

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Diogo Rafael da Silva de Melo

Proposta de Implementação de um Modelo de *Balanced Scorecard* numa
Instituição Particular de Solidariedade Social – Santa Casa da Misericórdia de
Estarreja

Proposta de Implementação de um Modelo de *Balanced Scorecard* numa IPSS – SCM de Estarreja

Diogo de Melo

ISCAC | 2021

Coimbra, julho de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Diogo Rafael da Silva de Melo

Proposta de Implementação de um Modelo de *Balanced Scorecard* numa Instituição Particular de Solidariedade Social – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão realizado sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição Marques e supervisão da Dr^a. Célia Colunas.

Coimbra, julho de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Quem realmente quer alcançar os seus objetivos e, no médio e longo prazo, as suas metas, trabalha e labora e, no final, é recompensado com resultados palpáveis. É um labor de amor, uma conquista dia a dia conquistada.”

Ilusão (ou o que quiserem), de Luísa Costa Gomes

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto à minha família reconhecendo que o seu apoio incansável e motivação, dado ao longo destes anos, foram cruciais para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto apenas foi possível com o apoio e colaboração de algumas entidades, a quem desejo expressar o meu agradecimento:

À Professora Doutora Maria da Conceição Marques, pela sua orientação para a realização deste trabalho, pela disponibilidade, apoio, serenidade, profissionalismo, competência e pela partilha de conhecimentos e experiências.

À direção da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, à Provedora Dr^a. Rosa de Fátima Figueiredo e à Dr^a. Célia Colunas pelo apoio e confiança depositada em mim.

A todos os docentes e colegas, do Mestrado em Controlo de Gestão, por todos os conhecimentos partilhados, comentários e contributos na definição do tema da investigação, em especial à Coordenadora do mestrado – Doutora Fernanda Alberto.

Aos meus pais, irmã, afilhado, avós e melhor amigo pelo amor e por me apoiarem incondicionalmente estando sempre presentes neste desafio. Um agradecimento especial, também, à restante família e amigos pela preocupação e pelo tempo que não pude estar presente.

Aos autores que tive o prazer de estudar, pelos trabalhos desenvolvidos, a quem deixo o meu sincero agradecimento, e a todos os que vão ler e estudar esta dissertação.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação e para a realização do trabalho, o meu muito obrigado.

Obrigado, por me darem alento para continuar.

RESUMO

Cada vez mais as organizações necessitam de responder à competição crescente no ambiente em que estão inseridas. Deste modo deve existir flexibilidade nos processos para fazer face a este crescimento e para as mudanças que se impõem no cumprimento da sua missão. O terceiro setor tem vindo a crescer significativamente e tem contribuído para a evolução económica, mas sobretudo social do nosso país. Neste setor estão incluídas as organizações sem fins lucrativos, nomeadamente as instituições particulares de solidariedade social.

Inicialmente, o *Balanced Scorecard* era uma metodologia direcionada para o setor privado. Adaptando as suas características específicas, atualmente esta metodologia pode ser implementada em organizações sem fins-lucrativos, normalmente caracterizadas por diminuta competência a nível de monitorização estratégica. Posto isto, no presente projeto é apresentada uma proposta de implementação e aplicação do BSC - instrumento de controlo de gestão -, numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

O estudo visa demonstrar a importância de todas as áreas da organização para o seu sucesso bem como as vantagens que esta ferramenta pode trazer à organização, na medida em que pode proporcionar uma gestão mais eficaz e eficiente contribuindo para uma melhoria significativa do processo de planeamento e controlo e para a análise de indicadores determinantes para a reformulação da estratégia da entidade. Assim, realizou-se um estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia de Estarreja (SCME).

Este é um projeto que tem por base uma metodologia qualitativa, utilizando a metodologia de estudo de caso sendo recolhidos dados relativos a missão, visão e valores da SCME; objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas; relações causa-efeito e análise documental da organização. Posteriormente, procedeu-se à análise dos dados e desenvolveu-se um esboço de um *scorecard*, mapa estratégico, com as perspetivas associadas ao modelo mencionado, objetivos e metas estabelecidas, bem como indicadores, no sentido de controlar e medir as melhorias.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Instrumento de Controlo de Gestão, Mapa Estratégico, Avaliação de desempenho, Reformulação da Estratégia, Instituição Particular de Solidariedade Social.

ABSTRACT

Increasingly, organizations need to respond to the growing competition in the environment in which they operate and, for that, there must be the necessary flexibility to face the changes that are required in the fulfillment of their mission. The third sector has also been growing significantly and has contributed to the economic, but above all social, evolution of our country. This sector includes non-profit organizations, namely private institutions of social solidarity.

Initially, the Balanced Scorecard was a methodology designed for the private sector, currently becoming, adapting its specific characteristics, a methodology of possible implementation in non-profit organizations, normally characterized by diminished competence in terms of strategic monitoring. That said, in the present project a proposal for the implementation and application of the BSC - a management control instrument - is presented, in a Private Institution of Social Solidarity.

The study aims to demonstrate the importance of all areas of the organization for its success as well as the advantages that this instrument can bring to the organization, in that it can provide a more effective and efficient management contributing to a significant improvement of the planning process and control and analysis of key indicators for the reformulation of the entity's strategy. To this end, a case study was carried out at Santa Casa da Misericórdia in Estarreja.

This is a project based on a qualitative methodology, where the case study methodology was used, with data on the SCME's mission, vision and values being collected; strategic objectives, indicators, targets, and initiatives; cause-effect relationships and where a documentary analysis of the organization was carried out. Subsequently, data analysis was carried out and an outline of a scorecard, strategic map was developed, with the perspectives associated with the mentioned model, established objectives and goals, as well as indicators, to control and measure improvements.

Key-words: Balanced Scorecard, Management Control Instrument, Strategic Map, Performance Evaluation, Strategy Reformulation, Private Institution of Social Solidarity.

ÍNDICE

PENSAMENTO	iv
DEDICATÓRIA	v
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE FIGURAS	xii
ÍNDICE TABELAS	xii
SIGLAS E ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento e contextualização do problema em estudo	1
1.2. Objetivos específicos	2
1.3. Metodologia adotada	3
1.4. Estrutura do trabalho	4
CAPÍTULO II	5
2. HISTÓRIA DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE ESTARREJA	5
2.1. Irmandades da Misericórdia – Santas Casas da Misericórdia	5
2.1.1. Misericórdia, uma História de Bem Fazer	6
2.2. Santa Casa da Misericórdia de Estarreja	6
2.2.1. O Início da Misericórdia de Estarreja	7
2.2.1.1. Hospital Visconde Salreu	8
2.2.1.2. Terceira Idade	8
2.2.1.3. Infância	9
2.2.2. Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade	9
2.2.2.1. Missão	10

2.2.2.2. Visão.....	10
2.2.2.3. Valores.....	10
2.2.2.4. Política de Qualidade.....	11
2.2.3. Estrutura Orgânica (Organograma)	11
2.2.4. Provedores	11
2.2.5. Valências/Respostas Sociais.....	12
2.2.5.1. Idosos.....	12
2.2.5.2. Crianças e Jovens	13
2.2.6. Formação Profissional e Projetos	14
2.2.7. Evolução dos Resultados Operacionais entre 2018 e 2020	14
CAPÍTULO III	19
3. REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1. <i>Balanced Scorecard</i>	19
3.1.1. Objetivo	21
3.1.2. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	22
3.1.2.1. Perspetiva Financeira – “Como nos veem os acionistas?”	23
3.1.2.2. Perspetiva do Cliente – “Como lidar com os clientes?”	24
3.1.2.3. Perspetiva dos Processos Internos – “Onde podemos ser excelentes?”	25
3.1.2.4. Perspetiva der aprendizagem e Conhecimento – “Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”	25
3.1.3. Os Princípios do <i>Balanced Scorecard</i>	26
3.2. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.3. <i>Balanced Scorecard</i> aplicado a Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	35
CAPÍTULO IV.....	39

4. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE ESTARREJA	39
4.1. Fases Implementação BSC	39
4.1.1. Definição da Estratégia.....	39
4.1.2. Definição da Missão, Visão e Valores.....	46
4.1.3. Definição das perspetivas Estratégicas.....	46
4.1.4. Definição dos Objetivos Estratégicos.....	49
4.1.5. Definição de Indicadores e Metas	53
4.1.7. Definição de Iniciativas	58
4.1.8. Mapa Estratégico	62
4.1.9. Avaliação e monitorização do processo	68
CONCLUSÃO	69
BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	75
Anexo I – Organograma Santa Casa da Misericórdia de Estarreja	75

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 - Demonstrações de Resultados Por Natureza da SCME (2018-2020).....	15
Figura 2 - Evolução Rendimentos (2018-2020)	15
Figura 3 -Evolução CMVMC (2018-2020).....	16
Figura 4 -Evolução FSE (2018-2020)	16
Figura 5 - Evolução Gastos com Pessoal (2018-2020).....	17
Figura 6 - Evolução dos Resultados Operacionais (2018-2020)	17
Figura 7 - Estratégia de Gestão	22
Figura 8 – As 4 Perspetivas do Balanced Scorecard	23
Figura 9 - Princípios da Organização focada na Estratégia.....	27
Figura 10 -Modelo BSC adaptado a Organizações Sem Fins Lucrativos	38
Figura 11 – Matriz dos Stakeholders.....	43
Figura 12 - Hierarquia Perspetivas Mapa Estratégico	47
Figura 13- Mapa Estratégico do BSC.....	63
Figura 14 - Mapa Estratégico (1).....	65
Figura 15 - Mapa Estratégico (2).....	66

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1 - Valências SCME (Idosos)	13
Tabela 2 - Valências SCME (Crianças e Jovens)	13
Tabela 3 - Análise de Stakeholders SCME	41
Tabela 4 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Interna de Prestação de Serviços.....	50
Tabela 5 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	51
Tabela 6 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Financeira	52
Tabela 7- Indicadores por Perspetiva e Objetivo Estratégico.....	55
Tabela 8 -Folha de Indicadores e Metas por perspetiva	58

SIGLAS E ABREVIATURAS

ATL – Atividades de Tempos Livres

BSC – *Balanced Scorecard*

CD – Centro de Dia

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ME – Mapa Estratégico

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

Pe. – Padre

SAD – Serviços de Apoio Domiciliário

SCM – Santa Casa da Misericórdia

SCME – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

SGI – Sistema de Gestão Integra

sh – *Stakeholder*

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Este projeto é realizado no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Este constitui o trabalho final do mestrado, e consiste na elaboração de uma proposta de um *Balanced Scorecard* numa Instituição Particular de Solidariedade Social.

1.1. Enquadramento e contextualização do problema em estudo

Academicamente é dada grande pertinência aos setores público e privado, sendo muitas vezes esquecido o chamado “terceiro setor”, o qual tem apresentado, cada vez mais, um papel fundamental no apoio à sociedade e uma maior relevância a nível nacional e mundial.

As Instituições de Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são entidades constituídas sem finalidade lucrativa, criadas por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. Estas instituições não podem ser administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir com os seus objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços. Estas dão diversos contributos sociais, que muitas vezes não são reconhecidos nem conhecidos pela própria sociedade, nas valências de apoio à infância, juventude, pessoas idosas, pessoas com determinadas incapacidades e deficiências e, têm também um papel fundamental na reintegração de pessoas na sociedade bem como a sua proteção. De forma generalizada, as IPSS encontram-se presentes em todo o ciclo de vida dos cidadãos, daí a sua elevada proeminência e impacto na sociedade.

Na formulação jurídica atual, as designadas “irmandades da Misericórdia” ou “Santas Casas da Misericórdia” são “associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs”, podendo ser admitidos como associados os indivíduos que se comprometam a colaborar na prossecução dos seus objetivos, “com respeito pelo espírito próprio que as

informa” (cf. Secção II do Capítulo III do Estatuto das IPSS, aprovado pelo DL 119/83, de 25/02).

Para além disso, estas entidades apresentam certas particularidades, que tornam a criação de um modelo de gestão estratégica, usualmente criado e implementado no sector privado, um fator motivador para a realização deste estudo. Este setor tem apresentado um crescimento exponencial, nas últimas décadas, pelo que demonstra ser um setor onde ainda há muito para investigar (Decreto-Lei n.º 172-A/2014). Assim sendo, torna-se importante aplicar os conhecimentos adquiridos, mas num setor onde as organizações possuem características específicas e particulares.

1.2. Objetivos específicos

A escolha do tema surge devido à acentuada competitividade a nível global, de crescente inovação tecnológica e de constantes transformações nos cenários económicos, sociais e políticos e em que é atribuído especial enfoque à satisfação do cliente/utente por parte de entidades públicas e privadas. Tornando-se este num dos principais desafios que se colocam atualmente às organizações: criar valor para o cliente, trava-se uma luta constante para fazer chegar ao consumidor final o melhor serviço possível de forma a satisfazer as suas necessidades, e por outro lado continuar a obter lucro, o que por vezes se revela num grande desafio.

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

Posto isto, é desenvolvida uma estratégia de avaliação do desempenho, aplicando o *Balanced Scorecard* (BSC) ao nível operacional numa IPSS. A proposta apresentada tem por base a Santa Casa de Misericórdia de Estarreja, tendo como principal objetivo apoiar a sua comunidade com foco no apoio à infância, à juventude e à terceira idade.

Os objetivos específicos passaram por:

- Desenvolver um sistema de gestão de avaliação de desempenho, através do modelo BSC, para a SCME;
- Ressaltar a importância da formulação de estratégias;

- Definir indicadores de avaliação do desempenho, aplicando as quatro perspetivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento), equacionadas pelo BSC, para as associações sem fins lucrativos;
- Verificar se os objetivos e indicadores das quatro perspetivas estão alinhados com a estratégia da Associação;
- Identificar os fatores críticos de sucesso;
- Contribuir para que os planos da Instituição se transformem em ações concretas e eficientes;
- Permitir evidenciar as relações de causa-efeito entre os objetivos organizacionais e as ações que permitem concretizar aqueles objetivos, e também identificar as variáveis controláveis e não controláveis pela instituição;
- Demonstrar que é possível a implementação de um modelo de BSC numa IPSS;
- Elencar um conjunto de vantagens cuja adoção poderá conduzir a um melhor funcionamento da organização.

1.3. Metodologia adotada

Neste projeto foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa de natureza interpretativa, baseada na recolha direta de dados e do contacto direto com a organização e com o seu meio envolvente, a qual se caracteriza pela influência que o contexto tem nos sistemas de informação. Segundo Vieira e Major (2018), numa investigação qualitativa deve-se ter em consideração que “os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais, mas sim como fenómenos socialmente construídos”. Esta metodologia é usada em múltiplos campos: ciência política, psicologia, sociologia, organizações e estudo de gestão, entre outros. Figueiredo (2016) define este conceito como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Esta investigação foi desenvolvida através da aplicação de um método de estudo de caso e apresenta uma proposta de organização da informação de gestão, de forma a implementar um sistema de gestão para fornecer uma visão global e integrada do desempenho da organização – Balanced Scorecard. Desta forma, a técnica de recolha de dados fundamentou-se, principalmente, na recolha de documentos, conversas com gestores e *stakeholders* do sector e da IPSS, pesquisas bibliográficas, desenvolvidas com

base em fontes documentais diversas, estudos académicos, livros, revistas e artigos científicos.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho de projeto encontra-se dividido em quatro capítulos.

Capítulo I – Introdução, onde se realiza breve contextualização do estudo, onde são identificados os objetivos do projeto, a pertinência do tema e apresentação da estrutura do trabalho. Neste primeiro capítulo, é feita, também, uma primeira abordagem ao tema e sua envolvente.

Capítulo II – Apresentação da IPSS, onde se procede à caracterização da organização em que tem lugar a realização do estudo, enquadramento da atividade, análise da estrutura organizacional, missão, visão, valores, objetivos e metas e análise sumária da evolução da atividade nos últimos três anos, de modo a justificar as opções estratégicas.

Capítulo III – Revisão da Literatura com a explanação do enquadramento teórico sobre os estudos académicos elaborados, toda a estrutura e evolução do *Balanced Scorecard*. Este como objetivo descrever e sintetizar os principais conceitos teóricos de como construir um *Balanced Scorecard* para uma organização sem fins-lucrativos e quais as diferenças para uma empresa em que a sua atividade passa pela obtenção de lucros.

Capítulo IV – Proposta *Balanced Scorecard*, através da apresentação de uma proposta de Conceção do BSC para a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, definindo os objetivos estratégicos, indicadores e metas associadas. Aqui será apresentado um Mapa Estratégico, onde existirá a fusão de duas perspetivas, os Clientes e os Processos Internos, com o intuito de a IPSS conseguir diferenciar os seus processos internos e, consequentemente, reforçar a imagem da Instituição, assim como aumentar a criação de valor.

Conclusão - Síntese do estudo elaborado e últimas conclusões obtidas com o desenvolvimento de todo este processo e avaliação da eficiência e eficácia do desempenho. Apresentação de propostas, de modo que todo este projeto e conceito possa ser aplicado, não só nesta IPSS, mas em entidades relacionadas ou empresas, com o mesmo intuito e objeto social).

CAPÍTULO II

2. HISTÓRIA DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE ESTARREJA

2.1. Irmandades da Misericórdia – Santas Casas da Misericórdia

As irmandades da misericórdia (ou Santas Casas da Misericórdia) são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. São uma espécie de instituição particular de solidariedade social.

Os seus estatutos denominam-se ‘compromissos’. Podem ser admitidos como seus associados os indivíduos maiores, de ambos os sexos, que se comprometam a colaborar na prossecução dos objetivos daquelas instituições, com respeito pelo espírito próprio que as informa.

As Irmandades da misericórdia podem ser extintas nas condições previstas para as associações de solidariedade social. Nesse caso, os seus bens são preferencialmente atribuídos, tanto quanto possível, a outra irmandade da misericórdia. Se a irmandade for extinta como instituição de solidariedade social, mas subsistir na ordem jurídica canónica, mantém a propriedade dos bens afetos a fins de carácter religioso ou a outras atividades a que se dedique.

Às irmandades da misericórdia aplica-se diretamente o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, e respetivas alterações, sem prejuízo dos termos do compromisso estabelecido entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal, ou documento bilateral que o substitua. Em tudo o que não se encontre especialmente estabelecido nos artigos 44.º a 51.º e 68.º a 71.º do referido Estatuto, as irmandades da misericórdia regulam-se pelas disposições aplicáveis às associações de solidariedade social.

Neste sentido, estas instituições apresentam um conjunto de ações que estão na sua génese, e que se denominam as 14 Obras de Misericórdia. As obras ditas Corporais

são: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; dar pousada aos peregrinos; assistir aos enfermos; visitar os presos; e enterrar os mortos. As ditas espirituais são: dar bons conselhos; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os tristes; perdoar as injúrias; sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo; e rogar a Deus por vivos e defuntos.

2.1.1. Misericórdia, uma História de Bem Fazer

“A história das Misericórdias que se mantêm fiéis às suas origens e à sua inspiração evangélica é a história do bom sementeiro que lança ao terreno dos corações a semente do amor e da solidariedade fraterna e acorda generosidades adormecidas ou que nunca experimentaram a riqueza interior de fazer bem aos outros” (D. António Marcelino, Bispo Emérito de Aveiro, 2010).

Uma Misericórdia que não gere fraternidade entre os seus membros e nas populações, está minando os seus objetivos e falseando a sua finalidade. Também se chamam Santas Casas, porque destinadas ao exercício da misericórdia, que é a expressão maior do amor gratuito feito a favor de quem mais precisa. Misericórdias, porque o seu código de conduta são as obras de misericórdia espirituais e corporais, que o Evangelho e a história desde as origens apresentam como a porta certa para o êxito de uma vida meritória que reagiu ao egoísmo e à indiferença.

Fazer o bem a quem mais precisa, fazer o bem e fazê-lo bem feito, manter uma sensibilidade atenta às necessidades das pessoas e das populações, ser fermento de amor solidário, ser porta aberta para que também os corações se abram, tudo isto tem a ver com casa Misericórdia.

2.2. Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

A Santa Casa de Misericórdia de Estarreja, fundada em 1935, nasceu da vontade de um núcleo de pessoas importantes do Concelho de Estarreja, liderado pelo Padre Donaciano de Abreu freire e com a preocupação de suprir carências sociais, em especial no âmbito da saúde e do bem-estar do povo estarrejense.

Foi graças ao mecenas Visconde de Salreu, que doou à Santa Casa um conjunto de edifícios e terrenos que constituíam o Hospital, o Asilo de Velhos e Inválidos, a Enfermaria-Abrigo para Infectocontagiosos e o Dispensário Antituberculoso, que a ação

da Misericórdia se alargou e desenvolveu sobre o tecido social do Concelho mais carenciado e desprotegido, cruzando transversalmente todas as faixas etárias.

2.2.1. O Início da Misericórdia de Estarreja

No início de 1923 começavam os esforços para a criação de uma Misericórdia e Hospital, com uma campanha alimentada na imprensa local pelo Padre Donaciano de Abreu Freire, Reitor de Beduído. Não tardou que se juntassem as elites do concelho de Estarreja numa grande reunião, decorrida nos Paços do Concelho, e na qual se formaram diversas comissões, que ficaram encarregues da angariação de fundos nas freguesias. A Misericórdia a fundar tinha a invocação do Nosso Senhor dos Passos, pretendendo a criação de um hospital - Asilo, para receber inválidos, doentes indigentes e outros necessitados. No entanto os entusiasmos esmoreceram pouco tempo depois e as comissões ficaram definitivamente inativas.

Inconformado, o Pe. Donaciano procurou o Visconde de Salreu no início de 1926, e expôs-lhe os seus sonhos: uma Misericórdia e um Hospital no concelho de Estarreja. O Visconde de Salreu, enriquecido no Brasil e benemérito na terra natal, ficou sensibilizado e prometeu custear a construção do Hospital. As obras arrancam no mesmo ano, mas devido à crise que afetava o Brasil haveria de prolongar-se até 1935. Construído o Hospital e um Asilo para idosos e inválidos, era altura de fundar a Misericórdia, em reunião que teve lugar na Câmara de Estarreja em 4 de outubro de 1935, e na qual se aprovaram os primeiros estatutos e elegeu-se a primeira Mesa Administrativa. A instituição seria assim fundada para receber do Visconde de Salreu o Hospital e Asilo, doados em 1936 e construídos num monte com vista para a então Vila de Estarreja.

Entretanto, porque a tuberculose atingia muitas vítimas, criaram-se os Serviços Anti Tuberculose, com um Dispensário (cuidados de saúde) e Pavilhão-Abrigo (internamentos). Abertos em 1941, teriam posteriores ampliações e melhoramentos, sucessivamente inaugurados em 1953 e 1958. O edifício já estava desocupado quando em 1975 nele começou a funcionar o Centro de Saúde de Estarreja.

Após o 25 de Abril de 1974 ocorreram diversas modificações. O Hospital passou a ser administrado pelo Estado em 1975, perdendo a Misericórdia a sua principal valência. E durante alguns anos, até 1981, a atividade da Mesa Administrativa esmoreceu. A Misericórdia vira-se para outras valências, substituindo o Asilo por um Lar de Idosos, que abre em 1981.

2.2.1.1. Hospital Visconde Salreu

Construído sob projeto do Arq. Manuel Joaquim Norte Júnior entre 1926 e 1935, ano em que foi inaugurado, funcionou durante os primeiros meses no edifício do Asilo, enquanto não estava pronto a utilizar o seu edifício. O Hospital Visconde de Salreu era considerado nos primeiros anos um dos melhores do país, possuindo equipamentos e características avançados para a época. Salazar, que o visita em 1935, mostra-se impressionado com o que vê.

Ficaram de início encarregues da enfermagem 4 Irmãs Franciscanas Missionárias de Calais, número que viria depois a aumentar, e diversos médicos do concelho de Estarreja prestaram serviço no Hospital, em muitos casos gratuitamente. Também sem vencimento, o Prof. Doutor Bissaya Barreto vinha regularmente de Coimbra realizar cirurgias.

Por outro lado, alguns mecenas locais, como Joaquim Maria de Rezende e Adelino Dias Costa, faziam significativas doações em bens e dinheiro para que o Hospital e a Misericórdia funcionassem.

A partir de 1975 o Hospital passou a ser administrado pelo Estado. Com o encerramento da Obstetrícia (1985) deixam de nascer ali crianças, e em 2008 terminam as Urgências.

2.2.1.2. Terceira Idade

Em 1936 abria portas o Asilo Viscondessa de Salreu, com 7 asiladas. Destinava-se a Idosos, deficientes e abandonados da sorte em geral. Mais tarde transitou do seu edifício original para as casas situadas atrás do Hospital, cuja demolição se iniciou em 1978, altura em que tinha 50 utentes, para concluir-se no mesmo lugar o atual Lar de Idosos.

O Lar abre em 1981 com capacidade para 50 utentes, que passam a ser exclusivamente idosos. Em 2003 inauguraram-se obras de remodelação e ampliação no edifício. No mesmo local funciona desde 1987 um Centro de Dia com e serve ainda de base ao Apoio Domiciliário, iniciado em 1991 e ao Apoio Domiciliário Integrado, que funciona desde 2001.

2.2.1.3. Infância

Em espaço anexo ao original edifício do Asilo abria em 1938 o Ninho dos Pequeninos, que nos anos 50 passou a designar-se Casa da Criança. Entretanto o Asilo passaria para outro local e todo o edifício originário foi destinado a Centro Materno-Infantil (1960) e ao Jardim-escola João de Deus (1965).

No lugar do Agro de Estarreja, onde antes esteve sediada a associação Casa dos Pobres, abriu em 1984 um ATL para 50 crianças. Ativo até 1992, as crianças seriam integradas no Centro Social da Teixugueira, que abria portas pouco depois. Na antiga Casa dos Pobres esteve depois instalado um balcão da Segurança Social até 2001, ano em que o edifício ficou desocupado. Realizadas obras abriu em 2009 como sede dos serviços administrativos e financeiros da Misericórdia, com inauguração oficial em 2010.

O principal espaço da Misericórdia destinado a crianças e jovens é o Centro Social da Teixugueira. Com obra em execução desde 1984 ou antes, sob projeto do Arq. Virgínio Moutinho, foi entregue à Misericórdia pela Câmara Municipal de Estarreja. Alguns anos depois e com longas paragens, inaugurou-se em 1993, com Creche, Jardim-de-infância e ATL. Realizaram-se posteriores obras de ampliação e climatização, inauguradas em 2005.

Por outro lado, a Misericórdia teve, com o apoio da Câmara Municipal, um ATL em Veiros (1996-2005) e outro no Barreiro de Além (1999-2005), cada um com 20 crianças, e promoveu um projeto de educação itinerante denominado Andanças (2003-2005), e outro com a designação de Big Clube (2003-ativo) num apartamento situado no bairro da Teixugueira.

2.2.2. Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade

Adotando uma postura estratégica, com vista a alcançar um crescimento sustentável, o reconhecimento público e de forma a expressar onde pretende estar a longo prazo, o que pretende fazer para o alcançar e os ideais que defende, foram definidos pelos Órgãos Sociais da Instituição um conjunto de objetivos e ações estratégicas, que proporcionem à instituição alcançar uma posição estratégica confortável e criar valor para os seus utentes. Destes são de destacar a Missão, a Visão, os Valores e as Políticas de Qualidade.

2.2.2.1. Missão

A Santa Casa é uma associação com personalidade jurídica canónica, cujo fim é a prática das Catorze Obras de Misericórdia e de solidariedade. Assim sendo, esta pretende “Prosseguir e desenvolver fins de ação social e educativa, contribuindo, assim, para a causa do Bem-Estar e da defesa dos direitos humanos dos clientes e famílias da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja e de toda a Comunidade concelhia, em conformidade com os seus fins estatutários e legislação em vigor” (scmestarreja.pt).

2.2.2.2. Visão

A Santa Casa da Misericórdia de Estarreja pretende ser uma Instituição de excelência em Portugal, gerando sustentabilidade, integrada numa rede de parceiros sociais. Prioriza a melhoria contínua das suas práticas, a sustentabilidade, o incremento da qualidade, proximidade e humanização dos seus serviços e o aumento das respostas sociais emergentes. Posto isto a missão da SCME passa por:

“Alcançar a excelência dos serviços prestados com base no Modelo de Gestão Organizacional instituído, fazendo da Instituição uma entidade de referência Concelhia na área da Solidariedade Social, em específico, e das organizações em geral;

Promover e valorizar a imagem da Santa Casa no concelho, envolvendo e motivando colaboradores e comunidade para a sua causa;

Promove e garantir a formação contínua e valorização dos seus colaboradores, de forma a melhorar a prestação dos cuidados de qualidade distintiva;

Dinamizar o trabalho em rede e parceria com toda a Comunidade, tanto no setor Público como Privado, com vista ao crescimento sustentado da sua ação social solidária e educativa” (scmestarreja.pt).

2.2.2.3. Valores

Todas as ações da SCME realizadas pelos seus diversos intervenientes pautam-se pela contínua e permanente orientação e os seus valores são inspirados nas 14 obras de Misericórdia, de proteção e promoção da humanidade, na sua dimensão espiritual e corporal, sendo eles:

-“Alegria; Ética; Integridade; Individualidade; Solidariedade; Respeito; Humanização; Igualdade de Tratamento; Empenho, flexibilidade e rigor;

Responsabilidade Social; Qualidade e inovação; Motivação; e Espírito de equipa e cooperação” (scmestarreja.pt).

2.2.2.4. Política de Qualidade

A humanização dos serviços é um dos fundamentos da SCME e está orientada para servir pessoas no respeito dos Valores definidos, na certeza de contribuir com a sua Missão e Visão para saber acolher, apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades da vida diária, prevenir situações de risco e/ou perigo, melhorar a qualidade de vida dos clientes e famílias, promover a autonomia, formar, integrar e reabilitar indivíduos, reduzir o isolamento e a carência e focalizar a sua intervenção no cliente garantindo a sua satisfação.

A Santa Casa promove o envolvimento dos seus colaboradores, onde todos são pessoalmente responsáveis pela implementação desta política e mantém relações de parceria para a sustentabilidade da Instituição.

2.2.3. Estrutura Orgânica (Organograma)

A Santa Casa da Misericórdia de Estarreja é constituída por dois órgãos fundamentais que são a Mesa Administrativa representada pelo Provedor e pelo Conselho Fiscal que avaliza a atividade gestonária. As atividades levadas a cabo pela Mesa Administrativa são deliberadas pela irmandade da Misericórdia (Assembleia Geral). O organograma da IPSS pode ser visualizado no Anexo I.

2.2.4. Provedores

Ficou como primeiro Provedor da Misericórdia de Estarreja o Visconde de Salreu (1935-1936), título mais honorífico que executivo, já que a direção no terreno competia ao Pe. Donaciano de Abreu Freire (Provedor de 1940-1942 e 1949-1950). Pelo meio foram provedores o Pe. Manuel Garrido (1942-1945) e o Pe. Urbano Valente (1946-1948). Nos anos 50 o Dr. João Assis Pereira de Melo (1952-1960), usando a sua influência junto do governo, conseguia criar novos serviços e melhorar os existentes. Depois dele vieram o Dr. Serafim Soares da Graça (1961-1963), o Dr. Joaquim de Oliveira Cruz (1964-1966) e o Mons. Manuel José Amador Fidalgo (1967-1976). Segue-se um período sem Mesa Administrativa, em que a gestão era assegurada pelo antigo mesário Augusto Ferreira. Retomada a normalidade elegeu-se novo Provedor o Dr. Casimiro da Silva Tavares (1982-1995), a quem sucedeu a Dra. Rosa de Fátima Figueiredo (desde 1997).

2.2.5. Valências/Respostas Sociais

A Misericórdia de Estarreja desenvolveu atividades, inicialmente na área da saúde com o seu Hospital. Atualmente, a Instituição funciona essencialmente em três espaços a saber: Idosos, Crianças e Jovens. Na área da terceira idade tem as valências de Lar de Idosos (53 utentes), Centro de Dia (20 utentes) e Apoio Domiciliário (74 utentes). Na área das crianças conta com a valência de Creche (42 crianças) e Pré-Escolar (55 Crianças). Na área dos jovens conta com a valência do *Big Club*, que apoia e acompanha 16 jovens.

2.2.5.1. Idosos

- **A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) ou Lar de Idosos Viscondessa de Salreu** é uma resposta social que tem como objetivo acolher pessoas idosas, cuja situação social, familiar e económica e/ou saúde não lhes permite permanecer no seu meio habitual de vida. Proporciona serviços de alojamento, alimentação, cuidados de higiene pessoal e imagem, cuidados de saúde, tratamento de roupa, apoio psicossocial, acompanhamento ao exterior, atividades socioculturais e serviço religioso.

- **O Centro de Dia (CD)** é uma resposta socioeducativa que visa criar e dinamizar atividades sociais, culturais, educacionais e de convívio. Esta resposta permite de igual forma, mas através de uma metodologia diferente, melhorar a qualidade de vida que o envelhecimento acarreta.

Tem como objetivos desenvolver a prevenção, tendo em vista evitar ou reduzir o internamento e a dependência da população mais idosa, respondendo ao conjunto de necessidades físicas e à capacidade de adaptação da vida em sociedade, de modo a prevenir o envelhecimento prematuro através da ação concentrada de uma equipa pluridisciplinar, permitindo às pessoas idosas viver.

- **Os Serviços de Apoio Domiciliário (SAD)** dão resposta a um conjunto de necessidades dos idosos no seu domicílio quando os próprios têm dificuldades devido a alterações do estado de saúde e/ou declínio da capacidade funcional e a família não consegue assegurar quer pela ausência quer pela insuficiência. O período de abrangência é diário e poderá funcionar ininterruptamente, com o serviço de teleassistência. Os serviços/atividades disponibilizados são: higiene e conforto pessoal, alimentação, higiene habitacional, tratamento de roupas, apoio na aquisição de bens e serviços, assistência medicamentosa, apoio social, atividades socioculturais e serviço de teleassistência.

Tem como objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias, prevenir situações de dependência e promover a autonomia, prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos clientes e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar.

Valências da Santa Casa da Misericórdia		
Local	Resposta Social	Início de funcionamento
Terceira Idade		
Asilo de Inválidos Viscondessa de Salreu	Asilo de Inválidos	1936-1978
Lar da Terceira Idade Viscondessa de Salreu	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas – Lar de Idosos	1981
	Centro de Dia	1987
	Serviço de Apoio Domiciliário	1991

Tabela 1 - Valências SCME (Idosos)

Fonte: Elaboração própria

2.2.5.2. Crianças e Jovens

- **A Creche** destina-se a acolher crianças de idades compreendidas entre os 3 meses e os 3 anos, durante o período diário correspondente ao horário estabelecido, proporcionando atividade sócio educativas.

- **O Pré-Escolar** destina-se a crianças a partir dos 3 anos até à idade de ingresso no ensino básico, de frequência facultativa, proporcionando atividades educativas e de apoio à família.

- **O Clube Juvenil - Big Club** - é dirigido a adolescentes entre os 10 e os 16 anos e funciona num espaço cedido à SCME, pela Câmara Municipal de Estarreja, no Bairro da Teixugueira. Prevenir, detetar e intervir é o lema deste clube juvenil, onde diariamente áreas como cidadania, projeto de vida e atividades lúdico-educativas são desenvolvidas nos tempos livres dos adolescentes, fora do contexto escolar e familiar. Deste modo, auxilia pré-adolescentes, num percurso de educação para uma cidadania sã e consciente

Valências da Santa Casa da Misericórdia		
Local	Resposta Social	Início de funcionamento
Crianças e Jovens		
Ninho dos Pequenininos ou Casa da Criança	Ninho dos Pequenininos	1938-1960
	Centro Materno-Infantil	1960-1965
	Jardim-Escola João de Deus	1965
Centro Social da Teixugueira	Jardim-de-Infância	1993
	Creche	1993
	ATL	1984-2009
Projeto Itinerante (Autocarro)	Projeto “Andanças”	2002-2005
ATL de Veiros	ATL	1996-2005
ATL do Barreiro	ATL	1999-2005
Apartamento T3 na Teixugueira	Projeto “Big Club”	2002

Tabela 2 - Valências SCME (Crianças e Jovens)

Fonte: Elaboração própria

2.2.6. Formação Profissional e Projetos

No final da década de 90 e início do novo milénio a SCME tem promovido diversos cursos de formação profissional, tendo como público-alvo mulheres domésticas e desempregadas em situação de carência económica e exclusão social. Neste âmbito realizaram-se os cursos: Curso de Formação Profissional Especial, 1997; Curso de Formação - Media 2 - Integrar, 1997; Curso de Formação Profissional Especial, 1999; e Escola-Oficina de Tecelagem. 1999.

Para desempregados de longa duração e beneficiários do Rendimento Social de Inserção, decorreu o seguinte curso: Empregados de Mesa, Curso EFA-B3 (2005-2006), abrangendo (14 mulheres, desempregadas de longa duração, beneficiárias do Rendimento social de Inserção.

Também foram desenvolvidos projetos na área do apoio ao Desenvolvimento Social e Comunitário, designadamente o Projeto Saber Ser (2001-2003), realizado no Centro Social da Teixugueira, e que teve como beneficiárias 16 mães de crianças utentes das valências da SCM, domésticas, em situação de desfavorecimento e exclusão social; Curso de Jardinagem (2002-2003), teve lugar na Junta de Freguesia de Beduido, beneficiando 15 mulheres; Projeto Ofícios e Saberes (2003-2004), decorrido no Centro Social da Teixugueira e semelhante ao projeto Saber Ser, porém dirigido aos pais. Foram beneficiários 20 homens profissionalmente ativos, oriundos de famílias desfavorecidas e residentes no Bairro Social da Teixugueira (apoiadas pela SCM); Projeto InterAgindo (2005-2007) desenvolvido no Bairro Social da Teixugueira e destinado a famílias desfavorecidas aí residentes.

Por outro lado, na área do investimento e emprego foi criada a empresa de inserção “Apoio aos Serviços Domésticos – ASD” (2000-2007), destinada a um total de 15 mulheres desempregadas de longa duração.

2.2.7. Evolução dos Resultados Operacionais entre 2018 e 2020

Após observar as Demonstrações Financeiras da SCME para o ano de 2018 a 2020 seria importante analisar a evolução de algumas rubricas que são caracterizadas por contribuírem para os Resultados Operacionais obtidos (Figura 1).

Para a Evolução dos Rendimentos são consideradas as rubricas de Prestação de Serviços (todos os serviços prestados pela Instituição) e os Subsídios à Exploração

Proposta de Implementação de um Modelo de Balanced Scorecard numa IPSS – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

Obtidos (subsídios mensais recebidos da Segurança Social, em conformidade com os acordos de cooperação, do IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional e da Câmara Municipal de Estarreja e Donativos recebidos em dinheiro e géneros.

RUBRICAS	Períodos		
	2020	2019	2018
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	657 053,95	693 729,48	663 222,61
Subsídios à exploração	984 021,66	873 778,69	893 427,95
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(206 743,33)	(191 477,69)	(196 997,04)
Fornecimentos e serviços externos	(219 733,92)	(222 576,66)	(243 779,03)
Gastos com o pessoal	(1 203 922,57)	(1 231 255,11)	(1 166 279,08)
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)			(10 734,91)
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			(4 389,78)
Outros rendimentos	127 492,94	138 317,23	302 687,66
Outros gastos	(21 594,03)	(8 905,42)	(4 506,86)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	116 574,70	51 610,52	232 651,52
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(76 683,06)	(96 089,16)	(93 065,93)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	39 891,64	(44 478,64)	139 585,59
Resultado antes de impostos	39 891,64	(44 478,64)	139 585,59
Resultado líquido do período	39 891,64	(44 478,64)	139 585,59

Figura 1 - Demonstrações de Resultados Por Natureza da SCME (2018-2020)

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas Santa Casa da Misericórdia Estarreja (2018/2019/2020)

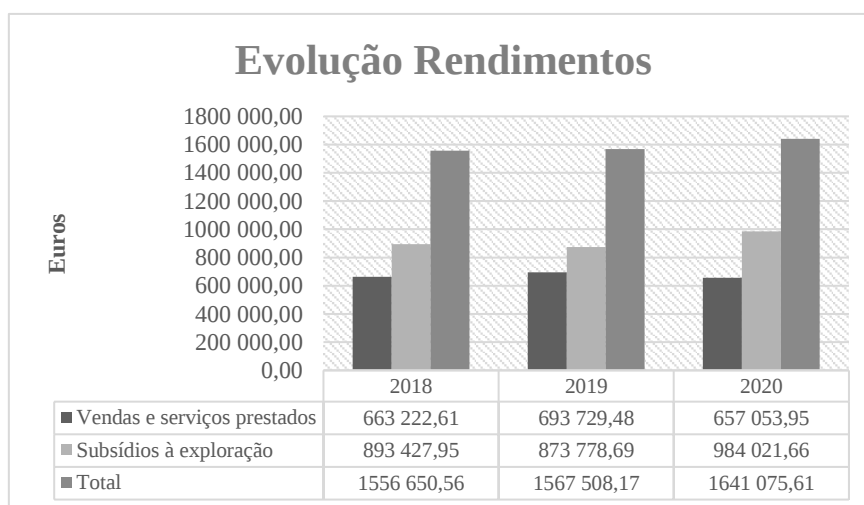


Figura 2 - Evolução Rendimentos (2018-2020)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório e Contas da SCME (2018/2019/2020)

Como se pode verificar no Figura 2, nas Vendas e Serviços Prestados houve uma variação positiva de 2018 para 2019, em 4,60 %, equivalente a 30 506,87 €. Já de 2019 para 2020 a SCME aprestou uma variação negativa de 36 675, 53 €, o que equivale em valores percentuais a -5,29. Este valor é justificado pelo confinamento causado pela pandemia que fez com que algumas das valências tivessem sido encerradas.

No que diz respeito aos subsídios à exploração, os mesmos apresentam uma diminuição de 2018 para 2019 de - 2,20 % (19 649,26 €) e de 2019 para 2020 um aumento bastante significativo no valor de 110 242, 97 € (12,62 %). Concluindo, de forma generalizada, a evolução total dos rendimentos apresentou uma tendência ascendente ao longo dos três anos em análise.

Para a rubrica dos Custos com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas deve-se ter em atenção a Figura 3. Através da análise do gráfico apresentado nesta figura observamos que os CMVMC sofreram uma redução no ano de 2019, porém esta diminuição não foi suficiente para que a SCME não apresentasse Resultados Operacionais negativos nesse período. No ano de 2020 esta rubrica apresentou um aumento bastante significativo de 15 265,64 €.

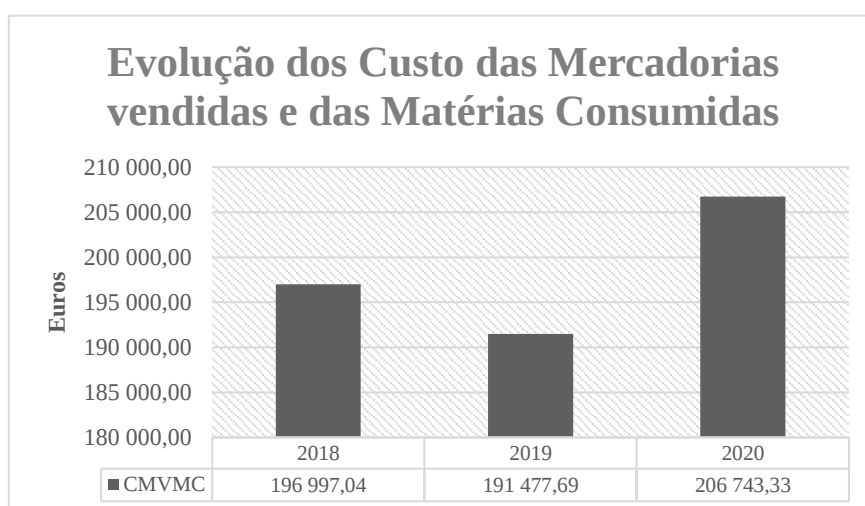


Figura 3 -Evolução CMVMC (2018-2020)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório e Contas da SCME (2018/2019/2020)

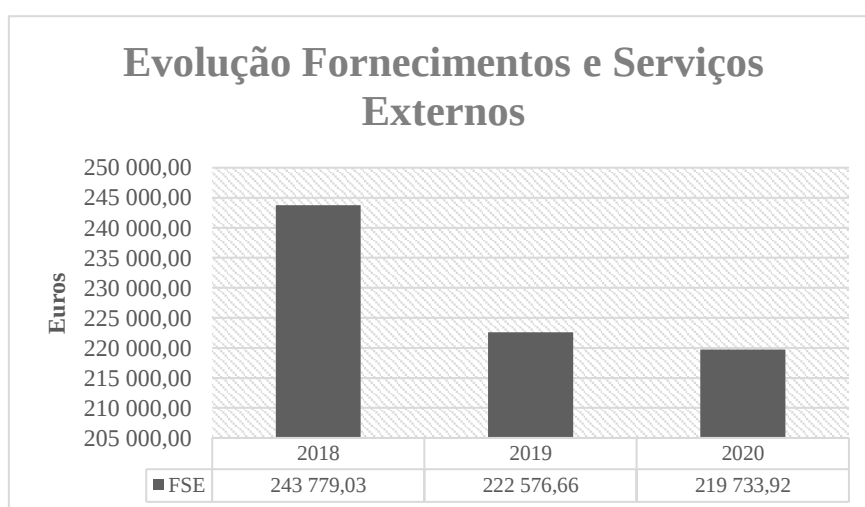


Figura 4 -Evolução FSE (2018-2020)

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório e Contas da SCME (2018/2019/2020)

Na rubrica dos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) verificamos, de acordo com o gráfico acima identificado como figura 4, que os custos com FSE têm seguido uma tendência decrescente ao longo dos anos em análise (21 202,37 €, de 2018 para 2019 e 2 842,74 €, de 2019 para 2020).

Na rubrica dos Gastos com o pessoal (Figura 5) a propensão ao longo dos anos tem sido crescente. Este deve-se ao facto de a Instituição pretender qualificar, cada vez mais os seus colaboradores para que estes desempenhem com o máximo rigor e excelência as suas funções e de nenhum órgão da Mesa de Assembleia auferir qualquer tipo de remuneração.

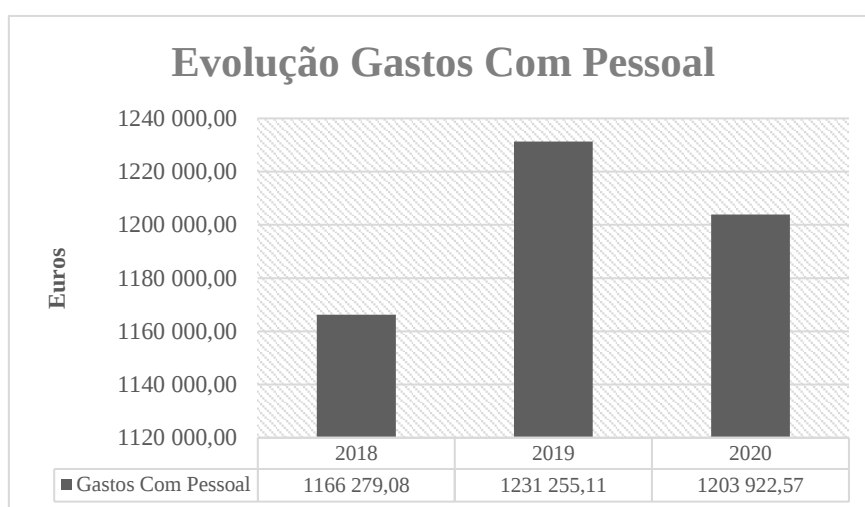


Figura 5 - Evolução Gastos com Pessoal (2018-2020)
Fonte: Elaboração própria com base no Relatório e Contas da SCME (2018/2019/2020)



Figura 6 - Evolução dos Resultados Operacionais (2018-2020)
Fonte: Elaboração própria com base no Relatório e Contas da SCME (2018/2019/2020)

Após a verificação da evolução dos rendimentos e dos gastos operacionais em mais detalhe, de seguida apresenta-se a evolução dos Resultados Operacionais, na figura

6. Durante os três anos em análise, de 2018 a 2020, os resultados operacionais da SCME foram positivos (139 585,59 € e 39 891,64 € respetivamente), por outro lado, em 2019, houve um resultado operacional negativo de 44 478,64 €. Através desta análise é possível verificar que houve uma quebra no resultado operacional do ano de 2018 para 2019 no valor de 184 064, 23 € que equivale a uma variação de -131,86 pontos percentuais. Porém para fazer face a esta elevada quebra a Santa Casa conseguiu aumentar o seu resultado operacional, em 2020, com a obtenção de um resultado positivo e uma variação de 2019 para 2020 de 189,69 %. Contudo, apesar do aumento crescente dos Serviços Prestados, Subsídios e Donativos ao longo dos anos, os custos operacionais também acompanharam essa evolução.

CAPÍTULO III

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surge no início dos anos 90, a partir de um estudo desenvolvido junto de diversas empresas, criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton que exploravam novos métodos de avaliação de performance acabando por desenvolver um artigo intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*, publicado na revista Harvard Business Review em 1992, apresentado como uma ferramenta não focada somente para o desempenho passado, mas, também, para o desempenho futuro da organização. Este instrumento foi desenvolvido pois os autores defendiam que a avaliação do desempenho organizacional centrada apenas em indicadores financeiros, orientados para o curto prazo, estava a tornar-se um entrave para os gestores das empresas. (Santos, 2014).

Neste sentido, este estudo demonstrou que os indicadores financeiros tradicionais, que eram adotados pelas empresas na perspetiva do controlo de gestão, apresentavam limitações face à necessidade de as organizações terem de criar valor para o cliente com base em ativos intangíveis: inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, *know-how* dos trabalhadores, processos internos eficientes, sistemas de informação integrados, etc (Kaplan & Norton, 1997). Assim, este instrumento foi caracterizado como sendo um quadro de medição de desempenho que possibilita complementar as medidas financeiras com as medidas não-financeiras de forma a facultar aos gestores uma visão mais equilibrada do desempenho das suas organizações (Kaplan & Norton, 2001).

Este instrumento tem sido desenvolvido desde a sua primeira versão, podendo destacar-se três gerações. A primeira geração pode ser descrita como a mais simples e era composta pelas quatro perspetivas. Nesta geração, Kaplan e Norton (1992) focaram a sua atenção na seleção de medidas dentro de cada perspetiva. Na segunda geração foram introduzidos os conceitos dos objetivos estratégicos e de causalidade, assim como, a sua descrição como sendo um elemento do sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1996) terminando com o conceito do mapa estratégico introduzido em 2001 (Kaplan & Norton, 2001). Na última geração são descritas as consequências da implementação dos

objetivos estratégicos numa data posterior definida previamente, o processo de seleção dos objetivos estratégicos, a definição de metas, a conceção das relações de causa e efeito entre os objetivos futuros e a melhor estratégia a adotar para os alcançar.

Anos após a sua criação, o BSC sofreu algumas alterações, evoluindo de um sistema simples de medição de desempenho para um sistema de planeamento estratégico e de gestão. Estas transformações resultaram na clarificação da visão e da estratégia e na sua tradução em planos de ação o que possibilitou aos gestores pôr em prática a sua estratégia. Deste modo, o BSC caracteriza-se por ser uma ferramenta poderosa que veio revolucionar a forma como os gestores acompanham o desempenho das suas organizações. Esta metodologia possibilitou-lhes a tradução da missão, dos valores, da visão e da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, alinhando o curto com o longo-prazo, envolvendo todas as partes interessadas na edificação de uma organização encaminhada para a melhoria contínua, gestão da qualidade e, consequentemente, a obtenção de vantagem competitiva num mundo onde a concorrência é uma constante (Russo, 2015).

Posto isto, este instrumento tornou-se num sistema de comunicação e gestão da estratégia, permitindo comunicar e fazer entender às linhas operacionais a visão definida pela gestão de topo, através da definição dos objetivos e indicadores, fazendo com que estes entendam a mesma e a executem dentro das metas operacionais estabelecidas (Figueiredo, 2016). Os objetivos devem ser medidos periodicamente por uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros e serão estes que irão influenciar os comportamentos, pois será dada maior relevância e haverá maior empenho nas tarefas que dão inputs diretamente aos indicadores.

O BSC permite comunicar a estratégia de forma transversal a todas as áreas e departamentos da organização articulando-a com objetivos departamentais e individuais e integrar o plano de negócios com o orçamento anual, ou seja, permite coordenar e orçamentar iniciativas com base nos objetivos e metas definidas para concretização da estratégia. É também importante, pois permite às organizações desenvolverem uma capacidade de aprendizagem que permite rever e alterar a estratégia tendo por base os resultados de performance e as suas variações (Pinto, 2007).

É através de uma gestão estratégica eficiente e eficaz que as organizações conseguem enfim atingir os objetivos e as metas fixadas de acordo com a missão, valores e visão a que se propõem. Figueiredo (2016), entende a gestão estratégica como “um

processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam ‘onde estão’, ‘para onde querem ir’ e ‘como é que lá irão chegar’, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes”.

Segundo Santos (2014), esta ferramenta é um ótimo modelo de gestão estratégica pois permite a utilização de vários sistemas de gestão, em simultâneo, simplifica a mensuração dos ativos intangíveis, permite descrever a atividade das organizações face à sua estratégia e pretende, através da implementação de indicadores não-financeiros, complementar as medidas de desempenho das sociedades. É utilizada em praticamente todo o tipo de organizações, a nível mundial, de forma a alinhar as atividades de negócio com a visão e estratégia da organização, melhorando a comunicação interna e externa do desempenho organizacional de acordo com as metas estratégicas.

3.1.1. Objetivo

O BSC, como uma ferramenta de gestão estratégica, é um potencial veículo condutor da organização através da tradução de uma estratégia equilibrada em ações, objetivos e medidas a serem implementados. Esta ferramenta veio introduzir quatro novos processos de gestão nas organizações (Kaplan & Norton, 1992):

- **A tradução da visão** – definição clara da visão, missão, valores e estratégia da organização, pelos gestores, traduzindo-os em objetivos e indicadores alcançáveis por todos os que fazem parte da organização que descrevem os fatores críticos de sucesso através das relações causa-efeito;
- **Comunicação e ligação dos objetivos a indicadores estratégicos** – fazer chegar a todos os níveis da organização os objetivos pretendidos, que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida, com o desempenhar da sua função de uma forma clara e de fácil compreensão, e a forma como estes objetivos se alinham com a estratégia global da organização;
- **Planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas** – são estabelecidos objetivos, medidas e metas, pela gestão, a todos os níveis da organização de forma a perceber se os objetivos definidos estão ou não a ser alcançados e, consequentemente, se a estratégia está a ser

cumprida. São definidas prioridades que permitem quantificar os resultados pretendidos pela organização a longo prazo;

- **Feedback e aprendizagem** – Este é o aspeto mais importante e inovador do BSC e permite à organização monitorar os resultados de curto prazo das medidas implementadas, facilitando alterações e modificações na estratégia com vista à melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1996). Este materializa-se não apenas pelas medições efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

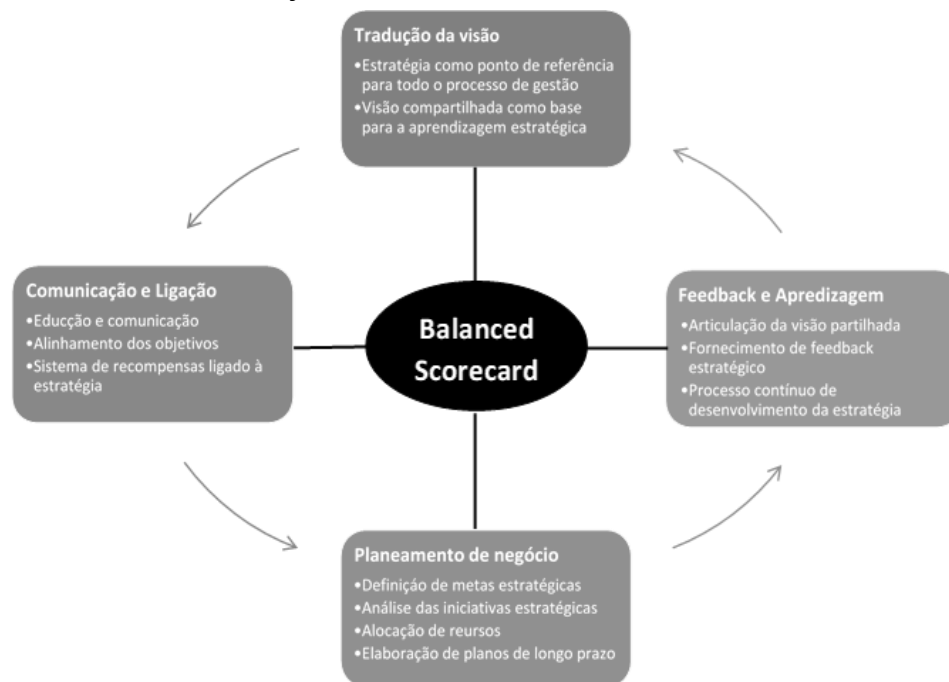


Figura 7 - Estratégia de Gestão

Fonte: Adaptado de Kaplan, Robert e Norton, David (Kaplan R. e., 1996)

3.1.2. Perspetivas do *Balanced Scorecard*

O BSC permite aos gestores olhar para o negócio segundo quatro perspetivas (ver figura de baixo) para as quais são fixados objetivos que têm que funcionar de uma forma integrada estabelecendo relações de causa-efeito entre todas as perspetivas e o objetivo do modelo é dar resposta a quatro questões básicas sendo elas (Pinto, 2007):

- **Perspetiva Financeira** – “Para termos sucesso financeiro, como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?”
- **Perspetiva dos Clientes** – “Para atingirmos a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes?”

- **Perspetiva dos Processos Internos** – “Para satisfazer os nossos investidores e clientes em que processos deveremos ser excelentes?”
- **Perspetiva Crescimento e Aprendizagem** – “Para concretizar a nossa visão como poderemos desenvolver capacidade de mudança e crescimento?”

No centro destas perspetivas deverá estar a Visão e a Estratégia. Dentro de cada perspetiva dever-se-ão definir os objetivos estratégicos, mas apenas os críticos para a execução da estratégia; os indicadores que permitirão medir o alcance desses objetivos; as respetivas metas a atingir e a definição de iniciativas que permitirão a realização de cada objetivo. Assim sendo, as quatro perspetivas alinhadas com a missão, visão, valores e a estratégia da organização formam um sistema de gestão estratégica que tem por base os indicadores de desempenho nas diferentes perspetivas, que permite avaliar o desempenho estratégico.



Figura 8 – As 4 Perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado Thinkfn (2010)

Qualquer falha de funcionamento numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o BSC e, consequentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

3.1.2.1. Perspetiva Financeira – “Como nos veem os acionistas?”

A perspetiva financeira revela-nos os resultados financeiros das escolhas estratégicas feitas nas outras perspetivas, ou seja, os objetivos financeiros estão

relacionados com os clientes, com os processos internos e com o desempenho económico desejado, seguindo a sequência de ações necessárias para atingir o resultado desejado, numa cadeia de relações de causa e efeito (Werner & Xu, 2012). Esta indica de que forma é que a estratégia da organização está a gerar crescimento e a criar valor para os seus investidores. Inclui indicadores de lucro, rendimentos operacionais, retorno de capital investido, crescimento das vendas, obtenção de *cash-flow*, *Economic Value Added*, Resultado Líquido, fluxos de caixa, gestão do risco, análise da rentabilidade dos clientes, produtos e serviços, entre outros (Manica, 2009).

Nesta perspetiva é definido o que se deseja em termos de retorno para o investimento, taxas de crescimento, relacionamento com investidores e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (Figueiredo, 2016).. Os objetivos e as medidas financeiras têm um papel duplo: definir o resultado financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do BSC.

Posto isto, o BSC deve traduzir a estratégia da organização, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e, em seguida, relacioná-los com as iniciativas que precisam de ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas.

3.1.2.2. Perspetiva do Cliente – “Como lidar com os clientes?”

A perspetiva do cliente centra-se na forma como a empresa é vista pelos seus clientes e em relação à forma como a empresa gostaria de ser vista por eles. Esta perspetiva descreve as formas nas quais os valores devem ser criados para os clientes e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar o preço pedido pelo bem, seja produto ou serviço (Rocha, 2005) e permite que as empresas alinhem tanto os seus indicadores essenciais de resultados relacionados com os clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação – como os segmentos específicos do mercado (Figueiredo, 2016).

Para o BSC, a perspetiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos dos segmentos de clientes, sendo que este tipo de objetivos pode e deve ser comunicado a toda a organização e verifica o grau de satisfação do cliente, incluindo indicadores de qualidade, tempo, custo, performance e serviço, satisfação do cliente, lealdade deste, retenção e obtenção de novos, tempo de resposta, quota de mercado e lucro dos clientes (Manica, 2009).

A relevância desta perspetiva deriva do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos e o interesse destes enquadra-se em quatro categorias: prazos, qualidade dos produtos e serviços, nível do serviço e custos.

3.1.2.3. Perspetiva dos Processos Internos – “Onde podemos ser excelentes?”

A perspetiva dos processos internos deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à atividade do cliente. Segundo Figueiredo (2016), os processos internos influenciam diretamente a capacidade da empresa em satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que impulsiona os resultados financeiros e a criação de lucro para a empresa. Os objetivos a atingir nesta perspetiva relacionam-se, na maior parte dos casos, com a duração do ciclo de produção, com a qualidade, com os custos e com a produtividade.

Inclui indicadores de ciclo de tempo, rotação dos stocks, qualidade, capacidades dos empregados, produtividade, desenho do produto, desenvolvimento do produto, serviço pós-venda, eficiência produtiva e qualidade (Manica, 2009).

Esta foca a atenção nas atividades e nos processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à satisfação dos acionistas, ou seja, o reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a concretização dos objetivos da perspetiva financeira e dos clientes (Russo, 2015).

Segundo Figueiredo (2016), a perspetiva dos processos internos visa atingir as componentes vitais da estratégia organizacional e procura analisar e identificar os processos produtivos da organização que efetivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final (Werner & Xu, 2012).

3.1.2.4. Perspetiva der aprendizagem e Conhecimento – “Como podemos continuar a inovar e a criar valor?”

A perspetiva de aprendizagem e crescimento identifica as infraestruturas tecnológicas, de capitais e humanas, para que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio/longo prazo. Esta perspetiva procura identificar os objetivos e os indicadores que são responsáveis por orientar o crescimento organizacional. Isto significa que enquanto os objetivos das outras três perspetivas indicam onde e como a empresa se deve destacar

para obter um excelente desempenho, os objetivos de aprendizagem e crescimento revelam quais as infraestruturas e as capacidades que possibilitam a consecução ideal das outras perspetivas (Figueiredo, 2016).

É nesta perspetiva que se define quais as prioridades para criar um clima que suporta a mudança organizacional, inovação e crescimento, incluindo indicadores de *know-how* dos colaboradores, sistemas de informação, procedimentos organizacionais para gerir o negócio e se adaptar á mudança (Manica, 2009).

Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são determinados através das necessidades identificadas nas restantes perspetivas, ou seja, esta perspetiva é a indutora dos resultados a obter nas três primeiras perspetivas (Rocha, 2005).

Esta perspetiva é cada vez mais importante pois preocupa-se com a manutenção e sustentabilidade da organização a longo prazo, de forma a preparar a mesma para o futuro e centra-se em todos os aspetos da preparação da empresa, tais como a inovação de produtos e de novos processos produtivos (Figueiredo, 2016).

3.1.3. Os Princípios do *Balanced Scorecard*

"Our research of successful Balanced Scorecard companies has revealed a consistent pattern for achieving strategic focus and alignment. Although each organization approached the challenge in different ways, at different paces, and in different sequences, we observed five common principles at work. We refer to these as the principles of a Strategy-Focused Organization".

Kaplan e Norton, 2000

Foi na obra "Organizações Orientadas para a Estratégia" (*The Strategy-Focused Organization*) que Kaplan e Norton aprofundam a existência de cinco princípios que aplicados em organizações podem torná-las bem-sucedidas e capazes de obterem melhores resultados trabalhando com o BSC para planear e gerir a estratégia.



Figura 9 - Princípios da Organização focada na Estratégia

Fonte: Adaptado Costa (2009)

1º Princípio - Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Este é provavelmente o princípio mais primário de todas as organizações, e defende que a participação ativa e total da liderança executiva, dos gestores de topo, é fundamental para a execução da estratégia, ou seja, a implementação da estratégia requer alterações dentro da organização. Nascimento e Cavenaghi (2008) referem que este princípio se concentra na maneira como os líderes integram as suas atividades quotidianas para mobilizar as organizações e resguardar o impacto da mudança estratégica. Após a mudança o centro da atenção passará para a forma de gestão.

Se os líderes da organização não estão nem um pouco interessados na estratégia, ou a deixam em segundo plano, imediatamente todas as equipas entenderão que a estratégia não é importante, logo darão prioridade para qualquer outra atividade, resultando em uma baixa performance na execução da estratégia e na obtenção de bons resultados, especialmente no longo prazo.

Somente a liderança executiva tem a autoridade, o respeito, o poder e a influência necessária para conduzir as grandes mudanças que a estratégia requer da organização, se essa liderança de nível estratégico não compreender isso, colocará em risco não só a bom desempenho, mas até a sobrevivência da organização.

2º Princípio - Transformar a estratégia em termos operacionais

Este princípio reitera a importância de tornar a estratégia clara, específica e mensurável para todos os níveis da organização. A estratégia não pode ser apenas um texto bonito, inspirador e poético dentro das organizações, ela precisa ser traduzida em termos operacionais, em objetivos claros, indicadores mensuráveis, metas desafiadoras e atingíveis e em iniciativas com responsável e data. E esse processo deve ser feito para todos na organização, tornando claro em todos os níveis como a estratégia deverá ser executada.

O *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico são as ferramentas ideais para essa tarefa e têm sido desenvolvidos e aprimorados ao longo de vários anos pelas melhores organizações do mundo tornando-as boas práticas consolidadas e confiáveis. Assim sendo, o BSC, através do mapa estratégico, descreve e comunica a estratégia de uma forma mais simples e funcional, garantindo que a implementação da estratégia não seja possível sem a sua descrição detalhada. É nesta parte que o mapa estratégico assume o seu papel principal (Costa, 2009; Nascimento & Cavenaghi, 2008) e criam-se pontos comuns para todas as partes.

3º Princípio - Alinhar a organização com a estratégia

As organizações são tradicionalmente projetadas em redor de áreas especializadas como: a área financeira; a produção; o marketing; as vendas; a engenharia; as compras; etc. Pelo facto de as organizações serem compostas por vários sectores e unidades de negócio, departamentos, processos, tecnologia, culturas e pessoas diferentes, o seu alinhamento com a estratégia global é difícil, dado que surgem dificuldades de comunicação. Por isso, é fundamental alinhar toda a organização à estratégia, isso significa alinhar as diferentes unidades, departamentos, processos, tecnologia, culturas e pessoas à estratégia, mas que tudo e todos estejam focalizados nos mesmo objetivos e no foco estratégico das organizações.

As organizações que se focam na estratégia conseguem ultrapassar essa barreira. Os gestores substituem as estruturas dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicas que possibilitam a difusão de uma mensagem consistente e a adoção de um conjunto de prioridades coerentes, em todas as diferentes unidades organizacionais. Para obter a máxima eficácia, as estratégias de todas essas unidades intermédias devem estar

uns com os outros, por forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

Empresas que implementem o BSC não terão problemas desta natureza pois conseguem difundir a estratégia por toda a organização (Costa, 2009).

4º Princípio - Transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos

Este princípio exige que todos os recursos humanos contribuam ativamente para a implementação da estratégia da organização como um objetivo comum. Para incentivar os recursos humanos para os componentes da estratégia pode-se criar um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipas (Nascimento & Cavenaghi, 2008).

As Organizações com práticas operacionais oriundas da estratégia devem exigir que todos os seus empregados compreendam e conduzam as suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para o sucesso dessas atividades de alinhamento estratégico. Para conseguirem que os funcionários cumpram esta exigência, os gestores devem usar os objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas. O BSC centra-se na comunicação e na formação dos funcionários, para além de se focalizar nos objetivos pessoais e de equipa e em sistemas de incentivos e recompensas que relacionam o desempenho dos indivíduos com a empresa (Nascimento & Cavenaghi, 2008).

Este limiar é fundamental para a execução da estratégia uma vez que esta é concebida e desenvolvida pela liderança de topo, mas ela é executada pelas pessoas no nível tático e operacional. Se os recursos humanos não souberem qual o seu papel na estratégia da organização, se não estiverem capacitados para manter uma alta performance nas suas operações que vão contribuir para a estratégia da organização, certamente a empresa falhará ao executar a estratégia. Daí a grande importância de transformar a estratégia em tarefa de todos os envolvidos na organização.

5º Princípio - Fazer da estratégia um processo contínuo

Contrariamente a metodologias de mudança radical, como por exemplo, nos processos de reengenharia, em que existe um princípio, meio e fim perfeitamente delineados, o BSC é uma metodologia contínua, de alinhamento e mudança persistentes, baseada no chamado ciclo estratégico. Este tende a forçar continuamente os processos a encaixarem-se na cadeia de valor da empresa de uma forma otimizada. Esta otimização é

irrefutável, pois é comprovada pelas medições dos indicadores, quando atingem as metas definidas.

Ao adotar o BSC é essencial integrar a estratégia no orçamento implementando um processo de melhoria de gestão da estratégia. É neste princípio que se cria uma ligação do ciclo orçamental ao ciclo da estratégia integrando a gestão tática, que está associada ao chamado “ciclo orçamental”, com a gestão estratégica num único processo, contínuo e ininterrupto. Deste modo criam-se condições para alinhar todo o ciclo orçamental com o referido ciclo da estratégia.

Estes cinco princípios quando observados, assimilados e aplicados dentro das organizações, possuem o poder de transformar as empresas em casos de sucesso na obtenção de resultados estratégicos. Porém para que uma estratégia tenha sucesso é necessário criar a ideia que o BSC não é uma ferramenta de medição, mas sim uma ferramenta para a mudança permitindo colocar as estratégias no centro dos processos de gestão (Costa, 2009).

3.2. Implementação do *Balanced Scorecard*

O BSC atualmente torna a avaliação de desempenho de determinada organização mais completa e robusta articulando as várias unidades de negócio, aumentando o nível de motivação e empenhamento, permitindo a monitorização constante da execução da estratégia, eficácia acrescida na relação investimentos estratégicos e apreensão generalizada da estratégia da organização (Costa, 2009).

Sendo um modelo em que o ponto principal não é o controlo, mas sim a visão e a missão da organização, este procura descrever a estratégia através dos objetivos e indicadores estabelecidos interligados entre si numa cadeia de relações causa-efeito, para que este não se resuma a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros sem qualquer função. Segundo Ladeira (2009) a adoção do BSC implica considerar, para além do mapa estratégico, um conjunto de questões relacionadas com as várias etapas pelo qual o BSC se traduz das quais se destaca:

- **Missão:** A missão define o propósito central da organização devendo ser do conhecimento de todos os colaboradores e transmitir uma boa imagem aos clientes, fornecedores e sociedade em geral e devendo ser o ponto de partida de qualquer sistema de avaliação de desempenho. Deve ser única, breve, simples e

flexível para fácil compreensão dos colaboradores. Segundo Freire (2008), a missão deve demonstrar a ideia base do negócio e ao mesmo tempo exibir os fundamentos da estratégia para o futuro. Este autor defende que a missão deve ser definida de modo a dar resposta às seguintes questões “qual a razão de ser da empresa?”, “qual é o negócio da empresa?”, “Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?”, “Quais as futuras competências requeridas pela empresa?”, “Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?” e “Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?”. Segundo Costa (2009), a missão representa-se como uma das quatro matérias-primas do BSC, sendo a função básica na sociedade; A clara definição da missão é dos primeiros pontos de partida no sistema de avaliação de desempenho, pois permite perceber os motivos da existência da organização.

- **Visão:** A visão consiste na definição do rumo da organização para o médio e longo prazo e estabelecer um referencial que permita a mobilização das pessoas e dos meios da empresa cujo seu desempenho será avaliado pelo BSC (Ladeira, 2009). Esta deve transmitir a imagem de como a organização se vê no futuro contendo o ambiente ideal, a estratégia e os objetivos a alcançar (Costa, 2009). Deve ser motivadora para que os membros da organização obtenham o melhor desempenho profissional e deve refletir a missão, os objetivos e estratégia a implementar e o posicionamento da organização no futuro.
- **Valores:** Os valores consistem num padrão de conduta intertemporal que sustenta a organização. Estes traduzem-se num conjunto de características que a organização dispõe, de forma a conduzir todos os seus recursos a um objetivo comum. Os valores organizacionais devem ser claros de forma a limitar os comportamentos e responsabilidades pessoais dos seus colaboradores. Padrões bem definidos e comunicados pela gestão de topo aos restantes órgãos permitirão uma cultura mais consistente e comportamentos direcionados para os objetivos gerais (Ladeira, 2009). É a melhor solução para difundir os valores, repensá-los no tempo e criar uma cultura comum do topo até á base da organização (Costa, 2009).
- **Estratégia:** O conceito de estratégia incide num plano que integra objetivos, políticas e programas de uma organização como um todo. Numa organização, a estratégia deve ser bem formulada, baseada nas competências e insuficiências internas com o objetivo de antecipação do comportamento dos concorrentes

diretos e indiretos e das mudanças da envolvente. Na formalização e implementação da estratégia, a organização tem de tomar decisões estratégicas e objetivas de modo a alcançarem os objetivos definidos. Estas decisões são classificadas como complexas, tomadas em contextos de incerteza, afetam, por vezes, decisões operacionais, requerem uma abordagem integrada e envolvem possíveis mudanças. É de evidenciar que estas decisões têm em consideração o horizonte temporal (longo prazo), a organização como um todo, a fonte de vantagem competitiva, o alinhamento com a envolvente, desenvolvimento de recursos e competências, valores e expectativas dos *stakeholders* poderosos, investimento em recursos e escolhas exclusivas. A definição da estratégia determina quais os clientes que a organização pretende atingir. Esta definição dos clientes alvo surge antes da definição das medidas de satisfação e fidelização dos clientes. O BSC descreve a missão e a estratégia organizacional, através da definição dos objetivos e dos indicadores selecionados ao longo das quatro perspetivas apresentadas por Kaplan e Norton (1997) sendo estas a perspetiva financeira, perspetiva clientes, perspetiva processos internos e perspetiva aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1997) referem alguns obstáculos na implantação da estratégia. Estes obstáculos definem-se pela visão e perceção por parte dos colaboradores acerca da estratégia definida, das pessoas, dos recursos e da gestão.

- **Fatores críticos de sucesso:** Correspondem ao conjunto de competências determinantes para o sucesso da organização garantindo o cumprimento dos objetivos estratégicos. Estes fatores dependem do sector de atividade e do tipo de organização (Ladeira, 2009).
- **Linhas e Objetivos estratégicos:** A empresa consoante os caminhos que lhe surgiram deverá selecionar, construir e implementar o melhor caminho em conformidade com a sua missão, princípios e valores. Como concretização das linhas estratégicas definem-se os objetivos estratégicos que irão identificar os determinantes para o sucesso da visão da organização devendo estar organizados em relações causa-efeito através de um mapa estratégico (Ladeira, 2009).
- **Indicadores estratégicos:** Depois da definição dos objetivos estratégicos torna-se necessário definir quais os indicadores mais adequados à organização. Estes indicadores deverão ser estrategicamente relevantes, avaliar o grau de cumprimento da estratégia estabelecida através de dados fiáveis e analisáveis ao

longo do tempo (Ladeira, 2009). Kaplan e Norton (1996) sugerem que os indicadores deverão: ser ambíguos e definidos de forma uniforme por toda a empresa; cobrir os aspetos do negócio que estão incluídos na estratégia delineada; ser úteis na fixação dos objetivos considerados realistas pelos responsáveis por alcançá-los; e ser conectados de forma clara para que se verifique uma correlação entre eles. Estes indicadores poderão dividir-se em *lagging* e *leading*. Os indicadores *lagging* são normalmente, os indicadores financeiros enquanto os *leading* são os indutores aos resultados futuros, aqueles que levam ao bom sucesso dos indicadores *lagging*. Assim, os indicadores deverão ser analisados como um processo contínuo.

- **Metas estratégicas:** Todos os indicadores deverão ser devidamente quantificados através do estabelecimento de metas, pontos limite aos indicadores definidos.
- **Planos de ação:** Depois do estabelecimento das metas a organização deverá formar planos de ação nas diferentes perspetivas que consiga atingir os objetivos estratégicos. Neste ponto a empresa deverá identificar os responsáveis, os recursos, cronogramas e orçamentos de maneira que os objetivos estratégicos tenham sucesso (Ladeira, 2009; Kaplan & Norton, 1996).
- **Avaliação e melhoria contínua:** Na implementação do BSC e na sequência da criação de planos de ação a organização deverá especificar os mecanismos de gestão e coordenação de forma a conseguir avaliar e efetivar ações de melhoria. As organizações deverão demonstrar coerência entre os objetivos estratégicos, medidas, metas e planos de ação complementando com os mecanismos de forma a receber um feedback adequado. Só esta revisão poderá adequar medidas de desempenho às mudanças ocorridas (Ladeira, 2009). Para Figueiredo (2016), as matérias-primas do BSC resumem-se à missão, valores, visão e estratégia. Relativamente à estratégia esta inclui todos os restantes pontos referidos pelo autor Ladeira (2009).

Para Kaplan e Norton (1997) a implementação do modelo BSC divide-se em quatro etapas:

1ª. Definição da arquitetura dos indicadores – nesta etapa é selecionada a unidade organizacional onde se vai implementar. É importante que esta unidade tenha uma missão bem definida, para não pôr em causa o sucesso da implementação. Outro ponto fundamental prende-se com a identificação das relações entre a unidade de negócio

e a corporação, para que ao desenvolver os objetivos e indicadores não prejudique as outras unidades, e possam até encontrar formas de atuação para valorizar e corrigir situações, que anteriormente não estavam visíveis.

2ª. O consenso na definição dos objetivos estratégicos – numa primeira fase é importante recolher informação básica sobre o mercado, concorrência, as preferências dos clientes, bem como documentos sobre a missão, visão e a estratégia da empresa. A opinião dos principais intervenientes da empresa, é também importante, e dessa forma são realizadas entrevistas, com objetivo de perceber onde é necessário atuar. Após a recolha de dados através das entrevistas, o investigador deve reunir com a equipa de trabalho, destacada para o mesmo, analisar e eleger os temas que merecem destaque, de forma a definir os objetivos estratégicos e indicadores para as quatro perspetivas do modelo (Giollo, 2002).

3ª. Escolha e elaboração dos indicadores – nesta etapa, segundo Norton e Kaplan (1997) existem quatro objetivos principais: aperfeiçoamento da descrição dos objetivos estratégicos, a identificação de indicadores para cada objetivo estratégico, identificar as fontes de informação para medir cada indicador, e por fim, identificar as relações entre os indicadores das quatro perspetivas. É importante que a definição dos indicadores seja realizada com a devida atenção, pois é através deles que se comunica o significado da estratégia. Após isto, começa-se a elaboração do plano de implementação.

4ª. Elaboração do plano de implementação – nesta última fase é desenvolvido o plano de implementação do modelo. O plano deve incluir a relação entre os indicadores e as bases de dados e sistemas de informação, para que o modelo seja comunicado, e esteja disponível a todos os elementos da organização (Norton & Kaplan, 1997).

Para os autores é importante que existam reuniões entre as partes intervenientes, para obter o consenso final sobre a missão, visão, objetivos estratégicos e sobre as metas. É aqui também que se define o plano de comunicação do modelo. Este modelo pode tornar-se uma ferramenta bastante poderosa, mas por desconhecimento, os colaboradores podem ficar céticos em relação à mudança, pondo assim em causa o sucesso do projeto. Gomes (2019) afirma que a falta de comunicação se torna uma das principais causas de falha: “sem comunicação credível, e muitas outras coisas, os corações e mentes dos funcionários nunca serão capturados”. A comunicação correta da estratégia e do plano provaram ser um grande aliado no momento da implementação, pois permite receber o apoio de todos os colaboradores.

Para além de um plano de comunicação bem estruturado, é muito importante que os gestores estejam dispostos a ajudar e a doar o seu tempo e compromisso. Norton e Kaplan (1997) acreditam que o comprometimento da gerência é necessário pelas seguintes razões:

- **Compreensão da estratégia:** a maioria dos gestores não tem conhecimento da estratégia da organização, apenas a equipa de projeto é capaz de articular uma estratégia contínua.
- **Direitos de decisão:** a estratégia envolve fazer escolhas, perceber quais são as oportunidades e, mais importante, saber as opções a não seguir. Dessa forma, a gestão da equipa do projeto não tem poder de decisão, para determinar as prioridades estratégicas no desenvolvimento do BSC.
- **Comprometimento:** embora o conhecimento da estratégia seja necessário, o comprometimento emocional dos executivos com o projeto BSC é a verdadeira característica que conduz ao sucesso.

3.3. *Balanced Scorecard* aplicado a Instituições Particulares de Solidariedade Social

O *Balanced Scorecard*, na configuração inicial apresentada no início da década de 90, foi promovido como um conceito que atendia às necessidades das empresas privadas, em termos de gestão e medição de performance. No entanto, o sucesso que esta ferramenta de gestão proporcionou às empresas, nomeadamente, no alinhamento de todas as suas atividades com a estratégia definida viu o seu âmbito alargado, não só pela sua evolução estrutural resultante dos sucessivos aperfeiçoamentos por parte dos seus criadores, mas, também, pela necessidade de adaptação à realidade, levando a que no final da década de 90 as instituições do sector público e não lucrativo pensassem em adotá-lo. A migração do conceito BSC para as organizações sem fins lucrativos encontrava-se ainda num estado incipiente (Kaplan & Norton, 2001).

Enquanto que no modelo empresarial, a maximização do lucro é um dos principais objetivos e a satisfação dos clientes surge como um meio indutor em que as empresas procuram acrescentar valor aos seus acionistas, de forma sustentável, nos médio e longo prazos, no modelo de BSC adaptado a organizações sem fins lucrativos, o objetivo central da estratégia organizacional consiste na satisfação, de forma sustentável, com mais e melhor qualidade das necessidades dos utentes ou beneficiários da sua atividade, pelo que

deixa de fazer sentido utilizar a designação clientes. A aplicação do BSC neste tipo de organizações implica uma reestruturação do mesmo, dando-se maior ênfase à perspectiva do cliente ao invés da financeira ((Kaplan & Norton, 2001) e (Kaplan & Grossman, 2010).

Este sistema de avaliação de performance permite uma abordagem multidimensional alinhando os objetivos organizacionais às partes integrantes da organização (funcionários), contemplando medidas de curto e longo prazo permitindo uma melhor captação de recursos por forma a alcançar os resultados pretendidos (Kaplan & Norton, 2001). Portanto, a grande vantagem da aplicação do *Scorecard* às instituições sem fins lucrativos, reside no alinhamento que origina, e o consequente sentido que concede à atividade desenvolvida pelas organizações. Kaplan e Norton (2001) consideram que muitas das organizações públicas e do sector não lucrativo tiveram dificuldades na aplicação deste instrumento, porque não alteraram o modelo original.

No modelo apresentado originalmente por Kaplan e Norton em 1992, coloca a componente financeira como objetivo principal, ou seja, toda a atividade empresarial é focada na criação de valor e riqueza para os acionistas. Assim sendo, esta componente situa-se no topo do *Scorecard*. Já com a adoção do modelo pelas instituições não lucrativas, a sua arquitetura tem que ser ajustada à realidade do sector. Assim, a componente dos clientes/utente passa para o topo do *Scorecard* e o principal objetivo de toda a atividade é direcionada para o cumprimento da missão institucional que aparece no ponto mais alto. A perspectiva financeira é importante, mas não é a razão de ser das instituições sem fins lucrativos.

Muitas Organizações Sem Fins-Lucrativos apresentavam dificuldades na implementação da arquitetura original do BSC, a qual colocava a perspectiva Financeira no topo, seguida pelas dimensões dos Clientes, Processos Internos e Inovação e Aprendizagem. Tal deve-se ao facto de a principal diferença entre o sector privado e o sector público evidenciar-se através do objetivo fundamental de cada um.

Posto isto, adaptando o BSC original a estas instituições e de modo a ultrapassar as dificuldades, podem ser alteradas as perspetivas de modo a satisfazer os interesses de uma organização sem fins lucrativos. As modificações que irão surgir na arquitetura do BSC são:

- A missão que passa para o topo constituindo o elemento condutor de todo o processo de implementação do BSC, desde a seleção dos eixos estratégicos, às perspetivas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas;
- Tendo em conta que o principal enfoque do sector público e sector sem fins lucrativos é atribuído aos clientes e na forma de satisfazer as suas necessidades atendendo à missão do organismo, a perspetiva que surge a seguir à missão, passando para o topo da hierarquia, é a perspetiva do cliente. Para definir os objetivos nesta perspetiva é necessário perceber quem são os clientes-alvo e como se pode criar valor para os mesmos;
- A perspetiva dos processos interno deve ser reanalisada e deve procurar perceber quais são os processos essenciais na prestação dos serviços aos clientes. Para definir objetivos nesta perspetiva deve-se ter em conta quais os processos internos em que há necessidade de se ser excelente para que seja criado valor para os clientes e assim concretizar a missão;
- Apesar destas instituições, ao contrário do sector privado, não terem como objetivo a obtenção de lucro, a perspetiva financeira não é suprimida do processo já que qualquer organização, seja de que sector for, necessita de recursos financeiros para obter sucesso na prestação de serviços e satisfação dos seus clientes, porém passa para a base da hierarquia. O principal objetivo desta perspetiva, nestas instituições, é, portanto, a estabilidade económico-financeira, possibilitando o alcance da missão e a gestão eficiente do orçamento disponível;
- A perspetiva aprendizagem e crescimento estabelece os alicerces, constituindo a base de todo o processo e é integrada pelos pilares fundamentais da instituição, os denominados ativos intangíveis dos quais fazem parte o capital humano, capital da informação e o capital organizacional;

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

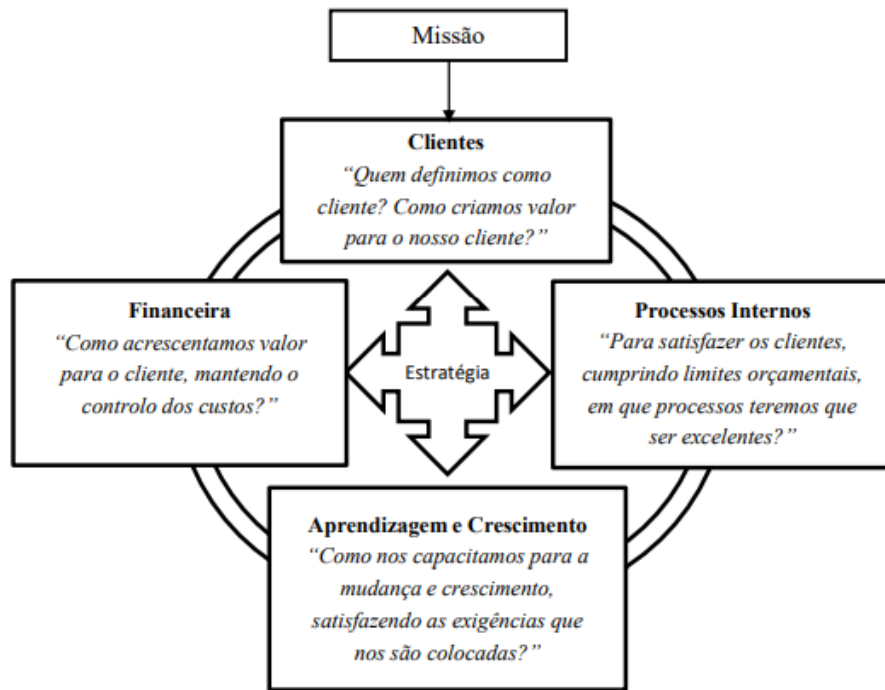


Figura 10 -Modelo BSC adaptado a Organizações Sem Fins Lucrativos
Fonte: Adaptado de Niven (2008)

Kaplan e Norton (2001) referem que as instituições do sector não lucrativo devem ter especial atenção à definição das perspetivas dado que quem paga o serviço não é muitas vezes quem o recebe, ao contrário daquilo que se sucede no sector privado. Sugerem, por isso, que na perspetiva do cliente sejam definidos objetivos para os dois tipos de cliente, e que ao nível dos processos internos se apresente propostas de valor para ambos.

Apesar das diferenças destacadas entre o BSC aplicado ao sector privado e ao BSC adaptado ao sector público e terceiro sector, a Estratégia permanece no centro de ambos os modelos. Sendo o principal componente de todo o modelo identificando quais as prioridades que se pretendem alcançar de forma a conduzir a instituição ao encontro da sua missão (Pinto, 2007 e Níven, 2008).

Deste modo, o BSC conjuntamente com o mapa estratégico permitirá a obtenção de uma estrutura sólida capaz de medir o desempenho das OSFL, aplicando as práticas de gestão necessárias para alcançar a missão à priori definida (Kaplan & Grossman, 2010).

CAPÍTULO IV

4. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE ESTARREJA

4.1. Fases Implementação BSC

4.1.1. Definição da Estratégia

“A estratégia é uma teoria, uma hipótese: nunca ninguém percorreu o caminho entre o que somos hoje – organização atual – e o que queremos vir a ser no futuro – organização visionada. Daí que o caminho não seja claro e esteja repleto de incertezas. Para maximizar as hipóteses de sucesso, há que esclarecer, que clarificar em que consiste o caminho, é necessário cartografar a estratégia, que passa pela identificação dos fatores críticos associados à elaboração do mapa estratégico.” (Cruz 2009).

O plano estratégico é o documento que materializa a formalização da estratégia e que contempla a missão, valores, visão, objetivos, metas e iniciativas estratégicas, apresentando as linhas de orientação para a construção do plano de atividades.

Assim, o BSC nasceu da necessidade sentida pelas organizações em implementar, com sucesso, as suas estratégias. Antes da formulação da estratégia é necessário proceder a uma análise da envolvente interna e externa da organização e sua interação. As principais ferramentas para este diagnóstico é a análise de *stakeholders* e a análise SWOT. Destas duas análises irão resultar as linhas principais de orientação estratégica que a instituição deverá seguir para ser bem-sucedida na implementação da sua estratégia.

A análise dos *sh* permite identificar as partes interessadas da instituição. Neste caso existem dois níveis para a SCME que devemos ter em conta para a elaboração da proposta do BSC que são o nível interno e o nível externo. Através desta análise será possível perceber o que estes esperam da Misericórdia que ainda não tem e o que espera a SCME dos *sh* que ainda não têm. Através da avaliação do interesse e do poder que exercem sobre a SCME foi elaborada a matriz das partes interessadas. Esta tem a finalidade de evidenciar quais devem ser os vetores estratégicos da instituição e, consequentemente, manifestar o que deve ser melhorado para ver os seus *sh* satisfeitos.

Stakeholders	Critérios utilizados para avaliar a Organização	Interesses e expetativas dos stakeholders na SCME	Interesses e expetativas da SCME nos stakeholders	Grau de Influência da SCME	Grau de Interesse dos sh	Grau de Poder dos sh
Internos						
Mesa Administrativa	- Cumprimento da Missão e Valores;	- Reconhecimento do trabalho e consolidação dos objetivos que estão diretamente relacionados com a missão; - Garantir saúde financeira.	- Novas infraestruturas físicas capazes de contemplar ofertas diversificadas e com qualidade	Baixa Influência	Alto Interesse	Baixo Poder
	- Respeito pelos Estatutos;					
	- Desempenho da Instituição;					
Utentes	- Qualidade dos serviços;	- Mais privacidade nos dormitórios; - Refeições Variadas; - Atenção constante dos colaboradores.	- Maior envolvência nas atividades que são oferecidas; -Maior reconhecimento. -Mais inscrições (fidelização ou manutenção das inscrições anuais); -Reconhecimento por parte das famílias.	Alta Influência	Baixo Interesse	Alto Poder
	- Qualidade das Infraestruturas;					
	- Quantidade e diversidade de atividades desenvolvidas;					
	- Personalização dos serviços;					
	- Grau /Nível de aprendizagem das crianças;					
	- Qualidade das refeições;					
	- Humanização dos serviços prestados.					
Colaboradores	- Condições de Trabalho;	- Informação agilizada sobre o utente; -Mais reconhecimento e mais valorização pessoal; -Melhores condições de trabalho; - Caixa de sugestões.	- Reconhecimento pelos esforços e dedicação; -Promover a motivação e incentivo pessoal e profissional.	Alta Influência	Alto Interesse	Alto Poder
	- Estabilidade Económico-financeira;					
	- Reconhecimento e valorização pessoal e profissional;					
	- Progresso Carreira.					
Externos						
Famílias	- Responsabilização ética e moral dos colaboradores;	- Informação adequada e atempada online;	- Dever de acompanhar o utente;			

	- Transparência dos processos;	- Participar em atividades com os familiares institucionalizados; - Maior nível de segurança, no que diz respeito às saídas não autorizadas do utente.	- Maior envolvência e participação das famílias na vida do utente; - Reconhecimento e compreensão pelo esforço e dedicação dispensados aos utentes.	Baixa Influência	Alto Interesse	Baixo Poder
	- Qualidade e quantidade da informação disponível online;					
	- Qualidade do serviço prestado ao seu familiar.					
	-Preço-Qualidade do serviço.					
Beneficiários projetos formação	-Quantidade e qualidade das formações dadas;		- Maior envolvência nas atividades que são oferecidas; -Maior reconhecimento; -Mais inscrições.	Baixa Influência	Baixo Interesse	Alto Poder
	- Qualificações obtidas;					
	- Saídas profissionais;					
	- Estabilidade Económico-financeira;					
Fornecedores	- Fidelização;	- Alargar o volume de fornecimento.	- Bom preço e qualidade dos produtos e serviços.	Alta Influência	Alto Interesse	Alto Poder
	- Contratos celebrados;					
	- Pontualidade do pagamento;					
	- Volume de fornecimentos.					
Parceiros	- Transparência dos processos;		- Alargamento das vantagens para os beneficiários.	Baixa Influência	Baixo Interesse	Baixo Poder
	- Condições de financiamentos;					
	- Quantidade de beneficiários da parceria;					
	- Fidelização;					
Estado e Município	- Cumprimento das obrigações do que está protocolado;		- Aumento de acordos de cooperação e consequentemente o aumento do valor da comparticipação; - Compreensão pelas condições atípicas existentes na instituição.	Alta Influência	Alto Interesse	Baixo Poder
	- Inspeções, auditorias, vistorias avaliações periódicas.					

Tabela 3 - Análise de Stakeholders SCME

Fonte: Adaptado de Caldeira (2010)

Os principais *stakeholders* externos da SCME são a Segurança Social, o Ministério da Educação e da Cultura, a Câmara Municipal de Estarreja, a Autoridade Tributária, os fornecedores, as famílias, todas as pessoas que são beneficiárias das atividades decorrentes dos diversos projetos de formação desenvolvidos pela Santa Casa da Misericórdia de Estarreja, doadores e demais parceiros internos existentes e partes interessadas que permitem à organização realizar as suas atividades e cumprir a sua missão, uma vez que as contas anuais são sempre publicadas.

Importa referir que neste tipo de instituições não são apenas os *stakeholders* externos que ganham elevada importância para a sua sobrevivência, é necessário enaltecer a relevância dos *sh* internos, a mesa administrativa, sendo os utentes de todas as valências e seus familiares, os colaboradores. Em termos de financiamento a SCME conta com a Segurança Social e o Ministério da Educação e da Cultura para esse fim, pelo facto da SCME ser uma instituição que depende dos subsídios fornecidos por estes organismos. Pontualmente conta com alguns donativos em dinheiro e em espécie dos demais interessados na instituição.

Ao serem colocados na matriz, deve-se ter em atenção qual o nível de poder e interesse que cada uma das partes interessadas detém sobre a instituição.

A Matriz dos *stakeholders* ajuda a entender o poder de influência dos *sh* na organização, bem como o seu interesse nas atividades da mesma. Esta indica quem são os públicos-alvo e encontra-se dividida em quatro quadrantes sendo eles (Carvalho, 2019):

- Esforço Mínimo – neste quadrante estão identificados os *sh* que menor poder e interesse têm, e como tal requerem menor esforço e atenção por parte da instituição, é o caso das parcerias efetuadas.
- Manter Informados – deste quadrante são identificados os *sh* que devem ser mantidos informados pelo elevado nível de interesse que têm na instituição, neste caso a Mesa Administrativa e a Segurança Social.
- Manter Satisfeitos – os *sh* deste quadrante detêm maior poder de influência e menor interesse sobre a estratégia da SCME, o que no caso em análise são os utentes e os beneficiários de projetos de formação. Estes devem ser mantidos satisfeitos a todos os níveis, pois o seu nível de interesse pode mudar rapidamente se não ficarem satisfeitos

- Principais Públicos – os *sh* neste quadrante são identificados pelo seu elevado nível de poder e de interesse e como tal devem ser geridos em proximidade, é o caso das famílias e dos colaboradores. Devem ser implementadas medidas de motivação e satisfação dos colaboradores para que desempenhem a sua função com cuidado, zelo e qualidade.

Desta forma, a estratégia irá incidir sobre os ativos intangíveis da instituição numa lógica de melhoria contínua, otimização dos processos e a consequente racionalização de custos (Kaplan & Norton, 2001).



Figura 11 – Matriz dos Stakeholders

Fonte: Carvalho (2019)

Numa abordagem estratégica efetuada através de uma análise SWOT conhecida por ser uma ferramenta de avaliação e análise do planeamento estratégico, identificaram-se os pontos Fortes e Fracos internos à organização, as Oportunidades e Ameaças referentes à relação da organização com o ambiente externo, que se descrevem em seguida.

Pontos Fortes:

-Instituição conceituada e de referência: instituição conhecida no município pelo seu trabalho exímio desenvolvido ao longo dos anos

-Localização geográfica e boa acessibilidade: todos os edifícios encontram-se localizados perto do centro da cidade, o que permite um acesso rápido e fácil.

-Direção presente: elevada preocupação com o bem-estar dos seus utentes e trabalhadores, encontrando-se a par de todas as circunstâncias com que a SCME se depara diariamente e ainda das suas necessidades;

-Qualificação dos recursos humanos: a SCME conta com uma equipa de colaboradores devidamente qualificados e formados para as tarefas que desempenham.

-Definição clara do Processo de Sistema Gestão da Qualidade: mais-valia para a instituição no sentido em que vai agir como fator motivador entre os colaboradores contribuindo assim para uma cultura de melhoria contínua e uma maior transparência nos processos, permitindo à instituição reduzir custos em realidades desnecessárias.

-Estabilidade Económica e Financeira: gestão criteriosa ao nível económico e financeiro da instituição permite à mesma manter uma gestão saudável e sustentável.

Pontos Fracos:

-Total dependência de recursos financeiros externos: sem estes é impossível a instituição sobreviver.

-Escassa divulgação externa da instituição: não possui grande presença nas redes sociais. Detém apenas um site e facebook que não se encontram devidamente atualizados. Este facto faz com que a instituição não seja devidamente divulgada.

-Envelhecimento das Infraestruturas: idade já bastante avançada dos edifícios da SCME e a consequente degradação de algumas estruturas.

-Colaboradores com Resistência à Mudança: crescente dificuldade em lidar com muitas das novas tecnologias necessárias atualmente para desenvolver tarefas de uma forma mais simples.

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

-Insuficiência vagas em Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Creche e Infantário: devido aos apoios recebidos e às infraestruturas existentes é impossível responder a todos os pedidos.

Oportunidades:

-Aposta na constante formação e qualificação dos recursos humanos: existência de programas de formação adequados às necessidades de qualificação dos recursos humanos;

-Novas formas para obtenção de rendimentos: a angariação de fundos para a instituição não se resume à ajuda monetária, mas também ao apoio da comunidade, conquista de reconhecimento e angariação não monetária.

-Sensibilização do setor empresarial para a responsabilidade social e aumento das parcerias: sensibilizar as empresas de forma a estabelecer parcerias para auxiliar a organização e a estas estarem sensibilizadas para os problemas existentes na localidade.

-Fundos Comunitários de projetos em curso: estudar a possibilidade da instituição beneficiar de apoios financeiros que lhe irá permitir levar a cabo os planos de ação de requalificação da mesma.

-Envelhecimento da população: necessidade de investir e adaptar nas respostas sociais para idosos.

-Existência de novas tecnologias: permite aperfeiçoar novos métodos de trabalho

-Crescente valorização da solidariedade e voluntariado: investir na criação de grupos de trabalho voluntários de forma a ajudar no cumprimento da estratégia e de dar respostas à comunidade.

Ameaças:

-Redução dos financiamentos públicos: a IPSS depende essencialmente de acordos com o Estado, pois caso ocorra uma cessação desses acordos, a instituição perde a capacidade financeira para assegurar a sua estrutura atual

-Constrangimentos no orçamento do estado: alterações no que foi estipulado pode causar transtorno e dificuldades na gestão do recurso para tangíveis e intangíveis.

-Diminuição da capacidade económica das famílias portuguesas face à crise instalada: torna-se mais difícil às famílias abdicarem de parte do seu rendimento ou até mesmo da reforma do familiar idoso ao colocá-lo numa Instituição de Acolhimento, optando algumas famílias por não o fazer. Neste contexto, as situações de incumprimento no pagamento das mensalidades constituem também uma preocupação

-Diminuição das pensões dos idosos: uma suposta diminuição das pensões levará a uma diminuição das receitas que fará com que seja realizado um ajuste no orçamento podendo colocar em causa a estabilidade económica da Santa Casa.

-Concorrência de outras instituições na mesma área geográfica: no âmbito do apoio social direto, outras entidades e instituições sociais surgem também como principais concorrentes, uma vez que operam nas mesmas áreas geográficas, oferecendo serviços semelhantes ao mesmo público-alvo.

-Poucas oportunidades para melhoria das infraestruturas: aumenta o estado de degradação das infraestruturas podendo colocar em causa a segurança dos utentes e colaboradores.

Após realização desta análise é possível partir para a formulação da estratégia. Trata-se de um conjunto de ações planeadas já referidas no capítulo anterior e que podem ser sistematizadas no modelo apresentado.

4.1.2. Definição da Missão, Visão e Valores

A definição da missão, visão e valores faz parte do plano estratégico. A missão deve definir quem somos e o que fazemos, a visão deve dar indicações da forma como queremos ser reconhecidos e, os valores devem referenciar códigos de conduta que definam comportamentos e formas de estar. As mesmas já foram referidas no ponto 2.2.2.

4.1.3. Definição das perspetivas Estratégicas

Devem ser definidas quais as perspetivas e a sua sequência no mapa estratégico. Nesta secção pretendeu-se definir cada perspetiva do BSC tendo em conta as necessidades e características muito específicas da organização. Verificou-se então que neste caso, o modelo do BSC a aplicar não seria o inicialmente pensado por Norton e Kaplan, mas sim um modelo adaptado a organizações com características do Sector sem fins lucrativos, com os ajustes necessários para a aplicação à organização em análise.

Assim, este modelo do *Balanced Scorecard* foi adaptado e assenta nas quatro perspetivas, mas com uma diferença. A variante não é mais do que a junção da perspetiva dos processos internos com a perspetiva do cliente passando a ser denominada por perspetiva interna e de prestação de serviços. Esta junção é justificada dado às

particularidades da SCME se tratar de uma organização onde a inovação deve estar especialmente presente e ligada ao à prestação de serviços aos utentes e famílias.

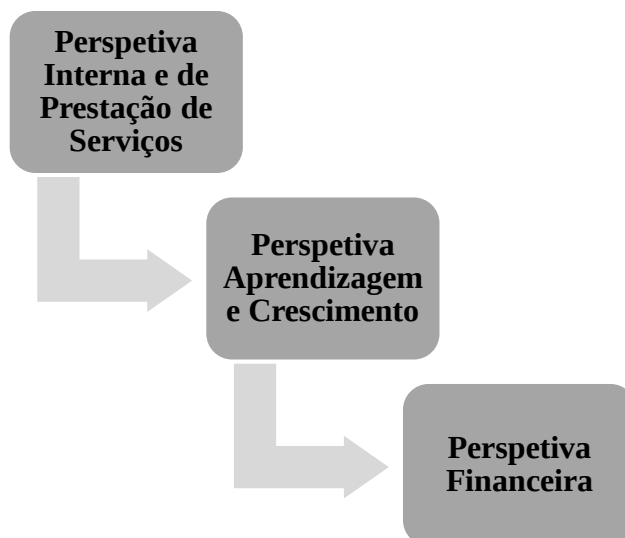


Figura 12 - Hierarquia Perspetivas Mapa Estratégico
Fonte: Elaboração própria

A **perspetiva interna e de prestação de serviços** (perspetiva cliente + perspetiva de processos internos) caracteriza-se como a mais importante, tendo por isso um lugar de destaque no modelo. Dado o facto de estarmos no contexto de uma OSFL, identificar os processos mais importantes que permitam atingir os objetivos dos utentes e aumentar o valor da organização, através da melhoria dos processos e disponibilizando melhores serviços para os clientes (Russo, 2015). Esta perspetiva pretende melhorar e diferenciar os processos internos da organização e consequentemente reforçar a imagem da instituição, assim como aumentar a criação de valor

A **perspetiva financeira** perde a relevância que habitualmente tem, pois neste caso a obtenção de lucro não é o objetivo primordial pois a maximização do desempenho financeiro trata-se de um meio para satisfazer os clientes e *stakeholders* da organização, através da utilização eficiente dos seus recursos limitados (Russo, 2015).

Para aquela que se apresenta habitualmente como a perspetiva de topo do BSC, no contexto das organizações sem fins lucrativos vem habitualmente posicionada depois da missão e da perspetiva de clientes, pelas razões que já se foram referidas anteriormente. Contudo, não existe consenso sobre a melhor posição para esta perspetiva, havendo várias sugestões para a arquitetura do BSC aplicado a uma organização sem fins lucrativos.

Pinto (2007) apresenta vários exemplos um dos quais com esta perspetiva na base. E para o caso em estudo, a perspetiva financeira deve vir na base do BSC, pela natureza da atividade destas organizações e pelo facto da sua missão ter por base um valor social.

Assim, esta perspetiva deixa de ser um fim e passa a ser um meio que alimenta as outras perspetivas e permite à organização cumprir a sua missão. Como Pinto (2007) refere, nenhuma organização “pode funcionar com sucesso e satisfazer os clientes, sem dispor de recursos financeiros”. Por outro lado, há uma dualidade que tal como o mesmo autor refere consiste no facto das finanças constituírem um recurso necessário, mas, simultaneamente imporem restrições através da gestão orçamental.

A associação em causa tem uma gestão muito baseada no orçamento dado que está obrigado a determinadas regras e restrições impostas pelas entidades que financiam as respostas sociais, nomeadamente a Segurança Social. É de salientar que um orçamento realista e sólido permitirá a sobrevivência de uma instituição.

No que concerne à **perspetiva da aprendizagem e de crescimento**, esta é idêntica nas organizações sem fins lucrativos e com fins lucrativos. Para que todos os processos da organização funcionem é necessário ter recursos humanos e técnicos de qualidade. Assim, o objetivo é motivar os colaboradores, oferecer-lhes um local de trabalho com as condições e ferramentas adequadas para executar as suas funções e ainda trabalhar na melhoria de competências cultivando um ambiente direcionado para a aprendizagem contínua.

Neste sentido Niven (2008) refere que o sucesso na melhoria dos processos, para o alcance de outros objetivos estratégicos nomeadamente a satisfação do “cliente”, depende muito das capacidades dos recursos humanos e das ferramentas de apoio que estes utilizam com vista a cumprir a missão. Pinto (2007) vai ao encontro dizendo que não haverá sucesso “sem recursos humanos competentes e motivados, dispondo de informação e tecnologias adequadas e trabalhando num clima que valoriza a performance e incentiva o desenvolvimento pessoal e organizacional”.

A associação vive das pessoas e para as pessoas, sejam elas utentes, famílias, parceiros, comunidade ou colaboradores e sabe que os seus maiores parceiros são de facto todas as pessoas que trabalham diariamente para melhorar a qualidade de vida dos utentes e contribuir para uma sociedade mais “saudável”. É uma preocupação constante da organização a motivação da equipa, cultivar um clima organizacional positivo e ter colaboradores suficientes e capacitados para responder às necessidades do dia-a-dia.

De seguida, individualmente, para cada perspetiva, serão apresentados os principais objetivos estratégicos e respetivos indicadores, um conjunto de metas a atingir

e as ações estratégicas que deverão ser executadas de forma a serem atingidos os objetivos propostos. As bases do modelo foram desenvolvidas tendo por suporte o conhecimento da IPSS e material fornecido pelos responsáveis.

4.1.4. Definição dos Objetivos Estratégicos

Os objetivos são declarações concisas do que a organização espera realizar e devem ser estabelecidos para cada uma das perspetivas do *BSC*. A seleção dos objetivos estratégicos deve incidir nas áreas que reforçam as competências da organização e que melhoram o seu desempenho. Estes têm metas associadas e cada objetivo deve promover a estratégia da empresa. Se um objetivo não apoiar a estratégia da empresa deve ser eliminado ou a estratégia deve ser alterada.

Os objetivos estratégicos são aspetos que queremos controlar (aspetos críticos) e definem a filosofia/cultura da organização num horizonte futuro, ou conforme refere Pinto (2009), são a descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer bem para executar a sua estratégia. Associado a cada objetivo deverá haver um conjunto de indicadores (KPI's), que permitem quantificar o objetivo.

É impossível gerir sem medir e para medir é importante fixar objetivos. Os objetivos são os resultados que a organização pretende alcançar num determinado período de tempo, atendendo à estratégia definida, ao seu contexto organizacional (ambiente interno e externo), para concretizar a sua visão e cumprir a sua missão. Os objetivos estratégicos devem ser agrupados, no mapa estratégico, em “vetores estratégicos” que traduzem as grandes linhas de ação da organização.

Cada perspetiva contém objetivos que traduzem quantitativa e qualitativamente a estratégia da organização, indicadores que medem e acompanham a evolução dos objetivos, metas que indicam o nível de desempenho esperado e iniciativas ou ações a desenvolver pela organização para alcançar os objetivos definidos.

Tendo em conta a missão da SCME, na perspetiva interna e de prestação de serviços foram definidos cinco objetivos estratégicos com vista a dar resposta aos fatores que podem tornar distintos os processos da organização e a ajudar a IPSS a melhorar a forma como os seus veem a instituição:

Objetivos Estratégicos	
Perspetiva Interna e de Prestação de Serviços	
S1	Implementar um sistema de avaliação de desempenho geral na IPSS
S2	Reforçar imagem da Instituição e incrementar os canais de divulgação e informação

S3	Diversificar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e das atividades realizadas
S4	Promover a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade
S5	Implementar um sistema de controlo de atividades

Tabela 4 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Interna de Prestação de Serviços

Fonte: Elaboração própria

Para o objetivo S1 – Implementar um sistema de avaliação de desempenho geral na IPSS – pretende-se desenvolver, junto da IPSS, um sistema de avaliação de performance total da instituição, isto é, um sistema que avalie a performance geral da IPSS, com informação com maior interesse para a Direção da mesma, mas também um sistema que avalie a performance operacional da mesma, onde se inclua tanto a avaliação dos colaboradores, como a avaliação da satisfação de todos os utentes da organização, neste caso de todas as pessoas que requerem ajuda ou algum tipo de serviço prestado pela mesma. Com este objetivo, têm-se ainda como finalidades a longo prazo auxiliar e fortalecer o controlo de gestão da mesma e também auxiliar a instituição a adaptar os seus processos internos para uma futura certificação integrada ao nível da qualidade (ISO 9001), segurança (ISO 45001) e ambiente (ISO 14001).

O objetivo S2 – Reforçar a imagem da Instituição e incrementar os canais de divulgação e de informação – procura dar ênfase à importância de como a Instituição é vista na comunidade onde se insere e para os seus *sh* em geral. Para tal existe a necessidade de uma frequente manutenção dos canais de divulgação e de informação da própria IPSS, uma vez que esta necessita inevitavelmente de fundos provenientes dos seus principais *stakeholders*, sendo estes os seus sócios, os seus utentes (atuais e possíveis), as famílias dos mesmos, autarquia e comunidade em geral. Neste sentido, reforça-se que uma manutenção constante da sua comunicação para com o exterior assume um papel fundamental na vida da organização. Assim, existe uma maior probabilidade de aumentar o número de novos inscritos nas diversas respostas sociais da organização, desde o Centro de Dia, o Serviço de Apoio ao Domicílio, o Apoio à Infância e o Apoio a Pessoas e Famílias Carenciadas.

No objetivo S3 – Diversificar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e das atividades realizadas – prevê-se a manutenção e melhoramento das capacidades físicas, mentais e/ ou sociais dos idosos dentro e fora da instituição, a promoção das relações intergerações com vista a fomentar a inclusão social dos idosos, a distribuição de refeições completas e/ ou de cabazes pelos diversos tipos de utentes da IPSS (utentes, idosos, crianças e outras pessoas carenciadas), entre outros serviços e/ ou atividades.

Desta forma ambiciona-se aumentar o número de inscrições e de reservas na organização e, acima de tudo, melhorar o serviço prestado e a satisfação geral dos seus beneficiários.

Relativamente ao objetivo S4 – Promover a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade – pretende-se realçar o enfoque tanto da responsabilidade social da organização para com todos os seus *sh*, assim como da sustentabilidade da mesma na comunidade e para com o meio ambiente

Com o objetivo S5 – Implementar um sistema de controlo de atividades - o pretendido é desenvolver um sistema eficiente e eficaz que permita um maior e melhor controlo do conjunto das atividades, de forma a perceber com detalhe a evolução de cada resposta social da IPSS.

No âmbito da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento são definidos os objetivos estratégicos relacionados com as competências e capacidades dos recursos humanos para alcançar a missão; a informação e tecnologias disponíveis e o clima organizacional onde se inclui a motivação dos colaboradores. Nesta perspetiva definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos	
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	
A1	Aumentar a motivação, satisfação e o comprometimento dos colaboradores
A2	Reforçar/ aumentar as competências dos colaboradores
A3	Melhorar infraestruturas
A4	Promover a cultura de acolhimento e inclusão

Tabela 5 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Elaboração própria

No objetivo A1 – Aumentar a motivação, satisfação e o comprometimento dos colaboradores – a organização tem como objetivo continuar a fomentar a motivação, espírito de presença e de equipa elevando os padrões de eficiência e de qualidade do serviço. Estes são a essência e parte fundamental da associação, por isso, proporcionar boas condições aos mesmos e valorizá-los é importante para a instituição.

Para o objetivo A2 – Reforçar/ aumentar as competências dos colaboradores – a instituição defende possuir uma equipa devidamente qualificada é indispensável para o estabelecimento de uma equipa de recursos humanos devidamente preparada para os desafios diários da instituição. Desenvolver novas competências e melhorar as condições de trabalho, tendo em vista um melhor desempenho profissional. Desenvolver formações principalmente a nível interno, dando especial atenção a formações que permitam entender a influência ou consequências das doenças diagnosticadas nos utentes.

Quanto ao objetivo A3 – Melhorar infraestruturas – melhorar os espaços permitirá criar melhores condições para os utentes e para os colaboradores e, assim, serem capazes de oferecer um serviço com maior qualidade.

Com o objetivo A4 – Promover a cultura de acolhimento e inclusão – o pretendido é a divulgação de temática de modo a potenciar a integração e inclusão de todo o tipo de culturas existentes. Incrementar a capacidade de transformação e adaptação a novas formas de estar, pensar, fazer, sentir e ser em prol do bem-comum.

A construção da perspetiva financeira permitiu desde logo identificar os objetivos mais importantes para a estratégia e realização da missão da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja sendo eles:

Objetivos Estratégicos	
Perspetiva Financeira	
F1	Aumentar fontes de financiamento
F2	Aumentar Voluntariado
F3	Racionalizar os custos
F4	Submeter candidaturas a programas governamentais/ não governamentais

Tabela 6 - Objetivos Estratégicos - Perspetiva Financeira

Fonte: Elaboração própria

Para F1 – Aumentar fontes de financiamento – uma das estratégias relativamente ao aumento das fontes de receita é por via das doações. Aqui o conceito de doação é bem mais abrangente do que a simples doação monetária. Outra fonte de receita são as obtidas através da promoção de parcerias que financiam projetos e as respostas sociais da SCME. Também, faz parte da estratégia o a criação de quotas para eventuais sócios, o que leva a um aumento na receita. Aumentar as fontes de receita é essencial para a sustentabilidade pois os subsídios e apoios proporcionados pelo Estado e Ministérios são cada vez mais diminutos, por isso é crucial obter novas alternativas de receita.

Quanto ao objetivo F2 – Aumentar Voluntariado – as Instituições sem fins lucrativos recorrem ao trabalho voluntário e o sucesso das mesmas está bastante dependente destes. Como tal é essencial perceber as suas expectativas, motivações e necessidades para um bom trabalho entre a associação e o voluntário.

De acordo com o objetivo F3 – Racionalizar os custos – existem custos que são desnecessários, por isso é importante realizarem-se frequentemente análises para que os possamos eliminar. Pretende-se criar mecanismos simples para uma utilização mais eficiente de recursos e que permita diminuir custos sem que tal comprometa a capacidade

de responder a necessidades da organização nem coloque a atual estrutura de utentes e recursos humanos em causa.

Para o objetivo F4 – Submeter candidaturas a programas governamentais/ não governamentais – o ideal é proceder a candidaturas a planos governamentais/ não governamentais capazes de ajudarem na obtenção de meios para a sustentabilidade da organização. Através da obtenção destes apoios é possível ajudar na concretização dos objetivos propostos.

Há uma clara preocupação em diversificar fontes de receitas razão pela qual o objetivo “aumentar receitas” surge dividido em duas partes, dado que as ações para aumentar umas não são necessariamente as mesmas para aumentar outras. A questão de diminuir custos advém muito das limitações orçamentais pelo que se torna imperativo criar rotinas mais sustentáveis e desenvolver pequenas ações que permitam diminuir custos sem prejudicar a qualidade do serviço.

Quando todos os objetivos são alcançados, a missão da organização está atendida. Segundo Santos (2014), a fixação e a avaliação de objetivos vinculam os gestores, estimulando-os a executarem a estratégia, estabelecendo resultados quantificados no tempo e passíveis de serem avaliados

4.1.5. Definição de Indicadores e Metas

Depois de estabelecido o que se pretende controlar (proposta de valor), é necessário definir indicadores para quantificar o nível de performance associada aos objetivos do mapa estratégico. Barreiros (2013) recomenda criatividade e persistência uma vez que se trata de um processo de “descoberta” que nunca se deve perder de vista.

A seleção e avaliação de indicadores são cruciais para o reforço da capacidade de informação e para o incremento da eficácia do controlo. Após selecionar o que se pretende controlar, os indicadores devem ser definidos e avaliados em termos de qualidade das suas características e atribuições. No processo de escolha de cada um dos indicadores é considerada a sua viabilidade técnica, o custo, a combinação de indicadores de indução e de resultados e a existência ou não de riscos disfuncionais. Para isso, devemos escolher indicadores objetivos, completos e reativos.

Na construção do BSC propriamente dito, inicia-se com a definição das metas estratégicas. Definir metas consiste em estabelecer os níveis de desempenho esperados, possibilitando que cada colaborador compreenda qual a sua contribuição para a estratégia

da organização. As metas são um indicador do grau de esforço necessário para alcançar os objetivos estratégicos, focando as atenções de todos na melhoria contínua. A definição das metas é um dos pontos mais importantes; é fundamental envolver as pessoas certas neste processo, nomeadamente os dirigentes.

As metas devem ser mensuráveis, alcançáveis, motivadoras e desafiantes. A cada meta deve estar associado um responsável para possibilitar a sua avaliação de uma forma periódica. A principal razão do estabelecimento de metas e objetivos é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a organização esteja a cumprir a missão em direção à sua visão. Resumindo, as metas são resultados mais abrangentes que a organização assume o compromisso de alcançar; objetivos são as etapas necessárias para se alcançar as metas.

Para a instituição, definir metas significa estabelecer um resultado desejado, que posteriormente será para comparar com o resultado obtido. Desta forma, as instituições comparam os resultados reais obtidos ao que tinham ambicionado no início do ano. A definição destas facilita o compromisso responsável na realização dos objetivos, aceitado assim, a implementação de um sistema de controlo.

Assim, tendo em conta todas as condicionantes e especificidades apresentadas pelo Santa Casa da Misericórdia de Estarreja e os objetivos e os indicadores descritos anteriormente, as metas foram definidas tendo em conta um horizonte temporal de 1 ano.

Tendo em vista a monitorização dos objetivos apresentados, definiram-se os seguintes indicadores para cada objetivo estratégico por perspetiva:

Perspetiva Interna e de Prestação de Serviços		
OE	Indicador	
S1	S1.1	Número-índice de processos informatizados
	S1.2	Taxa de implementação do sistema de avaliação
	S1.3	Nº de respostas sociais integradas no SGI
	S1.4	Grau de satisfação dos utentes
	S1.5	% de saídas voluntárias dos utentes
	S1.6	Nº reclamações de clientes
	S1.7	% Utentes inquiridos no âmbito do sistema de avaliação
S2	S2.1	Nº de publicações efetuadas por mês
	S2.2	Nº Presenças nos media: rádio, televisão e jornais
	S2.3	Nº de acessos ao site
	S2.4	Nº de visualizações nos media
	S2.5	Nº de novos inscritos
S3	S3.1	% Utentes que aderem às atividades
	S3.2	Média do nº de novas metodologias aplicadas aos serviços existentes
	S3.3	Média do nº horas em atividades complementares às respostas sociais
S4	S4.1	Pegada ecológica

Proposta de Implementação de um Modelo de Balanced Scorecard numa IPSS – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

	S4.2	Nº médio de participantes em eventos/feiras abertos à comunidade
	S4.3	Grau de reconhecimento da SCME por parte dos <i>stakeholders</i>
	S4.4	Grau de alcance das publicações efetuadas
	S5	
	S5.1	% de sucesso de atividades realizadas
	S5.2	Rentabilidade das atividades
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento		
OE	Indicador	
A1	A1.1	Grau de satisfação dos colaboradores
	A1.2	% de avaliações de desempenho positivas
	A1.3	% de saída dos trabalhadores da instituição
A2	A2.1	Média de horas de formação dadas
	A2.2	% de Execução do Plano Anual de Formação
A3	A3.1	% de equipamentos “amigos do ambiente” usados
	A3.2	Estado de execução das obras
A4	A4.1	N.º de Atividades Culturais Realizadas
	A4.2	Média de horas de formação
Perspetiva Financeira		
OE	Indicador	
F1	F1.1	N.º de novos sócios
	F1.2	Valor em euros de donativos recebidos
	F1.3	Valor em euros de verbas recebidas
	F1.4	N.º de novas parcerias
F2	F1.2	N.º de novos voluntários
F3	F3.1	% da redução de custos com FSE
	F3.2	Fase da implementação da certificação energética
F4	F4.1	Nº. de candidaturas submetidas
	F4.2	% de candidaturas aceites

Tabela 7- Indicadores por Perspetiva e Objetivo Estratégico

Fonte: Elaboração própria

Com base nos indicadores descritos na Tabela 7 os mesmos foram especificados em detalhe e para cada um foi definida a meta a alcançar:

Indicadores e Metas - Perspetiva Interna e de Prestação de Serviços					
Indicador	Objetivo do Indicador	Regra de Cálculo	Frequência de Cálculo	Método de Obtenção das Informações	Meta Definida
S1.1	Quantificar o número de processos informatizados	[("valor real do nº de processos informatizados" * "valor de referência" / "valor histórico de referência")]	Semestral	Base de Dados dos Processos	30 face ao valor de referência
S1.2	Perceber em que "ponto" está a implementação.	(Situação atual da implementação / Total da implementação) * 100%	Trimestral	Processo de Implementação	40%
S1.3	Analisar quais as repostas sociais integradas	$\sum$ das respostas sociais	Trimestral	Processo de Implementação	Totalidade
S1.4	Avaliar a satisfação dos utentes.	$\sum$ dos inquéritos de satisfação * 100%	Anual	Base de dados dos inquiridos	80%
S1.5	Analisar as saídas voluntárias de utentes	Variância da % do ano N-1 e do ano N	Anual	Base de dados dos inquiridos	< 3
S1.6	Medidas reclamações efetuadas por utentes	$\sum$ do nº de reclamações de clientes	Anual	Base de dados dos inquiridos	< 5

Proposta de Implementação de um Modelo de Balanced Scorecard numa IPSS – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

S1.7	Verificar novas inscrições.	$\sum$ do nº de novos inscritos	Semestral	Base de dados dos inscritos	100%
S2.1	Medir a globalidade de publicações feitas	$\sum$ do nº de publicações	Mensal	Consulta dos Media	4 publicações/mês
S2.2	Avaliar o alcance da IPSS na comunidade e nos Media	$\sum$ do nº de presença nos media	Semestral	Consulta dos Media	10/ano
S2.3	Perceber com é recebida a IPSS na comunidade.	$\sum$ do nº de acessos ao site	Semestral	Consulta dos Media	30/mês
S2.4	Medir o alcance da IPSS na comunidade e nos media	$\sum$ do nº de acessos aos media	Semestral	Consulta dos media	90 visualizações/publicações
S2.5	Verificar novas inscrições.	$\sum$ do nº de novos inscritos	Semestral	Base de dados dos inscritos	50/ano
S3.1	Perceber quais são as atividades que são mais interessantes para os utentes.	(Nº de utentes participantes / Nº total de utentes) * 100%	Mensal	Base de Dados dos Utes	85%
S3.2	Perceber que novas metodologias são praticadas.	$\sum$ do nº de novas metodologias / nº de metodologias usadas	Trimestral	Plano de metodologias	20%
S3.3	Perceber se as respostas sociais da IPSS têm sido procuradas na comunidade em que se insere.	$\sum$ do nº de horas atividades complementares / nº de horas totais	Mensal	Plano semanal das atividades	25h/sem
S4.1	Este indicador tem como objetivo perceber qual a é a pegada ecológica da IPSS.	N/A	Anual	Serviço Externo – Segurança e Higiene	1,8 gha (hectares globais)
S4.2	Verificar qual a adesão a eventos da IPSS.	$\sum$ do nº de participantes em feiras/eventos	Trimestral	Base de dados das feiras criadas	130 participantes
S4.3	Estudar o recolhimento da SCME na sociedade Estarrejense	($\sum$ da amostra realizada /) *100%	Trimestral	Estudos de Mercado	75%
S4.4	Medir o alcance da IPSS nos media	$\sum$ do nº de acessos aos media / m²	Semestral	Consulta dos Media	100 pessoas/publicação
S5.1	O intuito deste indicador é perceber se as atividades são bem recebidas pela comunidade.	(Nº de atividades realizadas / Nº total de atividades) * 100%	Trimestral	Inquéritos	95%
S5.2	Medir se as atividades realizadas estão a ser rentáveis	(“resultados gerados” /” recursos utilizados)	Trimestral	Balancetes	85%
Indicadores e Metas - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento					

Proposta de Implementação de um Modelo de Balanced Scorecard numa IPSS – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

Indicador	Objetivo do Indicador	Regra de Cálculo	Frequência de Cálculo	Método de Obtenção das Informações	Meta Definida
A1.1	Avaliar a satisfação dos colaboradores	$\sum$ dos inquéritos de satisfação * 100%	Trimestral	Base de dados dos inquiridos	90%
A1.2	Medir a percentagem de avaliações de desempenho	(Avaliações Positivas / Totais de avaliações) * 100%	Trimestral	Base de dados dos inquiridos	30%
A1.3	Analisar as saídas de colaboradores	Variância da % do ano N-1 e do ano N	Anual	Base de dados dos inquiridos	25%
A2.1	Medir o número de horas de formação obtidas pelos colaboradores	$\sum$ nº horas formação/ nº trabalhadores	Mensal	Base de dados colaboradores	40h/colaborador ao ano
A2.2	Colmatar todas as necessidades de formação	(Parte executada/ Total plano) * 100%	Mensal	Plano Anual de Formação	75%
A3.1	Aumentar a responsabilidade da sustentabilidade de recursos	(Eq. amigos do ambiente” / Total de equip.) * 100%	Trimestral	Processo de Implementação	50%
A3.2	Analisar o estado de execução da obra de melhoramento das infraestruturas	N/A	Semestral	Fonte Externa	40%
A4.1	Mobilizar a comunidade para a importância da Responsabilidade Social	$\sum$ atividades realizadas	Semestral	Base dados de atividades	1/MÊS
A4.2	Medir o número de horas despendidas em atividades culturais	$\sum$ nº horas formação/ nº eventos	Semestral	Base dados de atividades	24h/mês em palestras/ escolas
Indicadores e Metas - Perspetiva Financeira					
Indicador	Objetivo do Indicador	Regra de Cálculo	Frequência de Cálculo	Método de Obtenção das Informações	Meta Definida
F1.1	Este indicador tem como objetivo medir a angariação de novos sócios	$\sum$ dos novos sócios registados	Semestral	Base de Dados Sócios	> 5
F1.2	Medir a evolução dos meios financeiros para o melhoramento e evolução da IPSS	$\sum$ dos Recibos emitidos para donativos	Mensal	Recibos emitidos	15.000 €
F1.3	Medir a evolução dos meios financeiros para o melhoramento e evolução da IPSS	$\sum$ das verbas em €	Mensal	Doc. de controlo elaborado internamente	95.000 €
F1.4	Medir a captação de novas parcerias (entidades ou particulares)	$\sum$ dos Contratos de Parceria assinados	Trimestral	Consulta dos Contratos de Parceria	5

Proposta de Implementação de um Modelo de Balanced Scorecard numa IPSS – Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

F2.1	Medir a captação de novos voluntários que queiram colaborar na instituição	Σ dos novos voluntários registados	Semestral	Base de Dados de Voluntários	10
F3.1	O objetivo deste indicador consiste na comparação da evolução dos FSE no decorrer dos anos	("Conta 62 da DR do mês N" - "Conta 62 da DR do mês N-1") * 100%	Mensal	Balancetes Mensais	4 %/ano
F3.2	Perceber em que "ponto" está a implementação.	N/A	Trimestral	Serviço Externo	Totalmente implementado
F4.1	Quantificar o número de candidaturas submetidas	Σ do nº de candidaturas	Mensal	Portal de Submissão	10
F4.2	Analisar o número candidaturas aceites face às submetidas	(Nº de candidaturas aceites / Nº total de candidaturas) * 100%	Mensal	Portal de Submissão	60%

Tabela 8 -Folha de Indicadores e Metas por perspetiva

Fonte: Elaboração própria

4.1.7. Definição de Iniciativas

As iniciativas estratégicas são planos de ação, ou seja, são atividades a desenvolver para atingir os objetivos definidos. As ações devem ser definidas tendo em conta critérios estratégicos, selecionados e priorizados de acordo com os objetivos a alcançar e a sua respetiva criticidade.

A elaboração de um mapa de caracterização das iniciativas permite sinalizar as iniciativas críticas para o cumprimento dos objetivos estratégicos e facilita a sua monitorização e orçamentação.

As iniciativas estratégicas são o ponto de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização. Esta ligação faz-se através do orçamento e do plano de atividades da organização. De acordo com Caldeira (2010), atendendo à escassez de recursos à disposição das organizações, a seleção das iniciativas deve atender ao preço e ao impacto nos objetivos. Um dos aspetos críticos na seleção das iniciativas é, portanto, o preço (orçamento).

Russo (2015) alerta para o facto de haver iniciativas que, por não terem um impacto positivo e relevante nos objetivos, consumirem recursos e tempo sem benefícios nos resultados. Por isso recomenda uma escolha cuidada das iniciativas com base no historial da organização, de organizações similares, na experiência da gestão de topo e de consultores externos.

Foram definidas iniciativas/ações que irão beneficiar a IPSS, melhorando as ofertas aos utentes, para a melhoria dos processos da instituição. Neste âmbito, as iniciativas propostas são:

- Na perspetiva Interna e de Prestação de Serviços:

- Criar e desenvolver protocolos com outras organizações (processos) com vista à atribuição de benefícios fora da IPSS a sócios, “clientes” e funcionários;
- Efetuar inquéritos de satisfação aos utentes;
- Desenvolver o sistema de avaliação da IPSS;
- Adaptar os processos internos para uma futura implementação de um sistema de gestão integrado na IPSS (ISOs 9001; 14001; 45001);
- Criar conteúdos online para promover a IPSS;
- Criar conteúdos online com carácter formativo/ informativo, relacionados com a 3ª Idade e apoio à infância;
- Dar visibilidade à instituição através da divulgação de publicidade geral ou específica (certos eventos em particular, por exemplo) em rádios, televisão e/ ou jornais;
- Captar novas "pessoas a apoiar" dentro das Respostas Sociais disponíveis;
- Aperfeiçoar a base de dados das pessoas inscritas na IPSS;
- Controlar as atividades realizadas no Centro de Dia e criar registo da aderência às mesmas por parte dos utentes;
- Aumentar as valências prestadas aos utentes;
- Criar novas práticas de apoio ao domicílio;
- Realizar o dia aberto na IPSS (rastreios, workshops temáticos, partilha de experiências);
- Facilitar aos mais jovens (Apoio à Infância) explicações por meio de voluntariado;
- Calcular a pegada ecológica da IPSS;
- Registar na avaliação de cada atividade realizada (nomeadamente eventos/ feiras) o número certo ou aproximado do número de participantes;
- Efetuar o controlo e análise dos conteúdos online criados pela instituição;

- Analisar e avaliar as atividades realizadas (dentro e fora das respostas sociais existentes) e criar uma base de dados detalhada com todos a informação pertinente, assim como com todos os prós e contras;
- Criar um sistema de controlo de atividades com vista a perceber com rapidez o “estado” de cada atividade face ao que era previsto, assim como perceber a evolução e as tendências de cada atividade (respostas sociais) da IPSS.

- Na perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento:

- Deverá ser desenvolvida uma base de dados com uma rede de contactos, que permitirá à IPSS categorizar os contactos por cada tipo de *stakeholder*;
- Desenvolver uma base de dados de instituições que promovam estágios. Isto permitirá à IPSS recorrer ao serviço de estagiários sempre que necessário;
- Criar um programa de voluntariado direccionado aos jovens, fomentando o gosto pela ajuda ao próximo e o sentido de serviço à comunidade;
- Aumentar a proporção de atividades de voluntariado;
- Elaborar um plano anual de formações, onde será feito o levantamento das necessidades de formação de cada área, procurando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos utentes;
- Realizar inquéritos de satisfação aos colaboradores, por forma a conhecer as necessidades e dificuldades que os colaboradores da IPSS encontram no seu dia-a-dia laboral, permitindo reconhecer eventuais falhas que poderão ser corrigidas e/ou melhoradas;
- Criar concursos abertos à comunidade, que permitam melhorar a relação entre a instituição, os utentes e a comunidade local, procurando obter benefícios para a instituição e para os seus utentes;
- Criar condições na IPSS que permitam manter e/ou melhorar as capacidades físicas, mentais e sociais dos seus utentes e contribuir para a sua inclusão social na comunidade;
- Contribuir para a proteção/garantia dos Direitos das pessoas mais vulneráveis a nível socioeconómico;

- Alcançar a Classe A⁺⁺ no âmbito da Certificação Energética, sendo uma forma proactiva de ajudar o Planeta, mas também, de reduzir os gastos com energia;
- Adquirir “Equipamentos amigos do ambiente”, com vista à obtenção da classe A⁺⁺ de Certificação Energética.

- Na perspetiva Financeira:

- Captação de novos sócios, aumentando o valor de quotas recebidas;
- Fomentar os donativos, seja de entidades empresariais seja por particulares;
- Efetuar uma busca constante de novos patrocínios. Estes patrocínios serão importantes para dar resposta às necessidades da IPSS;
- Realizar eventos com o objetivo de angariar fundos para benefício da instituição, como por exemplo, a realização de “Almoços Solidários”, que aliam o convívio da comunidade e a angariação de fundos que permitam à instituição suprir as suas necessidades e dar uma resposta às necessidades dos seus utentes;
- Realizar campanhas de natal em empresas, outras organizações e também junto de particulares, com vista à angariação de fundos;
- Fomentar a angariação de fundos para apoiar a SCME nas respetivas valências;
- Promover a consignação do IRS através de contactos de e-mail em base de dados e de campanhas no Facebook;
- Procurar novas parcerias com vista à obtenção de financiamento das atividades e/ou redução de custos;
- Efetuar candidaturas a fundos comunitários e nacionais;
- Criar propostas de fornecimento (bens/serviços), procurando criar economias de escala que resultem na redução de custos com FSE;
- Procurar formações financiadas que permitam mitigar alguns dos custos que serão necessários para o cumprimento do plano anual de formações.

Todas as iniciativas escolhidas apoiam verdadeiramente e são estratégicas para a realização de cada um dos objetivos estratégicos. Estas iniciativas foram escolhidas de forma criteriosa, com vista, a evitar-se dispêndios supérfluos em recursos humanos e matérias.

4.1.8. Mapa Estratégico

O mapa estratégico (ME) é uma representação visual das relações de causa-efeito entre os componentes de estratégia de uma organização. Este proporciona a descrição da visão futura da organização permitindo que os seus colaboradores lidem com a incerteza (Nascimento & Cavenaghi, 2008). Este deve incluir os objetivos críticos da organização e as relações entre si que determinam o desempenho organizacional. Para tal, revela-se como elemento fundamental na implementação do BSC.

Através deste mapa é possível a construção de um esquema integrador da estratégia seguida. A sua criação evidencia um esquema de relações que engloba a empresa nas suas várias dimensões, ajudando a perceber a rede de relações de influência de que depende a organização (Oliveira & et.al., 2012). Posto isto, podemos dizer que os Mapas Estratégicos são documentos onde vemos retratadas as grandes linhas de orientação estratégica bem como os objetivos operacionais definidos para cada uma das perspetivas do BSC.

As relações passadas podem ajudar a empresa a criar as relações causa-efeito, ou seja, a construir um mapa estratégico com base no conhecimento e nas experiências passadas, o que é uma mais-valia. Estes mapas mostram as relações cruciais entre os objetivos que guiam o desempenho da organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), “A estratégia implica o movimento da organização desde a sua posição atual até uma posição desejada no futuro, embora incerta. Como se trata do futuro, o caminho tem de ser traçado por um conjunto de hipóteses interligadas. O mapa estratégico especifica este relacionamento de causas e efeitos, transformando esse hipotético caminho num percurso explícito e testável”. Figueiredo (2016) refere ainda que estas relações de causa e efeito têm também associada uma função

de diagnóstico no sentido em que possibilita realizar análises para posterior validação do Scorecard.

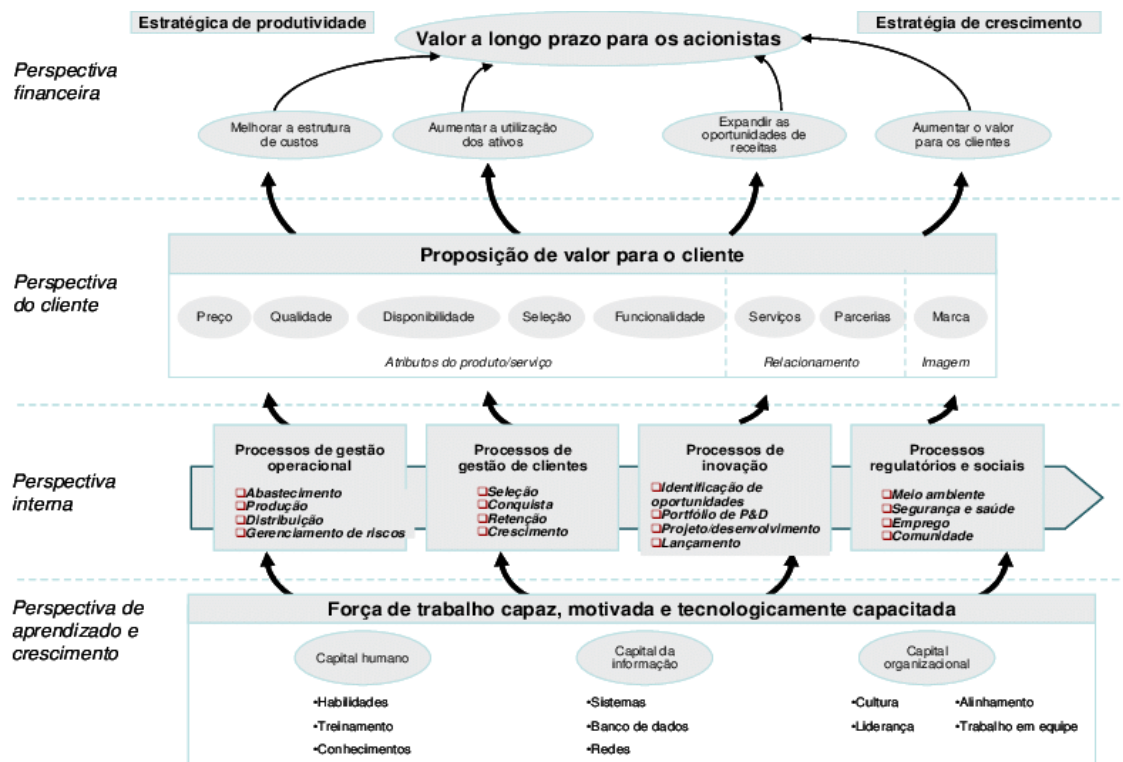


Figura 13- Mapa Estratégico do BSC
Fonte: Ulyssea, Martins, Silva e Girola (2013)

O mapa estratégico é uma ótima ferramenta para comunicar a estratégia a toda a organização, destacando os indicadores críticos que levam ao sucesso e permitindo que cada *stakeholder* (*sh*) consiga saber como é que podem contribuir para melhorar a organização (Niven, 2008). Segundo Anagnostopoulos (2010), o mapa estratégico preenche o espaço entre a formulação da estratégia e a sua implementação através da ligação das atividades operacionais com as atividades não financeiras, permitindo suportar e alinhar as estratégias da organização.

Em suma, o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, pois é robusto e integrador, e obriga a centrar a mensagem no fundamental. Este consegue fazer com que a mensagem seja mais explícita e assim mais fácil de comunicar. Por isso, a principal finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como a organização irá criar valor ao longo do tempo, ou seja, estabelece a ligação entre as atividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como este deve ser executado (António & Rodrigues, 2006).

As estratégias definidas podem ser representadas através da elaboração do mapa estratégico. O mapa estratégico é uma representação visual de objetivos críticos da

organização e das relações de causa e efeito entre eles. A análise das relações de causa e efeito permite tirar conclusões sobre o desempenho organizacional. Ou seja, um objetivo não alcançado pode ser resultado de uma ou mais causas – um ou mais objetivos que para ele contribuíram, indicadores desajustados dos objetivos, metas muito ou pouco ambiciosas, etc.

Para Barreiros (2013), o mapa estratégico constitui-se como um modelo holístico que retrata e descreve, de forma abrangente, o conceito de estratégia, tornando-a mensurável e orientada e permitindo o envolvimento de todos. Deste modo todas as pessoas da organização terão acesso a uma visão global da estratégia.

Após conclusão do processo de elaboração do BSC, o desejável é apresentar toda a informação no chamado Mapa Estratégico. Este trata-se de uma representação de todos os aspetos da estratégia e da sua monitorização – missão, visão, objetivos, indicadores, metas, iniciativas e recursos.

Para a organização em análise o Mapa Estratégico elaborado é o seguinte:

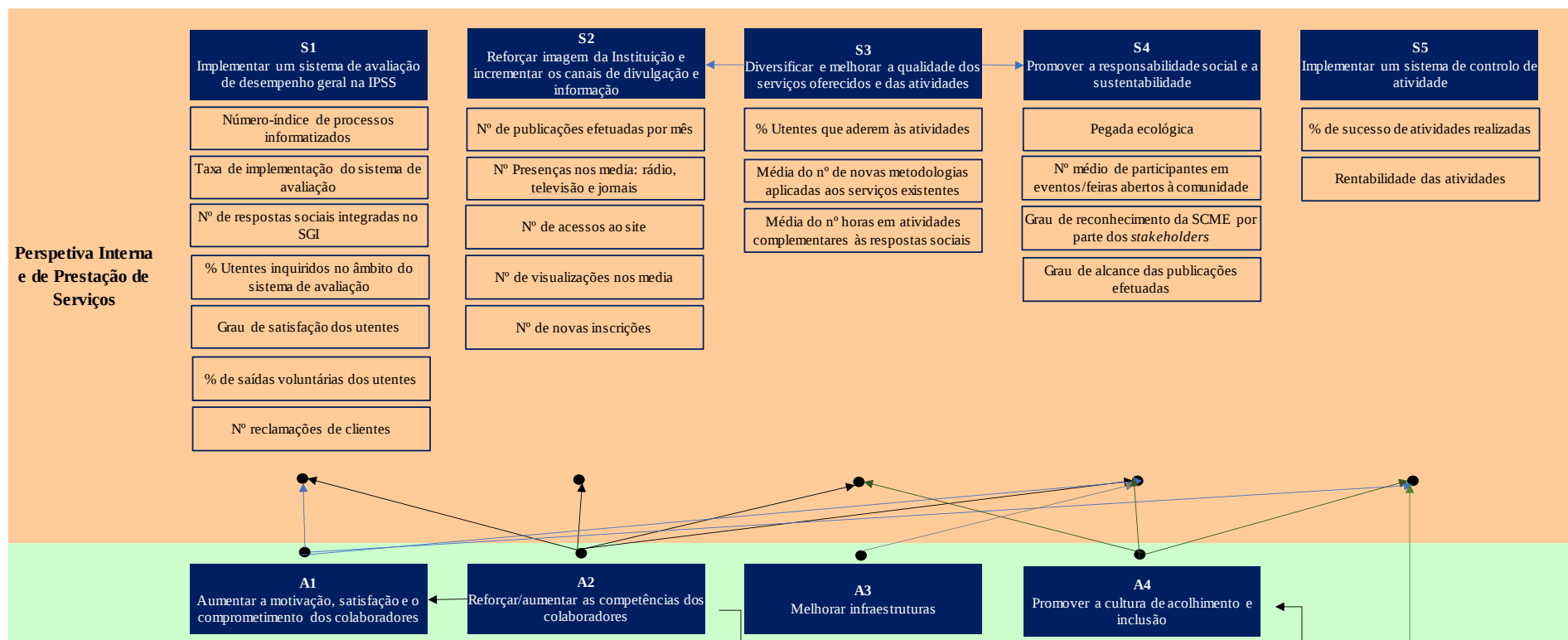


Figura 14 - Mapa Estratégico (1)

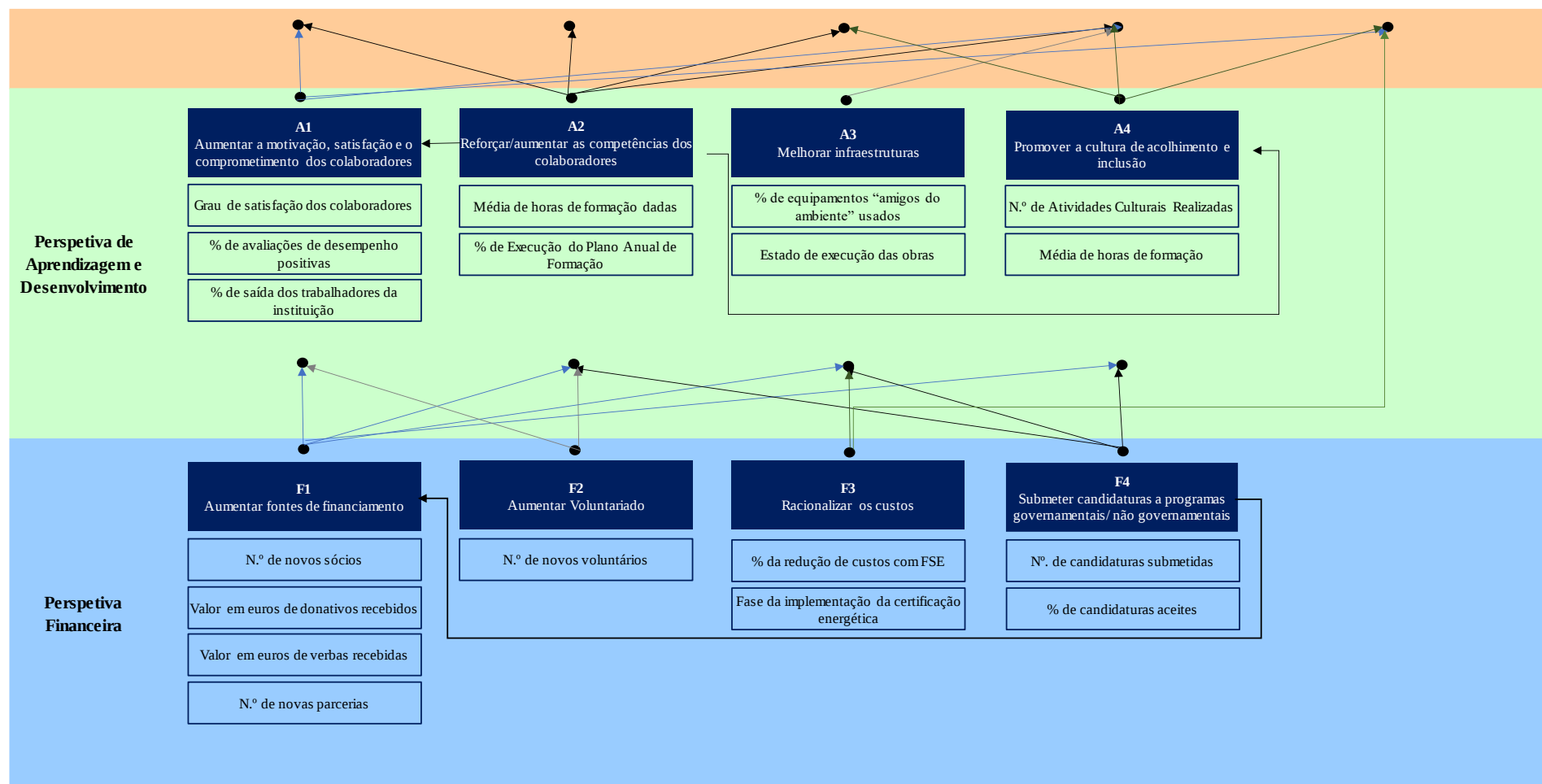


Figura 15 - Mapa Estratégico (2)

Relações Causa-Efeito

Um BSC bem construído deve, para além de descrever a estratégia através de objetivos e indicadores adequados, contemplar relações de causa e efeito entre esses objetivos e os respetivos indicadores distribuídos pelas quatro perspetivas. Como refere Caldeira (2010), a relação entre os diferentes objetivos interpostos nas diferentes perspetivas deve resultar em: “Boa performance nos objetivos de Aprendizagem induz melhorias nos processos internos que por sua vez têm impacto nos resultados financeiros e geram melhorias na organização aos olhos dos clientes”.

Assim sendo, este instrumento descreve a estratégia de uma organização através de objetivos e indicadores escolhidos da forma mais adequada. Os objetivos deverão estar ligados por relações causa-efeito, desde a perspetiva de aprendizagem e crescimento (causa) até à perspetiva financeira (efeito), identificando-se assim a fonte de influência do resultado. (Werner & Xu, 2012) e devem ser de fácil compreensão e o mais específicos possível. Correspondem à ação que é necessária executar, e bem, para que se concretize a estratégia dando resposta às necessidades definidas em cada uma das perspetivas (Figueiredo, 2016).

Para o mapa elaborado as relações apresentadas são:

- S1, relaciona-se montante na Perspetiva de Aprendizagem e Conhecimento com os objetivos A1 – Aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores –, A2 – Reforçar/ aumentar a competências dos colaboradores – e A4 – Executar programas de formação para estágios e voluntariado.
- S2 interliga-se dentro da mesma perspetiva com o objetivo S3 – Diversificar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e das atividades realizadas – e, a montante, com a Perspetiva de Aprendizagem e Conhecimento no objetivo A2 – Reforçar/ aumentar as competências dos colaboradores.
- S3 está relacionado dentro da mesma perspetiva com os objetivos S2 – Reforçar imagem da Instituição e incrementar os canais de divulgação e informação – e S4 – Promover a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade – e com a Perspetiva de Aprendizagem e Conhecimento, a montante, no objetivo A2 – Reforçar/aumentar as competências dos colaboradores.
- S4 interliga-se com o objetivo S3 – Diversificar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e das atividades realizadas – desta nova perspetiva e a montante com os seguintes objetivos da Perspetiva de Aprendizagem e

Conhecimento: A1 – aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores –, A2 – reforçar/ aumentar as competências dos colaboradores –, A3 – promover cultura de acolhimento e inclusão – e A5 – melhorar as infraestruturas.

- S5 relaciona-se com a Perspetiva de Aprendizagem e Conhecimento através dos objetivos A1 – Aumentar a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores – e A4 – Executar programas de formação para estágios e voluntários – e com a Perspetiva Financeira através do objetivo F4 – Racionalização de custos.

Importa mencionar ainda que todos os objetivos se relacionam a jusante, “em cascata”, com os valores, com a missão e finalmente com a visão da IPSS.

4.1.9. Avaliação e monitorização do processo

A definição dos objetivos e dos respetivos indicadores e os procedimentos de recolha de dados são essenciais em todo este processo, mas não terá grande utilidade se não existir uma infraestrutura de informação que permita comunicar os resultados. Outro aspeto crítico é a comunicação dos resultados em tempo útil, permitindo a tomada de decisão de forma credível e atempada.

A medida da eficácia da estratégia é dada pelo grau de concretização dos objetivos. A gestão de topo necessita de informação sobre o grau de concretização dos objetivos, quais os desvios, quais as causas desses desvios, quem contribuiu, porque é que aconteceram, etc.

Com o objetivo de garantir a melhoria contínua e a sustentabilidade da organização, os resultados obtidos devem permitir avaliar o desempenho e constituir um feedback de aprendizagem para a reformulação da estratégia. A correlação dos objetivos estratégicos através das relações de causa e efeito permite ainda avaliar e validar a estratégia e indicar novos rumos estratégicos.

CONCLUSÃO

Considerando que no presente, e com tendência para o futuro, os subsídios correntes e as entradas de capital por parte do Estado propenderão a decrescer e a sofrer alterações na forma como são atribuídas, é fundamental que as instituições sem fins lucrativos otimizem a gestão das suas respostas sociais e equipamentos. É importante valorizar as expectativas que os utentes têm relativamente aos serviços prestados por estas instituições, procurando para isso, conhecer quais as suas maiores necessidades e preocupações no relacionamento que estabelecem com a instituição.

Assim, o Balanced Scorecard revelou ser uma ferramenta capaz de auxiliar a delinear uma estratégia para a organização, a comunicá-la a todos os colaboradores e ainda promover a mudança de processos organizacionais e culturais mais favoráveis a este tipo de entidades.

Neste âmbito, no presente projeto, foi apresentada uma proposta de BSC para a Santa Casa da Misericórdia de Estarreja. A Misericórdia de hoje atingiu já um nível de desenvolvimento e de qualidade de serviços que muito orgulha a administração e continuam a trabalhar para que a Misericórdia de Estarreja continue a ser uma das instituições de maior prestígio do concelho de Estarreja. Esta encontra-se na comunidade que a envolve e atenta às necessidades das suas gentes. Percorreu já um longo caminho, nas suas habituais atividades, sente-se com experiência, enobrecida por transmitir e dar algo que possa enriquecer os outros e, também, pauta-se pela qualidade dos serviços prestados. Sendo uma instituição sem fins lucrativos, o foco mais importante está na perspetiva do “Cliente” e não na perspetiva “Financeira”, como acontece nas empresas cuja finalidade é a obtenção do lucro. Após análise da IPSS foi possível ter uma visão global de quais os objetivos que pretende alcançar no futuro, quais as iniciativas que deverão ser tomadas para o alcance desses objetivos e as metas a atingir.

Para tal foi necessária a realização de um estudo estratégico que nos permitiu identificar os principais *stakeholders* e as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades com o objetivo de expor as grandes linhas de orientação estratégica, através das quais se formularam os objetivos operacionais, inseridos nas perspetivas adequadas dando origem ao mapa estratégico da instituição.

Tendo em conta as especificidades da organização foi elaborado o seu mapa estratégico decomposto nas perspetivas: Financeira, Aprendizagem e Desenvolvimento e

Perspetiva Interna e de Prestação de Serviços (que agrega os Clientes e os Processos Internos).

Com a ajuda deste instrumento, consegue-se perceber quais as relações de causa-efeito dos resultados obtidos e as medidas de desempenho que serão utilizadas para quantificar. Desta forma, tornou-se também mais fácil clarificar os processos e organizar a estrutura de uma forma que permita alcançar os objetivos propostos. Tornou-se mais fácil definir as iniciativas e os indicadores e, também, a quantificar as metas a alcançar.

Posto isto, se a SCME vier a adotar esta ferramenta orientada para a estratégia e utilizasse metodologias como avaliação de desempenho e processo de melhoria contínua, poderiam vir a obter resultados que satisfizessem a sua missão. Para isso é necessária uma mudança profunda na forma de gestão e treinamento de todo o quadro funcional, para que os colaboradores passassem a ter visão de futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Thinkfn, (2010). Balanced scorecard. Thinkfn. Consultado a 12 de novembro de 2020. http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Balanced_scorecard.
- Anagnostopoulos, K. (2010). Strategic plan in a Greek manufacturing company: a Balanced Scorecard and strategy map implementation. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 3-12. <https://pdfs.semanticscholar.org/3d7c/29e05abba5886b2bff0844cf5f695714288c.pdf>
- António, N. S., & Rodrigues, J. J. M. (2006). Balanced Scorecard e mapas estratégicos. *Grupo Estratégia Organizacional, ISCTE- Working paper* nº 1/06. <https://pt.slideshare.net/SandraGamito/bsc-e-mapas-estrategicos>
- Barreiros, J. (2013). Sistemas de Informação e Controlo de Gestão, Material de apoio ao módulo de Sistemas de Informação e Controlo de Gestão. [Curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Porto Business School, Porto].
- Caldeira, J. (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina SA.
- Carvalho, N. (2019). O que é Stakeholders: significado, identificação e priorização. Nino Carvalho. <https://ninocarvalho.com/blog/stakeholders-significado-identificacao-priorizacao/>.
- Costa, A. C. A. (2009). Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público não lucrativo – O estudo do caso do Instituto Politécnico de Portalegre. [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa].
- Cruz, C. P. (2009). Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial. (2ªed.). Lisboa: Editora Vida Económica.
- Figueiredo, I. G. (2016) Desenvolvimento Do Balanced Scorecard Numa PME Industrial [Projeto de Mestrado, Lisboa School of Economics & Management].
- Freire, A (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, (12ª ed). Lisboa: Editorial Verbo
- Giollo, P. R. (2002). Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso da URI - Campus Erechim [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

- Gomes, J. C. A. (2019). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação. [Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Escola de Engenharia].
- Kaplan R. S. & A. S. Grossman. (2010). The emerging capital market of nonprofits. *Harvard Business Review*, 88(10), 111-118. https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_the-emerging-capital-market-for-non-profits.pdf.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf>
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System., *Harvard Business Review*, January-February, 75-85. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9200>
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1997). *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, (19ª ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *American Accounting Association - Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.2005&rep=rep1&type=pdf>
- Ladeira, A. T. G. L. (2009). Avaliação da performance numa organização de saúde: o caso da Clínica de Santo António. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Business School].
- Manica, J. M. F (2009). Estudo descritivo dos indicadores do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Diário da República: I Série, n.º 221, 1º Suplemento. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/58900566/details/normal?l=1>
- Nascimento, L. G. & Cavenaghi, V. (2008). Gestão estratégica e o Balanced Scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. [Conferência]. XXVIII

- Encontro Nacional De Engenharia De Produção Rio de Janeiro, Brasil.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_497_11563.pdf
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies* (2ª ed). Editora John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, H. C., Rodrigues, L.L. & Eiriz, V. (2012). O Balanced Scorecard e a Organização de Aprendizagem: Estudo de Caso. *Revista Universo Contábil*, 8(4), 167-183.
https://www.researchgate.net/publication/269973860_O_Balanced_Scorecard_e_a_Organizacao_de_Aprendizagem_Estudo_de_Caso.
- Pereira, M. (2010). *História da Santa Casa da Misericórdia de Estarreja* (1ª ed). Estarreja: Santa Casa da Misericórdia de Estarreja
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª ed). Lisboa: Edições Silabo.
- Rocha, H. (2005). Estudo de aplicações do Balanced Scorecard como Instrumento de Desdobramento Estratégico e Alavancagem de Resultados. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(1).
<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/399/299>
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ªed). Lisboa: Lidel.
- Santa Casa da Misericórdia de Estarreja (2020). Default.aspx. Consultado a 25 de Setembro de 2020. <http://www.scmestarreja.pt/default.aspx>
- Santos, L. F. G. (2014) *Balanced Scorecard - Contributos para a implementação na Administração Local* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciências].
- Decreto-Lei n.º 119/83 do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. (1983). Diário da República: I Série, n.º 46.
<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/311401/details/normal?l=1>.
- Ulyssea, D. S., Martins, C., Silva, J. D. & Giarola, P. G. (2013). Balanced Scorecard em Uma Instituição de Ensino Superior: Uma Proposta de Modelo para Gestão Estratégica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12(35), 28-47.
https://www.researchgate.net/publication/280759679_Balanced_Scorecard_em_Uma_Instituicao_de_Ensino_Superior_Uma_Proposta_de_Modelo_para_Gestao_Estrategica

- Vieira, R. & Major, M. J. (2018). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática* (2^a ed). Lisboa: Escolar Editora.
- Werner, & Xu. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94.
<https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijfr/article/view/712>.

ANEXOS

Anexo I – Organograma Santa Casa da Misericórdia de Estarreja

