



Bruno Henriques de Melo Freitas Bernardes

***O Balanced Scorecard e a importância dos Recursos Humanos na  
gestão de uma Organização:***  
**Aplicação prática a uma Instituição Particular de  
Solidariedade Social**

Coimbra, Julho de 2023



Bruno Henriques de Melo Freitas Bernardes

***O Balanced Scorecard e a importância dos Recursos Humanos na gestão de uma Organização:***  
**Aplicação prática a uma Instituição Particular de**  
**Solidariedade Social**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau académico de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás Carvalho.

Coimbra, julho de 2023



## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico 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 trabalho de projeto.



## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, o princípio de tudo, aqueles que mesmo que não digam nada, dizem tudo.

Àqueles que mesmo não sendo considerados de amigos(as) foram importantes no meu percurso académico, tendo trilhado de alguma forma este caminho comigo.

Ao meu orientador Wander Carvalho por ter aceite fazer parte desta longa e desafiante jornada comigo e por jamais ter desistido de me apoiar na consecução deste meu trabalho de projeto.

À Direção do Iar Graça de São Filipe, pela aceitação em fazer parte integrante deste estudo, como objeto de investigação do mesmo e pela cordialidade e atenção na reposta aos questionários que servem de base a este Trabalho de Projeto.

Aos meus eternos amigos(as), irmãos (ãs) do coração que não preciso de me alongar a descrever quem são e a importância que têm para mim, porque simplesmente a têm, na minha vida são todos(as) importantes e em todos os momentos da minha existência, porque simplesmente são quem são, na essência de o serem e são belos por assim o serem.

Não queria deixar ainda de agradecer a uma pessoa incrível que para mim desempenhou um papel importantíssimo em todo este Mestrado, o meu, não de sempre, mas concerteza para sempre amigo António Viveiros, que enquanto colega foi incansável não só nos trabalhos de grupo que fizemos, bem como no apoio já como amigo que me deu com a sua crença e fé, quando por vezes o meu ânimo parecia faltar.

Por último, mas de importância máxima, quero deixar por um lado, um agradecimento especial à minha filha Francisca e ao meu filho Afonso pela força e apoio que não só me deram nesta caminhada como em todos os momentos da minha vida, bem como por outro lado, expressar o meu mais profundo obrigado à minha companheira Margarida por tudo não só que foi em todo este processo, mas sobretudo, pela mulher incrível de uma força imensa que é e que se enquadra plenamente na máxima de que “por detrás de um grande Homem está uma grande Mulher”.

“Tudo é possível para uma mente voluntariosa!”

(Orlando Nesperal, in “As virtudes da mente”)



## RESUMO

Palavras-chave: BSC, GSF, Instituição Particular de Solidariedade Social, Mapa Estratégico, Modelo de Gestão, Terceiro Sector, Instituição, Organização

O *Balanced Scorecard* (BSC) constitui uma das ferramentas essenciais para a gestão estratégica, tendo como objetivo a relação entre o planeamento estratégico e as ações operacionais.

Este trabalho académico, tendo como base a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* adaptada à realidade do Terceiro Sector (neste caso a uma Instituição Particular de Solidariedade Social), procura contribuir com a criação de um modelo de gestão que não só dê enfoque ao carácter da gestão financeira de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), mas também, dê um relevo deveras importante à componente mais Humana da Organização, no sentido da demonstração de como o contributo/desempenho dos Recursos Humanos numa Instituição constituem a mais-valia da mesma.

Assim, este trabalho de projeto, procura assumir-se como uma mais-valia na Gestão Estratégica da Organização de forma a que se possam atingir aspetos que permitam a melhoria do seu desempenho, com a perspetiva/esperança de que o modelo apresentado seja implementado na Instituição de futuro.



## ABSTRACT

Keywords: BSC, GSF, Social Solidarity Private Institution, Strategic Map, Management Model, Third Sector, Institution, Organization

The *Balanced Scorecard* (BSC) is one of the essential tools for strategic management, aiming the relationship between strategic planning and operational actions.

This academic work based on the Balanced Scorecard Management tool, adapted to the reality of the Third Sector (in this case an IPSS), seeks to contribute to the creation of a Management Model that not only focuses on the character of the financial management of an IPSS, but also, give a very important emphasis to the most Human component of the Organization, in the sense of demonstrating how the contribution / performance of Human Resources in an Institution constitutes its added value.

Thus, this Work Project seeks to assume itself as an asset in the Organization's Strategic Management in order to achieve aspects that allow a better performance, aiming the perspective/hope that this model can be implemented in the institution, in the future.



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
1. CAPÍTULO1- O <i>Balanced Scorecard</i> .....	3
1.1. Enquadramento Histórico .....	3
1.2. Mais Valias do Modelo .....	6
2. CAPÍTULO2 - O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão adaptada à realidade do Terceiro Sector .....	9
2.1. O Terceiro Sector – Conceito/Definição.....	9
2.2. O Terceiro Sector e a realidade Portuguesa.....	10
2.3. O Terceiro Sector – Caso específico das IPSS’s (Instituições Particulares de Solidariedade Social) .....	11
2.3.1. Conceito de IPSS.....	11
2.3.2. Contextualização Histórica das IPSS’s em Portugal e suas principais formas jurídicas. ....	12
2.3.3. O <i>Balanced Scorecard</i> no Terceiro Sector (Mudança de paradigma) .....	15
3. CAPÍTULO3- Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> a uma IPSS e discussão .....	17
3.1. Caracterização da IPSS Graça de São Filipe (GSF) .....	17
3.2. Respostas Sociais, Competências/ Valências.....	17
3.3. Órgãos Sociais e Estrutura Orgânica .....	18
3.3.1. Órgãos Sociais.....	18
3.3.2. Estrutura Orgânica/ Quadro de Pessoal.....	18
3.3.3. Destinatários e Objetivos .....	21
3.3.4. Cuidados e Serviços .....	23
3.3.5. Instalações .....	24
3.4. Sistema de Gestão para a integração do Planeamento Estratégico e Execução Operacional – Sistema das 6 Etapas .....	25

3.4.1. Como o sistema de gestão de circuito fechado liga a estratégia às operações - Sistema das 6 etapas de Kaplan e Norton .....	25
3.4.2. Planeamento Estratégico da GSF .....	28
3.4.3. Missão, Visão e Valores .....	28
3.4.3.1. Missão .....	28
3.4.3.2. Visão .....	28
3.4.3.3. Valores .....	29
3.4.4. Linhas de Orientação Estratégica e Objetivos Estratégicos .....	29
3.4.5. Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico .....	29
3.4.5.1. Objetivos Estratégicos para a GSF .....	30
3.4.5.2. Mapa Estratégico .....	32
3.4.5.3. Ações futuras no desenvolvimento do BSC na GSF .....	34
<b>4. CAPÍTULO 4 - A importância, contributo e mais valia dos Recursos Intangíveis, nomeadamente dos Recursos Humanos para o desenvolvimento e Gestão de uma IPSS .....</b>	<b>45</b>
4. 1. Definição de Recursos .....	45
4.2. Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o caso particular das IPSS .....	45
4.2.1. Gestão de Recursos Humanos- Conceito e Considerações Iniciais .....	45
4.2.2. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos .....	47
4.2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	51
4.2.4. Gestão de Recursos Humanos nas IPSS.....	53
4.2.5. Gestão de Recursos Humanos na GSF.....	55
4.2.5.1. Gestão de Recursos Humanos na GSF (apuramento de resultados a questionário de satisfação realizado aos trabalhadores).....	56
5. Sugestões e Limitações .....	59
6. Conclusão .....	61
7. Referências Bibliográficas .....	63

## Índice de Figuras

Figura 1: Sistema BSC .....	5
Figura 2: Mapa estratégico da GSF .....	33

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Perspetiva dos Clientes .....	34
Tabela 2: Perspetiva Financeira.....	36
Tabela 3: Perspetiva dos Processos Internos .....	36
Tabela 4: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	37
Tabela 5: Perspetiva dos Clientes .....	38
Tabela 6: Perspetiva Financeira.....	39
Tabela 7: Perspetiva dos Processos Internos .....	39
Tabela 8: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	41



## Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC – Balanced Scorecard

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CM – Câmara Municipal

DGSS – Direção Geral da Segurança Social

ERPI – Equipamento Residencial para Idosos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GSF – Graça de São Filipe

IDLS – Instituições de Desenvolvimento Local

IPSS – Instituição particular de Solidariedade Social

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

ONPs – Organizações Non Profit

PCUPA – Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RH – Recursos Humanos

SCM – Santa Casa da Misericórdia

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



## INTRODUÇÃO

Este trabalho é realizado no âmbito do Mestrado de Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). Este trabalho de projeto, apresenta-se como o trabalho final do mestrado, consistindo num estudo de caso, relativo ao tema “O *Balanced Scorecard*<sup>1</sup> e a Importância dos Recursos Humanos na Gestão de uma Organização: Aplicação Prática a uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)”.

O *Balanced Scorecard* (BSC) constitui uma das ferramentas essenciais para a gestão estratégica, tendo como objetivo a relação entre o planeamento estratégico e as ações operacionais.

Assim, O BSC surge no final do século xx, conjuntamente com outros novos modelos de gestão estratégica, tendo no início como finalidade resolver os problemas com que a gestão se deparava no sector privado, mas que se foi adaptando e atualmente, já se vê aplicado à Administração Pública e do Sector não Governamental sem fins lucrativos (No Profit sector), nomeadamente às IPSS, afirmando-se como uma poderosa ferramenta de gestão quer ao nível da comunicação, quer da implementação e da avaliação da execução. Esta metodologia traduz assim a missão, a visão e a estratégia das empresas num conjunto integrado e amplo de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de gestão global que permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da empresa/Instituição.

Atualmente o BSC é, de acordo com Kaplan e Norton (2009-12), «um sistema de gestão abrangente e autossuficiente que liga a estratégia às operações das empresas. O sistema integra as contribuições dos nossos quatro livros anteriores e as contribuições de muitas outras inovações de gestão recentes, incluindo o desenvolvimento da estratégia, a gestão e melhoria das operações, a determinação dos custos baseados nas atividades, a inteligência empresarial e a análise. O sistema de gestão de ciclo fechado representa o “resultado final” que as empresas desejam conquistar, ligando a excelência na execução operacional às prioridades estratégicas e à visão».

---

<sup>1</sup> O *Balanced Scorecard* (BSC) em português seria traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho.

Este estudo tem como objetivo, tendo como base a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, adaptada à realidade do Terceiro Sector (neste caso a uma IPSS), contribuir com a criação de um Modelo de Gestão que não só dê enfoque ao carácter da gestão financeira de uma IPSS, mas também, dê um relevo deveras importante à componente mais Humana da Organização, no sentido da demonstração de como o contributo/desempenho dos Recursos Humanos numa Instituição constituem a mais-valia da mesma. O Trabalho aqui descrito vai ser apresentado em cinco capítulos:

- No Capítulo I, vai ser apresentado o enquadramento teórico de sustentação ao Modelo Base deste trabalho, o *Balanced Scorecard*.

- No capítulo II, será abordado o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão adaptada à realidade do Terceiro Sector em específico.

- O Capítulo III, foca-se na aplicação do *Balanced Scorecard* a uma IPSS e discussão (apresentação da Instituição em estudo: visão, missão, valores; identificação das linhas de orientação estratégica e dos objetivos estratégicos). Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma IPSS utilizando o sistema de gestão de seis etapas proposto por Kaplan e Norton. Identificação dos pontos críticos e dos indicadores utilizados.

- O Capítulo IV, centra-se na demonstração da importância, contributo e mais-valia dos Recursos Intangíveis, nomeadamente dos Recursos Humanos para o desenvolvimento e Gestão de uma IPSS.

- No Capítulo V, é feita a conclusão (conclusões obtidas e respostas às questões de investigação).

- Bibliografia.

- Anexos.

## 1. CAPÍTULO1- O *Balanced Scorecard*

### 1.1. Enquadramento Histórico

Numa época em que se assiste a uma grande competitividade à escala global, com grau crescente de inovação tecnológica e com constantes alterações a nível económico, social e político, estando o enfoque na satisfação do cliente/utente por parte das entidades públicas e privadas, sendo o principal desafio que se coloca às organizações o criar valor para o cliente/utente. Assim, a necessidade de se adaptarem às mudanças sem perderem competitividade e rentabilidade é cada vez maior. Avaliar o desempenho de uma IPSS e saber qual a estratégia a seguir é cada vez mais crucial para quem gere um organismo com as características do atrás citado.

Convém ressaltar que o BSC é uma ferramenta de gestão que com o decorrer dos anos tem vindo a sofrer alterações, senão vejamos:

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton e iniciado com um estudo em 1990 a 12 empresas Norte Americanas e em 1992 apresentado na Havard Business School, mostrava a debilidade de sistemas de avaliação de desempenho que não obedecessem exclusivamente a indicadores financeiros (Henriques,Nuno Alexandre Pires, Novembro de 2017).

Assim, os autores deste modelo procuraram desenvolver um modelo que rompesse com uma perspectiva tradicional da gestão em que o foco era praticamente financeiro, surgindo conforme Kaplan e Norton (1992), como sendo um paradigma de gestão estratégica possibilitando ligar na integra a estratégia da organização, conjugando as medidas de cariz financeiro e não financeiro, com vista a uma otimização da performance da Organização. Já no ano de 1996, conforme Kaplan e Norton, 1996c, o BSC é um sistema de gestão de desempenho, onde se salienta os processos:

- a) Explicação da visão;
- b) Comunicação da estratégia;
- c) Planeamento do negócio;
- d) Aprendizagem estratégica.

É nesta altura, que também foram criada(s/os):

- a) A relação entre medidas financeiras e medidas não financeiras;
- b) As medidas de processo e de resultado;
- c) Os objetivos a médio e longo prazo;
- d) As ações a curto prazo.

Assim, o BSC possibilitava agora, uma comunicação a nível global bem como uma gestão estratégica mais capaz dentro da Organização, considerando-se mesmo o BSC, já no ano de 2000 conforme Kaplan e Norton, 2000b como um sistema de gestão estratégica, dando-se por um lado, enfoque à visão e estratégia organizacional e por outro lado, os objetivos estratégicos passam a figurar em mapas estratégicos, assumindo estes conforme Kaplan e Norton (2004) um grau de elevada importância uma vez que possibilitam retratar de forma precisa e objetiva a estratégia a seguir.

Entretanto, tal como em Kaplan e Norton (2006), devido a um ambiente externo que se revelava cada vez mais complexo e competitivo surge a necessidade de estabelecer uma relação entre a missão, visão e estratégia alinhando todos com a estratégia.

É então, que surge no ano de 2008 um sistema de gestão integrada composto por seis fases, possibilitando por um lado às Organizações, a correlação entre a formulação e planeamento estratégico e a sua concretização operacional e por outro lado, identificar e se precaver contra possíveis falhas e fracassos no prosseguimento dos seus objetivos/ estratégia (Kaplan e Norton, 2008a).

Assim, nessa fase o sistema BSC é representado de acordo com a figura abaixo<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Fonte: Kaplan, R.S e Norton DP. 2008a. “*Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six – Stage System*”. *Harvard Business School, Publishing, vol. 10, number 3.*



Schaltegger (2016) comprovam, que esta metodologia revela a capacidade de se adaptar às necessidades das organizações (Carmo 2018).

## 1.2. Mais Valias do Modelo

O *Balanced Scorecard* apresenta variadíssimas mais valias na sua implementação numa organização/ empresa, embora possa variar essas suas mais valias mediante as características da organização/ empresa em questão.

No entanto, podem ser apontados de uma forma geral vários aspetos considerados positivos na aplicação deste Modelo.

Assim, Filho, Jair Croce e Costa, Helder Gomes (Jul/DEZ 2009), apoiados em Kaplan, 1997, Bastos, 2001, Marchesan (2003), entre outros, apontam como efeitos positivos da implementação do modelo citado:

- 1) A Melhoria no feedback e aprendizagem estratégica;
- 2) A promoção da gestão estratégica organizacional;
- 3) Favorece a criação de sistemas de medição mais vastos;
- 4) Melhoria no processo de comunicação e no alinhamento da estratégia;
- 5) Facilita a execução da estratégia;
- 6) Agrega a gestão estratégica;
- 7) Mede o desempenho;
- 8) Ajuda, facilitando a compreensão da Missão, da Visão e das estratégias;
- 9) Funciona como facilitador na criação de indicadores de desempenho;
- 10) A visualização dos objetivos é feita através de mapas estratégicos;
- 11) Funciona como agente de integração entre o capital intelectual à estratégia;
- 12) Permite o acompanhamento da estratégia a longo prazo;
- 13) Integra conjuntamente o planeamento de curto, médio e longo prazo;
- 14) Aplica métodos de desdobramento de objetivos;
- 15) O Modelo BSC opera como cadeia de relação de causa e efeito, alinhando os objetivos à estratégia;
- 16) Facilita a mudança cultural, podendo também proporcionar uma melhoria do clima organizacional, levando por seu lado muitas vezes à quebra de paradigmas;

- 17) Permite que possa haver uma ação criativa em função da orientação estratégica;
- 18) Unifica os sistemas de mensuração;
- 19) Proporciona o restaurar dos sistemas corporativos;
- 20) Faz emergir a necessidade de redirecionamento da organização;
- 21) Permite traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhando por um lado, a organização à estratégia e por outro lado, transformando a estratégia numa tarefa de todos/ de equipa;
- 22) Transforma a estratégia num processo contínuo;
- 23) A mudança é mobilizada através da liderança executiva.



## 2. CAPÍTULO 2 - O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão adaptada à realidade do Terceiro Sector

### 2.1. O Terceiro Sector – Conceito/Definição

O Conceito de Terceiro Sector está longe de reunir consenso entre os demais autores que se debruçam sobre esta matéria, não havendo uma definição específica, tendo de ser analisado de uma perspectiva mais lata.

Assim, segundo Campos, Marco Tiago da Mota (Outubro de 2013), apoiado em alguns autores, podem-se destacar dentro das demais, algumas definições, tais como:

- a) “consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.” (Salvatore apud Viltolini, 2003, p.27);
- b) “define-se em oposição, por um lado, ao setor lucrativo (..) guia-se primordialmente pelo princípio de reciprocidade, ou seja, a ideia de que a cooperação e a ajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários para a produção material de bens e serviços. “(Amado, 2007, p. 52);
- c) “o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado”. (Quintão, 2004, p 2).

Posto o acima indicado, é importante reter que as organizações que estão integradas no terceiro sector, ao contrário do que acontece com as empresas, não têm como propósito a distribuição de lucros pelos seus fundadores.

As Organizações/ Instituições em questão, tais como por exemplo as IPSS (em foco neste trabalho), direcionam a orientação de serviços em torno do apoio à comunidade/sociedade, ao invés da obtenção de lucros (característica do sector privado), no entanto, apesar do lucro não ser o objetivo da sua prestação de serviços, estas

organizações também precisam de assegurar a sua sobrevivência, na consecução do seu trabalho em prol da comunidade (Carmo, 2018).

## 2.2. O Terceiro Sector e a realidade Portuguesa

No caso da realidade Portuguesa, o terceiro Sector conjuga um conjunto de organizações da sociedade civil, que foram criadas com base na iniciativa dos sociedade civil, tendo como principal objetivo ir de encontro às necessidades da comunidade mais vulnerável, tanto a nível económico, como social. São assim, organizações que têm na sua base uma missão de cariz assistencialista e voluntária no apoio às comunidades, embora se assista a um número cada vez maior de instituições que optaram por alterar este paradigma para um raio de atuação, de conjugação de assistencialismo e sustentabilidade (Borges, Márcio António Gonçalves, Maio de 2010).

Estão então entre os diferentes tipos de instituições sem fins lucrativos, como referido por Campos, Marco Tiago da Mota (Outubro de 2013) citando Franco em conjunto com outros autores (Franco et al, 2005, pp 8-9), as seguintes:

- “Associações, constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de ativistas ambientais e de deficientes.

- Fundações, um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867. Existem cerca de 350 fundações registadas em Portugal, das quais cerca de 100 mantêm operações ativas.

- Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs), que operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de empowerment de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.

- Misericórdias, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. (..) Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.

- Museus, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (exemplo: cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e proteção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- Associações mutualistas formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas.”

Outro tipo de instituições do terceiro setor são as IPSS's, fulcrais no âmbito deste trabalho, que serão abordadas no ponto seguinte.

## **2.3. O Terceiro Sector – Caso específico das IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social)**

### **2.3.1. Conceito de IPSS**

As IPSS's são segundo o site oficial da Segurança Social (<http://www.seg-social.pt/ipss>):

- “Instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos: o Apoio a crianças e jovens; o Apoio à família; a Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; a Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; a Educação e formação profissional dos cidadãos e a Resolução dos problemas habitacionais das populações.”

### 2.3.2. Contextualização Histórica das IPSS's em Portugal e suas principais formas jurídicas

Desde o início da nacionalidade até ao aparecimento das misericórdias em Portugal (aquando surgem as primeiras IPSS's em Portugal, no final do século XV), as necessidades no que concerne à assistência eram colmatadas através de várias iniciativas, quer de carácter religioso, quer por via militar ou até estando ligado a confrarias ou a pessoas de elevado estrato económico, como também por iniciativa de vários reis e rainhas (Ribeiro, Carlos Filipe Lourenço, Abril de 2012).

Assim, é importante referir, com base no mesmo autor acima indicado, que no século XV em Portugal existiam quatro principais tipos de estabelecimentos que prestavam apoio e assistência, dentro dos quais: as Albergarias, os Hospitais (dos apresentados, os únicos que ainda subsistem atualmente, agora com uma função de prestação de cuidados de saúde), que se encontravam ligados à hospedaria dos pobres; as chamadas Gafarias/Leprosarias, dedicadas ao acolhimento e tratamento de leprosos e por fim e não menos importantes, as Mercearias, que no fundo se regiam pela obrigação de cariz religioso do bem fazer a outrem.

No século XVII, começa-se a assistir a uma mudança substancial de paradigma, em que a ajuda ao próximo, na sua faceta mais solidária, passa gradualmente de um paradigma apenas religioso de caridade pura, para um modelo filantrópico, em que a solidariedade começa a ser vista também como um dever social do Estado e da Sociedade Civil. No Século XVIII é fundada a Casa Pia, dando-se aí o grande passo para a assistência social em Portugal, tendo como origem o Estado e a Sociedade Civil. Já no Século XX a Lei 2120 de 19 de Julho de 1963, tornou institucionais as Instituições Particulares de Assistência, sendo consideradas Pessoas Coletivas de Utilidade Pública Administrativa (PCUPA), assumindo-se em forma de Associações de Beneficentes, Institutos de Assistência (com cariz religioso, ou outro) e até Institutos de Utilidade Local, como Fundações, tendo sido com a Constituição de 1979, através do seu artigo nº 63 que o termo IPSS foi pronunciado pela primeira vez (Luís, J., 2007).

Assim, Ribeiro, Carlos Filipe Lourenço, Abril de 2012, citando Barros, et al, 2000 refere que «as principais formas Jurídicas assumidas pelas IPSS são:

“- As Santas Casas da Misericórdia (SCM) ou Irmandades da Misericórdia foram fundadas em 15 de agosto de 1498, aquando da criação na Sé de Lisboa da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, por iniciativa da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras. Em 1500 já existiam 23 SCM. As restantes tiveram origem maioritariamente na Igreja e nas Confrarias, “As confrarias portuguesas, com origem no século XV, constituem uma organização social da iniciativa religiosa que no passado desempenhou um papel importante no controlo social, ao organizar os homens bons da terra numa organização que pugnava pela prática de atos de misericórdia para com os pobres: A Misericórdia. Estabelecia-se assim uma relação entre a propriedade e o capital com a equidade e a justiça social. As confrarias eram organizações da comunidade tuteladas pela Igreja, dado que a única filosofia conhecida de apoio aos carenciados era a da Igreja” (Barros, et al, 2000). Com a expansão marítima dos descobrimentos portugueses as Misericórdias espalharam-se um pouco por todo o mundo. Encontram-se hoje em quase todos os concelhos de Portugal, no Brasil, na Índia, em Espanha, em Macau e em África. Estão hoje inscritas na DGSS, 332 SCM, todas constituídas sob ordem jurídica canónica, que se encontram reunidas na União das Misericórdias Portuguesas (392 associadas) criada em 1974 e confederadas com as Misericórdias internacionais na Confederação Internacional das Misericórdias desde 1979. As SCM têm uma tradição multissecular e têm por via do seu peso institucional já consolidado, um crescimento mais reduzido em número de instituições. Esta diminuição do número de instituições (usualmente uma SCM por concelho) não é sinónimo de imobilismo, pelo contrário as SCM têm crescido em atividades e no melhoramento do seu vasto património imobiliário. 85% das SCM têm, pelo menos uma valência para idosos. Por exemplo a Misericórdia do Porto, considerada "a maior do Mundo", possui 80 milhões de ativos imobiliários dentro e fora do País, em 1993 empregava mais de 800 pessoas e movimentava anualmente mais de 25 milhões de euros. A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) não foi incluída neste estudo por ainda não estar totalmente clarificada a sua forma jurídica. A SMCL foi criada como associação privada, sendo como todas as SCM vindouras apoiada inicialmente pela Igreja. Em 1919 passou para a tutela do Estado, tendo em 1991 assumido o estatuto de PCUPA. Presentemente a SCM de Lisboa é uma entidade privada, nomeadamente na gestão do pessoal e na gestão financeira, embora tenha características de instituição pública nos planos estrutural, orgânico e administrativo (SCML, 1998). - Os Centros

Sociais Paroquiais, os Centros Paroquiais de Bem-Estar Social ou outras congregações religiosas, fortemente ligadas à Igreja Católica, são as segundas IPSS mais antigas, denominadas antes de 1983 por Institutos de Assistência. A Igreja é a instituição que em Portugal mais atenção prestou e de um modo mais persistente à ação social. A Igreja sempre foi um agente determinante e uma força fundamental na gestão das pessoas e dos meios relacionados com a solidariedade social. Para esta a ação social “... trata-se de um agir eficaz em ordem à edificação do Reino de Deus, contribuindo para a melhor ordenação da sociedade humana, a partir de comunidade cristã, ...” (CEP, 1997, p. 4). De notar que 25% dos Centros Sociais Paroquiais são presididos por um sacerdote. - As Associações de Socorros Mútuos ou Mutualidades, que tiveram um papel bastante importante no início da intervenção social, mas que, entretanto, e fruto da deslocação para outras entidades do seu principal fim, no fundo, vieram a perder continuamente importância. O melhor exemplo atual de uma Mutualidade em funcionamento é o Montepio-Geral (Valério, 1994). Auxiliares de Ação Educativa nas IPSS, Competências e Desempenho CARLOS RIBEIRO - 26 - As Associações de Solidariedade Social de iniciativa privada ou associativa surgiram depois de 1974 como resultado do impulso de participação na democratização da sociedade portuguesa. São estas novas IPSS que estão mais bem preparadas e mais vocacionadas para lidar com os novos problemas sociais (toxicodependência, exclusão social) enquanto as IPSS mais antigas estão bastante ligadas às respostas tradicionais (Pré-escolar, Centros de Dia, Lares). “... há em Portugal um défice de mobilização das principais forças impulsionadoras do movimento das instituições particulares para os novos domínios da luta contra a exclusão.” (Pedroso, 1995). Isto deve-se não só à inércia institucional das IPSS, principalmente das mais antigas, como ao Estado que tem privilegiado a instalação das valências tradicionais. As principais respostas sociais onde as IPSS trabalham, além das respostas vocacionadas para idosos (Centro de Convívio, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lares, etc.), são na área da infância e juventude (Creche, Estabelecimento de Ensino Pré-escolar, Centro de Atividades de Tempos Livres, Lares de jovens, etc.); na área da deficiência (Lares e Centros de atividades Ocupacionais); na área da família (Centro Comunitário, etc.); na área da toxicodependência; dos sem-abrigo e outras (Cuidados Médicos, Ensino, etc.). Atualmente são 53 as respostas sociais reconhecidas pela DGSS e praticadas pelas

IPSS que assistem diariamente 438.556 pessoas e onde trabalham perto de 20.000 voluntários e 45.000 empregados.»

LUÍS, J., A História das IPSS, Dissertação de Mestrado, ISCTE

### **2.3.3. O *Balanced Scorecard* no Terceiro Sector (Mudança de paradigma)**

O BSC, criado por Kaplan e Norton (1992), com o intuito inicial de dotar as empresas de uma ferramenta de medição de performance, acaba por ver o seu âmbito alargado também ao terceiro sector, nomeadamente às organizações non-profit (ONPs), como se pode comprovar após a publicação em 1996 pelos autores atrás citados, em que se dá início à transposição da metodologia BSC para lá do sector privado (empresarial), sendo que aquando a publicação do segundo livro sobre o efeito já se notava uma forte disseminação da supracitada metodologia no setor público e nas ONPs (Carmo, 2018). Inclusivamente Kaplan e Bower (1999), referem mesmo que embora o *Balanced Scorecard* tenha sido inicialmente aplicado ao setor (privado) com fins lucrativos, seu potencial na melhoria da gestão das “public sector organizations” organizações do setor público é ainda maior.

Assim sendo, pela natureza específica das ONPs o BSC sofreu uma adaptação, não só com alterações ao nível conceptual, como também, no que toca à estrutura da metodologia, principalmente com a entrada da missão, dando-se mudanças ao nível da prioridade atribuída a cada perspetiva, nomeadamente o enfoque dado à perspetiva clientes/beneficiários (Carmo, 2018), demonstrando-se ainda, como Hansen e Schaltegger (2016) comprovam, que esta metodologia revela a capacidade de se adaptar às necessidades das organizações.

É então de denotar que no mundo em que vivemos, em que as mudanças são uma constante, nomeadamente devido estar-se a assistir à “Era da informação” e do conhecimento, tem-se gerado consequências quer ao nível do aumento da concorrência, quer o da competição organizacional. Passou-se assim, da consideração no passado, de que as medidas financeiras por si só eram suficientes na análise e reporte da capacidade económica de uma organização num determinado momento, o que se revela atualmente manifestamente insuficiente, uma vez que se compreende a necessidade cada vez mais premente de compreender a evolução de uma organização na sua multiplicidade. As Organizações são hoje então olhadas mediante uma multiplicidade de vertentes, havendo

uma necessidade permanente de compreender a evolução da organização a nível financeiro, mas também ao nível do que não é financeiro, assumindo papel preponderante o reforço do capital humano e suas incomensuráveis capacidades, possibilitando que a organização possa desenvolver uma estratégia adequada e focalizada de forma a obter resultados considerados positivos (Almeida, Nelma Marina Loureiro, 2013).

### 3. CAPÍTULO3- Aplicação do *Balanced Scorecard* a uma IPSS e discussão

#### 3.1. Caracterização da IPSS Graça de São Filipe (GSF)

A Instituição GSF apresenta-se como sendo uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), assumindo a forma de Associação de Solidariedade Social, estando sediada no Distrito e Concelho de Coimbra, com inscrição datada de 1980, tendo elaborado um acordo de cooperação, ainda na mesma década com o Centro Distrital de Segurança Social de Coimbra, no que respeita ao desenvolvimento da resposta social que se designa de ERPI- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas.

#### 3.2. Respostas Sociais, Competências/ Valências

A IPSS GSF conforme acima referido apresenta como resposta Social Institucional uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas-ERPI.

Assim, esta Instituição assegura vários serviços, tais como:

- Alojamento
- Cuidados Globais de Higiene
- Alimentação
- Serviços médicos e de enfermagem, prestadas nas instalações do Lar
- Distribuição diária de terapêutica
- Atividades Sócio culturais
  - Música
  - Ginástica
  - Hidroginástica (Parceria com C.M.Coimbra - Rede Social)
- Apoio espiritual

(Conforme informação em: <https://www.gsf.pt/index.php/servicos>)

### 3.3. Órgãos Sociais e Estrutura Orgânica

#### 3.3.1 Órgãos Sociais

Os órgãos sociais são constituídos por:

- Assembleia Geral: Constituída por Presidente, Vice-Presidente e dois secretários (o 1º e o 2º secretário);
- Direção: Constituída por Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal;
- Conselho Fiscal: Constituída por Presidente, Vice-Presidente e Secretário.

(Fonte: <https://www.gsf.pt/index.php/orgaos-sociais>)

#### 3.3.2 Estrutura Orgânica/ Quadro de Pessoal

O lar GSF, no que toca ao seu quadro de pessoal, é constituído por:

1- Diretor técnico, a quem compete:

- a) Dirigir e assumir a responsabilidade pela programação de atividade, coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica ao bom funcionamento, em especial;
- b) Promover reuniões técnicas com o pessoal;
- c) Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa;
- d) Promover reuniões com os utentes, nomeadamente para preparar as atividades a desenvolver;
- e) Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais, recreativas e ocupacionais;
- f) Orientar os serviços tendo em conta o seu bom funcionamento;
- g) Zelar pelo bem-estar e segurança dos utentes e funcionários da instituição.

No âmbito do Serviço Social é responsável por:

- a) Estudar a situação socioeconómica, aplicar os critérios definidos e propor a admissão;
- b) Acompanhar o utente aquando do acolhimento com vista a facilitar a sua integração;
- c) Organizar e manter atualizado o processo individual;

- d) Coordenar a elaboração, implementação e avaliação do Plano Individual de Cuidados;
- e) Prestar apoio aos utentes promovendo a sua autoestima e prevenindo a sua conflitualidade;
- f) Fomentar a participação dos utentes na vida da instituição;
- g) Proporcionar momentos de interação com os familiares, amigos e a comunidade em geral.

2- Técnico Superior de Animação Sociocultural, a quem compete:

- a) Organizar, coordenar e/ou desenvolver atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos utentes no âmbito dos objetivos da instituição;
- b) Acompanhar e procurar desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas;
- c) Proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal, métodos pedagógicos e de animação.

3- Enfermeiro, a quem compete:

- a) Prestar cuidados de enfermagem aos utentes, em várias circunstâncias;
- b) Administrar os medicamentos e tratamentos prescritos pelo médico, de acordo com normas de serviço e técnicas reconhecidos na profissão;
- c) Colaborar com os médicos e outros técnicos de saúde no exercício da sua profissão.

4- Encarregado de Serviços Gerais, a quem compete:

- a) Organizar e promover o bom funcionamento dos serviços gerais;
- b) Coordenar e orientar a atividade dos trabalhadores da área dos serviços gerais sob a sua responsabilidade;
- c) Zelar pelo cumprimento das regras de segurança e higiene no trabalho.

5- Ajudante de Ação Direta, a quem compete:

- a) Proceder ao acompanhamento dos utentes na fase inicial da sua integração;

- b) Prestar os cuidados de higiene e conforto aos utentes e colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos;
- c) Assegurar a alimentação regular aos utentes;
- d) Responsabilizar-se pelo arranjo dos quartos;
- e) Colaborar nas atividades de animação/ocupação dos clientes;
- f) Proceder ao acompanhamento diurno e noturno dos utentes dentro e fora da instituição;
- g) Desempenhar outras tarefas atribuídas pelo Diretor Técnico.

#### 6- Auxiliar de Serviços Sociais:

- a) Proceder à limpeza e arrumação das instalações;
- b) Assegurar o transporte de alimentos e outros artigos;
- c) Servir refeições aos utentes;
- d) Desempenhar outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra.

#### 7- Administrativos, a quem compete:

- a) Executar várias tarefas, que variam consoante a natureza e importância do escritório onde trabalha;
- b) Redigir relatórios, cartas, notas informativas e outros documentos, dando-lhe o seguimento apropriado;
- c) Examinar o correio recebido, separando-o, classificando-o e compila os dados que são necessários para preparar as respostas;
- d) Elaborar, ordenar e preparar os documentos relativos à encomenda, distribuição, faturação e realização das compras e vendas;
- e) Receber pedidos de informação e transmiti-los à pessoa ou serviços competentes;
- f) Colocar em caixa os pagamentos de contas e entregas de recibos;
- g) Escrever em livros as receitas e despesas, assim como outras operações contabilísticas, estabelecer o extrato das operações efetuadas e de outros documentos para informação superior;
- h) Preencher formulários oficiais relativos ao pessoal ou à instituição;

- i) Ordenar e arquivar recibos, cartas ou outros documentos e elaborar dados estatísticos;
- j) Prestar informações e outros esclarecimentos aos utentes e ao público em geral.

8- Cozinheiro, a quem compete:

- a) Preparar, temperar e cozinhar os alimentos destinados às refeições;
- b) Empratar e guarnecer a refeição a servir;
- c) Elaborar ou contribuir para a confeção das ementas;
- d) Receber os produtos necessários e sua confeção, sendo responsável pela sua conservação;
- e) Executar a limpeza da cozinha, utensílios, equipamentos e economatos de alimentação.

9- Pessoal de Lavandaria, a quem compete:

- a) Efetuar o tratamento completo das roupas (lavar, secar e engomar);
- b) Distribuir e arrumar as roupas dos utentes;
- c) Executar trabalhos de costura na manutenção das peças de vestuário.

10- Pessoal da Manutenção, a quem compete:

- a) Zelar e executar atos que garantam a manutenção de todo o espaço interior e exterior;
- b) Conduzir veículos, seguindo percursos estabelecidos.

(Fonte: <https://www.gsf.pt/images/docs/RegInterno2020.pdf>, Pág. 18, 19, 20, 21).

### 3.3.3 Destinatários e Objetivos

“1- São destinatários da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas – ERPI:

- a) Pessoas com 65 anos ou mais que, por razões familiares, de dependência, isolamento, solidão ou insegurança não possam permanecer na sua residência;
- b) Pessoas adultas com idade inferior a 65 anos, em situação de exceção devidamente justificada;

- c) Em situações pontuais, pessoas com necessidade de alojamento decorrente da ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador.

2- Constituem objetivos da GSF:

- a) Proporcionar serviços permanentes e adequados às necessidades biopsicossociais das pessoas idosas;
- b) Assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada pessoa;
- c) Promover a dignidade e oportunidades para a estimulação da memória, respeito pela história, cultura e espiritualidade pessoais e pelas suas reminiscências e vontade conscientemente expressas;
- d) Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
- e) Promover o aproveitamento de oportunidades para a saúde, participação e segurança e no acesso à continuidade de aprendizagem ao longo da vida e o contacto com novas tecnologias úteis;
- f) Prevenir e despistar inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento mais adequado;
- g) Contribuir para a conciliação com a vida familiar do idoso;
- h) Promover o envolvimento e competências da família;
- i) Promover estratégias de manutenção e reforço da funcionalidade, autonomia e independência, do autocuidado, da autoestima e oportunidades para a mobilidade e atividade regular, tendo em atenção o estado de saúde e recomendações médicas de cada pessoa;
- j) Promover um ambiente de segurança física e afetiva, prevenir os acidentes, as quedas, os problemas com medicamentos, o isolamento e qualquer forma de mau trato;
- k) Promover a intergeracionalidade;
- l) Promover os contatos sociais e potenciar a integração social;
- m) Proporcionar a integração em ambientes estimulantes, desenvolvendo as capacidades, a quebra da rotina e a manutenção do gosto pela vida.”

(Fonte: <https://www.gsf.pt/images/docs/RegInterno2020.pdf>, pág.2 e 3).

### 3.3.4 Cuidados e Serviços

A GSF presta diversos cuidados e serviços aos seus utentes, tais como:

“

- a) Alojamento;
- b) Alimentação adequada às necessidades dos residentes, respeitando as prescrições médicas;
- c) Cuidados de higiene;
- d) Tratamento de roupa;
- e) Higiene dos espaços;
- f) Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais;
- g) Apoio no desempenho das atividades de vida diária;
- h) Cuidados de enfermagem e de medicina geral;
- i) Administração de fármacos, quando prescritos.”

A citada IPSS possibilita e estimula:

“

- a) A convivência social entre residentes, familiares e amigos, com os cuidadores e a própria comunidade;
- b) A participação dos familiares ou representantes legais no apoio ao residente.”

A instituição em causa garante também diversos outros tipos de atividades e serviços, tais como:

“

- a) Passeios e atividades de âmbito sociocultural;
- b) Jogos de carácter desportivo de acordo com o interesse e capacidade física de cada idoso;
- c) Apoio espiritual quando solicitado pelo idoso;
- d) O acompanhamento do idoso por um funcionário, sempre que possível e necessário nas saídas para consultas médicas ou tratamentos de saúde, na impossibilidade de um familiar o fazer;

- e) Serviços de cabeleireira e esteticista;
- f) Aquisição de medicamentos e artigos de proteção e higiene pessoal;
- g) Equipamento de suporte sanitário (ex. sondas, soro, oxigénio etc.);
- h) Tratamento de roupa pessoal delicada que imponha limpeza a seco;
- i) Transporte para consultas ou tratamentos no exterior, desde que haja disponibilidade da viatura e que o idoso não tenha outra alternativa. “

(Fonte: <https://www.gsf.pt/images/docs/RegInterno2020.pdf>, pág. 3 e 4).

### 3.3.5 Instalações

A Organização GSF tem sede numa freguesia do concelho e distrito de Coimbra e quanto às suas instalações, delas constam:

“

- a) Quartos individuais e duplos com casa de banho privativa;
- b) Instalações sanitárias comuns;
- c) Três salas de banho assistidas;
- d) Sala de refeições;
- e) Sala de convívio;
- f) Salão multiusos;
- g) Sala de atividade física;
- h) Diversos espaços comuns;
- i) Capela;
- j) Cozinha;
- k) Economato;
- l) Lavandaria;
- m) Secretaria;
- n) Cabeleireiro;
- o) Vestiários;
- p) Sala de vigilantes;
- q) Gabinete de Direção;
- r) Gabinete de Direção Técnica;
- s) Gabinete de Animadora;

- t) Gabinete médico;
- u) Gabinete de enfermagem;
- v) Diversos espaços exteriores, jardins e zonas de lazer;
- w) Arrumos e garagens.”

(Fonte: <https://www.gsf.pt/images/docs/RegInterno2020.pdf>, pag.4 e 5)

### **3.4 Sistema de Gestão para a integração do Planeamento Estratégico e Execução Operacional – Sistema das 6 Etapas**

#### **3.4.1 Como o sistema de gestão de circuito fechado liga a estratégia às operações - Sistema das 6 etapas de Kaplan e Norton**

Importa referir que a palavra estratégia significa “a arte da liderança”, sendo assim, a procura exata de um plano de ação, de modo a que se possa, ampliar e regular a vantagem competitiva de uma dada entidade, sendo que a inserção da estratégia ao nível de uma organização tenha como significado:

“

- a) Descrever como alcançar as metas e objetivos organizacionais;
- b) Considerar os valores pessoais e sociais existentes na empresa;
- c) Orientar a utilização de pessoas e de recursos financeiros;
- d) Criar e sustentar vantagem competitiva”.

[Revista do Serviço Público Brasília 62 (1):51-74 Jan/ Mar 2011].

Para Kaplan e Norton (2000), nunca como nos tempos modernos foi tão importante e necessária a implementação de uma estratégia numa organização, não obstante que uma parte significativa daquelas que implementam a sua estratégia as veem dotadas ao insucesso, estando associado este insucesso na maior dos casos ao facto de se valorizar na maior das vezes o facto de ser implementada a estratégia e não sim se esta tem qualidade, sendo que para a mesma ser efetiva precisa de estar num contínua evolução, não podendo ser apenas fruto de um procedimento isolado.

Assim, para a execução da estratégia existem duas regras básicas: por um lado, é necessário entender o ciclo de gestão que liga estratégia e operações e saber quais as

ferramentas a serem aplicadas a cada etapa do ciclo (Harvard Business Review, 1, January 2008).

Quanto ao processo de planeamento estratégico, para Kaplan e Norton (2010) este tem como grande objetivo potenciar numa organização a sua eficácia desenvolvendo a sua missão, sendo assim, considerado como sendo uma forma sustentável no sentido da formação de valores no seio de uma organização.

Posto o indicado, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram um Sistema de Gestão Integrado para uma melhor compreensão do planeamento da estratégia e sua respetiva execução.

Assim, o Sistema de Gestão acima citado está dividido em várias etapas:

➤ 1ª Etapa: Desenvolver a estratégia

- Nesta Etapa faz-se o desenvolvimento da estratégia, onde se define a missão, visão e valores, se realiza análises estratégicas e onde se formula a estratégia.

Assim, a missão é uma breve declaração com habitualmente uma a duas frases, em que se refere o porquê da existência da Organização, em especial o que esta apresenta como mais valia para a sua população alvo (clientes, utentes, etc...).(Harvard Business Review, 2, January 2008).

Em suma, para esta etapa começa-se com uma articulação da estratégia da empresa, levando normalmente a uma reunião anual, dentro da qual a equipa de gestão melhora gradualmente uma estratégia já existente/apresenta uma inteiramente nova, podendo normalmente uma determinada estratégia ter uma durabilidade de três a 5 anos (Harvard Business Review, 2, January 2008).

Em que tipo de negócios estamos e porquê (adaptável também a Organizações sem fins lucrativos) é uma questão fundamental em todo este processo, uma vez que antes de se formular qualquer estratégia há a necessidade dos gestores chegarem a uma concordância quanto ao propósito da organização (missão), qual as suas aspirações em resultados futuros (visão) e valores (Harvard Business Review, 2, January 2008).

➤ 2ª e 3ª Etapas: Traduzir/ Converter a Estratégia (Planeamento – Alinhamento da Organização com a Estratégia)

- Nesta etapa define-se a estratégia, objetivos e temas através de um mapa estratégico, selecionam-se as medidas e o alvo(s) da(s) mesma(s).

Assim, uma vez a estratégia formulada, é necessário que esta seja traduzida em objetivos e medidas palpáveis que é importante serem claramente comunicadas aos funcionários de todas as unidades da organização.

O mapa estratégico é então uma ferramenta importante no sentido de visualizar a estratégia como uma cadeia de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos (Harvard Business Review, 6, January 2008).

➤ 4ª Etapa: Planear as Operações

- Nesta etapa pretende-se por um lado, chegar à criação de um Plano Operacional que visa o alcance dos objetivos melhorando os processos chave, planeando recursos e capacidades e preparar orçamentos.

Assim, através de métricas estratégicas a organização desenvolve um plano operacional onde estabelece as ações que levarão ao cumprimento dos seus objetivos estratégicos. Começa-se então, com a definição das prioridades para o processo de melhoria, seguindo-se da preparação de um plano de vendas detalhado (no caso das empresas), um plano de capacidade de recursos e orçamentos operacionais e de capital (Harvard Business Review, 7, January 2008).

➤ 5ª Etapa: Monitorizar e Aprender

- Nesta etapa de Monitorização e Aprendizagem, fazem-se revisões da estratégia e análises operacionais.

Assim à medida que a organização implementa as suas estratégias e respetivo plano operacional é necessário se realizarem reuniões para monitorizar e aprender com os seus resultados.

Nesta fase devem também ser feitas reuniões de gestão estratégica de forma a se puderem analisar indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e a se estabelecerem iniciativas para avaliar o progresso e identificar barreiras à execução da estratégia (Harvard Business Review, 11, January 2008).

➤ 6ª Etapa: Testar e Adaptar a Estratégia

- Nesta fase final, de Teste e Adaptação, procede-se à análise de dados, conduzindo a uma análise estratégica de correlação e até se possível examinar estratégias emergentes.

Concluindo, o baixo desempenho que as Organizações muitas vezes apresentam, deve-se a ruturas entre a estratégia e as operações.

Assim, o sistema das seis etapas é importante pelos vínculos existentes entre cada uma delas, começando por se desenvolver uma declaração de estratégia, traduzindo-a em objetivos e iniciativas de carácter específico de um plano estratégico, usando-se esse mesmo plano como guia com o qual a organização mapeia os planos operacionais e os recursos necessários para cumprir os seus objetivos, sendo que à medida que os gestores executam os planos estratégicos e operacionais, eles monitorizam e aprendem de forma contínua com os resultados internos e também com os externos sobre os concorrentes e o ambiente de negócios, para que se confirme se a estratégia está a surtir efeito. Por último, é feita uma reavaliação periódica da estratégia, confirmando-se se as premissas subjacentes estão desatualizadas ou não (Harvard Business Review, 3, January 2008).

### **3.4.2 Planeamento Estratégico da GSF**

Antes de mais, é importante ressaltar que, para a execução da estratégia existem duas regras básicas: por um lado, é necessário entender o ciclo de gestão que liga estratégia e operações e saber quais as ferramentas a serem aplicadas a cada etapa do ciclo (Harvard Business Review, 1, January 2008).

Posto o indicado, mais à frente se apresentará em pormenor o Sistema de Gestão Integrado desenvolvido por Kaplan e Norton, para uma melhor compreensão do planeamento da estratégia e sua respetiva execução.

### **3.4.3 Missão, Visão e Valores**

#### **3.4.3.1. Missão**

A GSF, no sentido da consecução dos seus fins de promover o bem-estar das pessoas idosas, apresenta como grande missão receber as pessoas idosas, garantir os seus direitos e apoiá-las nas suas necessidades de forma integral e personalizada.

#### **3.4.3.2. Visão**

Ser conhecida como Instituição de referência no apoio à terceira idade, pela diversidade dos serviços prestados e pela qualidade dos mesmos.

### 3.4.3.3. Valores

A Direção do Iar Graça de São Filipe apresenta como sendo os valores pelo quais esta Instituição se rege, os seguintes:

- a) Solidariedade - Acolher com carácter solidário todos os que recorrem aos seus serviços, respondendo às suas necessidades e especificidades;
- b) Qualidade - Promover a melhoria constante dos serviços;
- c) Igualdade - Tratar com igualdade e fraternidade, tendo respeito pela individualidade e privacidade de cada utente;
- d) Responsabilidade - Executar as tarefas com rigor, dedicação, profissionalismo e empatia.

### 3.4.4 Linhas de Orientação Estratégica e Objetivos Estratégicos

Importa salientar que as linhas de orientação estratégica e os objetivos estratégicos devem estar interligados às quatro perspetivas do BSC (utentes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira), atuando numa relação de causa-efeito, resultando no mapa estratégico da Instituição/Organização (Almeida, Nelma Marina Loureiro, 2013).

### 3.4.5 Objetivos Estratégicos e Mapa Estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000), o processo de planeamento estratégico tem como objetivo máximo de promover o aumento da eficácia de uma organização/empresa tornando mais refinada/apurada a sua missão, constituindo-se como uma forma consolidada na consecução de valores no seio da Organização (Revista do Serviço Público [Revista do Serviço Público Brasília 62 (1):51-74 Jan/ Mar 2011]).

Assim, no âmbito Organizacional o que demonstra as principais finalidades da Empresa/Organização, o seu percurso e o tempo levado na consecução da sua estratégia são as metas e os objetivos, sendo para Oliveira, 1999, as metas compromissos que a organização assume e os objetivos critérios de como se tenciona alcançar cada meta. Já os objetivos estratégicos organizacionais, para Certo, 1993, servem como fundamento ao planeamento, à organização, à motivação e ao controlo, sendo que sem eles as

organizações poderiam seguir qualquer caminho/ direção. Assim, o alinhamento dos objetivos permite que cada área da Organização desempenhar o seu papel de maneira a permitir que os seus objetivos na sua globalidade sejam atingidos [Revista do Serviço Público Brasília 62 (1):51-74 Jan/ Mar 2011].

### 3.4.5.1 Objetivos Estratégicos para a GSF

Os objetivos determinados para a IPSS tendo em conta as perspetivas do BSC são:

#### **Na perspetiva dos clientes (utentes):**

Tendo em consideração que na base da missão, visão e valores do Lar Graça de São Filipe está subjacente o bem-estar dos utentes e acolhimento dos mesmos com carácter solidário e respondendo às suas necessidades e especificidades, define-se assim como objetivos estratégicos no que respeita a esta perspetiva:

“

- 1- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos residentes, proporcionando-lhes atividades em diferentes áreas e interesses, de modo a promover uma participação ativa.
- 2- Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo.
- 3- Promover a convivência, o contato intergeracional, com vista a criar momentos de partilha e bem-estar, privilegiando a envolvimento de todos nas diversas atividades.
- 4- Prestação de cuidados de saúde primários, de estabilização ou o retardamento do processo de dependência; incentivo à sociabilidade e à relação familiar.”

(Fonte:[https://www.gsf.pt/images/relatorios\\_contas/2020/RelGestao\\_2020.pdf](https://www.gsf.pt/images/relatorios_contas/2020/RelGestao_2020.pdf), pág.6 e 7).

#### **Na perspetiva financeira:**

Nesta perspetiva aponta-se como principal objetivo o de continuar a manter o rigor no respeitante à gestão orçamental e financeira.

(Fonte:[https://www.gsf.pt/images/relatorios\\_contas/2022/RelGest\\_2022.pdf](https://www.gsf.pt/images/relatorios_contas/2022/RelGest_2022.pdf), pag.5).

### **Na perspetiva dos processos internos:**

Na perspetiva apresentada, apontou-se como principais objetivos:

“

- 1- Continuar a promover a adesão de novos associados (objetivo: angariar, pelo menos, 30 novos associados);
- 2- Executar as obras necessárias à conservação das Instalações (objetivo: manter a qualidade de espaços e dos equipamentos);
- 3- Avaliar permanentemente a qualidade de serviços e de produtos, controlar despesas e promover a eficiência energética (objetivo: otimizar os recursos existentes);
- 4- Manter a conservação dos espaços verdes, melhorando sempre as acessibilidades para todos (objetivo: manter a qualidade dos espaços e percursos).”

(Fonte: [https://www.gsf.pt/images/planos\\_acao/2023v1.pdf](https://www.gsf.pt/images/planos_acao/2023v1.pdf), pag.14).

### **Na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Esta perspetiva possibilita tal como Kaplan e Norton preconizam “definir as competências essenciais e habilidades, as tecnologias e a cultura corporativa necessária para apoiar a estratégia de uma organização” (Kaplan e Norton, 2000b:58-59), sendo na sua essência o objetivo, para os mesmo autores, descobrir quais os ativos intangíveis, como o capital organizacional, capital humano e de informação, são os mais relevantes para o crescimento da organização a curto e longo prazo (Kaplan e Norton, 2004).

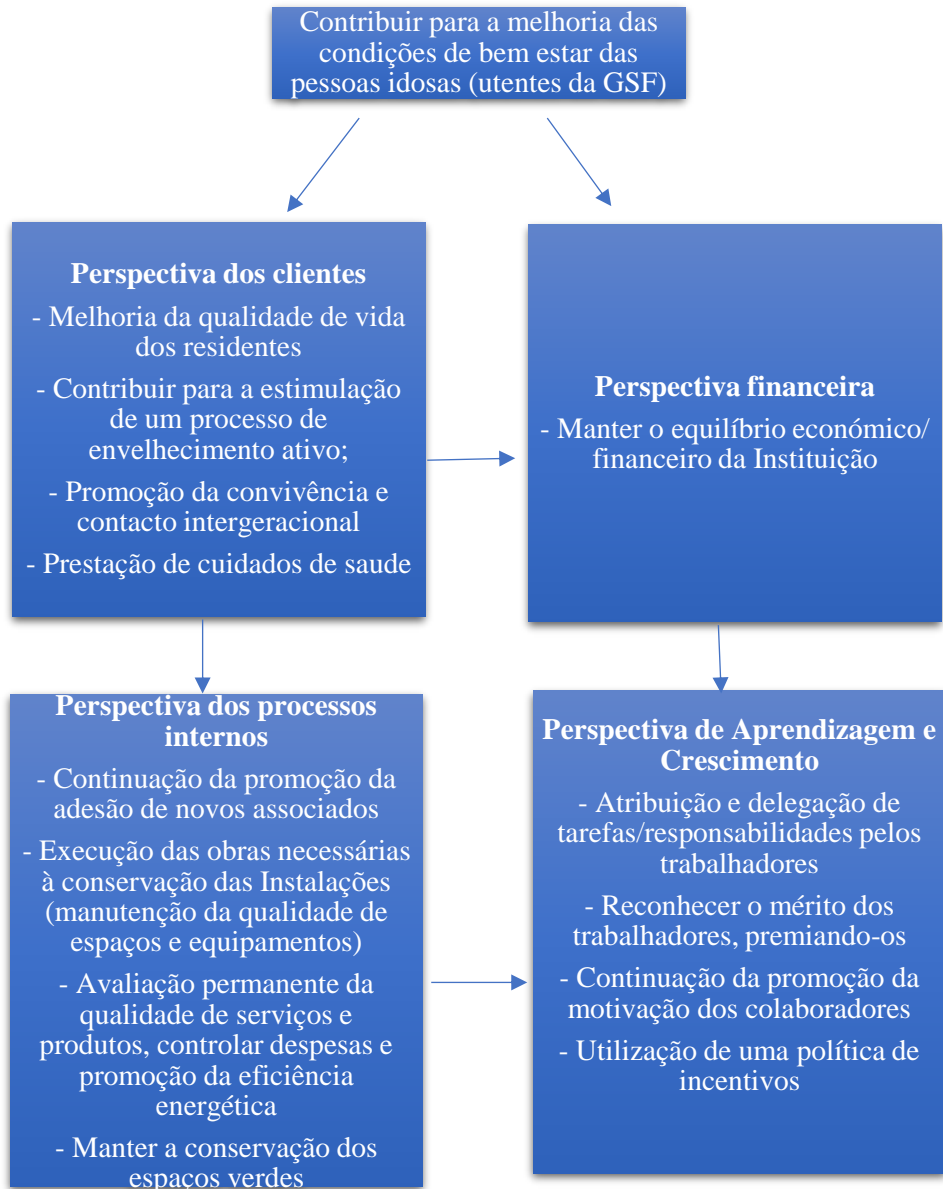
Sendo assim o processo de aprendizagem crucial no sentido do crescimento da Instituição como um todo, de forma a ser reconhecida como Instituição de referência no apoio à terceira idade, pela diversidade dos serviços prestados e pela qualidade dos mesmos, considera-se para a perspetiva em causa a definição dos seguintes objetivos estratégicos:

- 1- Atribuição de tarefas/ responsabilidades aos seus trabalhadores no sentido da delegação das mesmas;
- 2- Reconhecer o mérito aos trabalhadores, premiando-os;
- 3- Continuar a promover a motivação dos seus colaboradores;
- 4- Utilizar uma política de incentivos, no sentido da promoção e premiação do desempenho dos seus trabalhadores sempre que possível.

### 3.4.5.2 Mapa Estratégico

O mapa estratégico da GSF é apresentado de seguida após a definição e caracterização dos objetivos estratégicos acima caracterizados levando em conta a missão, a visão e estratégia determinados.

Em cima estão as linhas de orientação estratégica, no fundo, o caminho que a Instituição deve trilhar e os objetivos estratégicos correspondentes para cada perspetiva.



**Figura 2: Mapa estratégico da GSF**

Os objetivos acima traçados, integrados acima num mapa estratégico, acabam por se interligar entre si, uma vez que uns dependem dos outros para o grande objetivo último e

missão da instituição que é a contribuição para a melhoria das condições de bem-estar dos seus utentes.

### 3.4.5.3 Ações futuras no desenvolvimento do BSC na GSF

Construído o mapa estratégico da GSF, passa-se à próxima etapa da implementação do BSC, apresentando-se neste ponto um conjunto de potenciais indicadores e metas para apoiar o acompanhamento e a avaliação de desempenho dos objetivos estratégicos, onde serão também apresentadas iniciativas que vão auxiliar no alcance dos objetivos propostos, uma vez que como citado por Kaplan e Norton (2009), “se não conseguimos avaliar algo, também não conseguimos melhorá-lo”.

Assim, no quadro abaixo são apresentadas possíveis metas a atingir pela Instituição desenhadas a partir dos Objetivos estratégicos e indicadores considerados, tendo em conta cada perspetiva do BSC.

**Tabela 1: Perspetiva dos Clientes**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>
Melhoria da qualidade de vida dos residentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grau de satisfação dos utentes com a Instituição</li> <li>- Volume de saídas ao exterior</li> <li>- Conjunto de atividades de estimulação cognitiva e sensorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o quanto possível a % de satisfação do cliente/utente;</li> <li>- Cumprir o nr.de saídas ao exterior definidas através do plano de ação de 2023;</li> <li>- Cumprir o conjunto de jogos e tipos de terapia indicados no plano de ação de 2023.</li> </ul>
Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de atividades desportivas ao dispor de cada cliente/utente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir com o volume de atividades desportivas propostas no plano de ação</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Jogos de motricidade propostos a cada cliente/utente</li> <li>- Número de atividades lúdico-recreativas disponibilizada pela GSF aos seus utentes</li> </ul>	<p>de para o ano de 2023 (3 atividades essenciais);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir com o número de jogos de motricidade propostos no plano de ação para o ano de 2023 (3 jogos de motricidade em concreto);</li> <li>- Cumprir com o número base de atividades lúdico-recreativas referidas no plano de ação de 2023.</li> </ul>
Promoção da Convivência e contacto intergeracional	- Participação dos utentes no plano de dias festivos da GSF	-Cumprir na base do possível com a comemoração dos dias festivos apresentado no plano de ação de 2023, podendo estes serem alterados se tal se justifique, por ordens superiores.
<p>Prestação de cuidados de saúde</p> <p>Prestação de cuidados de saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar, através da equipa de enfermagem os cuidados de saúde diretos ao utente</li> </ul>	- Cumprir com o apoio aos utentes de acordo com o apresentado no plano de ação de 2023.

**Tabela 2: Perspetiva Financeira**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>
Manter o equilíbrio económico-financeiro da Instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo de despesas</li> <li>- Financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar gastos, tendo por referência o Balancete do mês de setembro de 2022;</li> <li>- Amortização de um empréstimo de 300.000 eur.</li> </ul>

**Tabela 3: Perspetiva dos Processos Internos**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>
Continuação da promoção da adesão de novos associados	- Número mínimo de sócios a angariar	- Angariação de pelo menos 30 novos associados no ano de 2023.
Execução das obras necessárias à conservação das Instalações (manutenção da qualidade de espaços e equipamentos)	- Conjunto de intervenções/investimentos de melhoria nas instalações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de capoto na parede de um piso da Instituição;</li> <li>- Obras de construção de novos quartos;</li> <li>- Substituição de equipamento relativo ao sistema automático de deteção de incêndios;</li> <li>- Demais obras de conservação de cariz inadiável;</li> </ul>

Avaliação permanente da qualidade de serviços e produtos, controlar despesas e promoção da eficiência energética	- Por definir	- Otimização dos recursos existentes, conforme indicação no plano de ação de 2023.
Manter a conservação dos espaços verdes	-Ações a desenvolver na manutenção de espaços verdes	- Manter a qualidade dos espaços e recursos.
Assegurar se possível, a continuação das demais parcerias já existentes	Nº de entidades parceiras a continuar	Manutenção integral das parcerias de anos anteriores que estão descritas no plano de ação da GSF.

**Tabela 4: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>
Atribuição e delegação de tarefas/responsabilidades pelos trabalhadores	- Número/conjunto de Tarefas/responsabilidades a serem distribuídas por cada trabalhador	- Por definir
Reconhecer o mérito dos trabalhadores premiando-os	- Número/ conjunto de ações, iniciativas para reconhecer o mérito dos trabalhadores	- Sempre que possível
Continuação da promoção da motivação dos colaboradores	- Conjunto de ações/ iniciativas utilizadas na promoção da motivação dos colaboradores	- Por definir
Utilização de uma política de incentivos	- Por definir	- Sempre que possível

## Determinação das Iniciativas

Considerando-se as iniciativas como sendo no fundo as ações a serem tomadas no sentido do alcance das metas propostas, seguem-se algumas propostas (ações ou iniciativas) de possível consideração no seguimento da estratégia da GSF.

Depois das considerações acima proferidas, serão em seguida definidas as iniciativas, no fundo as ações possíveis a tomar pela Instituição para a consecução das metas acima indicadas, tendo em conta os objetivos estratégicos:

**Tabela 5: Perspetiva dos Clientes**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativas</i>
Melhoria da qualidade de vida dos residentes	- Execução de questionários a utentes e familiares para possíveis melhorias de serviços.
Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo	- Continuação das atividades já propostas no plano de ação entre outras que se justificarem.
Promoção da Convivência e contacto intergeracional	- Propõe-se uma maior abertura à comunidade, podendo inclusivamente se promover visitas de crianças à Instituição, com a realização de jogos, atividades e troca de saberes e experiências entre as crianças e os utentes.
Prestação de cuidados de saúde	- Elaboração de planos de cuidado individualizados tendo como fim último o bem-estar físico, mental e psíquico. - Manter vigilância e apoio em consultas. - Promoção de uma dieta alimentar equilibrada.

	- Continuação dos demais cuidados de saúde tendo em conta a especificidade da pessoa idosa.
--	---

**Tabela 6: Perspetiva Financeira**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativas</i>
Manter o equilíbrio económico-financeiro da Instituição	- Continuação da linha assumida nos últimos exercícios económicos, assumindo como ponto de partida o Balancete do mês de setembro de 2022 e anualização desses gastos e rendimentos, introduzindo-se a estimativa de rendimentos e gastos para novos utentes.

**Tabela 7: Perspetiva dos Processos Internos**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativas</i>
Continuação da promoção da adesão de novos associados	- Implementação de campanhas de promoção da Instituição através por exemplo de caminhadas, que possam promover um estilo de vida saudável, criação de um stand da Instituição enquadrado num evento da cidade que possa promover a Instituição; - Dinamizar a página da Instituição tornando-a mais apelativa, bem como fazer a sua divulgação quer nas redes sociais, quer na comunicação social em geral, tornando a organização mais visível.

<p>Execução das obras necessárias à conservação das Instalações (manutenção da qualidade de espaços e equipamentos)</p>	<p>- Continuação das obras de construção de novos quartos; - Aplicação de capoto na parede do piso acima da área ocupada pela nova sala de refeições.</p>
<p>Avaliação permanente da qualidade de serviços e produtos, controlar despesas e promoção da eficiência energética</p>	<p>- Continuação da atenção especial dada a programas de investimento que incentivem a compra de equipamentos de produção de energia solar, no sentido reunir pareceres e até propostas sobre o facto, para que, em tempo útil se possa, pela via desta energia alternativa, diminuir custos.</p>
<p>Manter a conservação dos espaços verdes</p>	<p>- Continuação da manutenção da conservação dos espaços verdes, no sentido de melhorar a acessibilidade para todos, mantendo a qualidade dos espaços e percursos.</p>
<p>Assegurar, se possível, a continuação das demais parcerias já existentes</p>	<p>- Continuação das parcerias com as entidades já existentes e num futuro próximo apostar, quiçá, noutras parcerias que possam vir a constituir uma mais-valia para a GSF na consecução do que é o exercício da sua atividade em prol do bem-estar da pessoa idosa.</p>

**Tabela 8: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativas</i>
Atribuição e delegação de tarefas/responsabilidades pelos trabalhadores	<p>Sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da delegação e atribuição de tarefas por sectores de atividade de forma que todos possam continuar a contribuir para o bom funcionamento institucional, com o objetivo último de proporcionar conforto, segurança e bem-estar a todos os utentes.</li> </ul>
Reconhecer o mérito dos trabalhadores, premiando-os	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propõe-se que, de futuro, a Instituição possa estabelecer, o quanto possível, um trabalho por objetivos e parâmetros que permitam, de alguma forma, premiar os trabalhadores pelo seu desempenho e empenho para com a organização.</li> </ul> <p>Sugere-se, como exemplo, que se possam gratificar os trabalhadores com melhor desempenho com folgas extras, um valor pecuniário extra (se possível) e até a realização de uma gala anual em que seja exaltado o profissionalismo de cada trabalhador, dando-lhe notabilidade, demonstrando o quanto é importante para a Instituição.</p>
Continuação da promoção da motivação dos colaboradores	<p>Sugere-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribuição de benefícios;</li> <li>- Participação em algumas decisões da GSF que seja exequível essa participação;</li> <li>- Propor desafios aos trabalhadores;</li> </ul>

	<p>- Criar uma caixa na qual os trabalhadores possam dar propostas e sugestões que, do seu ponto de vista, possam vir a melhorar a qualidade do serviço prestado pela Organização;</p> <p>A Direção da GSF já faz e tem como base de atuação, para a motivação dos colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões frequentes;</li> <li>- Ações de formação;</li> <li>- Colaboração entre equipas profissionais.</li> </ul>
<p>Utilização de uma política de incentivos</p>	<p>Propõe-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir um conjunto de incentivos que visem uma melhoria contínua da atividade, sendo um trabalho constante a definição e redefinição desses mesmos incentivos que deve ser orquestrada pela Direção em consonância com dicas e sugestões que os trabalhadores possam dar e que possam constituir uma mais valia para, não só, o comprometimento do trabalhador com a Instituição, servindo também para estreitar laços dos trabalhadores com Direção, uma vez que não sentem “sozinhos” na sua entrega diária, mas que também são valorizados pela Direção com incentivos específicos.</li> </ul>

### 3.4.5.2. Alinhar a organização e acompanhamento

A terceira etapa da metodologia utilizada é o alinhamento da Organização com a estratégia.

No presente estudo, embora surjam descritas as ações futuras no desenvolvimento do BSC na Organização e também a determinação de iniciativas, estas foram construídas pelo autor com base em informação recolhida quer dos questionários administrados à Direção da Instituição e funcionários, quer pelo descrito no plano de ação para o presente ano de 2023 disponibilizado pela Instituição no seu website, para serem, de futuro e caso possível, abordadas/aproveitadas para uma possível aplicação do BSC na supracitada organização.

Assim, pelo acima descrito, não se pode dizer que tenham sido atingidos totalmente os intentos inicialmente assumidos na abordagem das etapas em causa, pelo que se considera que tanto a terceira etapa, como aquela que diz respeito ao planear as operações não foram totalmente conseguidas, sendo que as restantes - monitorizar e aprender, testar e adaptar de forma contínua a estratégia às mudanças verificadas no meio envolvente - não foram passíveis, sequer, de objeto de estudo neste trabalho.

### 3.4.6 Limitações do estudo

A proposta de implementação do BSC na GSF surge como possibilidade de futuro, considerando o autor deste estudo uma mais-valia para a Instituição no sentido de ser criado e implementado um método para monitorizar e controlar a gestão dos seus processos operacionais, bem como de uma ferramenta para ajudar ao seguimento da estratégia e alcance dos objetivos desejados.

Depois de apresentada a proposta de construção do BSC neste presente estudo, chega-se à conclusão que o objetivo de seguir criteriosamente o sistema de Kaplan e Norton no total das suas 6 etapas não foi possível de ser executado derivado a algumas limitações e condicionalismos, no entanto, dada a natureza da metodologia apresentada e à mais valia que esta pode representar em determinados aspetos para a Organização, mesmo sendo esta associada ao terceiro sector, considera-se que já valeu a pena a realização deste trabalho de projeto.

As principais limitações deste estudo foram ter coincido, em grande parte, com uma altura em que vivíamos todos com limitações à nossa vida, devido à pandemia, tendo a Instituição visada por este projeto sido muito afetada por largo tempo por esta efemeridade. Dada a natureza das suas funções e publico alvo da ação diária (idosos), esteve muito condicionada com muitas quarentenas pelo meio, pelo que durante largo tempo se teve de aguardar para ter acesso à resposta aos questionários e para poder dar prosseguimento ao tratamento dos mesmos e traduzi-los em dados concretos e trabalháveis.

Desta forma, dado os condicionalismos encontrados, apenas foi desenvolvida pelo autor uma proposta de possível implementação futura do BSC na Organização, baseada grandemente no plano de ação que a IPSS em questão elaborou para 2023, além da resposta a um questionário que a Direção da GSF, amavelmente, respondeu.

Com este trabalho fico muito nítido que a Instituição visada tem a sua missão, visão e valores muito bem definidos, pautando a sua conduta e exercendo o seu foco no outro, no bem-estar do ser humano, naquilo que tem de mais sábio e mais frágil: a velhice.

E é neste contexto, em que o foco é a pessoa, que este trabalho se centrou no seu essencial e as propostas que são apresentadas pelo autor como sendo, no fundo, as ações a serem tomadas no sentido do alcance de determinadas metas, também propostas neste projeto, são o reflexo da dedicação, esforço e empenho que a GSF, através da sua Direção e demais funcionários, desenvolve com o objetivo último de proporcionar bem-estar pleno ao outro em todas as suas vertentes.

Assim, a aplicação de um modelo de gestão estratégica de melhoria e avaliação de desempenho a uma IPSS, com a finalidade chave de os gestores (Direção) terem uma perspetiva alargada e integrada do desempenho da Instituição, foi apenas em parte cumprida devido às condicionantes acima citadas.

Este trabalho é, então, não o fim em si mesmo, mas um possível início, caso a Organização venha, de futuro, a adotar este modelo, sendo que, mesmo que não o adote, fica com mais uma ferramenta válida de gestão que pode empregar quando for necessário.

## **4 CAPÍTULO4 - A importância, contributo e mais valia dos Recursos Intangíveis, nomeadamente dos Recursos Humanos para o desenvolvimento e Gestão de uma IPSS**

### **4.1. Definição de Recursos**

“Recursos incluem todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e outros fatores controlados pela empresa (Barney, 1991). De acordo com Barney (1991), para sustentar uma vantagem competitiva por longo período, esses recursos precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Essas características descritas por Barney (1991) podem ser atribuídas aos chamados ativos intangíveis. De acordo com a Visão Baseada em Recursos, a posse desses recursos pode levar uma empresa a obter lucros anormais (isto é, acima da média do seu mercado) e a sustentar sua vantagem competitiva" (Revista de Administração Contemporânea [2], Kayo, Eduardo Kazuo; Kimura Herbert; Martin, Diógenes Manoel Leiva; Nakamura Wilson Toshiro, 07-2004).

Assim, tal como nas empresas também nas IPSS, os recursos intangíveis assumem máxima importância.

### **4.2. Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o caso particular das IPSS**

#### **4.2.1 Gestão de Recursos Humanos- Conceito e Considerações Iniciais**

Antes de qualquer abordagem mais concreta, importa salientar que “A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como se irá agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”. (Chiavenato, 2010, p. 9). Já a Gestão de Recursos Humanos vai para lá de um simples processo de gestão, acarreta em si um leque variado quer de decisões ao nível da gestão, quer até comportamentos e mesmo também de procedimentos que definem o amanhã de uma Instituição/Organização (Bilhim, 2004).

A denominação de “Gestão de Recursos Humanos” está longe de reunir consensos, até porque cada autor usa a sua definição, sendo frequente usar-se termos como gestão de pessoas, gestão do talento, gestão de pessoal, gestão estratégica de pessoas e até novos termos que, entretanto, vão surgindo tais como: capital humano, capital intelectual ou até ativos humanos, no entanto, o termo usado nesta tese vai ser mesmo o de GRH. (Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, dezembro de 2019, p.8).

A GRH surge então como uma conceção dinâmica de estratégia que se caracteriza por proporcionar a concertação dos trabalhadores/colaboradores com os propósitos da Organização, dando até a possibilidade a estes poderem participar no que é a definição quer dos objetivos, quer da visão da organização (Bilhim, 2004).

Assim, a Gestão de Recursos Humanos caracteriza-se por:

“

- a) Natureza proativa e estratégica, que assume que os indivíduos são ativos que devem ser geridos de acordo com os objetivos de longo prazo do negócio;
- b) Perspetiva integrada da gestão de pessoas e uma visão holística da organização, o que requer a compreensão de conceitos de comportamento organizacional como cultura e poder;
- c) Consideração pela individualidade de cada empregado, procurando desenvolver em cada um os comportamentos consistentes com uma cultura de empenhamento.
- d) É uma atividade de gestão, da responsabilidade de todos os gestores;
- e) Admite que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para benefício mútuo;
- f) Integração do gestor de RH na equipa de gestão de topo, o que pressupõe que os gestores de linha tenham conhecimento de gestão de pessoas e possam assumir esse papel.”

Fonte: Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.9, Adaptado de Rego et al., 2015, pp. 72-73).

#### 4.2.2. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

Ao longo da evolução da Humanidade, que várias mudanças de vários quadrantes, sejam elas de nível económico, social, tecnológico ou outro, têm vindo a ser despoletadas, gerando a necessidade de múltiplas adaptações, não sendo a área dos Recursos Humanos exceção.

Crê-se que as primeiras manifestações de práticas de GRH tenham surgido no século XVII aquando da revolução industrial (Cunha et al, 2012).

Assim, passa-se de uma época, em que o trabalho braçal é suficiente para satisfação as necessidades que a produção exigia, para um trabalho em que foi introduzida a máquina, o que gerou um novo modelo de trabalho caracterizado pela confluência de um grande número de trabalhadores num mesmo espaço, contíguo, a laborar com condições muito precárias, tantas vezes em instalações insalubres, praticando-se longas jornadas de trabalho duro, muitas vezes infantil, com poucas ou nenhuma pausas, em que a austeridade das chefias baseada no castigo/ punição era a maneira de vistoriar as condutas/ atitudes dos trabalhadores (Cunha et al, 2012; Santos, 2008; Cabral-Cardoso, 1999). Entretanto, e já no decorrer da segunda parte do século XIX começa-se a ter a perceção, por parte de quem emprega, dos malefícios provocados pelo processo de industrialização a nível social, pelo que se começou a existir por parte das chefias/gestores uma vontade manifesta em ajudar os seus colaboradores com as suas adversidades pessoais (Sekiou et al. 2001).

E é assim, da necessidade de “contabilizar” o número de trabalhadores, entradas e saídas dos mesmos do local de trabalho e até de controlar possíveis atrasos/faltas, que nasce, especialmente através de organizações de maior dimensão, ainda no século XIX, o que podemos chamar de Departamento de Recursos Humanos, existindo a figura dos “Chefes de Pessoal”, sendo de ressaltar a extrema frieza com que lidavam com os seus funcionários/subalternos, revelando-se com um grau elevado de inflexibilidade, seguindo as leis de forma muito rígida (VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto, 2007, p.2).

Os anos foram passando e já em pleno século XX, com o movimento de relações humanas, geraram-se novos desafios para o cargo de “Chefe de pessoal”, com a emergência de um novo modelo de gerir, em que a sua principal mudança seria a relação

estabelecida entre os funcionários e os patrões, passando-se de um modelo em que a administração se baseava na força e autoritarismo na relação com os seus subordinados, para um modelo em que a palavra de ordem era maximizar a produtividade pelo término de conflitos, eliminando assim também os custos que acarretavam (VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto, 2007, p.3).

É então, que nas décadas iniciais do século XX, nomeadamente com o incremento/alargamento das unidades de produção e a sua especialização, e com uma maior preparação da gestão, que aparecem Gestores encarregues apenas pelo pessoal, observando-se que, embora a produtividade continue a ser o objetivo central, já se tem a preocupação de interligar este objetivo-base a questões específicas implícitas na gestão de pessoas e equipas, tais como na seleção dos trabalhadores aquando da contratação, a especificação do posto de trabalho, dar importância à formação dos trabalhadores e ter uma política empresarial que contemple incentivos (Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.10).

Já quase a chegar à primeira metade do século XX, mais propriamente em 1945, começam a surgir os primeiros estudos relacionados com temas como liderança, democracia laboral e motivação, sendo a partir deste enquadramento que nasce, através de diversas teorias de autores como McGregor, Barnard e tantos outros, a necessidade de dar importância ao poder das relações informais, sendo mesmo reconhecido o papel de “cuidar do pessoal”, em que o chefe de pessoal teria de dar uma maior atenção ao seu funcionário e à Organização, passando este a ser um gerente de pessoal embora ainda muito acoplado ainda às relações burocráticas, em que as regras e as normas eram cumpridas e faziam-se cumprir (VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto, 2007, p.3).

A partir da segunda metade do século XX, várias transformações se foram verificando na área dos Recursos Humanos, assistindo-se, na década de 50, a uma transformação do departamento, passando a função de Gerente de Pessoal a ter a designação de Gerente de Recursos, sendo já nos anos 60 criada a designação de Gerente de Relações Industriais de forma a poder diferenciar-se quem trataria das questões mais administrativas e quem se dedicasse mais ao lado “humano” (VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto, 2007, p.3).

Entre os anos 60 e 80, no tecido empresarial, a função pessoal é comparada às demais, assistindo-se a uma fase em que a tônica dominante é objetivada na motivação e satisfação no trabalho, em que as responsabilidades humanistas falam mais alto, sendo nesta altura os sindicatos e associações de funcionários/ profissionais importantes na luta por melhores condições de trabalho agindo em forma de “lutas” sociais (Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.11).

À medida que os anos vão passando, com o reconhecimento dos trabalhadores, enquanto elemento chave e diferenciador numa empresa/organização, olhando-se cada pessoa como ativo, um recurso valioso que é necessário de gerir de uma forma otimizada, sendo cada vez mais uma fonte de distinção positiva (Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.11).

Assim, baseando-se numa pesquisa elaborada pela Faculdade de Administração da PUC-SP, o acima descrito pode ser explicado, com uma estrutura de cinco fases distintas, passando-se a citar:

“

a) Fase Contábil: os custos em primeiro lugar

Nessa fase, os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

b) Fase Legal: estrito cumprimento da legislação

Getúlio Vargas criou a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Surgiram aí os direitos dos trabalhadores e a preocupação das organizações em seguir as Leis. Foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que deveria se preocupar em acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas. Esta fase permaneceu da década de 1930 até a década de 1950.

c) Fase Tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade

Nesta fase o então presidente Juscelino Kubistchek implementou em nosso país a indústria automobilística. Sendo assim os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas o Gerente de Relações Industriais. Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965.

d) Fase Administrativa: o sindicalismo como via de proteção

Esta fase teve seu início em 1965 e seu término em 1985. Foi nesta fase que ocorreu uma verdadeira revolução nas bases trabalhadoras, implementação do movimento sindical denominado de “novo sindicalismo”. Nesta fase o então chamado de Gerente de Relações Industriais, voltou a ser denominado Gerente de Pessoal. Seu cargo foi denominado como sendo Gerente de Recursos Humanos, pois mudou-se a ênfase dos procedimentos burocráticos e operacionais para uma ênfase mais humanística voltada para os indivíduos e suas relações.

e) Fase Estratégica: planejamentos como diferenciais

Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão.”

(VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto, 2007, p.5,6).

Na atualidade, o papel da GRH dentro da organização tem um estatuto idêntico às demais outras funções dentro da Organização, devendo abranger os gestores e chefias, de forma a que os colaboradores possam desenvolver uma conduta que vá de encontro àquela preconizada pela entidade no sentido do seu alinhamento estratégico, elaborando políticas, práticas e sistemas no sentido de influir atitudes, desempenho e

comportamentos aos seus funcionários, de forma a otimizar a competitividade dentro da Organização (Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.11).

#### 4.2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

São várias as práticas de GRH que poderão ser tomadas, podendo-se ressaltar dentro das demais: o Recrutamento e Seleção, o Acolhimento e Integração e a Avaliação de Desempenho; (Martins, Mário Rui da Cunha, Vila Nova de Gaia, 2017, p.24).

##### a) Recrutamento e Seleção

O recrutamento pode assumir mais que uma definição, sendo que para Idalberto Chiavenato (autor que opera na área ligada à administração de empresas e recursos humanos), é um processo de comunicação, ou seja, uma Organização divulga as vagas para um determinado cargo a desempenhar e ao mesmo tempo tenta atrair candidatos ao mesmo (Martins, Mário Rui da Cunha, Vila Nova de Gaia, 2017, p.25).

Assim, é importante salientar que para ser atingido o objetivo primordial acima indicado é necessário fazer todo um trabalho prévio, tendo então o recrutamento como objetivos principais: “a) Determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento em conjunto com a planeamento de recursos humanos e a análise do trabalho a efetuar; b) Aumentar o número de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização; c) Aumentar a taxa de sucesso do subsequente processo de seleção reduzindo o número de candidatos subqualificados; d) Diminuir a probabilidade de os selecionados virem a deixar a organização, por não terem recebido informação suficiente sobre esta; e) Ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização” (Viveiros, António Carlos; Bernardes, Bruno Freitas; Faro, Serafim P. Pereira Faro, A Entrevista do Recrutamento Seleção, Fevereiro de 2020).

Depois de um conjunto de candidatos ser recrutado, dá-se início à sua seleção. É importante, desta feita, mencionar que o processo seletivo apresenta-se em quatro estágios principais:

- 1- Atração, em que se preparam várias ações para atrair os candidatos, sendo estas da responsabilidade de quem recruta;
- 2- Triagem, fase na qual se faz uma seleção mais estreita dos candidatos, nomeadamente daqueles que não apresentam uma qualificação adequada

- à tarefa a desempenhar, sendo feita uma pré-seleção através de técnicas de seleção;
- 3- Avaliação, em que se desenvolvem ações direcionadas para a avaliação dos candidatos que já foram pré-selecionados, sendo da responsabilidade do recrutador escolher, dentro das diversas técnicas de seleção, aquelas que melhor detem as competências e até potencialidades dos diversos candidatos;
  - 4- Decisão, estágio no qual ocorrem as ações que vão possibilitar chegar à conclusão de quais os candidatos finais ao cargo a desempenhar.

Cabe, então, aos profissionais encarregados dos Recursos Humanos optar pela forma de recrutamento, realização de entrevistas de triagem, escolha e aplicações de técnicas que mais se adequem ao tipo de cargo a desempenhar e objetivo para o mesmo, ajudando em todo o processo de seleção os dirigentes/gerentes da área que solicitou este processo. (Baseado em Caxito, Fabiano de Andrade, Recrutamento e Seleção de Pessoas, 2008).

#### b) Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração dá-se após o trabalhador ter sido recrutado, sendo que o técnico de recursos humanos dá a conhecer ao novo membro da equipa as demais especificidades do cargo a desempenhar, de forma a que este fique com um conhecimento específico da cultura pela qual a Organização se rege, permitindo a esta fazer uma breve análise do novo colaborador no que toca à função a desempenhar, possibilitando também que o novo funcionário possa ter um conhecimento mais alargado do modo funcionar da entidade patronal que o contratou (Martins, Mário Rui da Cunha, Vila Nova de Gaia, 2017, p.30).

#### c) Avaliação e Desempenho

No que diz respeito à avaliação de desempenho, esta vai possibilitar comprovar a performance, tanto individual como de um conjunto de trabalhadores de uma Organização, e a sua melhoria na produtividade, exercendo esta prática uma importância de especial relevo para as diversas entidades, uma vez que proporciona a possibilidade de verificar práticas por parte dos seus Recursos Humanos permitindo-lhes alcançar um

crescimento quer a nível pessoal quer a nível profissional, na perspetiva de uma melhoria do seu rendimento (Martins, Mário Rui da Cunha, Vila Nova de Gaia, 2017, p.33).

Já para Chiavenato a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (Chiavenato, 2010, p. 241).

É da máxima importância ressaltar que, para que se possa passar à avaliação em si, é necessário que se passe por seis etapas essenciais, tais como:

- 1) Definição dos objetivos
- 2) Classificar os objetivos individuais
- 3) Estruturação do questionário de avaliação
- 4) Escolha da escala de avaliação
- 5) Escolha do método de avaliação de desempenho
- 6) Controlar o sistema de avaliação de desempenho

(Fonte: Martins, Mário Rui da Cunha, Vila Nova de Gaia, 2017, p.35 e 36).

#### **4.2.4. Gestão de Recursos Humanos nas IPSS**

A GRH numa IPSS assume especial relevância dado o cariz social e humano das funções desempenhadas, realizadas e dirigidas de (e) para pessoas, sendo para Parente, 2012, no(a) fator/condição Humano(a) que se situa, quase por completo, a mais valia no que concerne à prestação de cuidados/ serviços aos utentes destas entidades, sendo que as particulares, no que concerne à natureza, contexto, estrutura e até objetivos no seio das IPSS geram consequências ao nível da GRH (Nogueira, Rita Alexandra Mota, Coimbra,2014,p.3,4).

Assim, para Akingbola, nestas Organizações, consideradas do terceiro sector, as pessoas são o seu recurso basilar e tantas vezes o único, possuindo cada Organização características e uma cultura própria que as definem, distinguindo-se das empresas, em que o objetivo principal é dar lucro, sendo que, nas primeiras vive-se num meio com tendência mais institucional, tendo como foco base aspetos sociais e culturais, que sustentam as suas tarefas/incumbências em prol dos utentes. O mesmo autor refere ainda

que nas Instituições sem fins lucrativos, os recursos humanos são marcados pelos valores e capacidades por parte de quem dirige, bem como pelas qualidades sociais e humanas dos seus funcionários, quer ao nível de habilidades, comportamento e até ao nível da interação social a que se assiste entre os prestadores dos serviços os seus destinatários (Nogueira, Rita Alexandra Mota, Coimbra,2014,p.4).

Ainda para Akingbola, a Gestão de Recursos Humanos, nas Organizações do Terceiro Sector, apresenta-se como podendo ser de quatro tipos:

- a) Motivacional;
- b) Administrativa;
- c) Orientada por valores;
- d) Estratégica.

Assim, para este autor o capital social e o capital humano revestem-se de especial importância, sendo que o capital social enfatiza o carácter e o valor das relações tanto dentro como fora da Instituição/Organização. Já o capital humano realça a relevância dos comportamentos, das habilidades, conhecimentos e até capacidades dos Recursos Humanos no seio das Organizações, constituindo essas mesmas habilidades, atitudes e competências dos Recursos Humanos a principal mais valia ao nível dos recursos para as Organizações do Terceiro Sector (Nogueira, Rita Alexandra Mota, Coimbra,2014,p.8).

Em suma, para as IPSS, pela natureza social em que estão implicadas, acarreta o facto de que a mão de obra não tenha possibilidade de ser substituída por um investimento dado ao nível do capital físico, fazendo com que este tipo de Instituições se tornem dependentes dos seus Recursos Humanos, sendo a qualificação, preparação, treino do capital Humano destas Organizações um desafio constante no que diz respeito ao adotar de modelos de gestão mais modernizados e profissionais aptos para concorrer ao nível da qualidade e inovação, apontando-se a gestão estratégica dos Recursos Humanos como sendo o modelo que melhor se enquadra no que diz respeito à consubstancialização dos objetivos e missão da Organização de forma a gerar vantagem competitiva (Nogueira, Rita Alexandra Mota, Coimbra,2014,p.8).

Em jeito de conclusão, parafraseando Parente:

“É quase exclusivamente no fator humano que reside o valor acrescentado da prestação de serviços aos utilizadores/clientes externos.” (Parente, 2013, p. 307).

#### 4.2.5. Gestão de Recursos Humanos na GSF

Na GSF os recursos humanos são a força motriz por detrás de todo o trabalho realizado na Instituição. Sem eles, esta Organização não funcionaria de todo.

Assim, tal como apurado em questionário realizado à Direção da GSF de São Filipe, esta aponta o recrutamento de trabalhadores como um dos fatores críticos para que uma Organização como a que gere seja bem-sucedida na sua missão.

Pelo que se pôde apurar, através do Plano de ação da GSF para o presente ano de 2023, veiculado através da sua página oficial na Web <https://www.gsf.pt> na página 13 do já supracitado Plano de Ação 2023, no que concerne ao Recursos Humanos a Direção profere:

“A direção continuará a assegurar o número adequado de colaboradores/as para os serviços prestados na Instituição.

Garantir-se-á formação à medida das necessidades que surgirem. Salientamos a formação prevista em:

a) Princípios de nutrição, 25 horas, nível II

➤ Objetivos

- Reconhecer os princípios da nutrição e alimentação;
- Classificar os constituintes alimentares;
- Identificar e caracterizar a roda de alimentos e respetivos grupos alimentares;
- Aplicar os princípios da nutrição para uma alimentação equilibrada.

b) Primeiros socorros, 25 horas, nível II

➤ Objetivos

- Identificar os diferentes tipos de acidentes;
- Reconhecer o Serviço Nacional de Proteção Civil;
- Reconhecer a importância da prevenção de acidentes e de doenças profissionais.

#### **4.2.5.1. Gestão de Recursos Humanos na GSF (apuramento de resultados a questionário de satisfação realizado aos trabalhadores)**

Neste ponto, é abordado o resultado de um questionário feito aos colaboradores da GSF para aferir o seu grau de satisfação com a Instituição.

Antes de mais, é de referir que, do universo de todos os trabalhadores da Instituição, apenas foi possível ter resultado de quatro trabalhadores, sendo a análise dos resultados baseada nessa amostra.

Assim, através do questionário acima citado e tendo em conta a amostra já referida pôde-se aferir que:

- 1) 75% do sexo Feminino e 25% do sexo Masculino;
- 2) 75% tem encontra-se no intervalo compreendido entre os 46 e os 55 anos e apenas 25% tem entre 25 e 35 anos;
- 3) Quanto ao estado civil a maioria são casados (50%), 25% é solteiro(a) e 25% Divorciado(a);
- 4) No que concerne às habitações literárias 50% possui Licenciatura, 25% um curso superior (não identificado) e 25% o 12º ano;
- 5) Quanto às profissões que os inquiridos(as) desempenham na Instituição são todos (as) de diferentes áreas de atuação, sendo um enfermeiro, uma diretora técnica, uma educadora social e uma encarregada geral;
- 6) Quanto ao tipo de vínculo/contrato laboral com a instituição constatou-se que 75% têm contrato efetivo/permanente e 25% outro tipo de contrato;
- 7) No respeitante ao tempo que cada um(a) dos inquiridos(as) trabalha para a Instituição, 75% refere que é há mais de 4 anos sendo que 25% exerce funções num período situado num intervalo entre 2 e 4 anos;
- 8) 100% dos inquiridos(as) confirmam que não só é um motivo de orgulho poder exercer as suas funções na Instituição onde laboram como também se sentem “emocionalmente ligados(as)” a essa mesma Organização;
- 9) 75% demonstram concordância total quanto ao item referente à importância que a GSF representa para si, sendo apenas 25 % a demonstrar concordância parcial

- perante esta questão, sendo que 100% discordam totalmente quando colocada a questão/ hipótese de não se sentirem como sendo parte integrante da Instituição;
- 10) 75% sentem, de forma total, os problemas das Instituição como sendo seus, sendo que só 25% indicam discordar de forma parcial desse mesmo item;
- 11) 50% dos inquiridos indicam estar totalmente de acordo quando a questão é “Esta Instituição merece o meu total respeito, fidelidade e dedicação”, sendo que os outros 50%, quando feita a mesma questão responderam que concordavam, mas de forma parcial;
- 12) Quanto à questão “Serei muito grato(a) e ficarei muito satisfeito(a) e feliz se continuar nesta Instituição fazendo carreira na mesma” a resposta “Estou totalmente de acordo” reúne a unanimidade dos inquiridos com 100% das respostas;
- 13) No respeitante ao processo de incentivos na Instituição e à premiação dos melhores funcionários, 50% indica não concordar nem discordar, já 25% está totalmente de acordo e os outros 25% concorda de forma parcial;
- 14) Quando a questão é se a “Instituição é possuidora de um programa que permite reter funcionários “metade responde concordar de forma parcial, 25% não concorda nem discordo e 25% discorda mesmo totalmente;
- 15) Quando, no questionário, se pede para que o trabalhado, de acordo com o descrito e a sua opinião/experiência, avalie se: “A Instituição é possuidora de uma política estruturada e transparente de treino e desenvolvimento de competências dos seus funcionários tendo por base uma estratégia organizacional, 50% concorda de forma parcial, 25% não concorda nem discorda e os outros 25% restantes têm como resposta dada que estão totalmente de acordo.
- 16) Quando se pede para que o trabalhador avalie, de acordo com o que pensa, sobre se “o clima que se vive dentro desta Organização estimula o bom relacionamento interpessoal e a integração entre as várias áreas funcionais da Instituição”, a grande maioria (75%) concorda de forma parcial, sendo que apenas 25% não concorda nem discorda;

17) Quando colocada a questão “A Instituição para a qual trabalha é possuidora de uma estratégia organizacional bem definida, apresentando/afixando os objetivos e metas a cumprir para cada sector” a opinião é completamente repartida, tendo respondido 25% como estando totalmente de acordo, outros 25% como concordando parcialmente, também 25% não concordam nem discordam e sobre os últimos 25% a resposta é que discordam de forma parcial;

18) Quando a questão é colocada no sentido de aferir junto dos trabalhadores se “esta Organização apresenta um plano individualizado de trabalho, ressaltando as características individuais de cada funcionário, transformando-as numa mais-valia no exercício das suas funções”, 50% indica estar totalmente de acordo, 25% não concorda nem discorda e os outros 25% indica discordar totalmente;

19) Na última questão, em que se pede aos inquiridos que avaliem a GSF quanto ao facto de se a Direção desta Instituição se apresenta como sendo um parceiro importante na elaboração e implementação da Estratégia Organizacional”, 75% indica estar totalmente de acordo e 25% indica concordar de forma parcial.

## **5. Sugestões e Limitações**

Indicadas nas páginas 44 e 45 deste trabalho.



## 6. Conclusão

Tendo como referência a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton no ano de 2009, o presente trabalho procurou fazer um estudo de implementação na prática do BSC, demonstrando as mais valias de que, neste caso, uma IPSS pode beneficiar ao utilizar tal metodologia.

Levando em consideração que se trata de uma Organização ligada ao terceiro sector que não tem como foco o lucro mas sim a sua sustentabilidade, sendo essencialmente direccionada para o desempenho da sua missão, embora que, por motivos de desafios provocados pelo mercado/pela complexidade da vida moderna e efemeridades como a pandemia, seja inevitável serem adotadas medidas que interliguem os aspetos não financeiros aos financeiros, de forma a permitir que, a curto e a longo prazo, possa ser feita uma análise de resultados.

Assim, o plano de ação para 2023 da GSF, disponibilizado através da sua página oficial na web, e os questionários realizados à Direção e a alguns funcionários da Instituição, foi não só fundamental na conclusão de quais os objetivos estratégicos e os indicadores a serem utilizados na sua monitorização, como também para o desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico.

Por fim, no último capítulo deu-se uma atenção especial aos recursos humanos, abordando-se a importância, contributo e mais-valia dos recursos intangíveis, nomeadamente dos Recursos Humanos no desenvolvimento e Gestão de uma IPSS, onde se apresentam também os resultados dos inquéritos efetuados a alguns funcionários da Instituição em causa, concluindo-se, no fundo, que tal como na GSF há sempre um caminho a percorrer na gestão deste recurso fundamental que é o Humano, uma vez que é esta a força motriz de tudo, sendo ainda mais fundamental quando se trata de uma Organização em que o seu objetivo principal é o bem-estar completo das pessoas que acolhe.



## 7. Referências Bibliográficas

- Almeida, Nelma Marina Loureiro, 2013. "A avaliação do desempenho no 3.º Sector – Implementação do BSC numa IPSS".
- *Balanced Scorecard* nas PME: Estudo de caso na empresa "Go Outdoor".
- Barney, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2004). "Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas".
- Borges, Márcio António Gonçalves, maio de 2010. "*Balanced Scorecard* numa Misericórdia: estudo de caso".
- Cabral - Cardoso, C. (1999) – "Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios", in cunha, M.P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa, pp.225-250.
- Campos, Marco Tiago da Mota (Covilhã, Outubro de 2013). "O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da região Norte – O Caso da Misericórdia de Santo Tirso".
- Carmo, Bernardo Silva Rosendo Carvalho (Setembro de 2018), "Aplicação da metodologia Balance Scorecard numa Organização non profit".
- Caxito, Fabiano de Andrade (2008), "Recrutamento e Seleção de Pessoas".
- Certo, Samuel C.; Peter, J. Paul. *Administração estratégica: planeamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier (2010).
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C, Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A e Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Fernandes, Sandra Zélia Pereira Marques, Dezembro de 2019, p.8 e 10. “A Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Sector: Estudo de Caso em Instituição Particular de Solidariedade Social”.
- Hansen, E.G., & Schaltegger, S. (2016). “The Sustainability *Balanced Scorecard*: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2),1993-221.
- Harvard Business Review, 1,2,3,6,7 e 11, January 2008.
- Henriques,Nuno Alexandre Pires (Coimbra, Novembro de 2017).
- Kaplan, R. S e Bower, Marvin (1999). “The *Balanced Scorecard* for Public-Sector Organizations”. *Harvard Business Review*, pp. 3.
- Kaplan, R. S & Norton DP. (1992). “The *Balanced Scorecard*: Measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S & Norton. DP. (1996c). “The *balanced scorecard*: Translating strategy into action”. Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., e Norton, David P.2000. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S e Norton DP (2000b). “The Strategy-Focused Organization”. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R e Norton D. (2004). *Strategy Maps - Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S e Norton DP (2006). *Alinhamento*, Editora Campus.
- Kaplan, R.S e Norton DP (2008a). “Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six – Stage System”. Harvard Business School Publishing, volume 10, number 3.
- Kaplan, R.S e Norton DP (2009). *Prémio de Execução*, Actual Editora.
- Kaplan, R.S e Norton DP (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Working paper 10-074.
- Luís, J., 2007. “A História das IPSS, Dissertação de Mestrado, ISCTE”.
- Martins, Mário Rui da Cunha (Vila Nova de Gaia, 2017). “A Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: O caso do Instituto Profissional do Terço”, p.24.

- Nogueira, Rita Alexandra Mota (Coimbra,2014). “Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor. O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social”.
- Oliveira, Keller A.Z. 1999. “Desenvolvimento e Implementação de um sistema de indicadores no processo de planeamento e controle da produção. Dissertação de Mestrado em Engenharia – Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre”
- Parente, C. (Março de 2012). Qualified Employment in the Third Setor in Portugal. *Voluntas*, pp. 257-276.
- Parente, C. (2013). Gerir Pessoas em OSFL: Um Imperativo Atual. Em C. Azevedo, R.C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação Social* (pp.307-308). Impulso Positivo.
- *Revista de Administração Contemporânea* [2], Kayo, Eduardo Kazuo; Kimura Herbert; Martin, Diógenes Manoel Leiva; Nakamura Wilson Toshiro, 07-2004.
- *Revista do Serviço Público Brasília* 62 (1):51-74 Jan/ Mar 2011.
- Ribeiro, Carlos Filipe Lourenço, abril de 2012. “Auxiliares de Ação Educativa nas IPSS, Competências e Desempenho”.
- Ribeiro, Nuno Adriano Baptista, (Braga, 2005). “O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às Instituições de ensino superior público
- Rodrigues, Vera Cristina Correia (Fevereiro de 2014). “Implementação de um *Balanced Scorecard* numa PME”.
- Santos, A.J.R. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sekiou; Blondin; Fabi; Bayad; Peretti; Alis e Chevalier (2001). “Gestão dos Recursos Humanos, Lisboa: Instituto Piaget”.
- Viscaino, Cassiana Cristina Lorenzon, ESTORK, Leandro Augusto. “Gestão de Pessoas: Um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais”. *Revista Científica Eletrônica de Administração – ISSN: 1676-6822*. Ano VII – Número 13 – Dezembro de 2007 – Periódicos Semestral, pp.2 e 3.
- Viveiros, António Carlos; Bernardes, Bruno Freitas; Faro, Serafim P. Pereira Faro, Fevereiro de 2020. “A Entrevista do Recrutamento Seleção”.
- <http://www.seg-social.pt/ipss>

- <https://www.gsf.pt/index.php/servicos>
- <https://www.gsf.pt/index.php/orgaos-sociais>
- <https://www.gsf.pt/images/docs/RegInterno2020.pdf>
- [https://www.gsf.pt/images/relatorios\\_contas/2020/RelGestao\\_2020.pdf](https://www.gsf.pt/images/relatorios_contas/2020/RelGestao_2020.pdf), pág.6 e 7
- [https://www.gsf.pt/images/relatorios\\_contas/2022/RelGest\\_2022.pdf](https://www.gsf.pt/images/relatorios_contas/2022/RelGest_2022.pdf), pag.5
- [https://www.gsf.pt/images/planos\\_acao/2023v1.pdf](https://www.gsf.pt/images/planos_acao/2023v1.pdf), pag.14

## ANEXOS



## **ANEXO 1**



## Anexo 1 - Questionário à Ex.ma Direção da Graça de São Filipe

O Questionário abaixo apresentado é de cariz académico, totalmente sigiloso, tendo como objetivo - base aferir vários aspetos ligados à Gestão da Instituição que dirige.

***No que toca à liderança: Missão, Visão e Valores que regem a Instituição que dirige***

***Agradecia que abordasse esta temática de forma a compreender a missão visão e valores pelos quais esta Instituição se rege.***

Qual a missão que norteia a vossa instituição?

Sua resposta

Como se chegou à construção da missão acima citada?

Sua resposta

Qual a visão desta IPSS?

Sua resposta

Os colaboradores que convosco trabalham estão ao corrente da visão preconizada pela Organização?

Sua resposta

No que diz respeito aos clientes (utentes da Instituição), a vossa visão, missão e valores são veiculados de que forma?

Sua resposta

Quanto a uma visão para o futuro, esta já foi assumida/definida? Se a resposta for sim, pode indicar resumidamente no que consiste?

Sua resposta

Quais os valores pelos quais se rege a Instituição que dirige?

Sua resposta

***No respeitante à motivação dos trabalhadores***

***Uma vez assumindo-se que a motivação dos colaboradores constitui uma mais-valia na otimização da consecução das suas funções, solicito-lhe que indique de que forma a Instituição que gere motiva os seus trabalhadores***

Peço-lhe que se caracterize quanto ao estilo de liderança que exerce, no respeitante aos seguintes parâmetros:

A) A sua liderança centra-se no exemplo a seguir?

Sim  
Não

B) É demonstrado empenho no processo de mudança?

Sim  
Não

C) Atribui tarefas/responsabilidades aos seus trabalhadores, no sentido de delegação das mesmas?

Sim  
Não

D) Incentiva os seus colaboradores na contribuição dos mesmos com sugestões de melhoria?

Sim  
Não

E) Reconhece mérito aos seus trabalhadores, premiando-os?

Sim  
Não

F) É promovida a rotatividade entre as tarefas a desempenhar?

Sim  
Não

Vê-se como alguém interveniente/impulsionador no processo de mudança?

Sua resposta

Enumere quais as iniciativas utilizadas no sentido da promoção da motivação dos seus colaboradores.

Sua resposta

Utiliza uma política de incentivos, no sentido da promoção e premiação do desempenho dos trabalhadores?

Sua resposta

***No que concerne à forma como são geridas as relações com o poder político, bem como as demais partes interessadas***

***Agradecia a resposta a 3 questões sobre este tema, apresentadas em seguida***

Caracterize a relação que é estabelecida entre as partes interessadas (clientes, sócios, etc..).

Sua resposta

Descreva a relação que é estabelecida entre a Organização e os restantes elementos da Direção.

Sua resposta

De que forma é promovida a imagem da IPSS que dirige?

Sua resposta

***Quanto ao Planeamento e Estratégia***

Que necessidades identifica tanto no presente como no futuro das partes interessadas?

Sua resposta

Como é realizada a gestão entre as partes interessadas?

Sua resposta

Identifica a existência de um documento estratégico ou que dê suporte ao planeamento?

Sua resposta

### ***Formalização e Implementação da Estratégia***

Que canais utiliza para a divulgação da Instituição e suas valências?

Sua resposta

Como afere o desempenho organizacional?

Sua resposta

Estabelece objetivos estratégicos? Se sim, quais os objetivos estratégicos da Organização e como estes são vistos pelos colaboradores?

Sua resposta

Quando procede à contratação de pessoal, como são comunicados os objetivos acima citados a estes novos colaboradores?

Sua resposta

De que forma é feito o controle dos objetivos estratégicos?

Sua resposta

Como é realizada a medição do desempenho da Organização e quais os indicadores utilizados no desempenho organizacional?

Sua resposta

Aponte os fatores que considera críticos para que uma Organização como a que gere seja bem-sucedida na sua missão?

Sua resposta

**Fonte: Adaptado de Rodrigues, Vera, Fevereiro de 2014**

## **ANEXO 2**



## Anexo 2 - Questionário realizado aos trabalhadores da Graça de São

### Filipe

O Questionário abaixo apresentado é de cariz académico, totalmente sigiloso, tendo como objetivo - base aferir a satisfação dos trabalhadores desta Organização

#### Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino

#### Idade

- a) Menos de 25 anos
- b) Entre 25 e 35 anos
- c) Entre 36 e 45 anos
- d) Entre 46 e 55 anos
- e) Mais de 56 anos

#### Estado Civil

- a) Solteiro
- b) Casado
- c) União de Facto
- d) Divorciado
- e) Viúvo

#### Habilitações Literárias

Sua resposta

#### Profissão/função que desenvolve na Instituição

Sua resposta

#### Tipo de Vínculo/Contrato Laboral com a Instituição

- a) Efetivo/permanente
- b) Contrato sem termo certo
- c) Outro tipo de contrato

#### Há quanto tempo trabalha na Instituição

- a) Há menos de 2 anos
- b) Entre 2 e 4 anos
- c) Há mais de 4 anos

Para mim exercer funções nesta Instituição é um motivo de orgulho

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Sinto que estou "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

A Instituição para a qual trabalho representa muito para mim

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Não sinto que faça parte integrante desta Instituição

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Sinto os problemas desta Instituição como também sendo os meus problemas

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Esta Instituição merece o meu total respeito, fidelidade e dedicação

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Serei muito grato(a) e ficarei muito satisfeito(a) e feliz se continuar nesta Instituição fazendo carreira na mesma

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Quanto ao processo de incentivos na Instituição, a mesma premeia os melhores funcionários, inculindo-lhes uma saudável competição entre eles

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

A Instituição é possuidora de um programa que permite reter funcionários

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

A Instituição é possuidora de uma política estruturada e transparente de treino e desenvolvimento de competências dos seus funcionários tendo por base uma estratégia organizacional

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

O clima que se vive dentro desta Organização estimula o bom relacionamento interpessoal e a integração entre as várias áreas funcionais da Instituição

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

A instituição para a qual trabalha é possuidora de uma estratégia organizacional bem definida, apresentando/afixando os objetivos e metas a cumprir para cada sector

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial

- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

Esta Organização apresenta um plano individualizado de trabalho, ressaltando as características individuais de cada funcionário transformando-as numa mais-valia no exercício das suas funções

- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

A Direção desta Instituição apresenta-se como um parceiro importante na elaboração e implementação da estratégia Organizacional

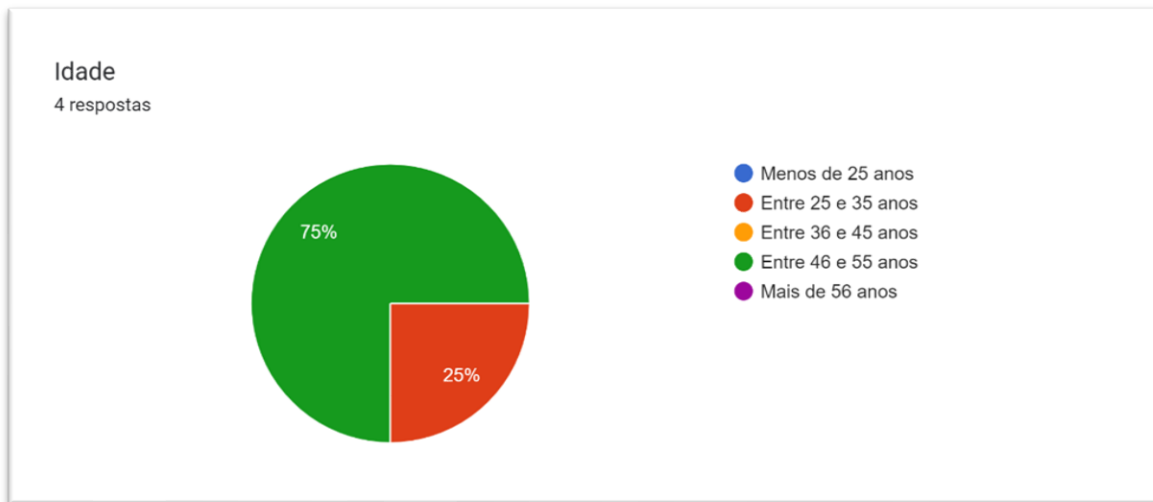
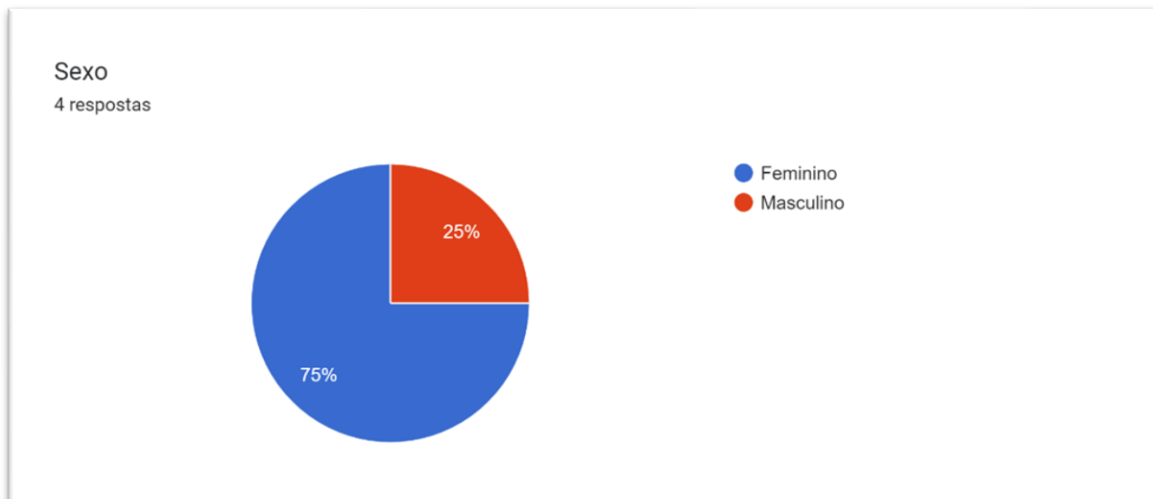
- a) Estou totalmente de acordo
- b) Concordo de forma parcial
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo de forma parcial
- e) Discordo totalmente

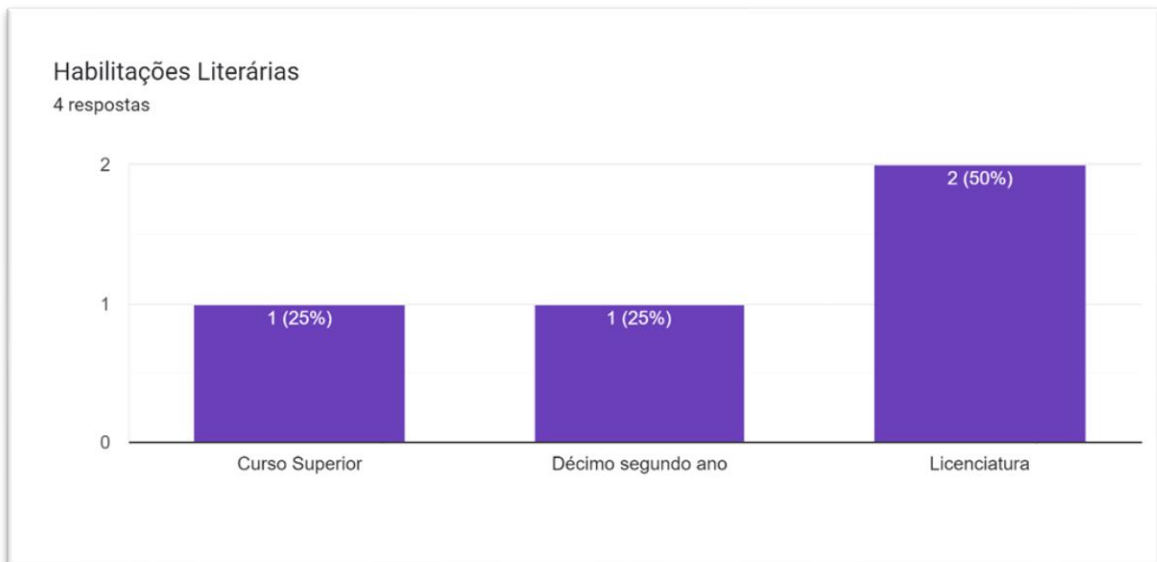
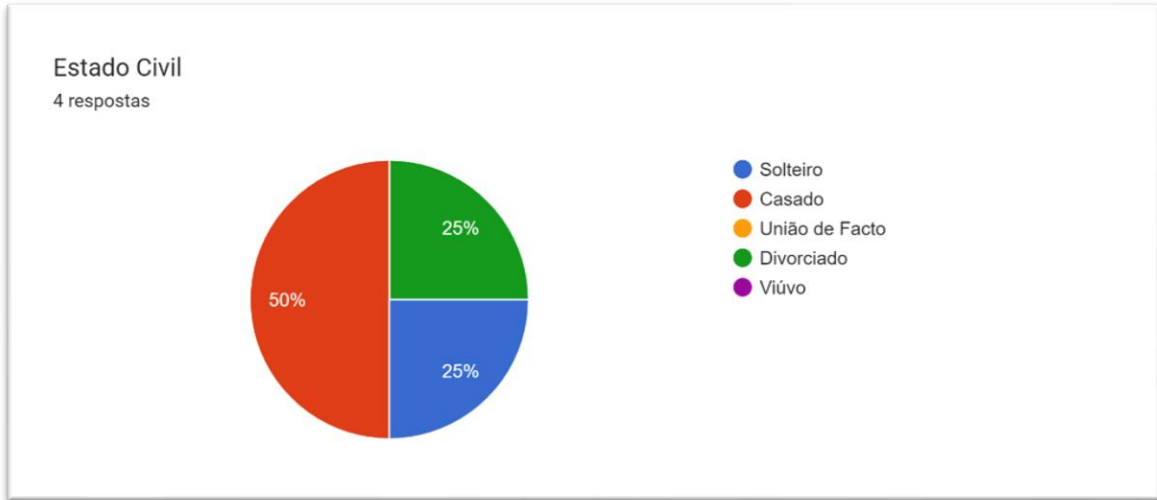
**Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2005 e Rafael, Paula 2017**

## ANEXO 3



## Anexo 3 – Resultados do questionário realizado aos trabalhadores da Graça de São Filipe





### Profissão/função que desenvolve na Instituição

4 respostas

Enfermeiro

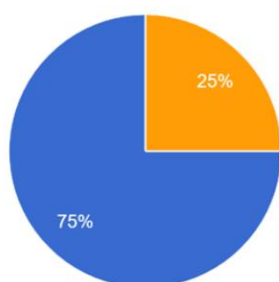
Diretora Técnica

Educadora Social

Encarregada geral

### Tipo de Vínculo/Contrato Laboral com a Instituição

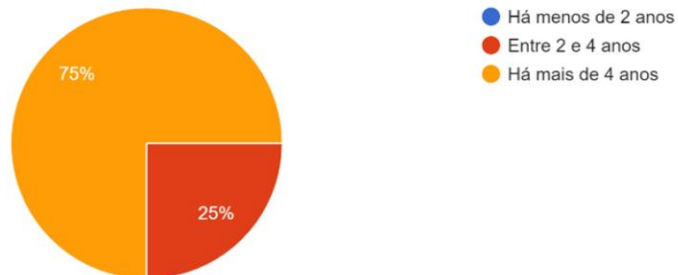
4 respostas



- Efetivo/permanente
- Outro tipo de contrato

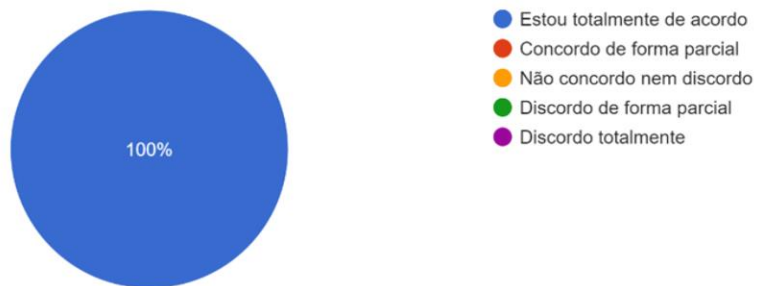
### Há quanto tempo trabalha na Instituição

4 respostas



### Para mim exercer funções nesta Instituição é um motivo de orgulho

4 respostas



Sinto que estou "emocionalmente ligado(a)" a esta Organização

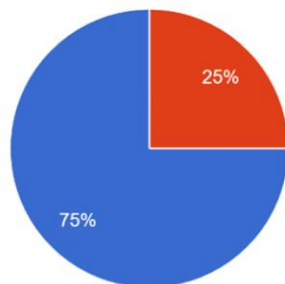
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

A Instituição para a qual trabalho representa muito para mim

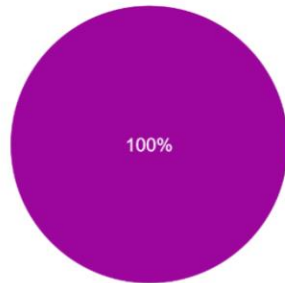
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

Não sinto que faça parte integrante desta Instituição

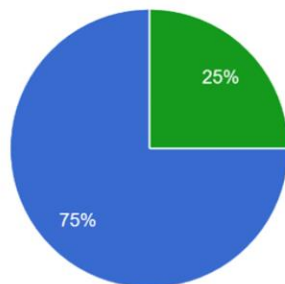
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

Sinto os problemas desta Instituição como também sendo os meus problemas

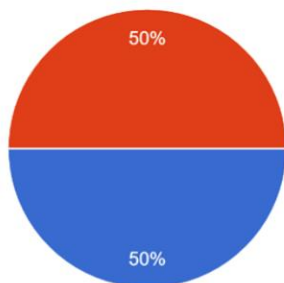
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

Esta Instituição merece o meu total respeito, fidelidade e dedicação

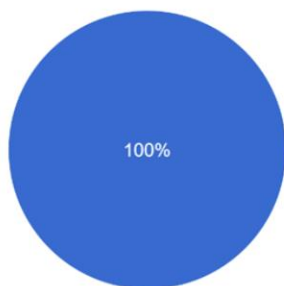
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

Serei muito grato(a) e ficarei muito satisfeito(a) e feliz se continuar nesta Instituição fazendo carreira na mesma

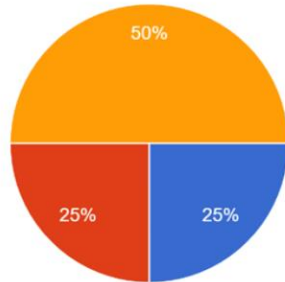
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

Quanto ao processo de incentivos na Instituição, a mesma premeia os melhores funcionários, inculcando-lhes uma saudável competição entre eles

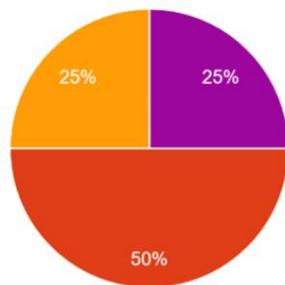
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

A Instituição é possuidora de um programa que permite reter funcionários

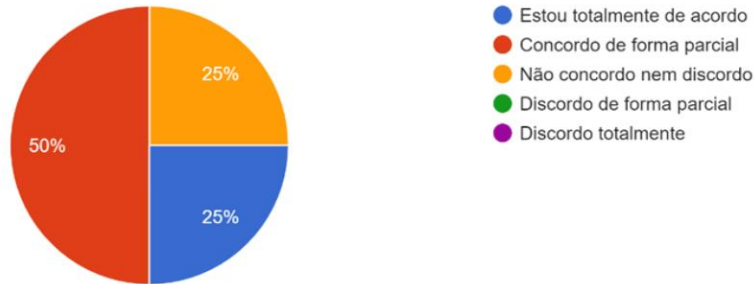
4 respostas



- Estou totalmente de acordo
- Concordo de forma parcial
- Não concordo nem discordo
- Discordo de forma parcial
- Discordo totalmente

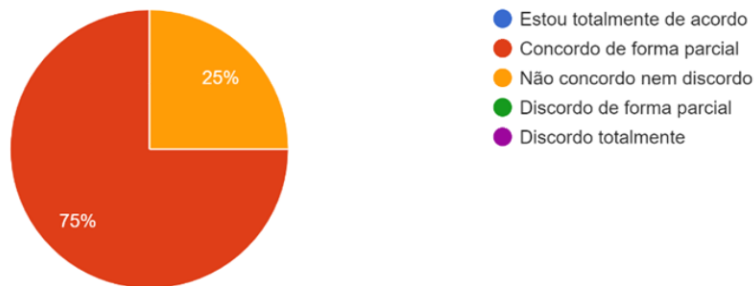
A Instituição é possuidora de uma política estruturada e transparente de treino e desenvolvimento de competências dos seus funcionários tendo por base uma estratégia organizacional

4 respostas



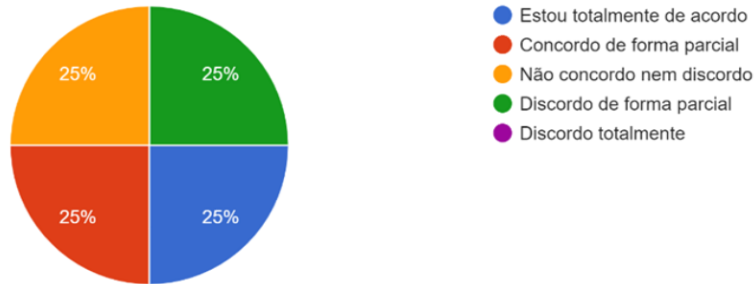
O clima que se vive dentro desta Organização estimula o bom relacionamento interpessoal e a integração entre as várias áreas funcionais da Instituição

4 respostas



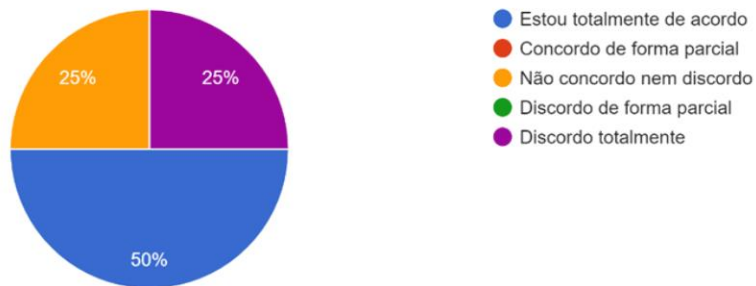
A instituição para a qual trabalha é possuidora de uma estratégia organizacional bem definida, apresentando/afixando os objetivos e metas a cumprir para cada sector

4 respostas



Esta Organização apresenta um plano individualizado de trabalho, ressaltando as características individuais de cada funcionário transformando-as numa mais-valia no exercício das suas funções

4 respostas



A Direção desta Instituição apresenta-se como um parceiro importante na elaboração e implementação da estratégia Organizacional

4 respostas

