



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

LUÍS DE CAMÕES

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

**MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

**SELECÇÃO E PONDERAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO:
O BSC COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO NUMA ORGANIZAÇÃO DE
SAÚDE PRIVADA**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas
Especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Orientadora: Prof. Doutora Denise Capela dos Santos

Autora: Lara Patrícia Santos

Lisboa, Novembro de 2012

AGRADECIMENTOS

*Quando nasci não sabia nada mas estava pronta para aprender,
Quando acabei a licenciatura não sabia trabalhar mas tinha as bases para o fazer,
Este trabalho representa outra fase...
a consciência de querer e do poder!*

*Tal como o Planeamento estratégico,
A aprendizagem é um processo contínuo,
Partindo dos objectivos, o processo, as dificuldades de operacionalização,
O desempenho e a sua avaliação dão as informações necessárias
Para intervir nas acções futuras, na procura de melhores resultados!*

Ao Dr. Sá Ribeiro,

E a todos os que dentro da “organização” possibilitaram e colaboraram com esta investigação,

Ao Prof. Álvaro Dias e à Prof. Denise Capela dos Santos,

E aos meus colegas que partilharam experiências e saberes num ambiente sempre profissional e
divertido,

Aos meus pais,

Obrigada pela intervenção neste trabalho e impacto na minha vida!

A vós, amores da minha vida, que fazem de mim mais a cada dia,

E tornam “casa” o melhor sítio para viver e trabalhar!

Obrigada pelo amor, suporte e compreensão nas minhas falhas e ausências.

RESUMO

A avaliação de desempenho objectiva, em organizações privadas de saúde, proporciona o feedback necessário para apoio à tomada de decisão na definição de iniciativas que conduzem à melhoria do desempenho. Esta é, portanto, uma ferramenta essencial no alcance de resultados clínicos desafiantes que os grupos de saúde ambicionam, de acordo com os recursos disponíveis, e em prol de um serviço de excelência a prestar aos seus clientes.

O objectivo desta investigação é construir uma ferramenta personalizada para apoio à gestão numa organização de saúde privada, constituindo um trabalho exploratório sobre a selecção e ponderação de indicadores de desempenho (ID), também útil a outras organizações de saúde, públicas ou privadas.

A investigação desenvolveu-se a partir do modelo conceptual *Balanced Scorecard* (BSC).

Os ID e suas ponderações foram seleccionados e calculados, através da análise estatística de um questionário, onde se utilizou uma escala de Likert de 5 pontos. Foram consideradas as seguintes dimensões: “sem utilização do BSC”, “com utilização do BSC”, e “Total dos 39 ID”. Participaram no estudo empírico 26 gestores de um grupo de saúde privada em Portugal, experientes no sector de saúde. Para tratamento de dados recorreu-se ao software *Statistical Package for the Social Sciences*.

Os resultados obtidos sugerem existir impacto da utilização do BSC na selecção dos ID, tanto ao nível dos ID a considerar, como na proposta de monitorização de um número limitado de ID críticos.

As diferenças entre as dimensões estudadas são mais relevantes no que diz respeito às ponderações. Verificam-se evidências do balanceamento provocado, pela utilização das perspectivas do BSC na ponderação dos ID na avaliação de desempenho.

Considerando os 16 ID, verifica-se, por ordem decrescente, uma maior ponderação, respectivamente, das perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizagem. Esta última perspectiva, pouco representada na dimensão “sem utilização do BSC”, ganha representatividade no sistema de gestão estratégico “com utilização do BSC”. Consideramos esse facto especialmente relevante, tendo em conta a importância que atribuímos aos profissionais de saúde, seus conhecimentos, competências, compromisso, e motivação, para o desempenho organizacional, e para os resultados clínicos, em organizações de saúde.

A investigação considerou que a avaliação de desempenho, e a implementação da estratégia são influenciadas pela selecção e ponderação dos ID, pelo que as ferramentas de gestão devem ser desenvolvidas empiricamente, de forma a contribuir para um modelo de controlo de gestão estratégico útil na avaliação de desempenho das organizações de saúde, e tomada de decisões.

Este trabalho pretende ser o início do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégico customizado, adequado à realidade dos grupos de saúde privados, desenvolvido com base na evidência empírica, e que possa ser adaptado a um *software* interactivo resultante da triangulação do Balanced Scorecard com outras correntes de pensamento, tais como o modelo da Fundação Europeia para a Gestão de Qualidade Empresarial e o Benchmarking. Deu-se assim mais um passo no sentido de facilitar a medição e a avaliação do desempenho organizacional, de forma simultaneamente personalizada e globalmente integrada, tornando mais objectivo o processo de tomada de decisão na área da saúde.

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão Estratégica, Indicadores de Desempenho Críticos, Balanced Scorecard, Organizações de Saúde Privada

ABSTRACT

An objective performance evaluation, in privately owned health organizations, gives one the necessary feedback towards decision making, thus defining initiatives that lead to performance improvement. Therefore this is an essential tool to achieve efficiency and effectiveness reaching clinical results that health groups aim for, because it considers the resources available, for a service of excellence to be provided to its customers.

The aim of this investigation is to build a customized tool to support managers in a privately owned health organization, being an exploratory work on selecting and weighting key performance indicators, which allow the development of an instrument that can be used for other health organizations, whether privately or publically owned.

The investigation was developed based on the *Balanced Scorecard* conceptual model.

The key performance indicators, and its weights, were selected and calculated through statistical analysis of a questionnaire, where it was used a 5 point Likert scale. For the selection and weighting the KPI's the following dimensions were taken under consideration: "without BSC use", "with BSC use", and "total 39 KPI's". We had the participation of 26 managers from a privately owned health organization in Portugal. For the data analysis was used the *Statistical Package for the Social Sciences* software.

The results obtained suggest the impact of using BSC setting KPI's, both on the KPI's to consider, but also on the proposition to monitor a limited number of KPI's.

The differences between the dimensions studied are more relevant when it comes to weightings. Results show evidence of the swing caused by using different perspectives of the BSC in the KPI's weights, in the performance evaluating.

Considering the 16 KPI's one verifies that, by a descending order, a bigger weighting respectively of the Financial, Clients, Internal Processes and Learning perspectives. This last one perspective has little representation in the "without BSC use" dimension, and it gains representativeness in the strategic management system "with BSC use". We believe that this fact is very relevant, because of the importance we give to knowledge, competencies, commitment and motivation of healthcare professionals, for the organizational performance achievement, and for important clinical results, in the health organizations.

The investigation considered that performance evaluation and strategy implementation are influenced by the selection and weighting of the KPI's. So the management tools should be developed empirically, thus contributing for a management control model useful in performance evaluating of health organizations and decision making.

This work is intended to be the beginning of the development of a strategic management custom model, developed on the basis of empirical evidence, and that can be adapted to an interactive software resulting from the triangulation of the Balanced Scorecard with other schools of thought, such as the European Foundation for Quality Management and Benchmarking, to facilitate the measurement and evaluation of organizational performances, both personalized and globally integrated, making more objective the decision-making process, in the health sector.

KEYWORDS:

Strategic Management, Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, Private Health Organizations

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Resumo	4
Palavras-Chave:	5
Abstract	6
Keywords:	7
Índice	8
Índice de Quadros	10
Índice De Ilustrações	12
Siglas	13
I. INTRODUÇÃO	14
1. A gestão das organizações de saúde em Portugal.....	14
2. Justificação e motivação do estudo.....	15
3. Objectivo geral e objectivos específicos do estudo.....	20
4. Estrutura do trabalho.....	22
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
Parte I. Gestão Estratégica	25
1. Gestão por objectivos, Planeamento e Controlo de Gestão.....	25
2. A Estratégia.....	32
3. Controlo Estratégico e A Implementação da Estratégia.....	40
3.1. O Balanced Scorecard.....	44
3.2. Outros Modelos.....	60
3.3. Gestão do Desempenho e as Decisões.....	70
Parte II. Organizações de Saúde	74
1. Organizações de Saúde e Desafios da Gestão.....	74
2. Repensando a Saúde.....	77
Parte III. Modelo de Investigação	83
III. METODOLOGIA	87
1. Enquadramento do Estudo Empírico.....	87
2. Campo de Análise.....	88
3. Operacionalização das Variáveis.....	92
3.1. “Sem utilização do BSC”.....	97
3.2. “Com utilização do BSC”.....	97
4. Métodos e Instrumentos de Pesquisa.....	99

4.1. Revisão da Literatura	99
4.2. Amostra.....	99
4.3. Questionário.....	99
IV. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	107
1. Apresentação dos Resultados	107
1.1. Questionário.....	107
1.2. Caracterização da Amostra.....	108
1.3. Indicadores de Desempenho Críticos	120
1.4. Análise das Dimensões do Estudo e Hipóteses	131
2. Discussão dos resultados.....	138
2.1. Consistência Interna da Escala.....	138
2.2. Taxa de Resposta	140
2.3. Caracterização da Amostra.....	141
2.4. Indicadores de Desempenho.....	144
V. CONCLUSÕES	151
1. Resumo das Evidências do Estudo	151
2. Contribuições do Estudo	156
2.1. Para a Gestão.....	156
2.2. Para a Organização.....	159
3. Limitações do estudo.....	159
4. Sugestões para Futuras Investigações	161
Referências Bibliográficas	164
Bibliografia	168
Anexos	173
Anexo I: Questionário	173