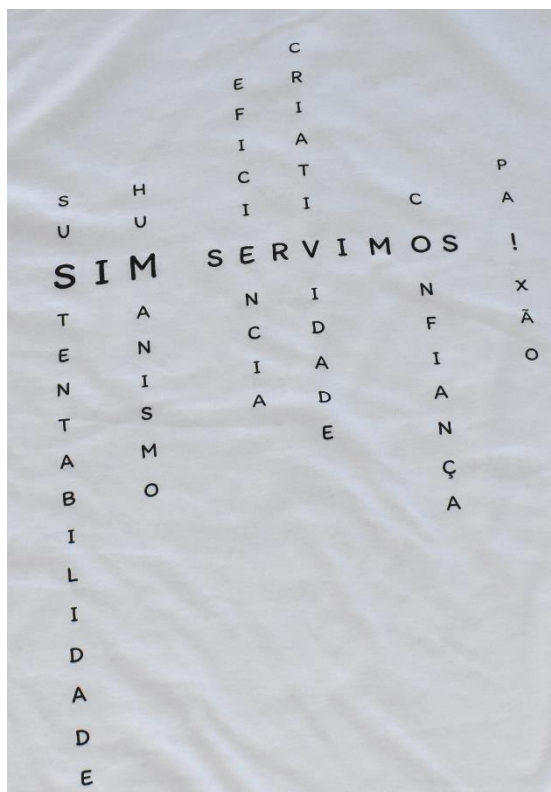


Figura 3 – Anagrama impresso nas t-shirts oferecidas aos colaboradores

### 5.3 Definição de Perfis Profissionais

Atualmente, para cada função existente, existe um documento denominado Descrição de Funções que define o conjunto de atividades a serem desempenhadas pelas pessoas que exercem a função e indicam o conjunto de qualificações necessárias para acesso à mesma. Estes documentos estão associados a uma prática tradicional de gestão de recursos humanos e têm por base uma visão muito mecanicista do trabalho.

Os Perfis Profissionais representam uma nova abordagem sobre a organização do trabalho e pretendem mais do que apenas descrever exaustivamente todas as atividades que correspondem ao desempenho de uma função. Esta é uma ferramenta que, para além da identificação das principais atividades a realizar no âmbito da função e do seu lugar na dinâmica da Organização se foca nas qualificações e competências chave para o desempenho da função bem como os níveis de proficiência esperados e os principais indicadores de performance a serem medidos. Esta abordagem permitirá de uma forma clara identificar as competências chave para cada função e assim facilitar não só os

processos de recrutamento futuros, mas também a identificação de necessidades de formação e a avaliação de desempenho.

A criação de Perfis Profissionais pretende então a substituição das atuais Descrições de Funções em uso na Instituição. Em suma, o perfil profissional apresentará num único documento, de forma concreta e resumida, as principais atividades a desempenhar, as competências fundamentais para o desempenho das funções bem como o nível de proficiência esperado e o conjunto de indicadores (KPI's - Key Performance Indicators) que servirão de base à avaliação de desempenho das pessoas que desempenham essa função.

Este documento revela-se de uma importância fundamental pois é o primeiro passo no Sistema de Avaliação de Desempenho.

Apresentam-se a seguir os perfis profissionais de Diretor Técnico de ERPI, Ajudante de Lar e Auxiliar de Ação Médica da UCCI, desenvolvido no âmbito deste projeto:

## Perfil Profissional de Diretor Técnico de ERPI:

Perfil Profissional - Diretor/a Técnico/a do LNSM			ORGANOGRAMA		
<b>Função:</b>	<b>II - Diretor Técnico de Estabelecimento</b>		<pre> graph TD     A[Coordenador/a Geral PI] --- B[Diretor Técnico/a LNSM]         </pre>		
<b>Local:</b>	SCMB				
<b>Equipamentos Utilizados:</b>	Computador e telefone				
<b>Condições de exercício:</b>	Acesso a espaço apropriado à gestão do equipamento. Trabalho com exigência de elevada concentração				
<b>Área funcional:</b>	LNSM - Lar Nossa Senhora da Misericórdia				
<b>Requisitos:</b>	Formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais. Conhecimentos de gestão de pessoas				
<b>Responsabilidades:</b>	Gerir a unidade operacional, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades, pela coordenação e supervisão dos/as colaboradores/as e pela promoção da qualidade dos serviços prestados. Propor ou implementar medidas visando a melhoria da qualidade				
Atividades	Periodicidade	Competências			
A1 Assumir a gestão administrativa e financeira da unidade operacional;	Diária	T1; T4; T5; T6; T7; R1; R4; R6; R8; R11; R14			
A2 Coordenar e supervisionar os/as colaboradores/as da unidade operacional;	Diária	T1; T3; T6; R1; R2; R4; R5; R6; R8; R9; R11; R12; R13			
A3 Comunicar aos/às colaboradores/as decisões/informações relevantes discutidas com os órgãos superiores;	Ocasional	T6; R1; R4; R5; R6; R7			
A4 Elaborar e gerir os horários dos/as colaboradores/as;	Mensal/Diária	T2; T6; T7; R2; R4; R5; R6; R8; R9; R11; R12; R14			
A5 Estabelecer a comunicação com os familiares das pessoas idosas;	Ocasional	T6; R1; R2; R4; R5; R6; R7; R9; R13; R14			
A6 Proceder à supervisão dos espaços físicos da unidade operacional;	Ocasional	T3; T4; T5; R4; R6; R7			
A7 Integrar e colaborar com a coordenação geral na definição de planos e na resolução de necessidades para a área de atuação;	Ocasional	T4; T5; T6; R1; R3; R4; R6; R7; R8; R10			
A8 Garantir o cumprimento dos objetivos da unidade operacional;	Diária	T5; T6; R4; R6; R7			
A9 Assumir um conjunto alargado de atividades, atribuídas em função do mérito do profissional;	Ocasional	T1; T5; T6; R4; R6; R7			
A10 Participar e colaborar na organização de eventos gerais da SCMB;	Ocasional	T5; R3; R4; R6; R7; R8; R13			
A11 Apresentar propostas de melhoria com impacto na sua atividade.	Anual	T1; T4; T5; R1; R3; R4; R6; R7			
Competências Técnico-Cognitivas		Competências Relacionais ou Sociais			
Prof. (1-5)			Prof. (1-5)		
T1	Capacidade de Gestão de Pessoas	4	R1	Comunicação Assertiva	4
T2	Conhecimentos de Legislação Laboral	3	R2	Empatia/ Compreensão/ Sensibilidade	4
T3	Conhecimento das Normas de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho	3	R3	Capacidade de Adaptação/Flexibilidade	3
T4	Capacidade de Identificação e Resolução de Problemas	4	R4	Orientação para os Stakeholders	3
T5	Orientação para os Resultados	4	R5	Estabilidade Emocional	3
T6	Planeamento e Organização	4	R6	Atitude ética/ Responsabilidade	4
T7	Conhecimentos de TIC	4	R7	Iniciativa/ Proatividade	3
			R8	Capacidade de Tomada de Decisão	4
			R9	Gestão de Conflitos	4
			R10	Trabalho em Equipa	4
			R11	Capacidade de Liderança	4
			R12	Capacidade de Motivação	4
			R13	Relacionamento Interpessoal	4
			R14	Tolerância ao Stress	3
<b>Legenda: Proficiência das Competências</b>					
1- Conhece; 2- Utiliza; 3- Domina; 4- Desenvolve; 5- Referência.					
KPI's	Atividades	Padrão Desempenho (PD) ou Objetivo (O)			
K1	Grau de conformidade com os objetivos da unidade operacional	A1; A7; A8	PD		
K2	Grau de conformidade nas atividades realizadas				
K3	Grau de satisfação dos clientes internos e externos	A1 a A9	O		
K4	Grau de participação e colaboração nos eventos da SCMB	A10	PD		
K5	Número de propostas de melhoria com impacto na atividade	A11	O		

## Perfil Profissional de Ajudante de Lar:

Perfil Profissional - Ajudante de Lar e Centro de Dia do LNSM			
<b>Função:</b>	<b>XV - Ajudante de Lar e Centro de Dia</b>	<b>ORGANOGRAMA</b>  <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Encarregado/a de Setor LNSM</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Ajudante de Lar e Centro de Dia LNSM</div> </div>	
<b>Local:</b>	SCMB		
<b>Equipamentos Utilizados:</b>	Equipamentos, materiais e produtos para prestar cuidados de alimentação, conforto, higiene corporal, higiene do meio ambiente e ocupação dos tempos de lazer		
<b>Condições de exercício:</b>	Trabalho com exigência de esforço físico e acesso a materiais e equipamentos necessários para a prestação de cuidados de alimentação, conforto, higiene corporal, higiene do meio ambiente e ocupação dos tempos de lazer		
<b>Área funcional:</b>	LNSM - Lar Nossa Senhora da Misericórdia		
<b>Requisitos:</b>	Escolaridade obrigatória e formação na área da geriatria		
<b>Responsabilidades:</b>	Prestar cuidados de apoio direto à pessoa idosa, em contexto institucional, contribuindo para o seu bem-estar biopsicossocial, considerando os objetivos definidos pela equipa técnica e os princípios deontológicos.		
Atividades	Periodicidade	Competências	
A1 Preparar o serviço relativo aos cuidados a prestar, selecionando, organizando e preparando os materiais, produtos e equipamentos necessários;	Diária	T1; T5; T7; T9; R4; R6; R7; R8	
A2 Prestar/auxiliar nos cuidados de higiene, eliminação e conforto da pessoa idosa (em regime diurno e/ou noturno), de acordo com as orientações da equipa técnica;	Diária	T1; T3; T4; T5; T6; T8; T9; R1; R2; R4; R5; R6; R7; R8; R10	
A3 Acompanhar e apoiar a pessoa idosa nas suas deslocações e atividades quotidianas;	Diária	T1; T3; T4; T5; T9; R1; R2; R4; R6; R7; R8	
A4 Colaborar nas tarefas associadas aos cuidados de alimentação e nutrição (pequeno-almoço, almoço, lanches, jantar);	Diária	T4; T7; T8; T9; R2; R3; R4; R6; R10	
A5 Executar cuidados básicos de saúde (oxigénio, DX, insulina, distribuição de medicação, entre outros);	Diária	T1; T3; T4; T6; T7; T8; R1; R4; R6; R10	
A6 Estabelecer a articulação com a equipa técnica, reportando ocorrências da pessoa idosa;	Diária	T1; R1; R2; R4; R6; R7; R10	
A7 Participar no desenvolvimento de atividades de animação/ocupação de tempos livres da pessoa idosa;	Diária	T1; R2; R3; R4; R5; R7; R9	
A8 Recolher as roupas sujas e entregar na lavandaria;	Diária	T6; T8; T9; R4; R6; R7	
A9 Receber e distribuir as roupas lavadas, arrumando-as devidamente;	Diária	T6; T8; T9; R2; R4; R6; R7	
A10 Executar a higienização dos espaços destinados à pessoa idosa (quartos e zonas adjacentes);	Diária	T2; T6; T8; T9; R2; R4; R6	
A11 Repor os stocks de alimentação;	Semanal	T6; T9; R4; R6; R7	
A12 Participar e colaborar na organização de eventos gerais da SCMB;	Anual	T9; R3; R4; R6; R7; R10	
A13 Apresentar propostas de melhoria com impacto na sua atividade.	Anual	T1; T2; T7; T8; R1; R3; R4; R6; R7	
Competências Técnico-Cognitivas	Prof. (1-5)	Competências Relacionais ou Sociais	Prof. (1-5)
T1 Conhecimentos de Gerontologia	3	R1 Comunicação Assertiva	3
T2 Conhecimento de Higienização de Espaços	3	R2 Empatia/ Compreensão/ Sensibilidade	3
T3 Técnicas de Mobilização e Posicionamento	3	R3 Capacidade de Adaptação/ Flexibilidade	3
T4 Técnicas de Primeiros Socorros	3	R4 Orientação para os Stakeholders	3
T5 Técnicas de Utilização de Equipamentos	3	R5 Estabilidade Emocional	3
T6 Conhecimento de Normas de Segurança	3	R6 Atitude ética/ Responsabilidade	3
T7 Capacidade de Identificação e Resolução de Problemas	3	R7 Capacidade de Motivação/ Iniciativa/ Proatividade	3
T8 Orientação para os Resultados	3	R8 Tolerância ao Stress	3
T9 Planeamento e Organização	3	R9 Gestão de Conflitos	3
		R10 Trabalho em Equipa	3
<b>Legenda: Proficiência das Competências</b>			
1- Conhece; 2- Utiliza; 3- Domina; 4- Desenvolve; 5- Referência.			
KPI's	Atividades	Padrão Desempenho (PD) ou Objetivo (O)	
K1 Grau de conformidade nas atividades realizadas	A1 a A11	PD	
K2 Grau de satisfação da pessoa idosa/ familiares	A1 a A10	PD	
K3 Número de propostas de melhoria com impacto na atividade	A13	O	
K4 Taxa de execução das atividades previstas	A1 a A11	O	

## Perfil Profissional de Auxiliar de Ação Médica:

Perfil Profissional - Auxiliar de Ação Médica da UCCI			
<b>Função:</b> XVI - Auxiliar de Ação Médica <b>Local:</b> SCMB <b>Equipamentos Utilizados:</b> Equipamentos, materiais e produtos para prestar cuidados de alimentação, conforto, higiene corporal e do meio ambiente <b>Condições de exercício:</b> Trabalho com exigência de esforço físico, responsabilidade e atenção na prestação de cuidados a pessoas doentes. Acesso a materiais médicos e de higienização <b>Área funcional:</b> UCCI - Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Santo António <b>Requisitos:</b> Escolaridade Obrigatória e formação de Técnico/a Auxiliar de Saúde <b>Responsabilidades:</b> Auxiliar na prestação de cuidados básicos de saúde, higiene, mobilização, alimentação, limpeza, organização dos espaços e em toda a logística (transporte de roupas, materias e equipamentos) e gestão administrativa da(s) unidade(s), tendo em consideração as orientações do(s) profissional (is) de saúde.			<b>ORGANOGRAMA</b> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Encarregado/a de Setor UCCI</div> <div style="width: 10px; height: 10px; border: 1px solid black; margin: 0 auto; position: relative;"> <span style="position: absolute; top: -5px; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%);">↓</span> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Auxiliar de Ação Médica UCCI</div> </div>
Atividades	Periodicidade	Competências	
A1 Auxiliar na prestação de cuidados de higiene, eliminação e conforto de pessoas doentes, de acordo com as orientações da equipa de enfermagem;	Diária	T1; T3; T4; T5; T6; T8; T9; R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R10	
A2 Acompanhar e apoiar a pessoa doente nas suas deslocações e atividades quotidianas;	Diária	T1; T3; T4; T5; T9; R1; R2; R4; R6; R7; R8	
A3 Preparar refeições ligeiras e auxiliar a pessoa doente nos cuidados de alimentação e hidratação.	Diária	T1; T6; T8; T9; R2; R3; R4; R6; R10	
A4 Assegurar a higienização das instalações destinadas à pessoa doente e de outros espaços ou materiais específicos aos serviços de ação médica de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos;	Diária/Mensal	T2; T5; T6; T8; T9; R2; R4; R6	
A5 Assegurar o transporte de medicamentos, materiais, equipamentos e produtos de consumo corrente necessários ao funcionamento dos serviços;	Diária	T1; T6; T8; T9; R4; R6; R10	
A6 Recolher as roupas sujas e entregar na lavandaria;	Diária	T6; T8; T9; R4; R6; R7	
A7 Receber e distribuir as roupas lavadas, arrumando-as devidamente;	Diária	T6; T8; T9; R2; R4; R6; R7	
A8 Reunir com a equipa de enfermagem;	Semanal	T1; R1; R2; R4; R6; R7; R10	
A9 Repor stocks de alimentação, materiais e equipamentos;	Semanal	T6; T9; R4; R6; R7	
A10 Participar e colaborar na organização de eventos gerais da SCMB.	Anual	T9; R3; R4; R6; R7; R10	
A11 Apresentar propostas de melhoria com impacto na sua atividade;	Anual	T1; T2; T7; T8; R1; R3; R4; R6; R7	
Competências Técnico-Cognitivas	Prof. (1-5)	Competências Relacionais ou Sociais	Prof. (1-5)
T1 Conhecimentos na Área da Saúde	3	R1 Comunicação Assertiva	3
T2 Conhecimento de Higienização de Espaços	3	R2 Empatia/ Compreensão/ Sensibilidade	3
T3 Técnicas de Mobilização e Posicionamento	3	R3 Capacidade de Adaptação/Flexibilidade	3
T4 Técnicas de Primeiros Socorros	3	R4 Orientação para os Stakeholders	3
T5 Técnicas de Utilização de Equipamentos	3	R5 Estabilidade Emocional	3
T6 Conhecimento de Normas de Segurança	3	R6 Atitude ética/Responsabilidade	3
T7 Capacidade de Identificação e Resolução de Problemas	3	R7 Capacidade de Motivação/ Iniciativa/Proatividade	3
T8 Orientação para os Resultados	3	R8 Tolerância ao Stress	3
T9 Planeamento e Organização	3	R9 Gestão de Conflitos	3
		R10 Trabalho em Equipa	3
<b>Legenda: Proficiência das Competências</b> 1- Conhece; 2- Utiliza; 3- Domina; 4- Desenvolve; 5- Referência.			
KPI's	Atividades	Padrão Desempenho (PD) ou Objetivo (O)	
K1 Grau de conformidade nas atividades realizadas	A1 a A9	PD	
K2 Grau de satisfação da pessoa doente/familiares	A1 a A9	PD	
K3 Taxa de execução das atividades previstas	A1 a A9	O	
K4 Número de propostas de melhoria com impacto na atividade	A11	O	

Como se pode verificar o Perfil Profissional dos Auxiliares das duas valências são muito semelhantes, verificando-se a mesma situação entre o Diretor Técnico dos dois equipamentos, facto pelo qual se reproduz apenas o Perfil Profissional do ERPI.

#### **5.4 Construção de um Balanced Scorecard Corporativo e Operacional para a SCMB**

De acordo com a pesquisa realizada o Balanced Scorecard (BSC) tem vindo a ser utilizado em ONL, com as devidas adaptações face às empresas lucrativas, sendo um instrumento que permite responder eficazmente aos objetivos da Instituição no que respeita ao alinhamento da prática quotidiana com os objetivos estratégicos e na identificação dos principais indicadores que deverão ser alvo de acompanhamento.

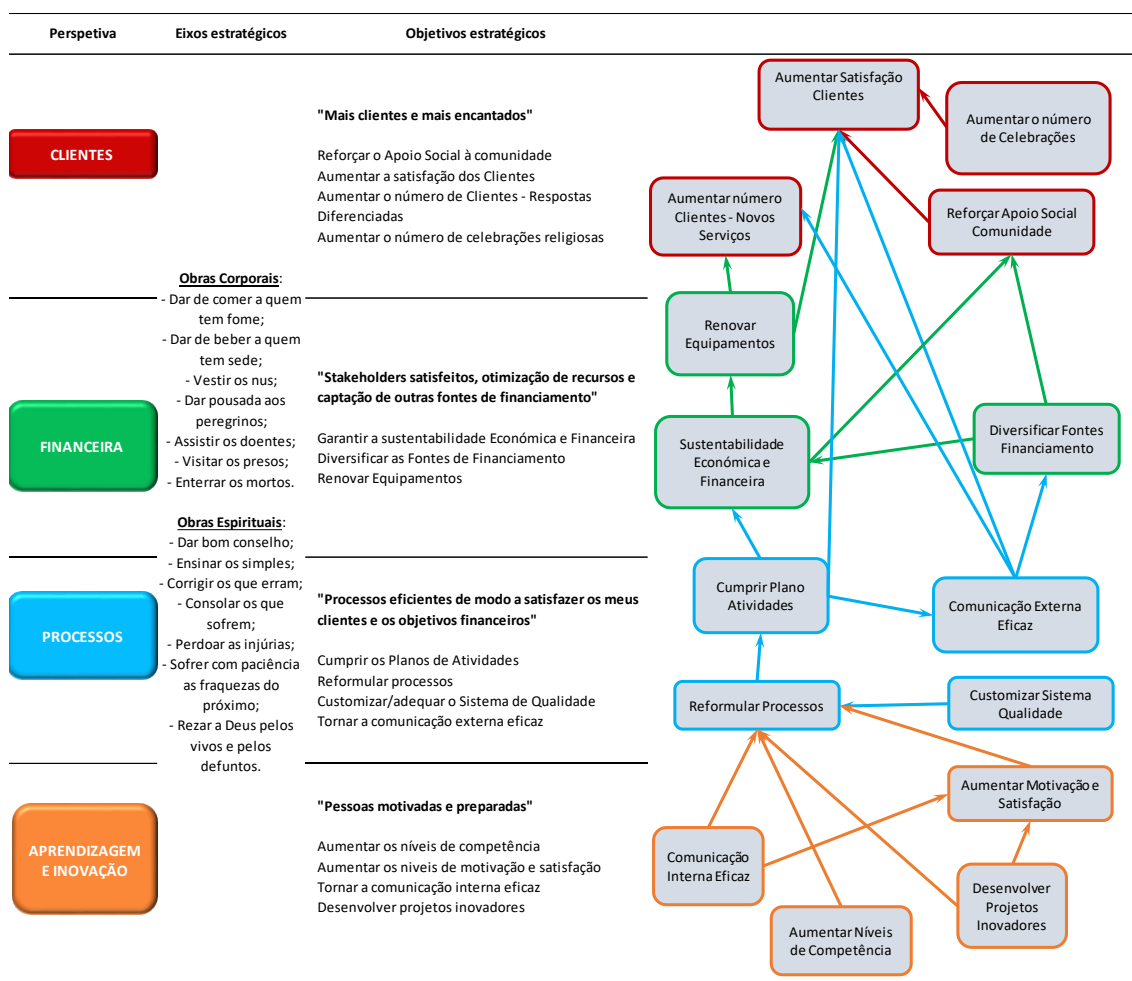
O primeiro passo na construção de um BSC é a clara identificação dos objetivos estratégicos da organização por cada uma das perspetivas de análise deste instrumento: Clientes, Financeira, Processos e Aprendizagem & Inovação. De acordo com a literatura analisada, as perspetivas de análise utilizadas em BSC aplicadas a ONL deverão privilegiar os clientes em vez da perspetiva financeira considerando que o principal foco destas organizações é o cumprimento da sua missão e não tanto a obtenção de lucro. No caso da SCMB, foi decidido que se daria primazia aos Beneficiários (denominação atribuída aos clientes), atribuindo-se semelhante importância à área financeira e aos processos ficando na base a perspetiva de Aprendizagem e Inovação como suporte de toda a atividade da Organização.

Definidas as prioridades estratégicas foi necessário procurar os Eixos Estratégicos da Instituição. Neste particular, e face à natureza da própria Instituição, estes eixos não poderiam ser outros que não as Obras de Misericórdia. Se numa perspetiva empresarial estes eixos deveriam ser relacionados com cada uma das perspetivas de análise, no caso das Obras de Misericórdia, face à sua natureza teológica e espiritual, não é fácil “distribuí-las” pelas perspetivas de análise sem que pareça que a maior parte delas pode “servir” a mais do que uma das perspetivas.

Face a esta realidade, e considerando que não foi possível associar os Eixos Estratégicos às perspetivas a opção passou por manter como Eixos Estratégicos todas as 14 Obras de Misericórdia enquanto móbil e inspiração para toda a atividade da instituição.

Nesta base construiu-se o mapa estratégico que relaciona os vários objetivos estratégicos entre si numa perspetiva de causa-efeito, que se apresenta na tabela 9:

Tabela 9 - Mapa Estratégico - Identificação e Relação entre os Objetivos Estratégicos



Os Objetivos Estratégicos identificados no Mapa Estratégico têm origem naquilo que é a estratégia da atual Mesa Administrativa para o seu mandato (2019 a 2022).

Foi igualmente elaborado o mapa estratégico que, numa relação causa-efeito, liga os objetivos estratégicos entre si. Apresentando na base a perspetiva de “Aprendizagem e Inovação” os objetivos identificados pretendem essencialmente o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores através de uma comunicação interna eficaz e o desenvolvimento de projetos inovadores. O quarto objetivo que se prende com o reforço de competências, conjugado com os restantes levará a uma reformulação de processos que é um dos objetivos na perspetiva de “Processos”. Esta reformulação de processos inclui também uma reformulação do Sistema de Qualidade para suprimir processos inúteis e otimizar o funcionamento da organização. Surge depois o cumprimento do Plano de Atividades, como forma de cumprimento da missão e uma comunicação externa mais eficaz, sendo que estes dois objetivos têm um forte impacto nas perspetivas “Financeira”

e “Clientes” uma vez que servirão de base à procura de novas formas de financiamento com vista ao reforço da sustentabilidade económico-financeira da SCMB bem como terão um forte impacto na satisfação dos clientes. Por sua vez, o reforço da sustentabilidade económico-financeira poderá viabilizar a renovação de equipamentos (que poderá permitir o surgimento de novos serviços e o aumento de clientes por essa via) e o reforço do apoio social prestado pela SCMB. Resta apenas o aumento de celebrações litúrgicas que terá um forte impacto na satisfação dos clientes.

Importa apenas esclarecer o conceito de clientes na SCMB, que, para além dos beneficiários dos serviços (crianças, idosos e utentes dos serviços de saúde) considera também os Irmãos da Misericórdia.

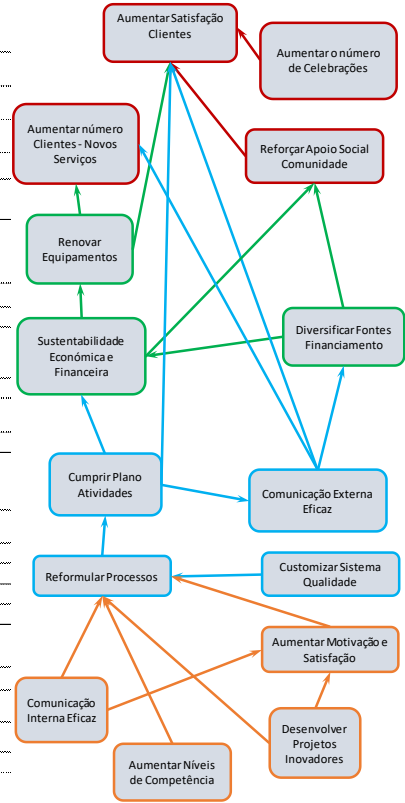
Após a construção do Mapa Estratégico, partiu-se para a identificação dos Indicadores de Performance que seriam alvo de monitorização para cada um dos objetivos tendo sido posteriormente definidas metas e ações para a prossecução dos objetivos. Deste trabalho surgiu a tabela 10.



Tabela 10 - Mapa Estratégico com Indicadores, Responsáveis, Metas e Iniciativas

MAPA ESTRATÉGICO SCMB 2019-2022

Perspetiva	Eixos estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores	Áreas Responsáveis	METAS	INICIATIVAS		
CLIENTES	"Mais clientes e mais encantados"	Nº de pessoas/famílias apoiadas na atividade social Reforçar o Apoio Social à comunidade Aumentar a satisfação dos Clientes Aumentar o número de Clientes - Respostas Diferenciadas Aumentar o número de celebrações religiosas	Nº de pessoas/famílias apoiadas na atividade social	Ação Social	Aumentar Satisfação Clientes	Aumentar 10%	Elaborar Plano Tático-Operacional para Área Social	
			Grau de satisfação dos clientes (serviços prestados)	Ação Social / Infância / Idosos / Saúde	Aumentar o número de Clientes - Novos Serviços	>=90% classificação Muito Bom	Realização de inquéritos de satisfação aos beneficiários	
			Ocupação vs Capacidade	Infância / Idosos / Saúde	Reforçar Apoio Social Comunidade	95% a 100%	Elaboração de Projetos para prestação de novos serviços à comunidade	
			Número clientes novos serviços	Infância / Idosos / Saúde		A definir conforme projetos		
FINANCEIRA	Obras Corporais: - Dar de comer a quem tem fome; - Dar de beber a quem tem sede; - Vestir os nus; - Dar pousada aos peregrinos; - Assistir os doentes; - Visitar os presos; - Enterrar os mortos.  "Stakeholders satisfeitos, otimização de recursos e captação de outras fontes de financiamento" Garantir a sustentabilidade Económica e Financeira Diversificar as Fontes de Financiamento Renovar Equipamentos	Crescimento do Volume de Negócio - Novos serviços Resultado Líquido por Valência Positivo Crescimento EBITDA Rentabilização do património	Crescimento do Volume de Negócio - Novos serviços	Infância / Idosos / Saúde / Património	Renovar Equipamentos	A definir conforme projetos	Criação de novos serviços que gerem um aumento da receita	
			Resultado Líquido por Valência Positivo	Infância / Idosos / Saúde	Sustentabilidade Económica e Financeira	Aumentar 5%	A definir após identificação dos ativos	Identificação de oportunidades de rentabilização/venda de ativos
			Crescimento EBITDA	Infância / Idosos / Saúde / Património	Diversificar Fontes Financiamento	Aumentar 5%		
			Rentabilização do património	Património	Cumprir Plano Atividades	100%	Acompanhamento da execução do Plano de Intervenção sobre Infraestruturas e Equipamentos	
PROCESSOS	Obras Espirituais: - Dar bom conselho; - Ensinar os simples; - Corrigir os que erram; - Consolar os que sofrem; - Perdoar as injúrias; - Sofrer com paciência as fraquezas do próximo; - Rezar a Deus pelos vivos e pelos defuntos.  "Processos eficientes de modo a satisfazer os meus clientes e os objetivos financeiros" Grau cumprimento do Plano de Atividades Maior Eficiência e Eficácia no processo de compras Inexistência de desconformidades na Qualidade Reconhecimento da comunidade Inexistência de desconformidades RGPD	Aumento Donativos Cumprimento Plano Intervenção Infraestruturas e Equipamentos	Aumento Donativos	Património / Ação Social	Comunicação Externa Eficaz	100%	Acompanhamento da execução das atividades	
			Cumprimento Plano Intervenção Infraestruturas e Equipamentos	Património / Infância / Idosos / Saúde	Reformular Processos	0	Auditoria interna ao Sistema de Qualidade	
			Grau cumprimento do Plano de Atividades	Infância / Idosos / Saúde / Ação Social / Culto	Comunicação Interna Eficaz	0	Elaborar Plano de Comunicação	
			Maior Eficiência e Eficácia no processo de compras	Serviços partilhados	Customizar Sistema Qualidade	0	Auditoria Interna ao RGPD	
APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	"Pessoas motivadas e preparadas" Aumentar os níveis de competência Aumentar os níveis de motivação e satisfação Tornar a comunicação interna eficaz Desenvolver projetos inovadores	Redução de Baixas Redução Absentismo Número de horas formação colaborador Grau de cumprimento dos projetos	Redução de Baixas	Toda a Instituição	Aumentar Motivação e Satisfação	10%	Promover o desenvolvimento de projetos inovadores	
			Redução Absentismo	Toda a Instituição	Desenvolver Projetos Inovadores	10%	Realizar e divulgar inquérito satisfação colaboradores	
			Número de horas formação colaborador	Toda a Instituição	Aumentar Níveis de Competência	35h/ano	Elaborar planos de formação	
			Grau de cumprimento dos projetos	Toda a Instituição			Adotar Sistema de Gestão de Desempenho	



Face à necessidade de alinhamento estratégico para toda a Instituição e para que a utilização do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica possa ser mais eficaz, será criado um BSC Corporativo (tendo por base os objetivos estratégicos de toda a Instituição) e BSC Operacionais, por área de atividade (orientando os objetivos estratégicos da Instituição para a prática de cada área – Infância, Idosos e Saúde). No caso concreto da SCMB, para além do BSC Corporativo serão criados BSC por Equipamento (um por cada Lar, Centro Dia, Creche, Jardim de Infância, etc). No BSC Corporativo, são apresentados na Perspetiva Processos os resultados de todos os BSC Operacionais de cada um dos equipamentos. Nas restantes perspetivas são apresentados indicadores para os vários objetivos estratégicos da Instituição.

Considerando a natureza limitada desta tese, serão criados o BSC corporativo e, posteriormente um BSC para um Lar (ERPI) e para a Unidade de Cuidados Continuados (UCCI) podendo a instituição posteriormente replicar o modelo para as restantes valências/equipamentos/áreas.

Quer a construção do BSC Corporativo, quer a dos BSC Operacionais para as valências, foram customizados à instituição para o período do mandato da atual Mesa Administrativa. Desta forma, foi feita uma alteração ao modelo preconizado pelos autores, de forma a permitir plasmar no BSC o objetivo final no período do mandato, permitindo igualmente ver a evolução tendo sempre presentes o ponto de partida e o objetivo final. Esta abordagem é em tudo semelhante à mencionada no artigo de Meadows & Pike, 2009, com as devidas adaptações à Misericórdia de Barcelos.

Apresenta-se, na tabela 11, na página seguinte, o Modelo para o BSC Corporativo:



Os objetivos identificados na construção do BSC Corporativo são os que foram anteriormente identificados no Mapa Estratégico para cada uma das perspectivas. No que se refere à Perspetiva dos Processos, propõe-se que seja mostrado o Grau de Cumprimento dos vários BSC operacionais de cada um dos equipamentos/áreas para que a Mesa Administrativa possa rapidamente perceber quais os equipamentos que carecem de maior atenção ao nível do cumprimento dos objetivos. Ao nível do score desta perspetiva foi tomada a opção pela média do Grau de Cumprimento dos vários BSC atribuindo o mesmo peso a todos os equipamentos/áreas, podendo este critério ser ajustado consoante as decisões/opções da Mesa Administrativa.

Com a implementação do BSC Corporativo a Mesa Administrativa conseguirá, após a construção de todos os BSC operacionais, ter uma visão global da atividade da instituição bem como da evolução de cada um dos equipamentos/áreas, o que permitirá no decorrer do ano tomar melhores decisões e orientar a ação dos gestores dos equipamentos no sentido pretendido pela estratégia.

Relativamente aos indicadores a monitorizar, verifica-se que numa fase inicial estes serão os indicados, devendo os mesmos ser revistos anualmente no sentido de “afinar” o modelo aos objetivos a cada momento. Refira-se ainda que alguns destes indicadores serão transpostos para os BSC operacionais de forma a monitorizar em cada equipamento alguns dos indicadores fundamentais da estratégia da organização, nomeadamente os que se referem a: satisfação dos clientes, acompanhamento do Resultado Líquido e Satisfação e Motivação dos colaboradores.

A construção do BSC Operacional do ERPI teve como base o Plano Tático Operacional da Valência dos Idosos que transpõe para um plano setorial a estratégia global da SCMB. Assim, tendo como base de trabalho o Lar N<sup>a</sup>. Sr<sup>a</sup>. da Misericórdia (identificado pela instituição como piloto para este projeto) , construiu-se o BSC que se apresenta na tabela 12, na página seguinte.



Para além dos já citados indicadores que são transversais a todos os BSC, os objetivos e respetivos indicadores deste instrumento foram alvo de validação e discussão com o Diretor Técnico do Lar, de forma a verificar a adequação dos mesmos.

É importante referir que, relativamente à Perspetiva Financeira, não existe autonomia na gestão dos rendimentos gerados pelos equipamentos e a gestão dos custos também é muito centralizada, pelo que não há muita intervenção do gestor nesta componente. Ainda assim, é considerado importante pelo Diretor Técnico o acompanhamento da evolução do Resultado Líquido em especial a validação dos gastos suportados na tentativa de poder intervir na otimização dos recursos. Desta forma assume-se que para todos os BSC Operacionais será conveniente manter este indicador a título informativo.

Quanto à Perspetiva Operacional, são indicados aqueles que são os objetivos mais imediatos sendo espectável que nos próximos anos venham a ser acrescentados outros indicadores em função das necessidades reforçando-se ainda que uma vez que existirá um BSC para cada equipamento, esta perspetiva será aquela que poderá sofrer maiores alterações entre cada um dos equipamentos de forma a reforçar estratégias específicas em função de necessidades identificadas (por exemplo, se se verifica insatisfação dos clientes com a limpeza de um dos equipamentos, poderá o BSC desse equipamento ter um indicador que avalie o desempenho dessa questão específica).

Seguindo o mesmo método, foi posteriormente elaborado o BSC Operacional do equipamento UCCI, que a seguir se apresenta na tabela 13. À semelhança do BSC do ERPI – Lar N<sup>o</sup> Sra. da Misericórdia, foram discutidos os indicadores a monitorizar com o Coordenador Geral da Área da Saúde tentando-se adaptar o modelo às necessidades do responsável.



No que respeita aos indicadores encontrados para medição da performance dos BSC, corporativo e operacionais, os mesmos são adaptados ao setor e em particular à instituição.

Como exemplo de indicadores ajustados à realidade específica da SCMB, apontamos no BSC Corporativo os objetivos de Reforçar o Apoio Social à comunidade através do aumento de agregados apoiados anualmente e o aumento do número de celebrações litúrgicas.

Como exemplo de indicadores ajustados ao setor (particularmente no que respeita aos processos) os BSC operacionais, que foram customizados aos equipamentos em análise, nota-se um indicador comum na preocupação com a prevenção de quedas e controlo de infeção que é uma preocupação genérica em todo o setor da saúde e de prestação de cuidados aos idosos apresentando-se ainda assim objetivos diferenciados sendo no caso do ERPI uma preocupação com o registo e diminuição das incidências e no caso da UCCI a proposta de apresentar um projeto que possibilite à instituição criar um sistema de registo e monitorização de Taxa de Agudização não programada sobre a incidências destas ocorrências. Para além desta temática, os objetivos e indicadores divergem no restante, sendo as preocupações do ERPI: i) o aumento do número de utentes acompanhados pela Psicologia numa tentativa de ajustar os cuidados prestados às reais necessidades dos clientes; e ii) o cumprimento do Plano de Atividades. Já na UCCI o outro indicador é a informatização de todos os processos clínicos.





Relativamente à perspetiva financeira a principal preocupação prende-se com a sustentabilidade no médio-longo prazo, pelo que o principal objetivo passará pelo aumento do Volume de Negócios e a possibilidade de atingir Resultados Líquidos positivos em todas as valências/equipamentos. Assim surgem como indicadores nesta fase inicial a realização de projetos com potencial para conseguir prestar novos serviços e assim conseguir mais clientes e maior volume de negócio.

Já na perspetiva da Inovação e Aprendizagem há um foco no aumento da satisfação dos colaboradores sendo o mesmo medido por inquérito anual e pelo acompanhamento da evolução do absentismo. Enquadrando ainda com o objetivo estratégico de reforço de competências, surgem como indicadores o número de horas de formação nos temas considerados essenciais pelos responsáveis.



Relativamente à escala adotada na classificação dos scores obtidos nos BSC a opção foi por adotar uma escala de quatro símbolos conforme se apresenta na tabela 14. Para além da associação às cores normalmente utilizadas nos semáforos: vermelho, amarelo e verde é também utilizada uma estrela sempre que o resultado supere o a meta definida.

Tabela 14 - Escala adotada nos BSC

		Grau Cumprimento
Não Cumpre		0% até 75%
Quase Cumpre		75% a 0,95%
Cumpre		95% a 100%
Supera		> 100%

A opção por apenas três graus prende-se com a mudança cultural implícita em todo este processo, permitindo numa primeira fase uma associação simples entre as cores do BSC e o seu significado.

A construção de Sistemas de Controlo de Gestão, como o BSC, está associada à definição de Sistemas de Avaliação de Desempenho e Incentivos que, aplicados em conjunto, pretendem melhorar a performance da organização alinhando os objetivos de cada um dos colaboradores com os da organização e, cumulativamente, recompensar os colaboradores pelos desempenhos alcançados.

Relativamente aos valores indicados como ponto de partida, os mesmos são indicativos, encontrando-se ainda em apuramento os valores reais pela SCMB. Os valores para o ano de 2019 são indicativos para testar o modelo.

Desta forma, para além da construção dos BSC já referidos propõe-se igualmente a criação de um sistema de Avaliação de Desempenho para os colaboradores da Instituição.

### **5.5 Construção de Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) para a SCMB**

Tendo como ponto de partida os Perfis Profissionais já criados anteriormente, a construção do SGD passará pela criação de fichas de avaliação de desempenho para cada uma das funções existentes. Estas fichas de desempenho incluirão os níveis de desempenho esperado e os resultados atingidos pelos colaboradores e permitirão encontrar as principais áreas em que existem *gaps* para que se possa posteriormente trabalhar as competências e comportamentos que permitam uma aproximação dos

resultados atingidos com os esperados através da criação de Planos de Desenvolvimento Individuais para cada colaborador.

A implementação de um SGD permitirá igualmente à Instituição a identificação de colaboradores com desempenho excepcional e, assim, poder identificar o talento existente internamente a que poderá recorrer em situações de promoções, sucessão e progressão de carreiras.

Considerando que o conjunto de competências a avaliar e os objetivos a atingir por cada colaborador estão definidos nos Perfis Profissionais, a construção das Fichas de Avaliação de desempenho para cada Função deverão partir da medição desses parâmetros recorrendo-se a escalas para cada um dos itens a avaliar.

Propõe-se a utilização duas escalas para classificar o grau de cumprimento dos objetivos por um lado e o grau de proficiência relativo às competências necessárias por outro. Desta forma apresentam-se abaixo nas tabelas 15 e 16 as escalas adotadas:

Tabela 15 - Escala de cumprimento de objetivos a utilizar na Avaliação de Desempenho

Escala objetivos				
Não cumpre	Quase cumpre	Cumpre	Supera ligeiramente	Supera
1	2	3	4	5
< 90%	90,1% < 99,99%	100%	100% com 1 a 2 iniciativas /boas práticas	100% com 2 iniciativas e divulgação para outros serviços

Tabela 16 - Escala de medição de competências a utilizar na Avaliação de Desempenho

Escala competências				
Conhece	Utiliza	Domina	Desenvolve	É uma referência
1	2	3	4	5

Considerando a utilização das escalas acima indicadas, que serão aplicadas a cada um dos itens de avaliação da respetiva natureza (objetivos ou competências), a classificação final será obtida da seguinte forma: i) na Ficha de Avaliação de Desempenho é definido um ponderador para a área dos objetivos e outro para a área das competências (totalizando os dois 100%); ii) posteriormente é atribuído um ponderador a cada objetivo (totalizando os objetivos avaliados 100%) e a cada competência (totalizando as competências avaliadas 100%); iii) seguidamente é atribuída a classificação por cada objetivo e por

cada competência e aplicados os respectivos ponderadores atingindo-se um valor para o cumprimento dos objetivos e outro para a medição das competências; e iv) na última fase aplicam-se os ponderadores dos objetivos e das competências sobre os valores obtidos anteriormente e é apurado o valor final da avaliação que corresponderá a um valor entre 1 e 5. Os objetivos deverão ser alvo de um acompanhamento mais próximo através de uma monitorização regular e previamente combinada entre o avaliador e o colaborador, quanto às competências, e porque alterações a este nível requerem normalmente mais tempo, poderão ser avaliadas a cada biénio ou, caso os colaboradores tenham planos individuais com ações neste âmbito, anualmente para confirmar a evolução após a ação prevista.

A título de exemplo, apresentamos nas páginas seguintes duas Fichas de Avaliação de Desempenho para as seguintes funções: Ajudante de Lar e Diretor Técnico de ERPI.

## Ficha Avaliação de Desempenho Ajudante de Lar

IDENTIFICAÇÃO										
<b>Avaliado</b>			<b>Avaliador</b>							
Nome			Nome							
Nº empregado			Nº empregado							
Função Ajudante de Lar			Função							
AVALIAÇÃO										
AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS 40%										
<b>Escala objetivos</b>										
<b>Não cumpre</b>		<b>Quase cumpre</b>		<b>Cumpre</b>		<b>Supera ligeiramente</b>		<b>Supera</b>		
1		2		3		4		5		
< 90%		90,1% < 99,99%		100%		100% com 1 a 2 iniciativas /boas práticas		100% com 2 iniciativas e divulgação para outros serviços		
Objetivos	Indicadores	Meta	Peso	Realizado	Avaliação	Valor				
<b>Individuais 60%</b>										
	Grau Conformidade nas Atividades Realizadas	3	30%	2	1	0,3				
	Grau Satisfação Cliente	3	20%	2	3	0,6				
	Taxa Execução atividades Previstas	3	30%	3	3	0,9				
	Número propostas melhoria com impacto na atividade	1	20%	1	5	1				
<b>Equipa 30%</b>										
	Grau cumprimento final do BSC Equipamento	100%	100%	90%	2	2				
<b>Organização 10%</b>										
	Apresentação de propostas de redução de custo	(2;3)	100%	5	5	5				
<b>Nota da avaliação por objetivos</b>						<b>2,78</b>				
AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS 60%										
<b>Escala competências</b>										
<b>Conhece</b>		<b>Utiliza</b>		<b>Domina</b>		<b>Desenvolve</b>		<b>É uma referência</b>		
1		2		3		4		5		
Competências	Indicadores	Nível de proficiência	Peso		Avaliação	Valor				
<b>Técnicas 60%</b>										
	Capacidade de identificação e resolução de problemas	3	20%		4	0,8				
	Conhecimentos de Higienização de espaços	3	20%		4	0,8				
	Técnicas de Mobilização e Posicionamento	3	20%		4	0,8				
	Conhecimento de Normas de Segurança	3	20%		4	0,8				
	Conhecimentos de Gerontologia	3	20%		4	0,8				
<b>Relacionais 40%</b>										
	Comunicação Assertiva	3	20%		3	0,6				
	Capacidade de adaptação	3	30%		3	0,9				
	Orientação para o cliente	3	30%		3	0,9				
	Trabalho em equipa	3	20%		3	0,6				
<b>Cognitivas 0%</b>										
<b>Nota da avaliação por competências</b>						<b>3,6</b>				
<b>NOTA FINAL</b>						<b>3,27</b>				
<b>Comentários</b>										
<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>										
<b>Assinaturas</b>										
Avaliado _____			Data _____							
Avaliador _____			Data _____							

## Ficha de Avaliação de Desempenho de Diretor Técnico de ERPI

IDENTIFICAÇÃO						
<b>Avaliado</b>			<b>Avaliador</b>			
Nome			Nome			
Nº empregado			Nº empregado			
Função			Função			
AVALIAÇÃO						
AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS 80%						
Escala objetivos						
	<b>Não cumpre</b>	<b>Quase cumpre</b>	<b>Cumpre</b>	<b>Supera ligeiramente</b>	<b>Supera</b>	
	1	2	3	4	5	
	< 90%	90,1% < 99,99%	100%	100% com 1 a 2 iniciativas /boas práticas	100% com 2 iniciativas e divulgação para outros serviços	
Objetivos	Indicadores	Meta	Peso	Realizado	Avaliação	Valor
<b>Individuais</b>			<b>35%</b>			
	Grau satisfação clientes	>= 90% Muito Bom	50%		3	1,5
	Desenvolvimento novos serviços	Crescimento VN	50%		4	2
			0%			0
<b>Equipa</b>			<b>35%</b>			
	Grau cumprimento final do BSC Equipamento	100%	100%	90%	3	3
<b>Organização</b>			<b>30%</b>			
	Apresentação propostas melhoria com impacto	1	100%	2	3	3
<b>Nota da avaliação por objetivos</b>						<b>3,18</b>
AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS 20%						
Escala competências						
	<b>Conhece</b>	<b>Utiliza</b>	<b>Domina</b>	<b>Desenvolve</b>	<b>É uma referência</b>	
	1	2	3	4	5	
Competências	Indicadores	Nível de proficiência	Peso		Avaliação	Valor
<b>Técnicas</b>			<b>40%</b>			
	Capacidade Gestão Pessoas	3	40%		3	1,2
	Iniciativa / Proatividade	3	30%		3	0,9
	Orientação para resultados	3	30%		3	0,9
<b>Relacionais</b>			<b>30%</b>			
	Comunicação Assertiva	3	30%		4	1,2
	Capacidade de Adaptação/Flexibilidade	3	30%		4	1,2
	Orientação para o cliente	3	40%		4	1,6
<b>Gestão</b>			<b>30%</b>			
	Planeamento e Organização	3	50%		4	2
	Capacidade de Identificação e Resolução de Problemas	3	50%		4	2
<b>Cognitivas</b>			<b>0%</b>			
<b>Nota da avaliação por competências</b>						<b>3,6</b>
<b>NOTA FINAL</b>						<b>3,26</b>
<b>Comentários</b>						
<b>PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL</b>						
<b>Assinaturas</b>						
	Avaliado	_____		Data	_____	
	Avaliador	_____		Data	_____	

As fichas anteriormente apresentadas deverão sempre ser ajustadas a cada uma das funções dos avaliados. A escolha de apresentar nesta tese uma Ficha de Avaliação de um Diretor Técnico e de um Ajudante de Lar pretendem demonstrar que ambos deverão ser avaliados de acordo com aquilo que são os seus objetivos específicos no desempenho da sua função e que fica plasmado no Perfil Profissional.

Nas fichas de avaliação anteriormente apresentadas verifica-se que a ponderação sobre os Objetivos e as Competências varia de acordo com a função desempenhada. Assim, para as funções mais operacionais propõe-se uma avaliação com maior ponderação sobre as competências e comportamentos observados, enquanto nas funções de Direção e Técnicas a componente de avaliação por Objetivos deverá ter maior ponderação responsabilizando os colaboradores pelos resultados verificados.

Para além das fichas é importante definir o ciclo da avaliação de desempenho, que se desenvolve em três etapas:

Planeamento – momento em que avaliador e avaliado planeiam, definem e formalizam em conjunto quais os objetivos de desempenho e os indicadores para o ano seguinte. Esta fase deverá acontecer no início de cada ano através do preenchimento do formulário de avaliação de desempenho;

Acompanhamento / Monitorização – no decorrer do ano deverão existir reuniões periódicas entre avaliador e avaliado em que são discutidos formalmente os progressos realizados e registados num formulário de acompanhamento de progresso os factos observáveis e exemplificativos da atuação do colaborador. Semestralmente deverá haver uma entrevista de progresso em que se avalia o grau de cumprimento dos objetivos até à data e se verifica a necessidade de alteração desses mesmos objetivos ou a necessidade de acompanhamento ou formação adicional;

Avaliação - Nesta fase é atribuída a avaliação a cada colaborador que se inicia com a autoavaliação do colaborador, seguindo-se uma reunião em que existe uma troca de ideias entre avaliador e avaliado. No final existe uma entrevista em que são comunicados os resultados.

## 5.6 Criação de Sistema de Incentivos

De acordo com a literatura, a criação de SCG não fica completa sem a criação de um Sistema de Incentivos que premeie os desempenhos individuais de excelência e as performances que deste resultam. Todo o sistema criado com o BSC e o SGD obrigam à existência de algum tipo de sistema de incentivos para que o alinhamento estratégico entre os objetivos estratégicos da organização e os objetivos individuais de cada indivíduo/equipa possa ser alcançado.

Apesar de não ter encontrado na literatura qualquer referência a ONL que implementem Sistemas de Incentivos, apresento seguidamente uma proposta para aplicação no caso concreto da SCMB.

Propõe-se então um Sistema de Incentivos por meio de pontos, em que a classificação individual obtida na Avaliação de Desempenho corresponde a um número concreto de pontos previamente definidos conforme tabela 17 abaixo:

Tabela 17 - Sistema de Incentivos - Modelo de atribuição de Pontos

	1		2			3		4		5	
Classificação da Avaliação de desempenho	1 a 1,49	1,5 a 1,99	2 a 2,99	2,9 a 2,59	2,6 a 2,99	3 a 3,39	3,4 a 3,79	3,8 a 4,19	4,2 a 4,49	4,5 a 4,79	4,8 a 5
Pontos atribuídos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Considerando a natureza não lucrativa da instituição, os incentivos a conceder aos colaboradores deverão passar mais pelas Remunerações Intrínsecas (não monetárias) reforçando o reconhecimento pelos desempenhos alcançados e a proposta de novos desafios profissionais (eventualmente a atribuição de prémios e oferta de tempo) do que por valores monetários (Remuneração Extrínseca) cabendo no entanto, a definição concreta dos incentivos à Mesa Administrativa.

Deixo abaixo algumas sugestões de incentivos e também uma forma de funcionamento para este sistema de incentivos:

- i) Para atribuição dos incentivos deverá considerar-se a soma dos pontos obtidos ao longo dos últimos 3 anos;
- ii) Apenas serão atribuídos incentivos aos colaboradores que, na soma dos últimos três anos, obtenham valores iguais ou superiores a 0 (zero);
- iii) A existência de faltas injustificadas terá uma penalização de -0,5 pontos;

- iv) A existência de faltas justificadas superiores a 30 dias implicará a ponderação do número de pontos obtidos pelo tempo efetivamente trabalhado (número de meses trabalhados/12);
- v) A colaboração e participação dos colaboradores nas atividades organizadas pela SCMB será valorizada em: i) 0,25 pontos se tiver colaborado/participado em até 50% das atividades; 0,50 pontos se exceder os 50% de participação/colaboração.

Proposta de incentivos:

Dias de férias suplementares:

Entre 1 e 3 pontos (entre 2 e 6 no segundo ano; entre 3 e 9 nos seguintes): 1 dia de férias suplementar;

Entre 4 e 5 pontos (entre 8 e 10 no segundo ano; entre 12 e 15 nos seguintes): 2 dias de férias suplementar;

Para os colaboradores que alcancem pontuação máxima em cada ano (superior a 4) deverá ser criada uma atividade denominada: Dia do Mérito em que esses colaboradores são reconhecidos, podendo este dia ter uma palestra sobre um tema pertinente seguida de um jantar de reconhecimento destes colaboradores com entrega de um certificado de reconhecimento;

Para os colaboradores com pontuação entre 4 e 5 pontos oferecer um dia de visita a uma instituição de referência numa das áreas de intervenção da SCMB;

Cumprimento de um sonho/espectativa dos colaboradores, implicando que deverá ser feito o levantamento das expectativas/sonhos dos colaboradores (por exemplo conhecer os estádios de futebol da sua equipa, um concerto de um determinado artista, etc);

Celebração da Antiguidade: Nos anos em que as pessoas atinjam 15, 20, 25, 30 ou 35 anos de trabalho na instituição terem direito a um dia de férias suplementar desde que o número de pontos seja positivo na soma dos últimos 5 anos.



## 6. Formas de Implementação e Avaliação

Para a implementação do projeto foi essencial a participação da Mesa Administrativa na definição dos objetivos estratégicos. Posteriormente foi elaborado por cada valência um Plano Tático Operacional em que são definidos os objetivos operacionais bem como os indicadores que deverão ser acompanhados. Estes documentos foram fundamentais na construção dos BSC.

Relativamente aos indicadores e métricas adotados nos BSC apresentados nesta tese, foram validados/negociados com os Diretores Técnicos dos equipamentos em questão reforçando-se dois pontos fundamentais à implementação do sistema: i) os indicadores a medir devem ser da responsabilidade do gestor respetivo; e ii) os indicadores e as métricas deverão ser alvo de uma análise custo/benefício no sentido de não tornar todo o processo mais complexo e demorado de forma a conseguir que, conforme mencionado por Jordan *et al.*, 2015, a informação seja oportuna (em tempo útil à tomada de decisão), fiável (isenta de erros que possam distorcer a sua compreensão) e relevante (responde às necessidades de quem analisa a informação).

Para que a implementação do SCG seja mais efetiva deverão ser criados momentos de avaliação do modelo. Assim, propõem-se os seguintes momentos: i) reunião anual (duração proposta de um dia) da Mesa Administrativa para validação/alteração dos objetivos gerais da Instituição; e ii) reunião anual com os Diretores Técnicos em que são comunicados os objetivos gerais para o ano seguinte.

Para a implementação do BSC, e atendendo à dimensão da Instituição, propõe-se que sejam adotados inicialmente os instrumentos desenvolvidos no âmbito deste trabalho no sentido de avaliar o esforço de recolha de indicadores e “afinação” dos próprios instrumentos junto das valências que servirão de piloto. Refira-se que a obtenção dos dados necessários para os indicadores poderá exigir a criação de registos suplementares e mecanismos de reporte que terão de ser criados de forma a facilitar a adoção dos BSC. Com esta medida pretende-se que a generalização da utilização dos BSC decorra com menos resistência considerando que houve um período de experiência. Os BSC a construir para as restantes valências/equipamentos, deverão ser construídos pela SCMB replicando os modelos criados neste trabalho.

Com a adoção dos BSC conforme proposto, o mapa corporativo apenas estará totalmente operacional quando todos os BSC estiverem implementados, no entanto os restantes indicadores presentes no mapa corporativo poderão ser devidamente monitorizados.

Quanto à monitorização dos BSC, o sistema de cores que indica o grau de cumprimento das metas é um facilitador da monitorização dos indicadores devendo ser dada maior atenção àquelas que tiverem sinais vermelhos e amarelos. Para além deste sistema foram criados gráficos com informação complementar sobre alguns indicadores que permitirão de forma simples observar não só o comportamento dos indicadores, mas também qual a origem e explicação desses indicadores.

No que respeita à Avaliação de Desempenho, será necessário inicialmente criar as Fichas para todas as Funções. Considerando as etapas anteriormente enunciadas relativas ao Ciclo da avaliação de desempenho, deverão ser definidos os momentos de planeamento, monitorização e avaliação. Uma vez que este sistema está a ser implementado de raiz, não existindo formalmente nenhum Sistema de Gestão de Desempenho atualmente em uso, seria importante ter todo o processo de elaboração das Fichas de Avaliação de Desempenho até final de 2019 para que se começasse a implementar o processo de avaliação no início de 2020. Propõe-se como primeiro ciclo de avaliação o seguinte: i) Planeamento até 28/02/2020; ii) Monitorização em um momento (semestral) em junho/julho; e iii) Avaliação até final de fevereiro de 2021. Antes de realizar a primeira avaliação de desempenho, todos os colaboradores avaliadores deverão receber formação para evitar eventuais erros.

Com a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho nos moldes propostos, o Sistema de Incentivos seria iniciado em 2021 com base na Avaliação de Desempenho de 2020. A criação do Sistema de Incentivos e os moldes que o mesmo deverá assumir deverão ser aprovados pela Mesa Administrativa. Ressalva-se apenas que, com a implementação do BSC e consequente medição da performance e a adoção do Sistema de Avaliação de Desempenho, o Sistema de Incentivos tem um papel agregador e permite alinhar as expectativas de todos premiando o mérito àqueles que tiveram elevado desempenho.

Uma nota apenas para o facto de que os Planos Operacionais estão orientados para o período do mandato da atual Mesa Administrativa com os objetivos a atingir até final de

2022, propõe-se que os mesmos sejam refeitos até 2023 para que, caso exista uma alteração da Mesa Administrativa, não exista um vazio durante o ano de 2023, dando tempo à nova Mesa para uma nova definição estratégica essencial ao funcionamento de todo o modelo.

## 7. Conclusões

As ONL atuam em várias áreas de intervenção, entre as quais a área de Serviços e Ação Social. Estas ONL, vulgarmente denominadas IPSS, enfrentam atualmente vários desafios na busca pela sustentabilidade. Se por um lado dependem grandemente dos subsídios do Estado, por outro enfrentam concorrência de empresas lucrativas que prestam os mesmos serviços (nas áreas da infância, idosos e saúde) e que conseguem, em muitas situações, desviar os clientes que poderiam pagar mais e, desta forma, transformando-se em instituições para pessoas sem recursos que, no longo prazo têm dificuldade para se renovar e manter a qualidade dos serviços. Dentro deste contexto, verifica-se uma cada vez maior preocupação com a gestão estratégica nestas instituições numa tentativa de conseguir atingir melhores performances face a objetivos previamente definidos, passando a gestão a ser cada vez mais profissionalizada.

Esta profissionalização da gestão tem levado à adoção pelas ONL de modelos de gestão estratégica. Entre estes modelos está o Balanced Scorecard, que pretende alcançar o alinhamento estratégico e a medição de performance nas organizações através da identificação de objetivos estratégicos e indicadores de performance e metas a atingir. O modelo foi inicialmente concebido para empresas lucrativas mas tem vindo a ser adotado por ONL com algum grau de sucesso sendo necessária uma adaptação à realidade do setor e da organização.

A Santa Casa da Misericórdia de Barcelos, enquanto maior instituição no concelho de Barcelos, presta diariamente vários serviços nas áreas da Infância, cuidados a Idosos e Saúde através dos seus 415 colaboradores em vários equipamentos e, à semelhança das restantes organizações do setor social, sentiu a necessidade de avançar com um modelo de Gestão Estratégica.

Este trabalho – Projeto SIM – pretende demonstrar que uma ONL pode adotar um modelo de gestão estratégica. A adoção de um modelo deste tipo permite, através da implementação de instrumentos adequados: i) a medição da performance; ii) uma melhoria do desempenho individual e da performance organizacional; iii) um alinhamento da prática diária com os objetivos estratégicos da organização; e iv) um impacto positivo na satisfação e motivação dos colaboradores.

Assim, como parte do Projeto SIM, propôs-se neste trabalho a implementação de um Sistema de Controlo de Gestão, através da construção de BSC corporativo e operacional para duas valências. Paralelamente propôs-se a criação de um Sistema de Gestão de Desempenho assente na definição das competências fundamentais para cada Função e a avaliação de cada colaborador com base nessas competências, dando assim um passo rumo a uma gestão estratégica de pessoas focada no reforço de competências dos colaboradores e no reconhecimento do mérito através da implementação de um Sistema de Incentivos ajustado à realidade deste setor através de recompensas intrínsecas.

De acordo com a literatura analisada, conclui-se que o setor social está atualmente a trilhar o caminho da gestão estratégica, sendo cada vez mais natural nestas organizações a preocupação de uma definição estratégica e a procura de meios que permitam: i) transferir os objetivos estratégicos para as áreas operacionais; e ii) dispor de meios que permitam medir e melhorar a performance. Neste sentido, e apesar de não haver muita literatura sobre esta matéria, verifica-se que o BSC tem sido um dos instrumentos utilizados pelas organizações uma vez que responde aos dois objetivos atrás mencionados.

A SCMB, para que se tornasse possível a construção dos BSC elaborou um trabalho prévio de definição estratégica. Esta iniciou-se pelo plano de objetivos para o mandato da Mesa Administrativa e foi posteriormente feito um plano setorial por cada valência criando objetivos próprios que permitam cumprir globalmente os objetivos estabelecidos pela Mesa Administrativa. Este trabalho permitiu não só um alinhamento entre os objetivos globais e setoriais, como uma definição de um caminho que se pretende fazer com objetivos bem definidos, representando para a Instituição uma nova forma de organizar o trabalho e a sua ação.

Os BSC construídos nesta tese partem da definição estratégica elaborada pela Mesa Administrativa para o quadriénio do seu mandato (2019-2022) e dos Planos Operacionais elaborados por cada uma das valências da Instituição para esse período. Não sendo possível dissociar o tempo do mandato dos objetivos estratégicos, propõe-se que o BSC apresente os objetivos anuais até ao final do mandato permitindo assim, a todo o tempo, a visualização do objetivo final. Esta solução demonstra que o instrumento, apesar de estar consolidado ao nível teórico, permite adaptações e ajustes conforme a natureza e objetivo da organização.

Como recomendação futura sugere-se que a instituição deverá avançar com a construção dos BSC para as restantes valências e equipamentos para poder verificar o impacto da sua aplicação na performance da organização e respetivo modelo de gestão de desempenho para os colaboradores.

Apesar dos BSC terem sido desenvolvidos para a SCMB verifica-se, tal como verificado na literatura analisada, que outras ONL congêneres e/ou prestadoras do mesmo tipo de serviços, poderão adotar estes instrumentos como modelo de gestão estratégica e de medição de performance reforçando-se que esta decisão tem sempre de partir dos órgãos de administração e ter o seu apoio.

Conclui-se então que uma ONL, neste caso particular a SCMB, pode adotar um modelo de gestão estratégica com o objetivo de melhorar a sua performance e que, tal como se verificou pela literatura analisada, o BSC é um instrumento adequado à monitorização da performance destas Organizações. A criação do Sistema de Gestão de Desempenho e do Sistema de Incentivos surge associado à criação dos Sistemas de Controlo de Gestão permitindo associar elevados desempenhos ao reconhecimento do mérito nas organizações contribuindo assim para o alinhamento dos objetivos das organizações com os objetivos individuais dos colaboradores.

## 8. Bibliografia

- Atkinson, H., 2006, Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, 44 (10), 1441-1460.
- Bressan, F., 2000, O Método do estudo de caso, *Administração On Line*; janeiro, fevereiro e março, 1 (1), 1-16
- Bryson, J. M. & Gibbons, M. J. & Shaye, G., 2001, Enterprise schemes for nonprofit survival, growth and effectiveness, *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), 271-288.
- Brudan, A., 2010, Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 109-123.
- Bruni, L. & Pelligra, V. & Reggiani, T. & Rizzolli, M., 2019, The Pied Piper: Prizes, Incentives, and Motivation Crowding-in, *Journal of Business Ethics: JBE*, Abril, 1-16.
- Cederblom, D. & Dan E. P., 2002, From performance appraisal to performance management: One agency's experience, *Public Personnel Management*, 31 (2), 131-140.
- Domanski, J., 2009, Value management in non-profit organizations – The first step, *Foundations of Management*, 1 (1), 83-94.
- Ferreira, M. R. & Proença, J. F., 2015, Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal, *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20 (2), 1-21.
- Franco, R. C. & Sokolowski, S. W. & Hairel, E. & Salomon, L., 2005, *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*, Porto, Universidade Católica Portuguesa.
- Gomes, R. C. & Liddle, J., 2009, The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: The case os the Arthur Bernardes Foundation, Brazil *Brazilian Administration Review*, 6 (4), 354-366.
- Greiling, D., 2010, Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (6), 534-554
- Gunaratne, K A. & Plessis, A. J., 2007, Performance Management System: a powerful tool to achieve organisational goals, *Journal of Global Business and Technology*, 3 (1), 17-28
- Herath, S. K., 2007, A framework for management control research, *The Journal of Management Development*, 26 (9), 895-915.
- Instituto Nacional de Estatística, 2016, *Conta Satélite da Economia Social – 2013*, dezembro 2016.

Jordan, H. & Neves, J. C. & Rodrigues, J. A., 2015, *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*; Lisboa; Áreas Editora.

Kaplan, R. & Norton, D., 1996, *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D., 2000, *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D., 2004, *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.

Maddocks, J. & Novkovic, S. & Smith, S.M., 2011, Measuring Performance for Accountability of a Small Social Economy Organization: The Case of an Independent School, *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, Calgary, 2 (1), 45-60.

Martello, M. & Watson, J. G. & Fischer, M. J., 2016, Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization, *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 14 (3).

McDonald, R.E. & Weerawardena, J. & Madhavaram, S. & Sullivan Mort, G., 2015, From “virtuous” to “pragmatic” pursuit of social mission: A sustainability-based typology of nonprofit organizations and corresponding strategies, *Management Research Review*, 38 (9), 970-991.

Meadows, M. & Pike, M., 2009 (publicado online em Springer.com), Performance Management for Social Enterprises, *Systemic Practice and Action Research*, 23 (2), 127-141.

Mendes, A. M. S. C., 2018, *Importância económica e social das IPSS em Portugal*, Lisboa, Confederação da Nacional das Instituições de Solidariedade Social.

Moxham, C., 2014, Understanding third sector performance measurement system design: a literature review, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (6), 704-726.

Mozzato, A.R. & Grzybovsky, D., 2011, Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios, *Revista de Administração Contemporânea*, 4 (15), 731-747.

Nascimento, G. & Pereira, A., 2015, A gestão e avaliação de desempenho in Ferreira, A. & Martinez, L. & Nunes, F.G. & Duarte, H., 2015, *GRH para gestores*, Lisboa, Editora RH.

Quinteiros, P. & Costa, E. & Silva, M. & Oliveira, E., 2009, Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor, *RC&C – Rev. Cont. e Controladoria*, 1 (2), 164-174



Poister, T. H. & Aristigueta, M. P. & Hall, J. L., 2015, Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations – An integrated Approach, San Francisco, Jossey-Bass.

Sales, X., 2013, Performance Management System in a non-profit local governmental Broadcaster, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5 (1), 13-23

Soysa, I. & Jayamaha, N. & Grigg, N., 2016, Operationalising performance measurement dimensions for the Australasian nonprofit healthcare sector, *The TQM Journal*, 28 (6), 954-973;

Syska, L., 2015, The concept of management control systems and its relation to performance, *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147.

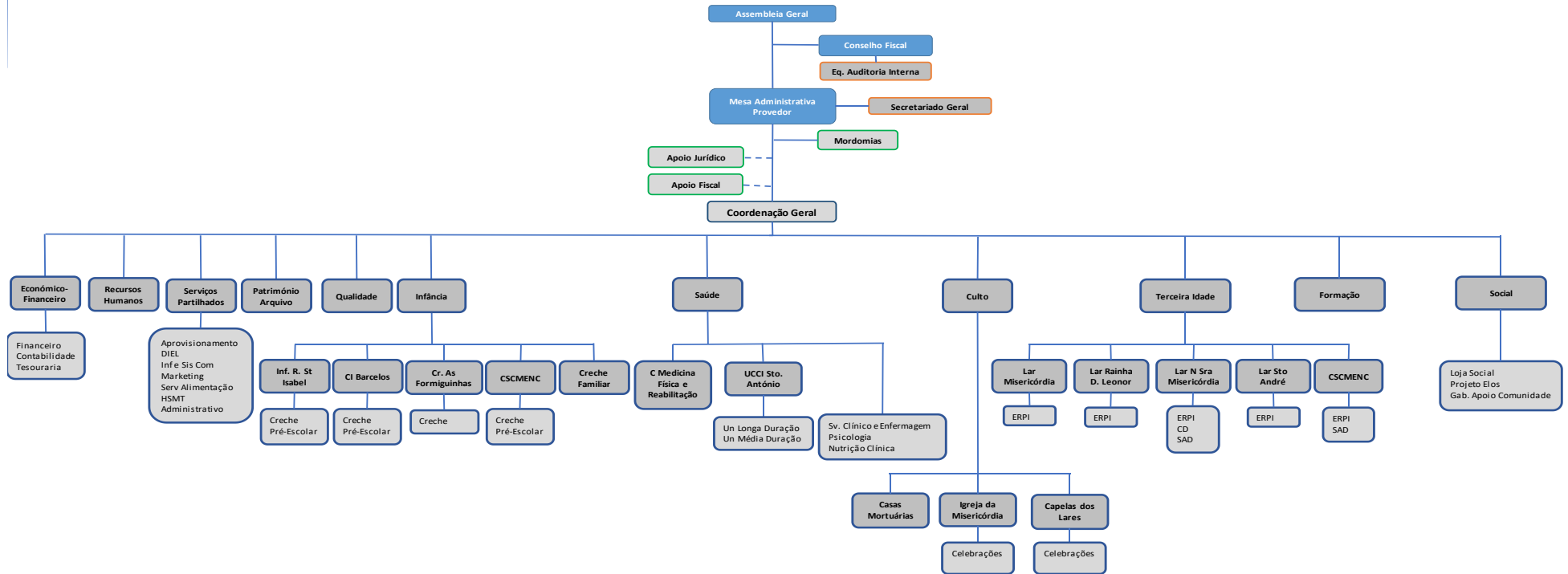
Wall, A. & Goedegebuure, R. & Geradts, P., 2011, The impact of performance management on the results of a non-profit organization, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (8), 778-796.

Yazan, B., 2015, Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake, *The Qualitative Report*, 20 (2), 134-152

**Site consultado:**

Nogueira, N., publicado em 7/01/2011, Quais as principais funções da gestão?, <https://www.portal-gestao.com/artigos/6314-quais-s%C3%A3o-as-principais-fun%C3%A7%C3%B5es-da-gest>; acessado em 3/03/2019

# ANEXO 1 – Organigrama inicial SCMB



## **ANEXO 2 – Guião Entrevista Sr. Provedor**

- 1) Existem momentos específicos durante o ano em que a Mesa Administrativa (MD) se concentra na estratégia da Instituição?
- 2) Existem objetivos estratégicos definidos? Se sim, como são transmitidos aos colaboradores? A todos os níveis ou apenas aos coordenadores gerais?
- 3) Considerando existência de objetivos – Existem indicadores que a MD utiliza para monitorizar a atividade? Como faz esse acompanhamento?
- 4) Quais os principais objetivos do projeto SIM? A MD está comprometida com projeto?
- 5) Sobre o projeto:
  - a. Quais as expectativas?
  - b. Tem conhecimento do BSC?
  - c. Propor BSC Operacional 2 valências – Quis as duas valências que poderíamos utilizar como piloto?
  - d. Quem poderá ajudar no desenvolvimento do projeto?
  - e. Abordar existência de Sistema de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos (existem ou não? / criar ou alterar com o projeto?)
- 6) Sobre Instituição:
  - a. Enquadramento histórico
  - b. Principais áreas de intervenção
  - c. Colaboradores
- 7) Pedir elementos necessários (Relatórios atividades e contas / Organigrama / Plano estratégico / outros documentos com interesse).

### **ANEXO 3 – Guião Entrevista Responsável Financeira**

- 1) Responsabilização – a contabilidade está organizada em Centros de Custo/Centros de Responsabilidade?
- 2) Existem PTI?
- 3) Forma de distribuição dos custos diretos e comuns?
- 4) Como é elaborado o orçamento?
- 5) Apuramento de resultados por valência/Equipamento?
- 6) Os Diretores Técnicos têm alguma autonomia na gestão financeira dos equipamentos?
- 7) Existe avaliação da performance vs orçamento? Quem faz?
- 8) Há orientações sobre as prioridades e objetivos a atingir?

## **ANEXO 4 – Guião entrevista Coordenadora Geral do Projeto SIM**

- 1) Quais os principais objetivos do Projeto SIM?
  - a. Principais ações a desenvolver?
  - b. Recursos necessários?
  - c. Alterações organizacionais – estrutura?
- 2) Existem atualmente na SCMB:
  - a. Sistema de Avaliação de Desempenho?
  - b. Descrições de funções ou Perfis Profissionais?
  - c. Sistema de Incentivos?
- 3) As áreas operacionais participam normalmente na definição dos objetivos estratégicos/operacionais? Existe algum documento com objetivos e indicadores?
- 4) Existe autonomia/responsabilização dos Diretores Técnicos/Coordenadores Gerais?
- 5) Enquadrar BSC e solicitar indicação de duas valências piloto.
- 6) Enquadrar SGD e SI.

## ANEXO 5 – Organigrama atual SCMB

