

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Maria Costa Lima

**Desenvolvimento do *Tableau de Bord*
na Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade**

Coimbra, outubro de 2023



Maria Costa Lima

Desenvolvimento do *Tableau de Bord* na Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação dos Professores Doutora Rosa Maria Correia Nunes e Doutor António Rui Trigo Ribeiro e supervisão de Isabel Mercedes Mendes Nunes Fonseca.

Coimbra, outubro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste 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 Projeto.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Professora Doutora Rosa Maria Correia Nunes e ao Professor Doutor António Trigo pela orientação e disponibilidade demonstrada ao longo da concretização deste objetivo pessoal.

À Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade, obrigada pela oportunidade de aplicar os conhecimentos previamente adquiridos ao longo deste Mestrado.

À minha família, ao Rui, aos meus amigos e colegas de trabalho, obrigada pelo apoio e motivação.

RESUMO

Este projeto aborda os desafios enfrentados por Organizações Sem Fins Lucrativos na implementação de sistemas de controlo de gestão, destacando o desenvolvimento de um artefacto, o *Tableau de Bord* desenvolvido na ferramenta *Power BI*. Para este propósito, adotou-se a metodologia de *Design Science Research* no desenvolvimento deste artefacto, que foi aplicado à Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade (AUCC) através de um estudo de caso.

O projeto teve como objetivo melhorar a gestão da AUCC, capacitando-a para tomar decisões informadas. O método OVAR foi utilizado para selecionar os indicadores que posteriormente foram incorporados no *Tableau de Bord*. Além disso, a metodologia de estudo de caso foi empregue para contextualizar e aplicar concretamente o artefacto à organização.

Durante o projeto, foram conduzidas reuniões com os Órgãos Sociais, realizados questionários aos sócios e analisados documentos da AUCC. O resultado desse esforço culminou com a criação do *Tableau de Bord*, refletido em *dashboards* focados nos eventos realizados e nos seus resultados, proporcionando uma avaliação fundamentada do desempenho da AUCC. Além disso, foram feitas propostas de melhorias que, no futuro, podem ser implementadas para permitir que a AUCC aproveite ao máximo essa ferramenta de controlo de gestão de forma eficaz. Este estudo pretendeu contribuir para aumentar a capacidade da organização de tomar decisões informadas e otimizar seu desempenho.

Palavras-chave: Organização Sem Fins Lucrativos, Controlo de Gestão, Tableau de Bord

ABSTRACT

This project addresses the challenges faced by Non-Profit Organisations in implementing management control systems, highlighting the development of an artefact, the Tableau de Bord developed in the Power BI tool. To this end, the Design Science Research methodology was used to develop this artefact, which was applied to the Association of Community Care Units (AUCC) through a case study.

The project aimed to improve AUCC's management, enabling it to make informed decisions. The OVAR method was used to select the indicators that were subsequently incorporated into the Tableau de Bord. In addition, the case study methodology was used to contextualise and concretely apply the artefact to the organisation.

During the project, meetings were held with the Governing Bodies, questionnaires were sent to members and AUCC documents were analysed. The result of this effort culminated in the creation of the Tableau de Bord, reflected in dashboards focussed on the events held and their results, providing an informed assessment of AUCC's performance. In addition, proposals were made for improvements that can be implemented in the future to enable AUCC to make the most of this management control tool effectively. This study was intended to help increase the organisation's ability to make informed decisions and optimise its performance.

Keywords: Nonprofit Organizations, Management Control, Dashboards

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos	3
1.2. Medição do desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos	5
1.3. Controlo de gestão.....	9
1.4. Modelos de controlo de gestão	10
1.4.1. Modelo de Merchant e Van der Stede (2003).....	10
1.4.2. Modelo de Malmi e Brown (2008)	13
1.4.3. Utilidade, vantagens e desafios dos modelos de controlo de gestão.....	14
1.5. <i>Tableau de Bord</i>	16
1.6. Indicadores-chave de desempenho.....	21
1.7. <i>Business Intelligence</i>	22
2. METODOLOGIA.....	24
3. ASSOCIAÇÃO DE UNIDADES DE CUIDADOS NA COMUNIDADE	30
3.1. Caracterização da Associação.....	30
3.2. Análise PEST	32
3.3. Análise SWOT	33
3.4. Caracterização dos sócios da AUCC.....	34
4. DESENVOLVIMENTO DO <i>TABLEAU DE BORD</i>	43
4.1. Definição do organograma da gestão	43
4.2. Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação	44
4.3. Escolha dos indicadores	46
4.4. Recolha de informação.....	49

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

4.5.	Construção e regras de utilização.....	50
4.5.1.	<i>Dashboard</i> Sócios da AUCC.....	51
4.5.2.	<i>Dashboard Webinars</i> realizados pela AUCC	52
4.5.3.	<i>Dashboard</i> Sócios em <i>Webinars</i>	53
4.5.4.	<i>Dashboard</i> Temas abordados e a abordar pela AUCC	54
4.5.5.	<i>Dashboard</i> Congressos Anuais da AUCC	55
4.5.6.	<i>Dashboard</i> Sócios em Congressos.....	56
4.5.7.	<i>Dashboard</i> Patrocínios da AUCC.....	57
4.5.8.	<i>Dashboard</i> Resultados da AUCC	58
5.	LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA	60
	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS.....	63
	ANEXOS	69
	ANEXO I – Formulário realizado aos sócios	70
	ANEXO II - Novo formulário de inscrição de sócios	76
	ANEXO III - <i>Template</i> para inscrição em eventos	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Fatores que influenciam o design de sistemas de medição de desempenho nas OSFL	7
Figura 1.2 - Modelo de Malmi e Brown (2008).....	13
Figura 2.1 - Processo de investigação no DSR.....	27
Figura 2.2 - Projeto de investigação adotado para o presente Projeto	29
Figura 3.1 - Género dos sócios	35
Figura 3.2 - Idade dos sócios	36
Figura 3.3 - Local de residência dos sócios.....	36
Figura 3.4 - Local (principal) de trabalho dos sócios.....	37
Figura 3.5 - Nível de escolaridade dos sócios	38
Figura 3.6 - Habilitação profissional dos sócios.....	38
Figura 3.7 - Especialidade dos sócios que são enfermeiros.....	39
Figura 3.8 - Anos de experiência dos sócios	39
Figura 3.9 - Temas abordados pela AUCC que despertam maior interesse nos sócios ..	40
Figura 4.1 - Organograma da AUCC	43
Figura 4.2 - Diagrama de Ishikawa adaptado à AUCC.....	44
Figura 4.3 - Modelo multidimensional.....	50
Figura 4.4 - Dashboard inicial	51
Figura 4.5 - Dashboard Sócios da AUCC.....	52
Figura 4.6 - Webinars realizados pela AUCC	53
Figura 4.7 - Dashboard Sócios em webinars	54
Figura 4.8 - Dashboard Temas abordados e a abordar pela AUCC.....	55
Figura 4.9 - Dashboard Congressos Anuais da AUCC	56

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Figura 4.10 - Dashboard Sócios em congressos	57
Figura 4.11 - Dashboard Patrocínios da AUCC.....	58
Figura 4.12 - Dashboard Resultados da AUCC	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos	4
Tabela 1.2 - Mecanismos vs Problemas de controlo.....	11
Tabela 1.3 - Características do TDB e SIG	17
Tabela 1.4 - Características dos dashboards	18
Tabela 1.5 - Tipos de dashboards e problemas associados.....	19
Tabela 1.6 - KPI.....	22
Tabela 3.1 - Análise PEST.....	33
Tabela 3.2 - Análise SWOT.....	34
Tabela 3.3 - Número de sócios registados e taxa de resposta.....	35
Tabela 3.4 - Temas sugeridos pelos sócios para eventos futuros	41
Tabela 4.1 - Objetivos estratégicos e operacionais	45
Tabela 4.2 - Variáveis de ação.....	46
Tabela 4.3 - Indicadores	47
Tabela 4.4 - Cálculo e periodicidade dos indicadores.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AUCC – Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade

BI – *Business Intelligence*

B-on – Biblioteca do Conhecimento Online

DSR – *Design Science Research*

ICNPO – *The International Classification of Non-profit Organizations*

KPI – *Key Performance Indicator*

MS – Microsoft

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação, Resultados

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

Power BI – Power Business Intelligence

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SIG – Sistema de Informação de Gestão

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TDB – *Tableau de Bord*

UCC – Unidades de Cuidados na Comunidade

INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor é constituído por organizações privadas voluntárias que têm como missão promover o bem-estar económico e social sem o propósito de gerar lucro. Neste tipo de organizações não governamentais, o interesse público prevalece sobre interesses individuais e comerciais. Em todos os setores é crucial que as diferentes entidades, empresas e organizações formulem estratégias, elaborem planos, controlem atividades e tomem decisões. Por norma, o Terceiro Setor enfrenta desafios ao nível da gestão, de estrutura interna, da escassez de recursos e da transparência na prestação de contas. Assim, a aplicação de um ou mais instrumentos de controlo de gestão permitirá obter informação relevante para o processo de tomada de decisão (Andrade e Franco, 2007).

O objetivo deste Projeto é desenvolver um *Tableau de Bord* (TDB) para a Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade (AUCC), uma organização do Terceiro Setor. A AUCC aspira ser uma referência na área dos cuidados de saúde primários e tem como fim propugnar por uma política de saúde a nível nacional que valorize os contributos das Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC) e dos profissionais que nela exercem funções. Para tal, adota esforços, de forma a superar os padrões de qualidade definidos pelas diferentes ordens profissionais, zelando pela melhoria contínua. A AUCC definiu um conjunto de objetivos, entre os quais facilitar o acesso e a promoção a programas de formação e investigação, que sejam vocacionados para a área de intervenção dos sócios, e permitir a aproximação e a troca de experiências entre profissionais de saúde portugueses e internacionais.

Para o desenvolvimento deste Projeto, a metodologia adotada foi a *Design Science Research* (DSR), que é constituída por etapas sequenciais: identificação do problema, definição de objetivos, construção de artefactos, avaliação e comunicação, juntamente com um estudo de caso. Na criação do TDB, que permitirá aos Órgãos Sociais da AUCC visualizar de forma dinâmica e interativa informação diversa relativa à caracterização dos seus sócios, dos seus eventos e dos seus resultados financeiros e, conseqüentemente, tornar o processo de tomada de decisão mais eficaz e informado, seguiu-se o método Objetivos, Variáveis de Ação, Resultados (OVAR) para a escolha dos indicadores.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

O presente trabalho está organizado em sete capítulos. No primeiro, a Introdução, apresenta-se o tema, o objetivo do trabalho e a metodologia adotada. De seguida, no segundo capítulo, realiza-se a revisão de literatura, através da base de dados Biblioteca do Conhecimento Online (*B-on*) e *Google Scholar*, com algumas palavras-chave, entre as quais “*systems of management control*”, “*dashboards*” e “*management control systems in non profit organizations*”. A apresentação da metodologia encontra-se no terceiro capítulo e a da empresa em estudo no quarto capítulo. O desenvolvimento da solução de *Business Intelligence* (BI) reflete-se no quinto capítulo e as limitações e propostas de melhoria no penúltimo. Por último, no sétimo capítulo, apresentam-se as conclusões.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura necessária ao desenvolvimento do Projeto. De forma sucinta, são apresentados conceitos fundamentais para alcançar os objetivos do trabalho.

1.1. Organizações Sem Fins Lucrativos

No mundo mercantilista e individualista, o conceito de Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) não é ainda bem compreendido. As OSFL pertencem ao Terceiro Setor e, segundo Salamon e Anheier (1992), são organizações privadas de carácter voluntário, auto governamentais e não distribuidoras de lucro. A Lei n.º. 71/98, no artigo 2º, considera que:

(...)“ o voluntariado é o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”.

Desta forma, as OSFL são organizações democráticas, com personalidade jurídica e de utilidade social (Kingma, 1997).

De acordo com a The International Classification of Non-profit Organizations (ICNPO), existem 12 tipos de organizações sem fins lucrativos, conforme se pode observar pela análise da Tabela 1.1.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 1.1 - Tipos de Organizações Sem Fins Lucrativos

	Designação	Tipo de organizações
1	Cultura e Lazer	Associações culturais, desportivas e recreativas Museus Aquários e jardins zoológicos Associações de Estudantes e Juvenis Associações de artes performativas e companhias de teatro, dança, etc. Sociedades históricas, literárias e humanísticas
2	Educação e Investigação	Centros de investigação Escolas (por exemplo, ligadas a congregações religiosas) Universidade Católica
3	Saúde	Hospitais e casas de saúde (por exemplo, ligadas à ordem)
4	Serviços Sociais	Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) Outras associações de solidariedade social Santa Casa da Misericórdia Cooperativas de solidariedade social Associações mutualistas Associações de Bombeiros Voluntários
5	Ambiente	Associações de proteção de animais Associações não governamentais de ambiente
6	Desenvolvimento e Habitação	Organizações de desenvolvimento local Cooperativas de habitação e construção Associações de moradores
7	Leis, Defesa de Causas e Política	Associações de moradores Partidos políticos Associações de defesa dos direitos humanos (antirracismo, imigrantes, apoio à vítima, etc.)
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	Bancos alimentares Fundações Associações promotoras do voluntariado
9	Internacional	Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento (ONGD) Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa)
10	Religião	Institutos religiosos Associações religiosas
11	Associações Empresariais e Profissionais, Sindicatos	Associações empresariais Associações profissionais Sindicatos
12	Outros	...

Fonte: Alargado e adaptado de Franco et al. (2005) e Andrade e Franco (2007)

Quanto à obtenção de lucro nas OSFL, é possível obtê-lo, desde que este não seja o seu primeiro objetivo. A missão destas organizações é de carácter cultural, educacional, de investigação, de apoio social, de defesa de causas e direitos, entre outras. O lucro gerado por uma organização deste setor deverá ser reinvestido na organização, podendo ser útil para a captação de novos recursos. As principais fontes de financiamento são, maioritariamente, os apoios governamentais, as receitas próprias (como, por exemplo, o pagamento das quotas por parte dos sócios) e a filantropia (doações, patrocínios, etc.).

A criação de valor numa OSFL é composta por três fases: a fase dos inputs, a da transformação e a dos outputs. Os recursos financeiros e humanos, o conhecimento, as informações, entre outros exemplos de inputs, são transformados em outputs, que representam o resultado da criação de valor, que pode ser medido tanto dentro quanto fora da organização. Estas associações criam valor defendendo causas e motivando a mudança social.

A vantagem competitiva adquirida pelas OSFL não se relaciona com componente operacional, mas sim com as estratégias adotadas. As organizações do Terceiro Setor, para se tornarem competitivas, devem otimizar os seus recursos, adotando práticas sustentáveis (eficiência) e cumprir a sua missão, realizando atividades alinhadas com os seus objetivos (eficácia). A adaptação contante às mudanças do ambiente externo, a capacidade de inovação, a procura de parcerias estratégicas e a incorporação da tecnologia com o envolvimento dos *stakeholders* são elementos indispensáveis (Borges, A. C. et al., 2010).

1.2. Medição do desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos

A medição do desempenho pode contribuir para a obtenção de um meio de financiamento e para a melhoria de processos. No entanto, esta necessidade pode ser dispendiosa, visto que consome tempo e recursos, que são escassos neste tipo de organizações (Larsson & Kinnunen, 2008).

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

As medidas de desempenho aplicadas às OSFL não são relacionadas com a maximização do lucro ou a minimização dos custos, mas sim com a eficiência, eficácia, motivação, satisfação, angariação de fundos, entre outros. A finalidade organizacional é satisfazer as necessidades coletivas sociais. A mensuração do impacto social é uma tarefa complexa, visto que envolve resultados intangíveis, interesses da comunidade e inclui interpretações sobre dimensões não quantificáveis que representam valor social (Moura et al., 2019).

A missão das OSFL deve ser partilhada com os *stakeholders* de forma a aumentar a legitimidade. A abordagem social e a estratégia organizacional necessitam de vínculo (Moura et al., 2019). Segundo Sabert e Graham (2014), não existe nenhuma fórmula comum para avaliar o desempenho das OSFL. A avaliação deverá ter em conta o *input*, o *output*, o resultado e o impacto. Lee e Nowell (2014) destacaram os seguintes fatores associados à medição de desempenho em OSFL:

- Capacidade da organização de adquirir recursos financeiros e não financeiros e aproveitá-los de forma eficiente;
- Capacidade da organização de construir processos estruturas internas eficazes;
- Avaliação dos resultados provenientes dos produtos/atividades desenvolvidas;
- Avaliação do impacto da organização no seu público-alvo e no meio envolvente;
- Capacidade da organização em gerir relações com *stakeholders* e com outras organizações.

Moura et al. (2019) realçam que a medição do desempenho não é sinónimo de gestão de desempenho. Enquanto a medição é o processo de quantificação de ações (controlo técnico), a gestão é um controlo social. Um sistema de medição de desempenho é constituído pelo processo de definição dos objetivos e a recolha, análise e interpretação de dados.

No *design* de um sistema de medição de desempenho (Figura 1.1), no caso das OSFL, é fundamental, em primeiro lugar, ter em consideração aspetos relacionados com a gestão, isto é, a sustentabilidade financeira, o planeamento a curto e a longo prazo, a equidade, a

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

eficácia e a eficiência e ainda o controlo estratégico da gestão. Tal como em empresas de outros setores, é notória a pressão para atingir bons resultados, orientados para a inovação, a sustentabilidade e o cliente. Para as OSFL, esta pressão é afetada pelo facto de os recursos serem fornecidos por fontes de financiamento alternativas exteriores à organização (Moura et al., 2019).

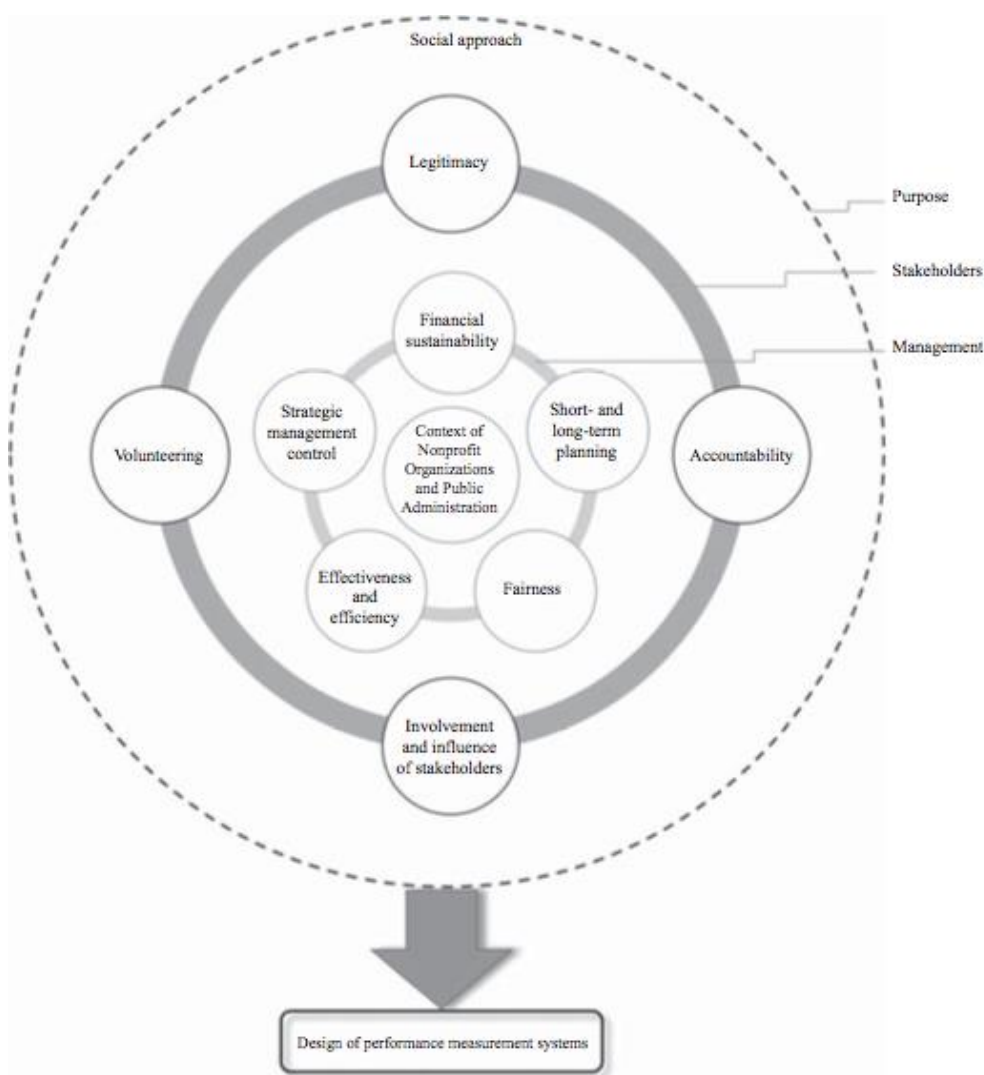


Figura 1.1 - Fatores que influenciam o design de sistemas de medição de desempenho nas OSFL

Fonte: Moura et. al (2019)

Conforme se pode observar pela Figura 1.1, a legitimidade, a prestação de contas, o envolvimento e a influência nas partes interessadas e o voluntariado encontram-se destacadas:

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- **Legitimidade:** é essencial que as instituições sociais, como as OSFL, atuem de forma alinhada com os valores e expectativas da sociedade onde se inserem. Isso não apenas fortalece a relação de confiança com a comunidade, mas também assegura que suas ações sejam socialmente relevantes e aceitáveis. Quando as ações da instituição refletem os valores da sociedade, ela é percebida como autêntica e comprometida com o bem-estar da comunidade;
- **Prestação de contas:** a transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais na gestão de instituições sociais. Os *stakeholders*, que incluem doadores/patrocinadores, voluntários e a comunidade em geral, têm o direito de saber como os recursos estão sendo utilizados. Ao prestar contas, uma instituição demonstra responsabilidade e integridade, que consequentemente aumenta a confiança dos *stakeholders* e incentiva o apoio contínuo à causa da instituição;
- **Envolvimento e influência nas partes interessadas:** a gestão de uma instituição social deve ser ativa na promoção de uma interação construtiva com os *stakeholders*, ouvindo as suas opiniões, necessidades e expectativas e agindo de forma a criar um impacto positivo na comunidade. O envolvimento eficaz e a influência positiva podem fortalecer parcerias, gerar apoio adicional e promover uma compreensão mais profunda das questões sociais abordadas pela instituição;
- **Voluntariado:** desempenha um papel inestimável nas operações das OSFL. Os voluntários contribuem com seu tempo, competências e paixão para a causa, expandindo o alcance e o impacto das atividades da instituição. A gestão deve reconhecer a importância do voluntariado, envolvendo e valorizando os voluntários. Assim, contribuirá não só para o cumprimento da missão, mas também constrói uma comunidade de apoio dedicada.

A implementação de um sistema de controlo de gestão (SCG) adequado simplifica a avaliação de desempenho individual e organizacional, promovendo uma cultura de melhoria contínua (Moura et al., 2019).

1.3. Controlo de gestão

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 17). A adoção de um SCG deve ser adaptada à realidade de cada organização, bem como à sua dimensão, cultura, tipo de negócio, independentemente de obter ou não fins lucrativos. Para que a aplicação de um SCG seja eficaz, é fulcral que tenha em consideração as necessidades do gestor e a estratégia da organização. De acordo com Jordan et al. (2008), deve-se ter em conta oito princípios:

1. Os instrumentos de controlo de gestão devem incidir na dimensão financeira e não financeira;
2. É importante criar descentralização das decisões, delegação e responsabilização;
3. Tem de existir alinhamento entre a estratégia global da organização e os objetivos individuais dos diferentes setores;
4. Os instrumentos de controlo de gestão não se devem resumir a meros documentos, mas sim funcionar como catalisadores de ações;
5. O foco no controlo de gestão incide no futuro, mesmo quando trata informação histórica;
6. Ter capacidade de influenciar os comportamentos das pessoas;
7. Englobar um sistema de incentivos e recompensas;
8. Em oposição aos *Controllers*, os responsáveis operacionais são os atores de primeira linha.

Segundo o mesmo autor, o controlo de gestão abrange a fixação de objetivos, o planeamento e o acompanhamento dos resultados. Apenas é possível conceber um SCG eficiente com recurso a instrumentos de gestão adequados, que podem ser de três tipos:

1. Instrumentos de pilotagem: utilizados para direcionar e ajustar as atividades operacionais de acordo com os objetivos estratégicos, como é o caso do *Tableau de Bord*;
2. Instrumentos de comportamento: relacionados com o comportamento humano dentro da organização;

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

3. Instrumentos de diálogo: usados para promover uma comunicação eficaz entre os diferentes níveis de uma determinada organização.

Na perspetiva de Merchant e Van der Stede (2003), mesmo que os SCG sejam devidamente implementados, não deixam de existir problemas. Por vezes, atividades desnecessárias ou redundantes que não criam valor podem estar a ser controladas, sem necessidade. Assim, destaca quatro soluções para eliminar a existência de problemas no controlo de gestão:

1. Eliminação de atividades: ao eliminar determinadas atividades, a organização pode realocar recursos para áreas mais críticas. Para realizar este processo é necessário identificar as atividades não essenciais, priorizar as atividades críticas e avaliar o custo-benefício da eliminação;
2. Automação: a automatização reduz os erros humanos, melhora a eficiência operacional, padroniza processos, permite uma monitorização em tempo real e reduz custos e tempo;
3. Centralização: a centralização das decisões mis importantes, que por vezes pode ser difícil devido ao elevado número de atividades;
4. Partilha de risco: resulta da partilha do risco com entidades externas, de forma a proteger a organização.

O controlo de gestão desempenha um papel fundamental no processo de tomada de decisões, uma vez que proporciona uma base sólida e informada para ações estratégicas. A disponibilização de sistemas de monitorização e de avaliação de desempenho permite ao controlo de gestão oferecer uma visão geral sobre a atualidade da organização, identificando as áreas críticas e de sucesso, orientando ainda para a alocação eficaz de recursos financeiros e humanos (Zimmerman & Yahya-Zadeh, 2011).

1.4. Modelos de controlo de gestão

1.4.1. Modelo de Merchant e Van der Stede (2003)

Merchant e Van der Stede (2003) afirmam que o controlo de gestão compreende os sistemas de gestão ou mecanismos utilizados com o intuito de assegurar que a tomada de

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

decisões seja consistente com os objetivos e estratégias. Na sua opinião, a necessidade do controlo de gestão deriva, maioritariamente, de problemas motivacionais, limitações pessoais e falta de direção, que podem ser combatidos através de controlos de resultados, de ação, pessoais e culturais (Tabela 1.2).

Tabela 1.2 - Mecanismos vs Problemas de controlo

		Problemas motivacionais	Limitações pessoais	Falta de direção
Controlos de resultados		X	X	X
Controlos de ações	Restrições comportamentais	X		
	Revisões prévias	X	X	X
	Responsabilização	X	X	X
	Redundância	X	X	
Controlos pessoais	Recrutamento	X	X	X
	Formação		X	X
	Atribuição de funções		X	
Controlos culturais	Código conduta		X	X
	Recompensas de grupo	X	X	X
	Transferências intra grupos		X	X
	Envolvência física		X	
	Exemplo de liderança		X	X

Fonte: Adaptado de Merchant e Van der Stede (2003)

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Segundo Merchant e Van der Stede (2003), o controlo de resultados foca-se no resultado das ações individuais através do estabelecimento de estratégias, incentivos e recompensas. As recompensas associadas informam os trabalhadores sobre o que a organização valoriza, motivando-os a obter resultados, através do desenvolvimento do seu talento. Quanto ao controlo de ações, o seu intuito é garantir que o desempenho dos colaboradores não compromete o sucesso da empresa. As restrições comportamentais, que podem ser físicas ou administrativas, as revisões prévias, a responsabilização e a redundância são exemplos de controlos de ações.

Todas as ações que possam vir a influenciar a motivação e a satisfação são considerados controlos pessoais. O recrutamento, a formação e atribuição de funções são os três propósitos deste tipo de controlo, que promove a clarificação de expectativas de cada trabalhador. Em todas organizações, quanto mais forte for a cultura empresarial, menor é a necessidade de manuais de procedimentos e de estabelecimento de regras (Merchant e Van der Stede (2003).

Segundo Brown e Yoshioka (2003), possíveis problemas derivados da definição da da missão de uma OSFL de carácter social, que reflete os valores e objetivos da organização, podem ser combativos através de controlos pessoais, culturais e de resultado. A missão clarifica as expectativas dos voluntários (controlo pessoal), potencia a partilha de valores (controlo cultural) e contribui para a definição de sistemas de avaliação (controlo de resultados).

A ausência de acionistas na OSFL é um elemento distintivo que cria condições propícias para a implementação de controlos mais eficazes, visto que assegura a inexistência de conflitos entre os acionistas e os gestores. Além disso, contribui para a motivação dos voluntários, uma vez que, transmite-lhes a sensação de que o seu trabalho contribui para uma causa e não apenas para o desenvolvimento pessoal. Desta forma, a aplicação de controlos culturais e pessoais é favorecida por este fator. Assim, a cultura organizacional torna-se mais coesa e orientada para a concretização dos objetivos. Os voluntários, os financiadores, os patrocinadores e a comunidade local, considerados *stakeholders*, não

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

são um grupo com objetivos homogéneos, podendo influenciar de forma negativa o processo de tomada de decisão (Jasen e Kilpatrick, 2004).

1.4.2. Modelo de Malmi e Brown (2008)

Malmi e Brown (2008) consideram que os diferentes SCG podem ser vistos como um “pacote”. Os diferentes tipos de controlos podem complementar-se entre si e formar um SCG. Desta forma, foi elaborado um esquema (Figura 1.2), que inclui cinco tipos de controlo: o planeamento, o controlo cibernético, a recompensa, a compensação, os controlos administrativos e os culturais.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figura 1.2 - Modelo de Malmi e Brown (2008)

Fonte: Malmi e Brown (2008)

Os controlos culturais, representados no topo da Figura 1.2, são controlos amplos de mudança lenta, mas subtis, constituídos pelos valores, símbolos e clãs. O planeamento, a cibernética e a recompensa estão ligados a organizações contemporâneas. O planeamento, que pode ser feito sem referência ao financiamento, define os objetivos das áreas funcionais da organização, orientando o esforço e o comportamento e fornecendo os padrões a serem alcançados. Existem duas abordagens: o planeamento de ações, onde são estabelecidas metas e ações para o futuro imediato, com um foco tático, e o planeamento de longo prazo, com um foco mais estratégico.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Os princípios cibernéticos, segundo Malmi e Brown (2008) que tem vindo a destacar-se, definem-se como um processo no qual um ciclo de feedback é representado pela utilização de padrões de desempenho, medição do desempenho do sistema, comparação desse desempenho com os padrões, alimentação de informação sobre variações indesejadas nos sistemas e modificação do comportamento do sistema. Dependendo da forma em que o sistema cibernético é utilizado, este pode ser um sistema de informação ou de controlo.

As recompensas e as compensações, de acordo com Malmi e Brown (2008), têm como objetivo motivar os colaboradores e aumentar o desempenho. A conceção organizacional pode ser um importante dispositivo de controlo, pois ao utilizar um tipo estrutural particular, uma organização pode encorajar certos tipos de contacto e relações. Os controlos administrativos estão representados na parte inferior, visto que são estes que criam estrutura para o planeamento, a cibernética e a recompensa. É fundamental conhecer e perceber a estratégia utilizada pela organização, para que seja implementado o SCG mais adequado, de forma que este seja eficiente (Sandino, 2007).

O presente Projeto centra-se no controlo cibernético, uma parte do SCG que inclui controlos financeiros e não financeiros. A realização deste controlo é uma etapa necessária para o cálculo das recompensas e compensações que, no caso da AUCC, servem para reinvestimento. Os controlos cibernéticos desempenham ainda um papel fundamental para o planeamento, tanto a curto, como a longo prazo. Estes controlos promovem a responsabilização e a transparência, influenciando a cultura organizacional (Malmi e Brown, 2008).

1.4.3. Utilidade, vantagens e desafios dos modelos de controlo de gestão

Os modelos desenvolvidos por Merchant e Van der Stede e Malmi e Brown são de extrema utilidade para as organizações de Terceiro e restantes setores. Ambos fornecem uma estrutura abrangente, incluindo desde o planeamento até à avaliação de desempenho e sistema de incentivos, e reconhecem a importância da adaptação contínua. O alinhamento com os objetivos estratégicos promove uma abordagem eficaz.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

A implementação dos modelos contribui para a transparência e para uma cultura de responsabilização. O modelo de Malmi e Brown (2008) destaca-se por várias razões. Primeiro, oferece uma maior flexibilidade na gestão, reconhecendo que não há uma abordagem única que funcione para todas as organizações. Isso significa que o modelo pode ser adaptado às necessidades específicas de cada instituição. Além disso, o modelo incentiva a inovação ao promover a implementação de novas ideias. Isso é alcançado através do estímulo a controlos que não apenas monitoram o desempenho atual, mas também estimulam o desenvolvimento e a implementação de novas ideias e práticas dentro da organização.

Por fim, o modelo de Malmi e Brown (2008) incorpora a estrutura organizacional como um elemento fundamental de controlo. Isso significa que a maneira como a organização é estruturada e como as responsabilidades são atribuídas desempenha um papel crítico na gestão e no alcance de metas. A estrutura organizacional é vista como uma forma de controlo que pode ser usada para direcionar o comportamento e as ações dos membros da organização. Neste modelo, ao contrário do modelo de Merchant e Van der Stede, o planeamento e o orçamento são controlos diferentes, uma vez que o planeamento não tem de estar relacionado com a parte financeira.

No entanto, nenhum dos modelos está isento de desafios. A resistência à mudança pode ser uma barreira prejudicial na implementação de modelos de controlo de gestão, pois se houver uma cultura organizacional forte, pode ser visto como uma ameaça. Além disso, para organizações sem muitos recursos e conhecimentos, pode ser desafiador compreender a complexidade de um SCG. Por vezes, a implementação pode ainda exigir o consumo de muito tempo e de recursos financeiros elevados (Hartmann et al., 2013).

À medida que a pressão competitiva entre as OSFL cresce, a informação contabilística revela-se inadequada para atender às complexas necessidades de decisão. Estas organizações, muitas vezes, recorrem à utilização de modelos de controlo de gestão semelhantes aos adotados pelas organizações de setores lucrativos. Anthony e Govindarajan (2004), que defendem que a estratégia e o controlo de gestão devem

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

complementar-se, afirma que a importância do controlo de gestão é ainda maior nas OSFL, devido às suas características distintas que definem o ambiente e as operações.

Segundo Soldevila e Oliveras (2002), a aplicação de um modelo de controlo de gestão numa OSFL poderá ser fulcral para a garantia da alocação eficaz dos recursos, que são escassos e provenientes de doações, subsídios e contribuições, para a gestão de expectativa dos *stakeholders* e para a avaliação do impacto social. Para além disso, sustenta ainda a integridade, a transparência e a confiança, que são aspetos fundamentais para o sucesso e crescimento das organizações.

1.5. Tableau de Bord

A inadequação de alguns elementos contabilísticos para a tomada de decisão motivou o desenvolvimento de um dos pioneiros métodos de avaliação de desempenho organizacional: o *Tableau de Bord*. Este método foi criado por engenheiros de produção franceses, que inicialmente o desenvolveram para melhor entender as relações causa-efeito e, assim, melhorar a produção (Epstein, 1997).

As principais funções do TBD são reduzir a incerteza, fomentando a tomada de decisão, padronizar informação, controlar os riscos, facilitar a comunicação e promover a reflexão. O TDB pode ser definido como um instrumento de informação sintético, que contém indicadores financeiros e não financeiros, com dados históricos e previsionais. Nesse sentido, necessita de acompanhamento permanente, para que a sua eficiência seja notória. Este instrumento é personalizável e adaptável a diferentes organizações, visto que tem de estar de acordo com os valores, a missão, a visão, os interesses e os objetivos de cada unidade organizacional (Jordan *et al.*, 2015).

Esta ferramenta de controlo de gestão é caracterizada por ter três utilizações-chave:

- instrumento de comparação: acompanha a evolução de uma determinada organização ou parte dela, comparando o previsto e o realizado;
- fomento ao diálogo: promove a comunicação entre os superiores e os colaboradores;

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- estímulo à tomada de decisão: promove informação útil para a tomada de decisão, alertando para fatores-chave e incentivando ações corretivas.

Uma das metodologias de conceção mais conhecidas é o método OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação, Resultados). Este consiste na formulação de objetivos, variáveis de ação e planos de ação, no contexto estratégico (Bourguignon et al., 2004). Para a sua eficácia, é crucial que se cumpram cinco fases:

1. Definição do organograma da gestão;
2. Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação;
3. Escolha dos indicadores;
4. Recolha das informações;
5. Construção e regras de utilização.

É fundamental saber distinguir o TDB de um Sistema de Informação de Gestão (SIG). Na Tabela 1.3, apresentam-se alguns aspetos distintivos:

Tabela 1.3 - Características do TDB e SIG

TDB	SIG
Privilegia a rapidez na obtenção da informação	Privilegia a exatidão da informação
Utiliza indicadores diversificados: financeiros e não financeiros	Utiliza essencialmente indicadores financeiros
Apresenta uma limitação no número de dados	A recolha e o tratamento de dados são feitos de forma exaustiva
Proporciona informação a ação a curto prazo	Proporciona informação para ações menos imediatas
Utilizado por utilizadores internos	Utilizado por utilizadores internos e externos, contendo preocupações de carácter legal e fiscal

Fonte: Adaptado de Jordan et al.(2011)

Em suma, é importante ter em consideração que, enquanto o TDB incide sobre indicadores financeiros e não financeiros, permitindo uma visualização rápida da informação, o SIG retrata uma abordagem mais global focada nos indicadores financeiros, através da recolha e tratamento de dados de forma mais exaustiva. No TDB

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

construído no decorrer deste Projeto, os utilizadores internos serão os Órgãos Sociais da AUCC.

Frican (2017) define que os *dashboard*, tradução inglesa de TDB, são uma ferramenta de visualização de dados, que permite reunir e resumir informação relevante em diversos gráficos. Para além de ser de fácil leitura, possibilita tirar conclusões de forma mais rápida. A consistência, a monitorização, o planeamento e a comunicação são os quatro principais propósitos dos *dashboards*, que podem ser estratégicos, táticos ou operacionais (Samieno 2014, p.11). Na Tabela 1.4, estão sintetizadas as principais características dos diferentes *dashboards*.

Tabela 1.4 - Características dos dashboards

	Operacional	Tático	Estratégico
Foco	Monitoriza operações	Otimiza processos	Executa estratégicas
Ênfase	Monitorização	Análise	Gestão
Usuários	Supervisores	Gestores	Executivos
Informação	Detalhada	Detalhada/resumida	Resumida
Atualizações	Durante o dia	Diária/semanal	Mensal/trimestral

Fonte: Adaptado de Samieno (2014, p.11)

É fundamental ter em conta que tipo de gráficos e que paleta de cores utilizar para a transmissão da informação pretendida, de forma a reduzir o tempo gasto na compreensão e perceção. As características visuais relacionam-se com a eficiência e eficácia da apresentação da informação. O TDB tem um papel importantíssimo no processo de tomada de decisão. Walkenbach e Alexander (2013) defendem que a utilização desta ferramenta permite alinhar as estratégias, visualizar o desempenho e projetar o futuro com base em dados históricos.

O grande desafio para as organizações é transformar os dados, para que estes se tornem valiosos para os decisores de forma que estes não fiquem sobrecarregados de informação que não seja relevante. Existem *dashboards* estáticos, com características funcionais e com características analíticas interativas (Nadj et al., 2020).

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 1.5 - Tipos de dashboards e problemas associados

Dashboards estáticos	Não interagem com os utilizadores, sendo rotulados como apenas para leitura. Não são suficientes para responder à necessidade crescente de analisar dados complexos e multidimensionais.
Dashboards com características funcionais	As características funcionais referem-se indiretamente à visualização, definindo o que o <i>dashboard</i> é capaz de fazer. A possibilidade de filtrar dados é o exemplo de uma característica valiosa, visto que permite aos utilizadores não só classificar informação relevante, mas também identificar relações de dados ocultos.
Dashboards com características funcionais e analíticas interativas	Os decisores operacionais interagem com o sistema de otimização sem conhecer o modelo ou compreender como funciona o procedimento de otimização por detrás dos resultados. O problema principal é que pode prejudicar a compreensão.

Fonte: elaboração própria adaptado de Nadj et al., 2020

Segundo a Tabela 1.5, os *dashboards* estáticos, através da adaptação de características visuais, possuem a capacidade de ilustrar melhorias progressivas do desempenho. Nestes, a atualização dos dados pode ocorrer diariamente, semanalmente, mensalmente ou mesmo em tempo real, dependendo do contexto e do objetivo. O envolvimento dos utilizadores é apenas possível em painéis interativos, que introduzem características funcionais, como a interatividade do clique. Desta forma, os decisores operacionais conseguem fazer uma análise mais elaborada. A interatividade aumenta o esforço cognitivo dos utilizadores. Uma maior complexidade na natureza dos dados fomenta a tomada de decisão.

A tarefa de decidir quais os métodos de visualização a utilizar não é fácil. Uma visualização que não seja clara, nem eficaz, pode originar conclusões erradas. A eficácia ocorre quando a estrutura pretendida dos dados e a estrutura percetual da visualização coincide (Sedrakyan et al., 2019). A frequência da atualização dos dados, o detalhe e a densidade dos dados e a interatividade são alguns dos fatores que influenciam o *design* do *dashboard* (Few, 2009).

Segundo Sedrakyan et al. (2019), os elementos essenciais de interação são a visão geral, o *zoom* (visão mais detalhada), o filtro, o detalhe a pedido (seleção de itens ou grupos), a relação entre dados, o histórico de ações e a extração de dados. Na escolha do método de

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

visualização é necessário ter em conta o tipo de dados existentes. Espera-se que o TDB exiba um equilíbrio entre diferentes tipos de indicadores.

Na perspetiva de Few (2009), no momento de construção de um *dashboard* é crucial ter em conta os seguintes princípios:

- **Compacidade/Modularidade:** capacidade de um Projeto ser entendido pelo ser humano. O painel deve ser dividido em pequenos pedaços e cada deve ser construído em torno de uma questão-chave;
- **Revelação gradual:** a informação deve ser revelada à medida que o usuário manifesta interesse, através de níveis de detalhamento crescente;
- **Orientação para a atenção:** é fundamental utilizar pistas visuais e diferentes funcionalidades;
- **Apoio ao uso casual:** mobilização da cadeira de entrada de novos utilizadores, evitando sobrecarga de recursos, minimizando cliques de cada tarefa e fornecendo descrições claras e concisas;
- **Levar à ação:** capacitar o utilizador a concluir uma tarefa de forma rápida e/ou a entender a ação que deve ser tomada com base nos resultados;
- **Personalizável:** capacidade de ser flexível na relevância para qualquer utilizador;
- **Explicação antes da informação:** relato do contexto que gerou a criação do painel.

Para que a informação apresentada no painel comunique de forma eficaz com o utilizador é importante ter em conta o seu *design* e a forma de exibição. A conceção do TBD, associada a *layouts* gráficos ou *interfaces*, diz respeito ao uso apropriado das cores, à tipografia escolhida e à organização do painel. Organizar a informação numa série de colunas de uma certa altura garante coerência, alinhando as linhas-chave. A criação de espaços em branco ao longo do painel, tópico muitas vezes esquecido, permite maximizar o espaço real, criando espaço para o usuário “descansar” (Few, 2019).

As diferentes cores e respetivas tonalidades transmitem diversas sensações aos usuários. Por exemplo, cores quentes representam o otimismo e cores vivas geradas pela combinação de outras cores representam alarmes e inquietações. A combinação de cores

pode ser realizada de forma sequencial (crescimento da intensidade de uma cor), divergente (utilização de mais do que uma cor, encontrando um ponto médio crítico) ou categórico (contraste entre cores). Quanto à tipografia, é essencial ter em conta a uniformidade do tipo de letra utilizado, bem como o tamanho e a sua ênfase (Few, 2019).

1.6. Indicadores-chave de desempenho

Para avaliar o desempenho, progresso e sucesso de uma organização deve-se recorrer a indicadores-chave de desempenho, *Key Performe Indicator* (KPI) em inglês. A aplicação de um ou mais indicadores com medidas quantitativas e/ou qualitativas poderá ainda identificar possíveis melhorias e contribuir para o processo de tomada de decisão. Um determinado indicador deverá ser específico, mensurável, atingível, realista, relacionado com o tempo e avaliável (Doran, 1981).

Segundo Marr (2015), a escolha de KPI é uma tarefa complexa e os seguintes erros são os mais recorrentes:

- Medir tudo o que for mensurável, que resulta em dados excessivos irrelevantes;
- Não adaptar os indicadores ao contexto da organização;
- Não relacionar os KPI com a estratégia da organização;
- Não envolver todos as partes interessadas no processo de escolha;
- Não eleger um elemento que saiba analisar o resultado do KPI;
- Não assegurar a funcionalidade do KPI no decorrer do tempo, não garantindo a sua adaptabilidade.

O contexto desempenha um papel fundamental na escolha e na interpretação dos indicadores. Para definir os KPI, que devem ser compreendidos transversalmente à organização e aos níveis da mesma, é essencial identificar os destinatários, que decisões necessitam de ser tomadas, que dados serão necessários e qual a veracidade dos mesmos.

O processo de estabelecer e desenvolver indicadores para um TBD é constituído por seis etapas: seleção do indicador, dominação do mesmo, forma de cálculo, forma de representação, definição de responsabilidades e de limites. Os KPI podem ser contruídos com expectativas a curto e longo prazo. Os de curto prazo tendem refletir mudanças

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

rápidas nos objetivos organizacionais. Em contrapartida, os de longo prazo monitorizam padrões que integram o desempenho global. Existem diversos tipos de indicadores, entre os quais financeiros, do cliente, operacionais e de capacidade organizacional (Aithal & Aithal, 2023). Na Tabela 1.6, estão representados os diferentes KPI adaptados à AUCC.

Tabela 1.6 - KPI

Tipos de KPI	Definição	KPI
KPI financeiros	Medem o desempenho financeiro, tendo em conta os rendimentos e gastos.	Receita dos eventos com as inscrições e patrocínios; Custos fixos e variáveis da Associação para a realização dos eventos; Lucro, que poderá ser reinvestido futuramente.
KPI do cliente	Medem a satisfação e fidelidade dos clientes, como a taxa de rotatividade e compras repetidas.	Número de sócios registados; Segmentação demográfica dos sócios; Número de sócios a participar nos eventos; Taxa de retenção dos sócios; Satisfação dos sócios.
KPI operacionais	Medem a eficiência e eficácia das operações.	Número de eventos realizados; Taxa de participação consoante a modalidade do evento.
KPI de capacidade operacional	Medem a produtividade dos funcionários.	Satisfação dos Órgãos Sociais; Taxa de retenção dos membros da Associação.

Fonte: elaboração própria adaptado de Aithal & Aithal, 2023

Estes indicadores tornam a ferramenta valiosa, visto que auxiliarão a Associação a avaliar o desempenho da mesma, tornando o processo de tomada de decisão informado.

1.7. Business Intelligence

Segundo Chaudhuri, Dayal e Narasayya (2011), é possível considerar que o BI é um SCG útil para a tomada de decisão. BI pode também automatizar processos de controlo de gestão, no ponto de vista da obtenção de informação. (William, 2008). Rikhardsson e Yigitbasioglu (2018) consideram que, no futuro, os *controllers* terão como função auxiliar os utilizadores a trabalhar com BI, a interpretar os dados com um espírito crítico e a desenvolver análises relevantes.

Segundo Olszak e Ziembra (2007, p. 136), o BI consiste no processo de “(...) exploração, integração, agregação e análise multidimensional de informação proveniente de várias

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

fontes de informação”. De acordo com Richards et al. (2019), a implementação eficaz de um sistema de BI tem um impacto positivo e significativo nas práticas de gestão e, consequentemente, influencia positivamente o desempenho organizacional.

Atualmente, o *Microsoft Power BI* é uma das ferramentas de BI mais usadas, dada a sua potencialidade de análise e versatilidade de leitura de dados de várias fontes. O *Power BI*, a partir de um conjunto de dados que podem ter origens diferentes, permite criar *dashboards* eficientes, dinâmicos e interativos a um custo baixo, em relação ao mercado de *softwares* de controlo de gestão (Clark, 2020). Para uso pessoal, este é gratuito.

Para garantir o sucesso da implementação de um sistema de BI é crucial analisar fatores críticos de sucesso, que, na perspetiva de Yeoh e Koronios (2010), podem ser divididos em três dimensões: organização, processo e tecnologia. No que diz respeito à organização, é fundamental que a gestão de topo apoie, promovendo a mudança organizacional e disponibilizando os recursos financeiros e humanos necessários. Todo o processo de implementação deverá ser orientado para o negócio e focado na organização.

Segundo Yeoh e Koronios (2010), quanto ao processo, em primeiro lugar, é necessário existir um facilitador, isto é, alguém que conheça bem o negócio e a tecnologia e que garanta que o desenvolvimento da ferramenta satisfaz as necessidades da organização. De seguida, devem ser realizados testes à ferramenta, para ser possível obter *feedback* e avaliar os benefícios da mesma. Por vezes, a implementação de um sistema de BI pode falhar devido à falta de comunicação entre quem desenvolve o sistema e os utilizadores. De forma a combater este problema, envolver os utilizadores em todas as partes do processo é aspeto relevante.

Por último, ao nível da tecnologia, é imperativo que a informação seja constantemente atualizada, consistente, íntegra e padronizada. Um sistema só servirá como suporte à tomada de decisão se for versátil para se adaptar a possíveis mudanças organizacionais e se a qualidade e integridade da informação for garantida (Olszak e Ziembra, 2007).

2. METODOLOGIA

O objetivo principal deste estudo relaciona-se com a questão de saber como melhorar o suporte de tomada de decisões de uma OSFL. Neste contexto, optou-se por enquadrar esta investigação no domínio da investigação qualitativa, tal como definida por Green & Thorogood (2018). Segundo este autor, a distinção fundamental dos estudos qualitativos prende-se com a procura de respostas para questões relacionadas com “o quê”, “como” ou “porquê” de um fenómeno, em contraste com as abordagens quantitativas que se concentram em questões de “quantos” ou “quanto”. É importante ainda destacar que os estudos qualitativos visam a compreensão aprofundada dos aspetos qualitativos de um fenómeno, como por exemplo, a identificação das necessidades de melhoria e as preferências de análise, em vez de se centrarem exclusivamente em medições quantitativas.

Um método possível para a investigação qualitativa é o estudo de caso, que, segundo Tight (2010), tem como essência a análise pormenorizada de uma pequena amostra, que deve ser específica e única, de um tema de interesse. Para Yin (2018), o estudo de caso visa apreender nuances e complexidades de situações específicas que não são percebidas através de outros estudos. Esta abordagem explora relações causais em ambientes complexos, permitindo identificar fatores que influenciam um resultado específico. Neste método, é benéfico utilizar diversas fontes de informação (observações, entrevistas, questionários, entre outras) para obter resultados mais abrangentes e de maior qualidade.

O estudo de caso concentrou-se na Associação AUCC, localizada na área de residência da mestranda. A escolha dessa associação específica reflete o profundo interesse da mestranda em questões sociais e seu compromisso em contribuir para essas causas. Além disso, ao estabelecer uma relação mais próxima com a associação e considerando a formação da mestranda como *controller*, foi possível identificar uma lacuna existente na Associação: a falta de uma ferramenta que pudesse melhorar e facilitar o processo de tomada de decisão.

Essa constatação, aliada ao conhecimento de que a AUCC carece de recursos humanos com especialização em controle de gestão e não dispõe de recursos financeiros para

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

adquirir serviços externos a fim de solucionar esse problema, levou a mestranda a identificar uma oportunidade significativa. Ela decidiu contribuir para preencher essa necessidade e apoiar os objetivos da organização por meio do desenvolvimento de um artefacto, o TBD.

Depois de rever a literatura e ao iniciar o estudo da AUCC com o intuito de abordar a questão **“Como se poderia melhorar e agilizar a tomada de decisão na associação?”**, realizou-se reuniões e consultou-se documentos e bases de dados, incluindo a AssociaPRO, a fim de compreender as necessidades dos decisores e avaliar as informações disponíveis na associação para responder a essas necessidades.

Nesta fase, tornou-se evidente que os dados relacionados com os sócios, principais *stakeholders* da AUCC, não era uniformes e careciam de confiabilidade. Portanto, ficou claro que esta questão deveria ser abordada como prioridade, uma vez que a falta de uniformidade nas informações relativas aos sócios, resultante do uso inadequado da tecnologia, representava o problema inicial a ser resolvido e impactava significativamente o processo de tomada de decisão.

Assim, surgiu a necessidade de formular uma nova questão **“Como melhorar a qualidade e a fiabilidade dos dados da AUCC, especialmente relativamente aos sócios?”**. Atendendo a que objetivo era recolher informações padronizadas relativa a várias pessoas e ao mesmo tempo, optou-se pelo inquérito por questionário, um instrumento considerado adequado para esse propósito por Gall et al. (2007). Nesse sentido, elaborou-se um questionário para caracterizar os sócios (ANEXO I – Formulário realizado aos sócios).

O questionário foi criado no *Google Forms* e consistia em questões de resposta fechada, com opções de escolha múltipla, bem como uma questão aberta que visava inquirir sobre as preferências dos sócios em relação à formação. Esta última informação revelava-se fundamental para a definição da futura estratégia de formação da AUCC. As outras questões tinham em vista caracterizar os sócios quanto à idade, local de residência e de trabalho, nível de escolaridade, habilitação profissional e anos de experiência.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

O questionário, depois de ter sido testado com um dos sócios da associação, foi enviado a todos os sócios ativos da Associação por e-mail. A recolha de dados teve início em fevereiro de 2023 e foi concluída em maio do mesmo ano. O formulário foi enviado aos sócios registados no AssociaPRO por e-mail em três ocasiões distintas, com o intuito de assegurar o maior número possível de respostas. É importante salientar que todos os sócios inquiridos concordaram em participar voluntariamente nesta investigação e autorizaram o uso dos seus dados para efeitos deste Projeto. A análise dos dados e os resultados obtidos serão apresentados no Capítulo 3.4.

Após a resolução dessa primeira dificuldade, o foco passou a ser a resposta ao problema central: **a inexistência de um artefacto que auxilie a gestão da Associação na tomada de decisões**. Para solucionar esse problema entendeu-se que o método mais adequado seria o *Design Science Research* (DSR), uma vez que segundo Cruz (2011), nas disciplinas como Informática, Engenharia de Sistemas e Gestão de Tecnologia da Informação as abordagens de investigação qualitativa, como o DSR, são cada vez mais aceites e valorizadas.

De acordo com Vom Brocke, J., Hevner, A., & Maedche, A. (2020) a DSR esta inicialmente e historicamente ligada às ciências da engenharia e representa essencialmente uma abordagem orientada para a resolução de problemas. No entanto a sua aplicação não se cinge a essas ciências, tal como Simon (2008, p. 111) já tinha afirmado “Os engenheiros não são os únicos designers profissionais. Todos aqueles que concebem cursos de ação com o objetivo de transformar situações existentes em situações desejadas são designers.” e as “As escolas de engenharia, assim como as escolas de arquitetura, negócios, educação, direito e medicina, estão todas centralmente preocupadas com o processo de design de artefactos.”

Na perspetiva de Saunders et al. (2019), o DSR concentra-se na criação, desenvolvimento de artefactos, sistemas ou soluções práticas para problemas complexos. Este método é característico pela sua orientação para resultados práticos e tangíveis. Em problemas com necessidade de avaliação contínua, a adoção do DSR é útil para garantir que a solução final é eficaz e alinhada com objetivos. Pimentel et al. (2020) afirmam que esta

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

abordagem flexível e adaptável contempla dois objetivos: criar um artefacto para solucionar um problema de um determinado contexto e gerar novos conhecimentos técnicos e científicos. Offermann (2009) conclui que o processo de investigação no DSR pode ser usado em investigações qualitativas e quantitativas e está estruturado em três fases: identificação do problema, conceção da solução e avaliação, como se encontra apresentado na Figura 2.1.

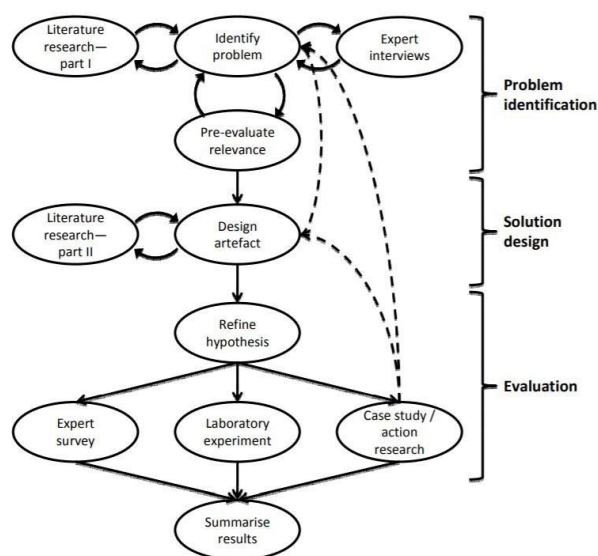


Figura 2.1 - Processo de investigação no DSR

Fonte: Offermann (2009)

Segundo Hevner et al. (2004), a DSR é composta pelas seguintes fases:

1. Identificação do problema: identificação e compreensão do problema a resolver;
2. Definição de objetivos: definição do que se espera alcançar com a solução a criar para o problema;
3. Construção de artefactos: projeção e desenvolvimento de artefactos, como sistemas de *softwares*, modelos, *frameworks*, processos ou qualquer outra forma de solução concreta para resolver o problema;
4. Avaliação: avaliação do artefacto criado, através de testes, medições, receção de *feedback* por parte dos usuários ou partes interessadas, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos definidos;

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

5. Comunicação: comunicação a pesquisadores e profissionais da solução desenvolvida, através de relatórios ou artigos.

A concretização deste Projeto ocorreu em fases distintas. Na primeira fase, que se concentrou num estudo de caso, foi escolhida uma organização, identificadas as suas necessidades de informação e compreendidas as dificuldades de as obter. Toda esta informação foi recolhida em reuniões realizadas *online* com a Supervisora do Projeto. Estas reuniões foram conduzidas por meio de entrevistas informais de questões abertas, criando um ambiente descontraído que favoreceu o diálogo flexível e espontâneo. Conforme destacado por Minayo (2018), o objetivo das entrevistas abertas é obter o máximo de informações possíveis sobre um tema específico. Foi também a partir destas reuniões que foi possível identificar o problema central: **a AUCC não tem nenhum instrumento de controlo de gestão que suporte a sua tomada de decisões.**

Na segunda etapa, foi fundamental compreender os objetivos da organização em relação ao TBD. Isso incluiu a definição do que seria monitorizado, quem seria responsável por essa monitorização e quais resultados se esperava alcançar com essa implementação.

Depois, na terceira etapa, desenvolveu-se um instrumento de controlo de gestão, o TDB, com base na metodologia DSR, usando dados reais da AUCC. Para concretizar esta etapa, além das reuniões mencionadas anteriormente, foi empregue o método OVAR para definir os indicadores que fazem parte desse instrumento. O método OVAR parte dos objetivos estratégicos e operacionais da AUCC para, a partir deles, definir as variáveis de ação e, por fim, escolher os indicadores das variáveis de ações, que estão espelhados no Capítulo 5. O *software* de *Business Intelligence* (BI) da *Microsoft* (MS), conhecido por *MS Power BI*, foi utilizado para o processamento de dados e visualização dos indicadores.

Esta etapa revelou-se a mais extensa e complexa, porque, para além de definir os indicadores pelo o método escolhido, foi preciso analisar, organizar e tratar os dados fornecidos. Esses dados foram depois validados junto dos Órgãos Sociais da AUCC, garantindo a qualidade e a veracidade dos mesmos, para posteriormente poderem ser utilizados na construção do TBD. O processo de recolha de dados, tal como o da construção do TBD, encontra-se descrito no Capítulo 5.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

A quarta etapa da metodologia adotada, a avaliação, é crucial para validar o artefacto criado, avaliando o sucesso e a viabilidade do mesmo, e poderá ainda destacar possíveis melhorias no artefacto e apresentar falhas ou limitações. A avaliação e a comunicação não estão refletidas neste Projeto, pois espera-se que sejam concluídas no futuro, após a análise e a adoção das propostas de melhoria sugeridas no Capítulo 6 por parte da AUCC. Todo o processo de investigação adotado para o presente projeto está descrito na Figura 2.2.

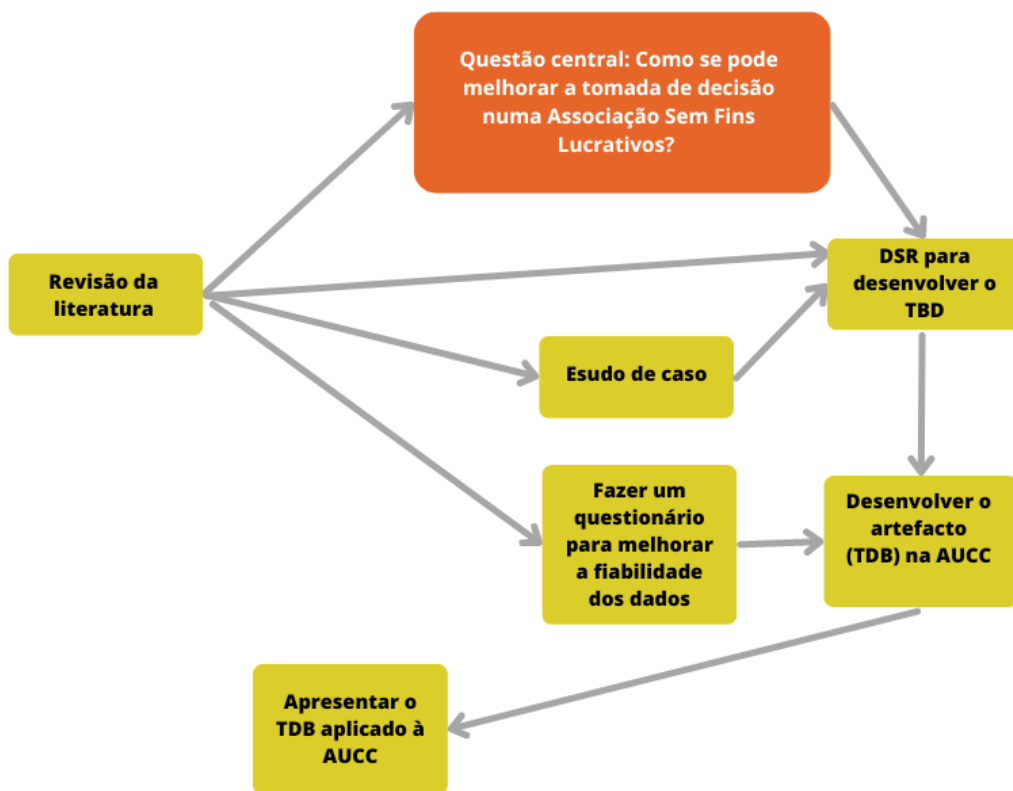


Figura 2.2 - Projeto de investigação adotado para o presente Projeto

Fonte: elaboração própria

3. ASSOCIAÇÃO DE UNIDADES DE CUIDADOS NA COMUNIDADE

Neste capítulo será apresentada a AUCC, a associação para a qual será desenvolvido o TDB pretendido com o presente Projeto.

3.1. Caracterização da Associação

A AUCC, formalmente constituída a 20 de maio de 2015,

“(…) é uma associação multiprofissional, sem fins lucrativos, que congrega e representa profissionais que integram as Unidades de Cuidados na Comunidade (UCC), no âmbito dos Cuidados de Saúde Primários, do Serviço Nacional de Saúde Português.”

“A AUCC tem como fim propugnar por uma política de saúde que valorize os contributos das Unidades de Cuidados na Comunidade e dos profissionais que nelas exercem funções.”

“A AUCC rege-se pelo seu Estatuto¹, pelo Regulamento Interno e, nos casos omissos, pela Lei Geral.” (Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade. (s.d.), 2023).

As UCC são equipas multidisciplinares constituídas por enfermeiros, médicos, psicólogos, nutricionistas, assistentes sociais, técnicos e operacionais e técnicos de diagnóstico e terapêutica. Estes profissionais prestam cuidados de saúde e fornecem apoio psicológico e social a pessoas, famílias e grupos mais vulneráveis, no âmbito domiciliário e comunitário. Além disso, atuam na educação para a saúde, na integração em redes de apoio à família e na implementação de unidades móveis de intervenção.

A AUCC aspira ser uma referência na área dos cuidados de saúde primários a nível nacional, no que diz respeito à formação. A melhoria contínua da qualidade dos serviços

¹ Disponível no *website* da AUCC <https://assucc.blogspot.com/p/estatuto-e-regulamento-interno-da-aucc.html>

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

prestados é um elemento estruturante das UCC, por isso, são adotados esforços para superar os padrões definidos pelas diferentes ordens profissionais. Alguns dos objetivos pela Associação estabelecidos são:

- Criar e incentivar o aparecimento de instrumentos que permitam diminuir o isolamento dos profissionais da área de intervenção;
- Facilitar o acesso e a promoção a programas de formação e investigação que sejam vocacionados para a área de intervenção;
- Facilitar a utilização de novas tecnologias no trabalho;
- Proporcionar momentos lúdicos e de intercâmbio social;
- Ajudar a que cada vez mais colegas tenham uma posição crítica sobre a política de saúde e organização dos cuidados;
- Permitir a aproximação e troca de experiências em Portugal e no estrangeiro;
- Sempre que possível fazer ouvir a “voz” nos órgãos de decisão.

Na atualidade, a AUCC centra-se na formação, através da realização de *webinars* e congressos formativos. A formação contínua, zelada pela Associação, é um elemento essencial e distintivo para os profissionais da área de saúde. A partir do TBD desenvolvido neste Projeto, a AUCC poderá visualizar todos os eventos dinamizados e analisar o sucesso dos mesmos.

No mandato de 2021 a 2024, os Órgãos Sociais são constituídos por 4 membros da Mesa da Assembleia Geral, 15 membros da Direção e 6 membros do Conselho. A AUCC dinamiza eventos presenciais e *online*, que retratam diversas temáticas relacionadas com as funções existentes nas UCC, e organiza anualmente um congresso nacional. No final de cada evento, é emitido um certificado de participação para todos os inscritos, independentemente de estes serem sócios ou não.

Qualquer pessoa que manifeste interesse e contribua para o alcance dos objetivos, mesmo que as suas funções não se enquadrem nas dos profissionais pertencentes à UCC, pode tornar-se sócio da AUCC. Para tal, é necessário preencher um formulário *online* e pagar a quota anual, no valor de 15€, e a joia única de inscrição, no valor de 5€. Cada sócio,

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

através do *website* AssociaPRO², tem acesso ao seu cartão eletrónico, podendo consultar, a qualquer momento, o estado das suas quotas e receber comunicações por parte dos Órgãos Sociais da AUCC. Os sócios usufruem das seguintes vantagens:

- entrada gratuita nos eventos e desconto em eventos de outras associações profissionais em que haja formação protocolada;
- preferência na divulgação de artigos científicos, pósteres e comunicações livres nos canais de comunicação e no congresso anual;
- desconto nas viagens de lazer organizadas pela AUCC;
- desconto nas empresas com as quais a AUCC tem protocolos, entre as quais gabinetes de contabilidade, hotéis, ginásios, empresas de aluguer de carros, clínicas, instituições de ensino, etc.

3.2. Análise PEST

De acordo com Teixeira (2020), o meio envolvente deve ser monitorizado e analisado continuamente pelas empresas, de forma a avaliar a posição competitiva. As tendências e evoluções do ambiente externo geram oportunidades para novos negócios, fomentando o crescimento e, por outro lado, as ameaças testam o sucesso das empresas. A análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) é uma ferramenta útil capaz de analisar o meio envolvente, a partir de variáveis políticas, económicas, sociais e tecnológicas.

A AUCC, sendo uma OSFL, depende fortemente de financiamentos externos e do apoio comunitário. A conscientização social amplifica o impacto causado na comunidade, contribuindo para a avaliação do desempenho. As tendências tecnológicas, como o BI, contribuem também para esta avaliação. Desta forma, o ambiente externo é de extrema relevância para a eficácia e sucesso da Associação. Na Tabela 3.1 está representada a análise PEST no contexto da AUCC.

² “O AssociaPRO é um programa online desenvolvido para auxiliar as necessidades de organização e gestão de instituições não lucrativas como as Associações, Clubes e Colectividades (...)” (*Gestão de Associados e Quotas*, s.d., 2023)

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 3.1 - Análise PEST

P – Tendências políticas	E – Tendências económicas
No caso das OSFL, as políticas governamentais, nomeadamente as de incentivo, são factores que favorecem este tipo de organizações, cuja uma das principais fontes de financiamento surgem de apoios governamentais.	Os períodos de crescimento económico podem aumentar o número de doações feitas pelos sócios. No entanto, caso estes períodos não se verifiquem, o sucesso da OSFL poderá ser comprometido.
S – Tendências sociais	T – Tendências tecnológicas
A crescente conscientização social sobre causas que impactam toda a comunidade é favorável para o apoio à AUCC, visto que influenciará positivamente o desempenho.	A utilização de tecnologias, como o BI, possibilitará a AUCC a tornar-se mais competitiva. A implementação da tecnologia impacta, de forma significativa, as práticas de gestão, automatizando processos de controlo de gestão. O processo de tomada de decisão, com o auxílio do BI, tornar-se mais informado e eficaz.

3.3. Análise SWOT

Gürel (2017), afirma que, no âmbito do planeamento estratégico, é fundamental realizar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Esta permitirá compreender e destacar os pontos fortes e fracos, a nível interno, bem como as oportunidades e ameaças, a nível externo. Após a concretização desta análise, devem ser construídas medidas capazes de maximizar os pontos fortes e eliminar os pontos fracos. Além disso, as empresas devem ter como objetivo superar as ameaças, beneficiando das oportunidades.

A análise SWOT para a AUCC apresenta-se na Tabela 3.2. A avaliação do desempenho da AUCC, que será melhorada com o TBD desenvolvido neste Projeto, desempenha um papel fulcral no combate aos pontos fracos, visto que permite identificá-los, promovendo uma melhoria contínua.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 3.2 - Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<p>Voluntários dedicados, que lutam pela concretização dos objetivos da AUCC;</p> <p>Presença de patrocínios que ampliam o alcance da AUCC na comunidade;</p> <p>Vantagens fornecidas aos sócios da AUCC.</p>	<p>Dependência de fontes de financiamento externas;</p> <p>Falta de formação de voluntários, na área de monitorização e avaliação do desempenho, que resulta na ausência de um sistema que monitorize e avalie o desempenho;</p> <p>Sócios com disponibilidade limitada para a presença nos eventos dinamizados pela AUCC, devido às funções profissionais que exercem.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Capitalização da conscientização pública, através dos eventos dinamizados pela AUCC;</p> <p>Existência de patrocinadores estratégicos;</p> <p>Reputação e reconhecimento pela comunidade, que facilita a obtenção de recursos;</p> <p>Tecnologia existente, como o BI, capaz de melhorar a avaliação de desempenho da AUCC e consequentemente fortalecer o impacto social.</p>	<p>Instabilidade política, que poderá resultar em mudanças nas políticas governamentais, e flutuações económicas, que afetarão as fontes de financiamento da AUCC;</p> <p>Existência de uma OSFL que defenda as mesmas causas.</p>

3.4. Caracterização dos sócios da AUCC

O registo e a gestão dos sócios são realizados no AssociaPRO, o *software* utilizado pela AUCC para a gestão de sócios. No âmbito do estudo de caso, a caracterização uniformizada dos sócios foi possível devido à realização de um questionário. Na data de término do questionário, o número de sócios registados era de 539. Foram obtidas 367 respostas, das quais 121 eram repetidas, ou seja, a taxa de resposta foi de 45,64% (Tabela 3.3). A repetição de respostas surgiu através do reenvio do questionário a todos os sócios e foram identificadas através do preenchimento obrigatório do nome completo, salvaguardando sempre as questões éticas.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 3.3 - Número de sócios registados e taxa de resposta

Número de sócios registados	539
Número de respostas obtidas	367
Número de respostas repetidas	121
Taxa de resposta	45,64%

Relativamente ao género, à idade e ao local de residência dos sócios da AUCC, os resultados foram os seguintes:

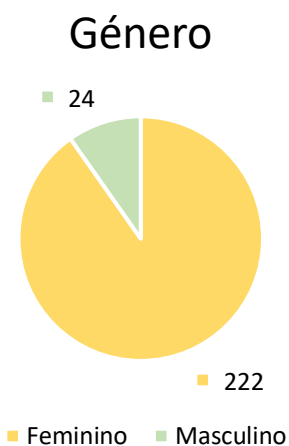


Figura 3.1 - Género dos sócios

De acordo com a Figura 3.1, da amostra existente, 90,24% dos sócios são do género feminino e 9,76% do género masculino. Nenhum inquirido respondeu “Prefiro não responder”.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

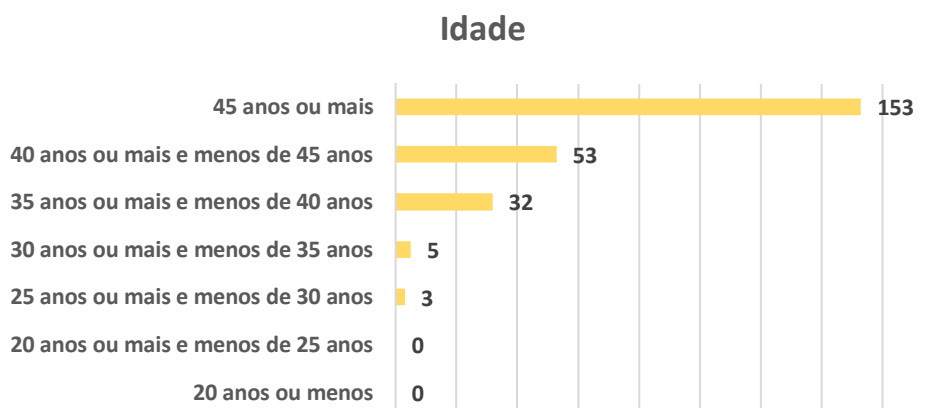


Figura 3.2 - Idade dos sócios

Segundo a Figura 3.2, não existem sócios inscritos com menos de 25 anos e mais de metade deles, precisamente 62,20%, têm no mínimo 45 anos. A segunda faixa etária mais representada é a de “40 anos ou mais e menos de 45 anos”, seguindo-se “35 anos ou mais e menos de 40 anos”. Em minoria, encontram-se as faixas “30 anos ou mais e menos de 35 anos” com 2,03% e “25 anos ou mais e menos de 30 anos”, com 1,22%, o que poderá indicar a diminuição do interesse pelo associativismo nas UCC.

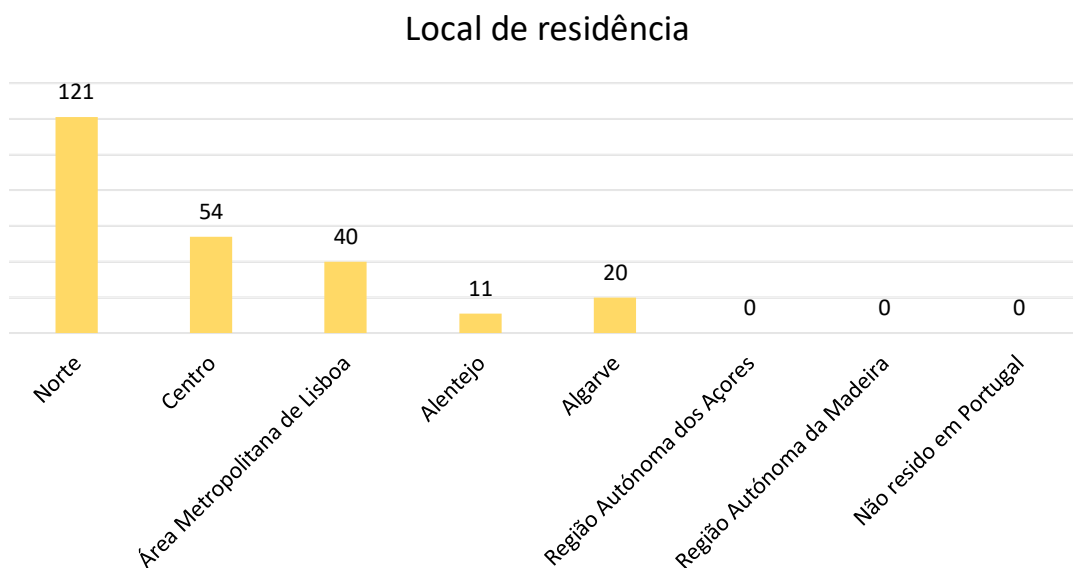


Figura 3.3 - Local de residência dos sócios

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

O local de residência dos sócios foi avaliado conforme a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos II (Figura 3.3). Todos os sócios residem em Portugal Continental e a maioria (49,19%) reside no Norte. No Centro, residem 21,95%, na Área Metropolitana de Lisboa, 16,26%, no Alentejo, 4,47% e, no Algarve, 8,13%.

Em relação às questões ligadas à área de formação e profissão dos sócios, foram obtidos os seguintes resultados:

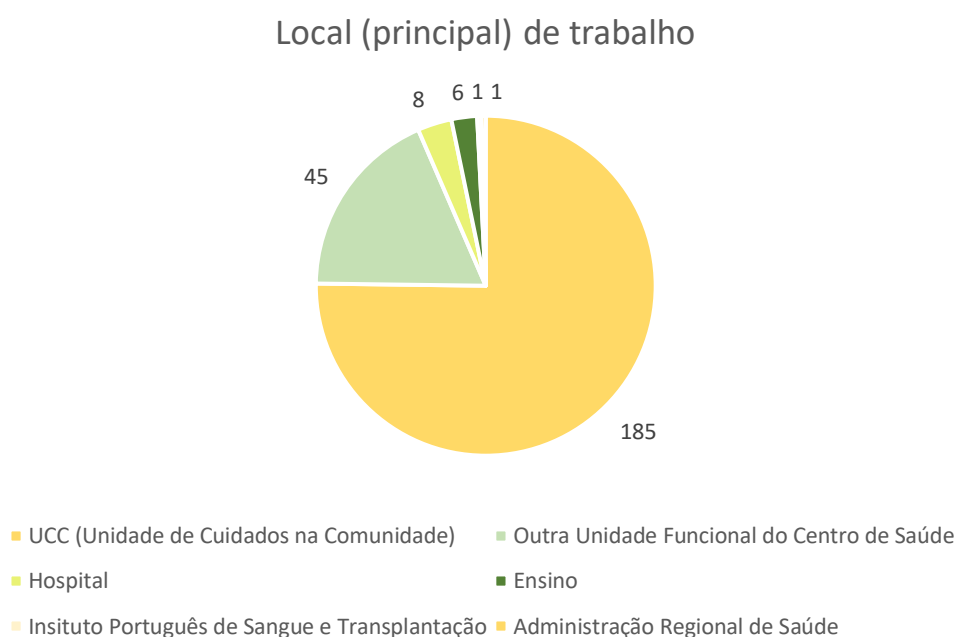


Figura 3.4 - Local (principal) de trabalho dos sócios

Todos os sócios registados na AUCC encontram-se a trabalhar e nenhum deles exerce no Sistema Privado, nem na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (Figura 3.4). A maioria dos associados (75,20%) trabalha numa Unidade de Cuidados na Comunidade e 18,29% trabalha numa outra Unidade Funcional do Centro de Saúde. Alguns dos sócios, mais concretamente 3,25%, trabalham em hospitais, 2,44% dedica-se ao Ensino Superior, 0,41% trabalha no Instituto Português de Sangue e Transplantação e 0,41% trabalha para a Administração Regional de Saúde.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

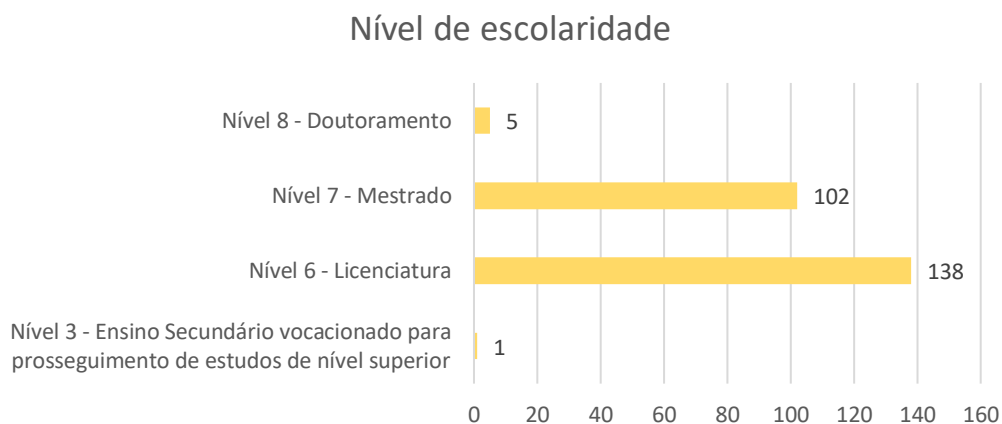


Figura 3.5 - Nível de escolaridade dos sócios

No que diz respeito ao nível de escolaridade dos sócios da AUCC, 0,41% contém o Nível 3, 56,10% o Nível 6, 41,46% o Nível 7 e 2,03% o Nível 8 (Figura 3.5).

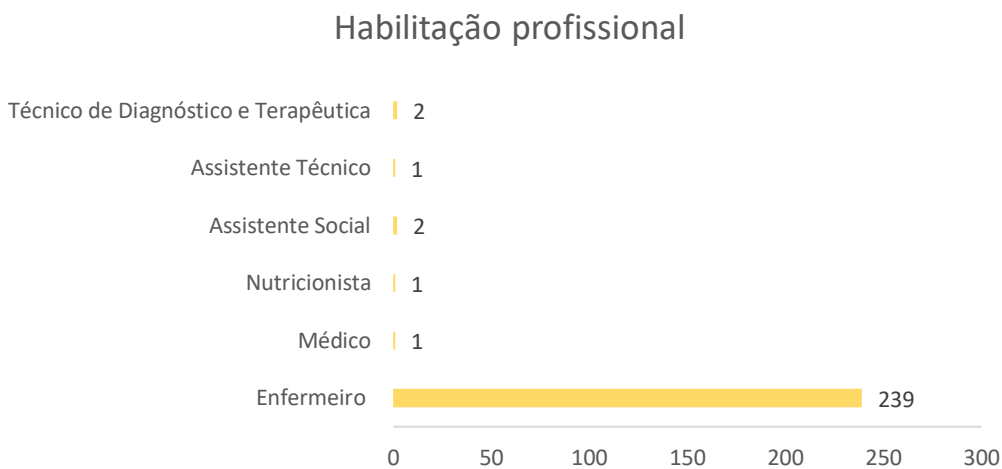


Figura 3.6 - Habilitação profissional dos sócios

Através da Figura 3.6, é possível verificar que a grande maioria dos sócios inscritos (97,15%) são Enfermeiros. Nos restantes 2,85%, existem Médicos, Nutricionistas, Assistentes Sociais e Técnicos e ainda Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica. Dos Enfermeiros, 89,12% têm especialidade e distribuem-se da seguinte forma:

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

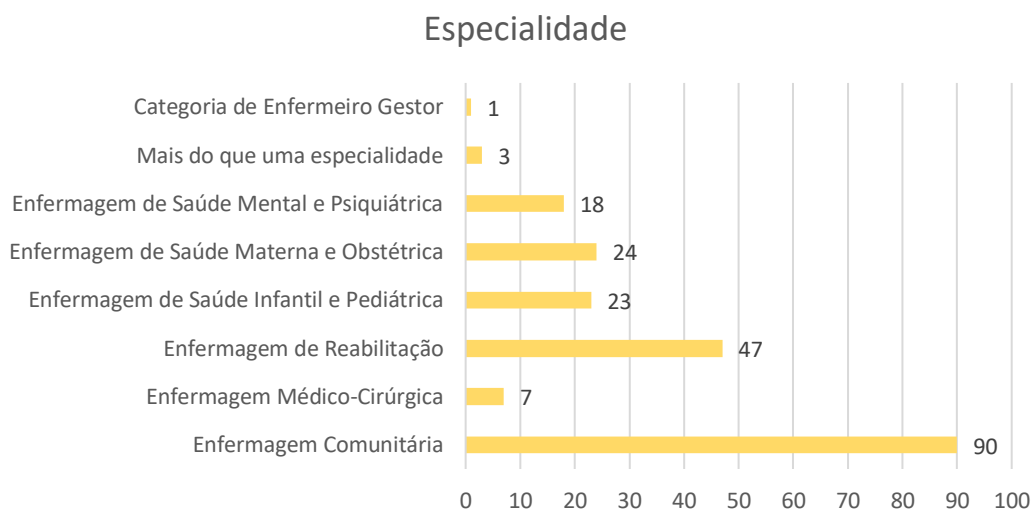


Figura 3.7 - Especialidade dos sócios que são enfermeiros

A especialidade mais representada pelos sócios da AUCC, segundo a Figura 3.7, é a Enfermagem Comunitária, seguida da Enfermagem de Reabilitação. Existem três sócios que detêm duas especialidades, entre as quais Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica e Enfermagem de Reabilitação, Enfermagem de Reabilitação e Enfermagem Comunitária e Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica e Enfermagem Comunitária.

Quanto aos anos de experiência profissional, obtiveram-se os seguintes resultados:

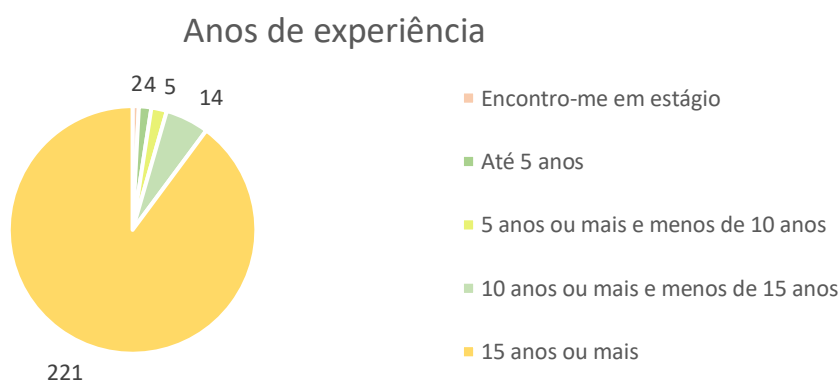


Figura 3.8 - Anos de experiência dos sócios

Com os dados da Figura 3.8, conclui-se que, dos 246 sócios inquiridos, 221 (89,84%) apresentam uma experiência profissional igual ou superior a 15 anos. Apenas 2,44% dos sócios trabalham há menos de 5 anos, sendo que dois deles se encontram em estágio.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Responderam “5 anos ou mais e menos 10 anos de experiência” 2,03% e “10 anos ou mais e menos de 15 anos” 5,69% dos sócios.

As últimas duas questões do formulário foram direcionadas à preferência de temas a serem tratados nos eventos realizados pela AUCC. A primeira delas era de questão múltipla, com mais do que uma resposta possível, e as opções eram temas que já haviam sido tratados em *webinars* anteriores por formadores voluntários ou convidados.

Temas abordados pela AUCC que despertam maior interesse

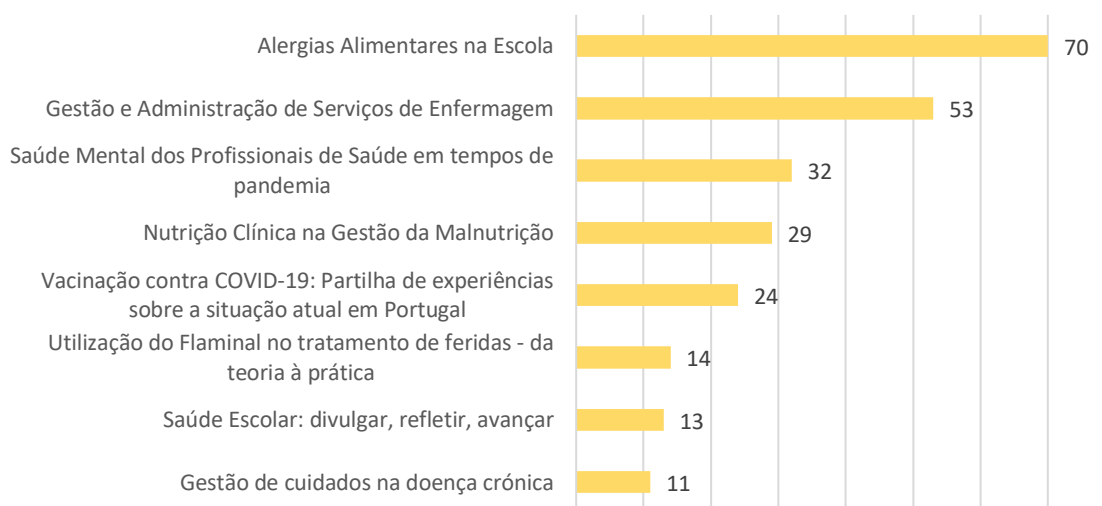


Figura 3.9 - Temas abordados pela AUCC que despertam maior interesse nos sócios

Analisando as respostas (Figura 3.9), que representam o número de vezes que o tema foi mencionado pelos inquiridos, o tema “Alergias Alimentares na Escola” foi o que mais despertou interesse, seguido de “Gestão e Administração de Serviços na Enfermagem”. Os temas menos votados foram “Saúde Escolar: divulgar, refletir, avançar” e “Gestão de cuidados na doença crónica”.

A segunda questão foi de resposta aberta e servia para que os sócios respondessem quais temas gostariam que a AUCC abordasse em eventos formativos futuros. A esta questão, 95,12% dos sócios sugeriram temas e apenas 4,88% respondeu em branco. Juntamente

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

com voluntários da AUCC, devido a falta de formação da mestrandia, os temas foram agrupados por categoria e foram contadas quantas vezes foram mencionados.

Tabela 3.4 - Temas sugeridos pelos sócios para eventos futuros

Temas	Quantas vezes o tema foi mencionado
Contratualização	43
Saúde escolar	32
Saúde mental	18
Projetos de intervenção	17
Gestão de equipa	15
Cuidados paliativos	15
Reabilitação	14
Legislação	13
Doença crónica	12
Acreditação/Qualidade	11
Saúde materna e parentalidade	11
Gestão de conflitos	10
Tratamento de feridas	9
Sclinico (programa)	9
Envelhecimento ativo	8
Prestação de cuidados	7
Diabetes	7
Segurança dos cuidados/doente	6
Cuidador informal	6
SIADAP3 (desempenho)	5
Sistemas de informação	5
Investigação	5
Articulação/Integração de cuidados	5
ECCI	4
Intervenção do NACJR	4
Supervisão clínica	3
Intervenção precoce	2
Enfermeiro Gestor na UCC	2
Marketing em saúde	2
Planeamento em saúde	2
Controlo de infeção	2
Toxicodependência	1
Sexualidade	1
Saúde familiar	1
Idoneidade formativa	1
Intervenção EPVA	1
Comunidades vulneráveis	1
Saúde ocupacional	1
Reconciliação Terapêutica	1
Vacinação	1
Literacia em saúde	1

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Os temas mais sugeridos são: Contratualização, Saúde escolar, Saúde mental e Projetos de intervenção (Tabela 3.4). Desta forma, em futuros eventos, a AUCC poderá apostar na abordagem destes temas.

A uniformização dos dados relativos aos sócios permitiu criar uma base integrada e consistente para o desenvolvimento do artefacto, que proporcionará à AUCC *insights* valiosos fundamentais para um processo de tomada de decisão informado.

4. DESENVOLVIMENTO DO *TABLEAU DE BORD*

Este capítulo dedica-se ao desenvolvimento do TDB para a AUCC seguindo o método OVAR. Cada subcapítulo retratará uma fase do método escolhido.

4.1. Definição do organograma da gestão

O organograma da gestão da AUCC é representado por uma estrutura organizacional horizontal. Neste tipo de estrutura, existe uma abordagem mais colaborativa e democrática, sendo o poder de decisão partilhado entre os membros. A tomada de decisão ocorre de forma descentralizada. Os Órgãos Sociais da AUCC (Figura 4.1), constituído apenas por membros voluntários, dividem-se por Mesa da Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal. As funções de cada divisão estão publicadas no Estatuto da AUCC.

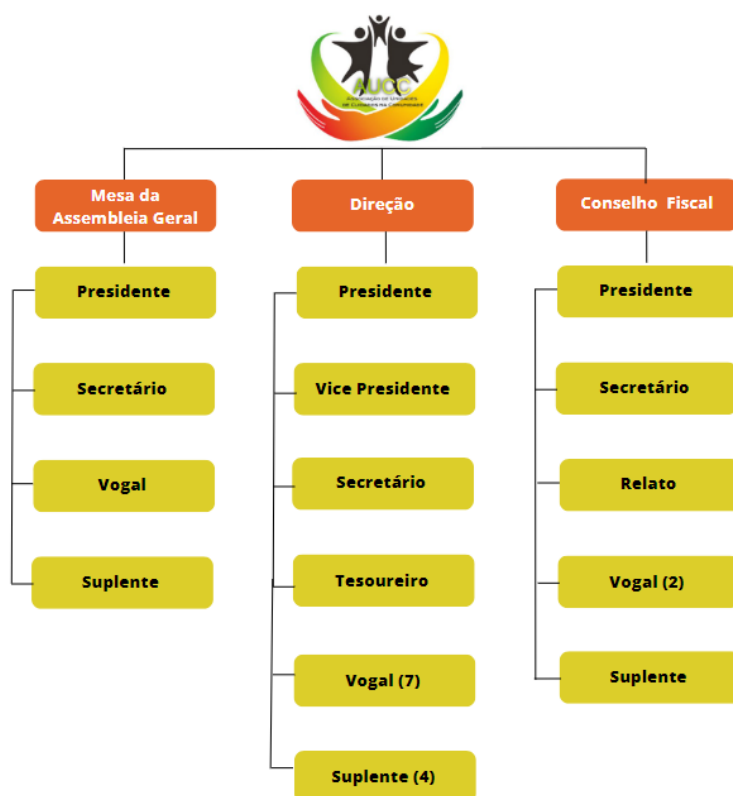


Figura 4.1 - Organograma da AUCC

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Entre as diferentes divisões dos Órgãos Sociais, existe uma comunicação transparente, que permite a informação fluir livremente, para que todos os membros estejam sintonizados. Neste Projeto, não foram implementados KPI para os voluntários da AUCC, visto que se cultiva uma cultura centrada em objetivos coletivos.

4.2. Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação

Na sequência de algumas reuniões com a supervisora do Projeto, foram identificados objetivos que a AUCC pretende atingir. Para tal, foi necessário perceber, previamente, quais as dificuldades/problemas que a Associação enfrenta e as respetivas causas. Assim, construiu-se uma adaptação do Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe, criado por Kaoru Ishikawa, em 1943.

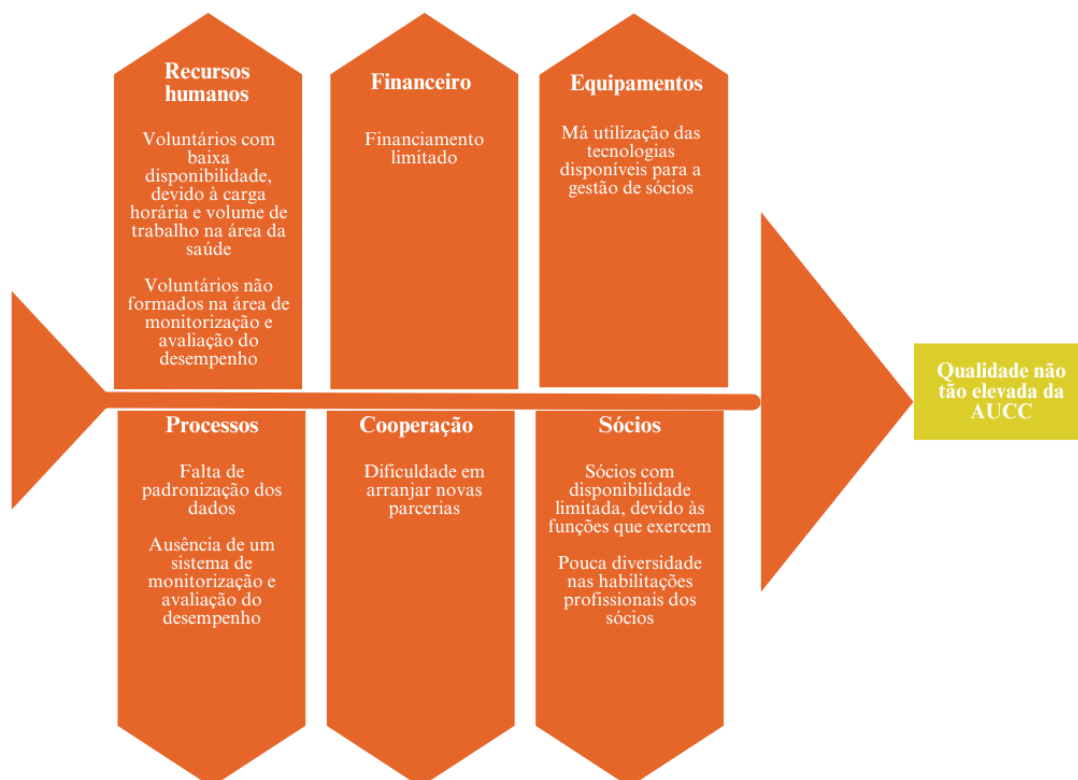


Figura 4.2 - Diagrama de Ishikawa adaptado à AUCC

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Analisando a Figura 4.2, existem diversas causas, em diferentes níveis, que influenciam a qualidade da AUCC. Desta forma, os seguintes objetivos estratégicos foram criados com o intuito de combater os problemas existentes:

- Uniformizar a recolha de dados relativa a eventos e a registo de sócios;
- Angariar novos sócios, cativando pessoas de diferentes áreas;
- Aumento do número de sócios inscritos para os *webinars* e congressos anuais;
- Angariar novas parcerias e novos patrocínios.

Na Tabela 4.1, são descritos os objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos pela AUCC.

Tabela 4.1 - Objetivos estratégicos e operacionais

Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais
Uniformizar a recolha de dados relativa a eventos e a registo de sócios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um <i>template</i> para a inscrição dos eventos 2. Assegurar a qualidade da informação no registo dos sócios
Angariar novos sócios, cativando pessoas de diferentes áreas	<ol style="list-style-type: none"> 3. Divulgar o programa de fidelização dos sócios 4. Realizar eventos com temas mais atrativos para diferentes habilitações profissionais
Aumento do número de sócios inscritos para os <i>webinars</i> e congressos anuais	<ol style="list-style-type: none"> 5. Aumentar a taxa de participação dos sócios criando ligações mais fortes 6. Realizar eventos com temas propostos
Angariar novas parcerias e novos patrocínios	<ol style="list-style-type: none"> 7. Manter relações com patrocínios atuais 8. Procurar novos patrocínios, apresentando propostas

É de realçar que, com a realização do questionário aos sócios, mencionado no Capítulo 4, a concretização do segundo objetivo operacional já teve início.

De seguida, é fundamental definir variáveis-chave de ação, essenciais para o alcance dos objetivos operacionais (Tabela 4.2). Por norma, são identificadas como pontos críticos, que requerem um acompanhamento ao longo do tempo.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 4.2 - Variáveis de ação

Variáveis de ação	Objetivos operacionais							
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
Qualidade da informação	X	X						
Divulgação da informação			X					
Características dos participantes				X				
Taxa de participação					X			
Satisfação com o tema desenvolvido no evento						X		
Satisfação dos patrocinadores							X	
Patrocínios								X

Para que o contínuo acompanhamento das variáveis de ação seja eficaz, é crucial que os dados existentes sejam consistentes e confiáveis. O cumprimento do primeiro objetivo operacional facilitará o processo de tomada de decisão. No Capítulo 6 serão apresentadas algumas medidas para combater este problema que a AUCC enfrenta.

4.3. Escolha dos indicadores

A escolha de indicadores é uma tarefa complexa, visto que estes devem refletir as variáveis-chave e estar alinhados com os objetivos estratégicos da AUCC. Os indicadores selecionados necessitam de ser relevantes, fornecendo informação significativa sobre o desempenho e o progresso dos resultados esperados. Além disso, devem ser claros, adaptáveis e de fácil compreensão. Na Tabela 4.3, constam os indicadores escolhidos para o desenvolvimento do TDB.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 4.3 - Indicadores

Variáveis de ação	Indicadores
Qualidade da informação	Amostra de sócios
Divulgação da informação	
Características dos participantes	Género, Habilitação profissional, Especialidade dos enfermeiros e Anos de experiência
Taxa de participação	Número de inscritos, % de sócios e de convidados inscritos, números de não sócios e estudantes inscritos e respetivos ganho e ganho por evento, candidaturas a comunicações livres e poster e comparações com anos anteriores Sócios com mais inscrições nos eventos e respetivas características
Satisfação com o tema desenvolvido no evento	
Satisfação dos patrocinadores	Evolução dos patrocínios
Patrocínios	

Para garantir uma gestão eficaz com um processo de tomada de decisão informado é fundamental definir a periodicidade para o cálculo dos indicadores (Tabela 4.4). Esta definição permitirá uma melhor monitorização dos indicadores, possibilitando a identificação de tendências, que, conseqüentemente, detetam problemas e oportunidades de melhorias. Desta forma, a avaliação do desempenho será mais precisa.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Tabela 4.4 - Cálculo e periodicidade dos indicadores

Indicadores	Forma de cálculo	Periodicidade
Amostra de sócios	Sócios com informações completas/Sócios registados no AssociaPRO	Trimestralmente
Género, Habilitação profissional, Especialidade dos enfermeiros e Anos de experiência	Contagem das respostas do formulário realizado aos sócios	Trimestralmente
Número de inscritos, % de sócios e de convidados inscritos, números de não sócios e estudantes inscritos e respetivos ganho e ganho por evento, candidaturas a comunicações livres e poster e comparações com anos anteriores	Contagem das respostas dos formulários de inscrição de cada evento realizado e das candidaturas a comunicações livres e sócios. Cálculo da evolução dos eventos, comparando os inscritos e dos respetivos ganhos (Inscritos x Preço de inscrição)	No final de cada <i>webinar</i> ou congresso realizado
Sócios com mais inscrições nos eventos e respetivas características	Contagem do número total de inscrições através dos formulários de inscrição e ligação ao formulário das características dos sócios	No final de cada <i>webinar</i> ou congresso realizado
Evolução dos patrocínios	Comparação dos valores dos patrocínios de um congresso para outro, calculando a evolução anual	No final de cada congresso realizado

Todos os indicadores serão alvo de análise pelos Órgãos Sociais da AUCC e tidos em conta no processo de tomada de decisão. A AUCC zela pela satisfação dos seus sócios e pretende aproximar-se de mais profissionais, através da dinamização de diversos eventos formativos. Para a escolha e sucesso do evento a dinamizar, é crucial conhecer e analisar o histórico de eventos passados e conhecer o público-alvo.

4.4. Recolha de informação

O processo de recolha de informação, para a construção do TDB, teve início na primeira etapa. Após conhecer, em pormenor, a organização, os seus objetivos e dificuldades, foi possível descobrir que informação seria pertinente incluir.

Os dados relativos a sócios, proveniente do AssociaPRO e os dados financeiros foram todos fornecidos via *email* pelos Órgãos Sociais em formato de *Excel*. Quanto às inscrições nos eventos, a AUCC disponibilizou os formulários existentes, armazenados numa *drive*. Os formulários para os diferentes eventos, embora semelhantes, não seguem a mesma estrutura. Para a inscrição, independentemente de o interessado ser sócio ou não, foi necessário indicar o *email*, o nome e a situação, ou seja, se era sócio ou não e o respetivo comprovativo de pagamento. Alguns formulários, os mais completos, continham ainda questões relativas a características demográficas.

A posse da informação necessária não significa que esta esteja apta a ser utilizada. Para construir um TDB de sucesso, é fundamental garantir a qualidade dos dados. Assim, é fundamental realizar um tratamento dos dados, que envolve a limpeza de informação inconsistente, erros e valores ausentes ou duplicados, a padronização, a transformação e a integração.

Desta forma, existem quinze tabelas. A tabela Resultados é uma tabela independente e contém informação sobre os rendimentos, gastos fixos e gastos variáveis. Para cada *webinar* e para cada congresso existe uma tabela, por isso, no total, são onze tabelas de factos, formadas por dados quantitativos, como por exemplo, o número de inscritos na totalidade e o número de sócios a assistir de forma *online*. Existem ainda três tabelas de dimensão, uma para os sócios, com as suas características, e duas para os patrocínios de cada congresso. O modelo multidimensional dos dados apresenta-se na Figura 4.3.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

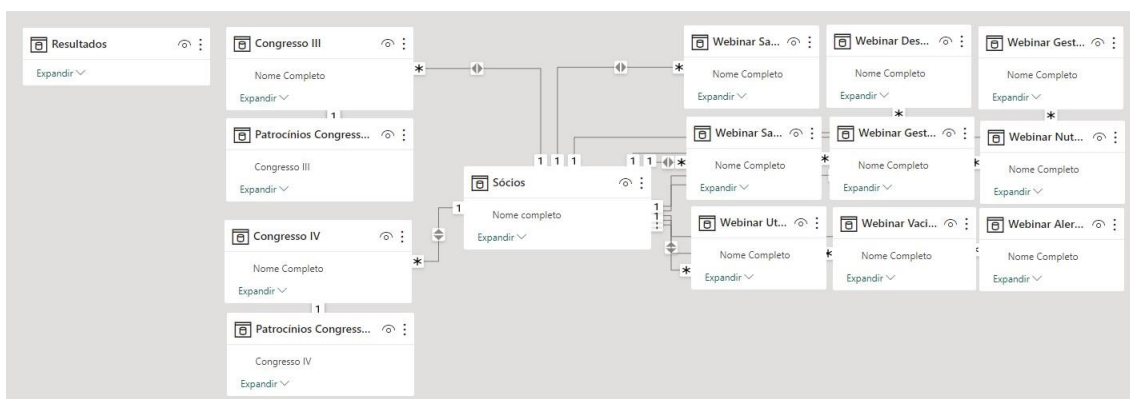


Figura 4.3 - Modelo multidimensional

Posteriormente, com os dados recolhidos, tratados e carregados, procedeu-se à construção do TDB.

4.5. Construção e regras de utilização

O *dashboard* da Figura 4.4 resume os principais indicadores. Através da segmentação do ano, é possível, para a ano selecionado, verificar o número de sócios registados, o número de *webinars* realizados e os ganhos totais nesta categoria de eventos, a evolução dos inscritos no congresso anual e os respetivos ganhos e ainda os resultados, rendimentos e ganhos do ano anterior. Existe ainda no canto inferior direito, um gráfico resumo com os rendimentos totais para o ano selecionado, os ganhos com *webinars* e com congressos. Junto de cada informação, existe um botão que, através de um clique, redireciona para um *dashboard* mais específico e detalhado.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

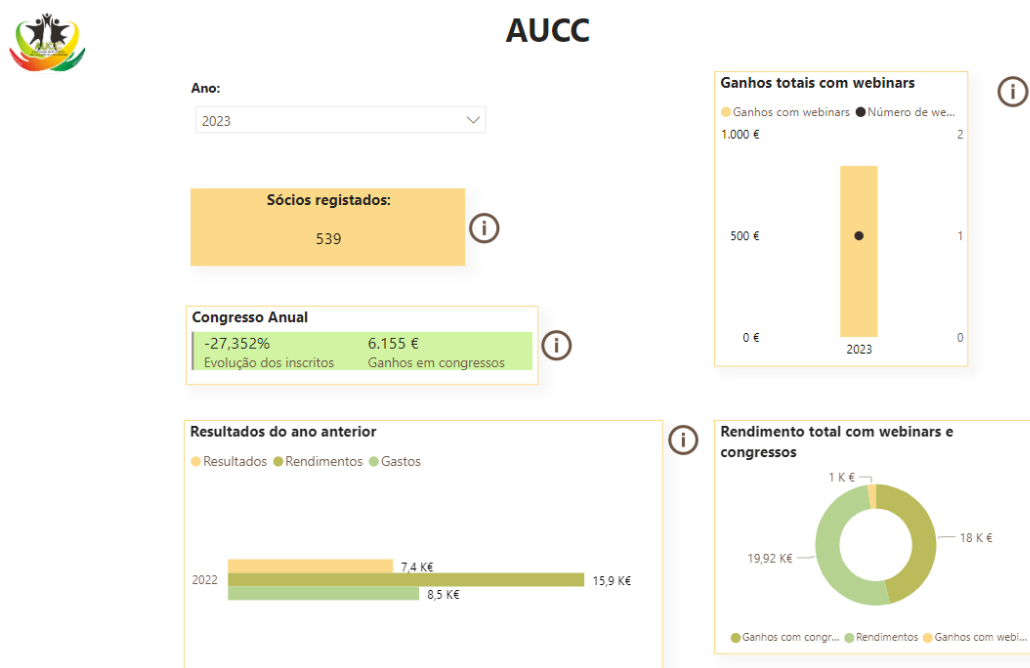


Figura 4.4 - Dashboard inicial

4.5.1. Dashboard Sócios da AUCC

A Figura 4.5 espelha a informação relativa aos sócios, que foi recolhida através do questionário. É possível obter uma visão geral das características dos sócios ou uma visão segmentada por local de residência e/ou local de trabalho, o que pode ser útil para a tomada de decisão. O utilizador tem acesso à amostra que está espelhada no *dashboard*, bem como ao género, à habilitação profissional em forma de cartão, à especialidade dos sócios enfermeiros em forma de tabela e aos anos de experiência em formato de gráfico circular. No canto superior direito, existem 3 botões. O primeiro direciona o utilizador para o *website* utilizado para gerir os sócios (AssociaPRO) e os restantes para outros *dashboards*, que também espelham informação relativa aos sócios: “Sócios em *webinars*” e “Sócios em congressos”, respetivamente.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Figura 4.5 - Dashboard Sócios da AUCC

4.5.2. Dashboard Webinars realizados pela AUCC

A AUCC dinamiza diversos *webinars online* para sócios e não sócios, estudantes e possíveis convidados. Para sócios e convidados o evento é gratuito, mas os inscritos não sócios necessitam de pagar 10€ e os estudantes 5€. Ao analisar a Figura 4.6, o utilizador pode verificar, por *webinar*, a data de realização do mesmo, o total de inscritos, a % de sócios inscritos e o número de convidados, no formato de cartão. Nos gráficos de colunas empilhadas é possível observar o número de não sócios inscritos, o de estudantes e os respetivos ganhos com as inscrições. No canto inferior direito existe um medidor que indica o ganho do evento em análise. O valor máximo da medição diz respeito ao ganho acumulado de todos os *webinars* realizados.

Como é possível verificar, no *webinar* com o tema “Saúde Escolar: divulgar, refletir, avançar”, realizado a 1 de junho de 2022, inscreveram-se 314 pessoas, sendo que 64,01% dos inscritos são sócios e 17,20% são convidados. Com este, a AUCC ganhou 575€, sendo 560€ das inscrições dos 56 não sócios e 15€ das inscrições dos 3 estudantes. Até à data, a AUCC já ganhou um total de 17855€ com todos os *webinars* realizados.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Webinars realizados pela AUCC

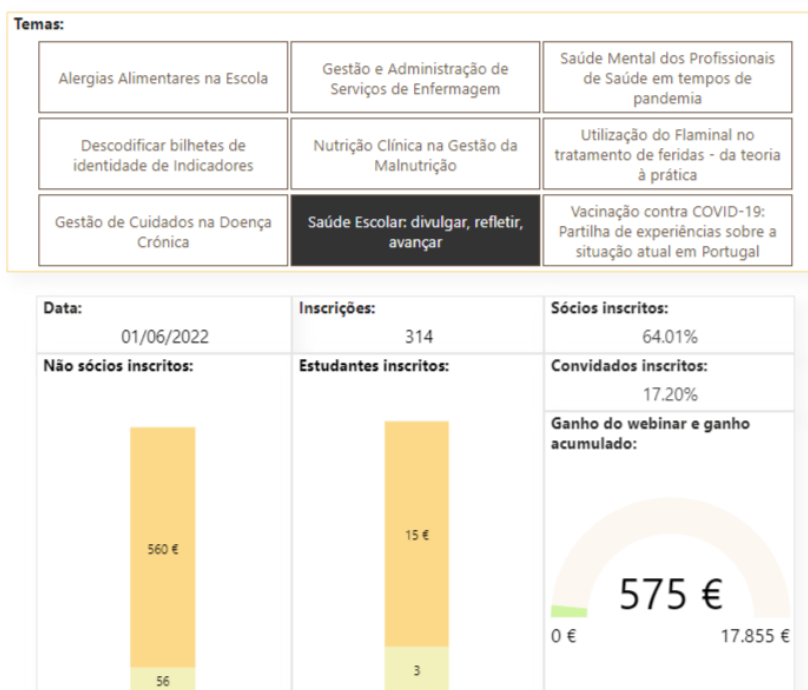


Figura 4.6 - Webinars realizados pela AUCC

4.5.3. Dashboard Sócios em Webinars

A inscrição nos *webinars* dinamizados pela AUCC pode ser feita por qualquer pessoa, mas é importante reconhecer os sócios que mais participam neste tipo de eventos e as suas características. A partir da Figura 4.7, é possível visualizar uma tabela que indica quais são os 10 sócios com mais inscrições. Todos estes sócios são enfermeiros, mas com especialidades distintas, sendo a Enfermagem de Saúde Materna e Obstétrica predominante. Quanto aos anos de experiência, todos trabalham há 15 anos ou mais e trabalham em UCC, exceto um que trabalha noutra Unidade Funcional do Centro de Saúde. A informação anterior está representada em gráficos circulares.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Sócios em webinars

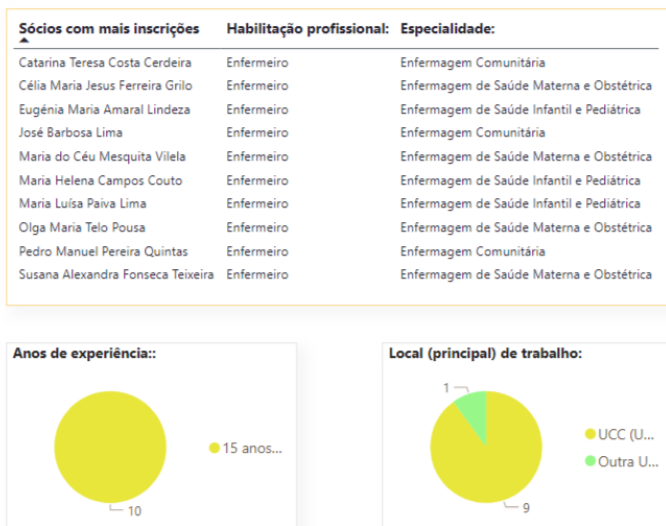


Figura 4.7 - Dashboard Sócios em webinars

4.5.4. Dashboard Temas abordados e a abordar pela AUCC

Analisando a Figura 4.8, descobre-se quais são os 5 temas que os sócios mais gostaram, de acordo com as respostas dadas no formulário. De forma a maximizar a criação de valor para os sócios, também através do questionário, recolheram-se temas propostos para o futuro. O top 10 de temas propostos está representado na mesma figura.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Temas abordados e a abordar pela AUCC



Figura 4.8 - Dashboard Temas abordados e a abordar pela AUCC

4.5.5. Dashboard Congressos Anuais da AUCC

Anualmente a AUCC organiza o Congresso Anual, normalmente realizado em março, e a inscrição é aberta a sócios e não sócios. O Congresso tem a duração de 2 dias e existe a possibilidade de participar de forma presencial, *online* ou híbrido. Para sócios e convidados o evento é gratuito, mas, no III Congresso Nacional da AUCC, os inscritos não sócios pagaram 20€ e os estudantes 10€. No IV Congresso Nacional da AUCC houve um aumento de 5€ para os não sócios. A partir da Figura 4.9, é possível verificar, por Congresso, em formato de cartão, a localização do evento, o número total de inscrições, a % de sócios e a % de estudantes inscritos. Tal como na Figura 4.6, na Figura 4.9, através de gráficos de colunas empilhadas, observa-se o número de inscrições e os ganhos com os não sócios e estudantes inscritos. Existe também a medição de ganhos, em que o valor máximo são os ganhos acumulados dos diferentes Congressos. No canto inferior, existe uma comparação do número de inscritos com o evento realizado no ano anterior.

Para este evento existe um concurso para a afixação de comunicações livres e póster. Com o gráfico de barras agrupadas, pode-se verificar quantas candidaturas foram realizadas, via formulário criado pela AUCC.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Congressos Anuais da AUCC

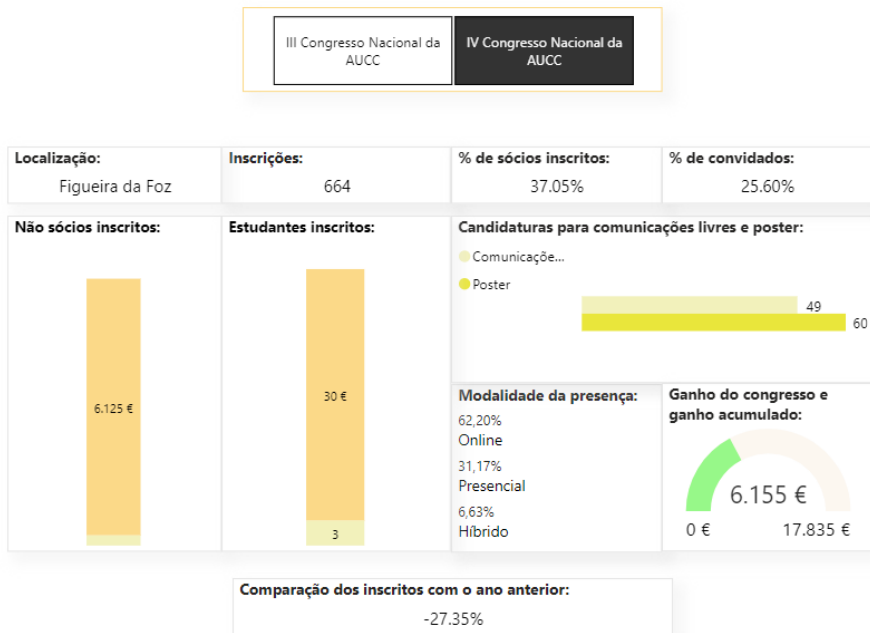


Figura 4.9 - Dashboard Congressos Anuais da AUCC

4.5.6. Dashboard Sócios em Congressos

A Figura 4.10 diz respeito à identificação dos sócios que participam nos Congressos em análise. Como é possível verificar, 73 sócios participaram em ambos os eventos e através do *dashboard* podem-se analisar as suas características. Ao contrário da análise da Figura 4.7, os sócios não são apenas enfermeiros, tem diferentes anos de experiência e alguns trabalham, para além em UCC e outras Unidades Funcionais do Centro de Saúde, no hospital e no Ensino Superior. A especialidade predominante dos sócios enfermeiros é a Enfermagem Comunitária. Os sócios inscritos para os Congressos, que se realizaram na Figueira da Foz são de diferentes zonas do país, sendo a maior parte do Norte.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Sócios em congressos

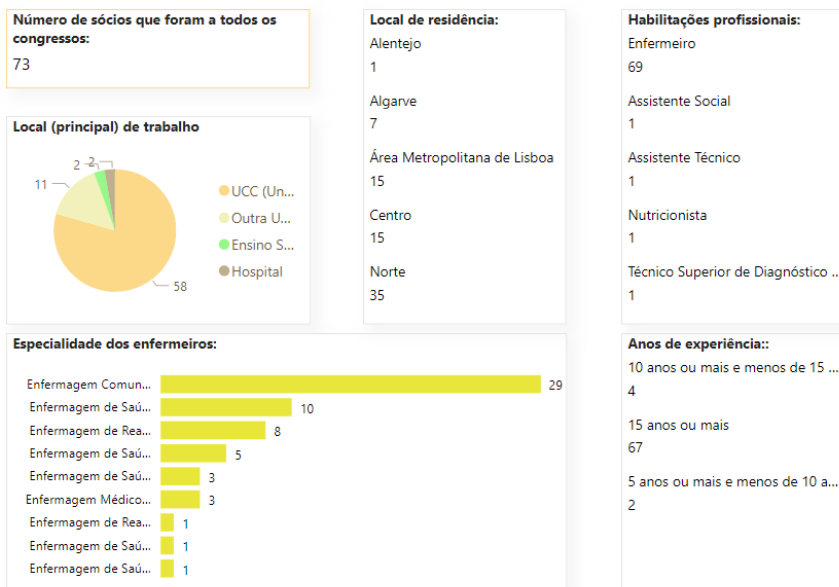


Figura 4.10 - Dashboard Sócios em congressos

4.5.7. Dashboard Patrocínios da AUCC

A Figura 4.11 ilustra os patrocínios da AUCC, permitindo analisar, por congresso e/ou por tipo de patrocínio, os patrocínios, os respetivos valores e a evolução desde o congresso anterior. No fim do *dashboard*, existe uma comparação do valor total dos patrocínios com o ano anterior.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Patrocínios da AUCC

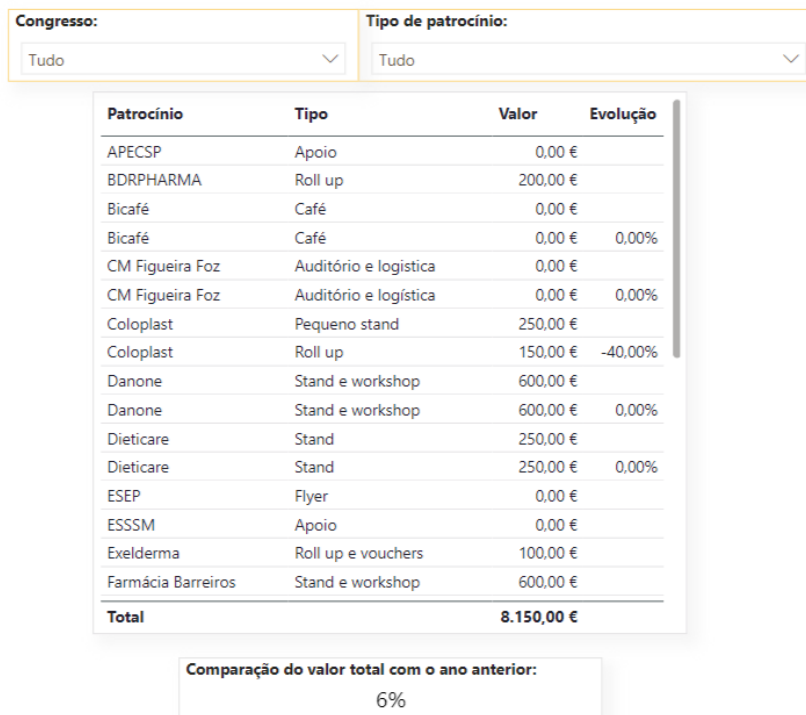


Figura 4.11 - Dashboard Patrocínios da AUCC

4.5.8. Dashboard Resultados da AUCC

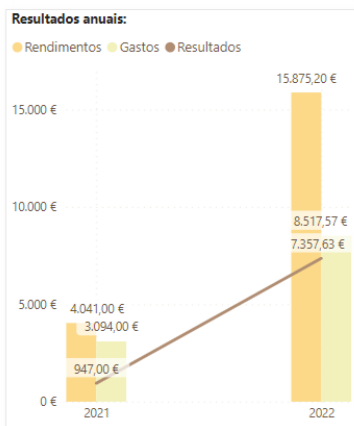
Quando existem excedentes, a AUCC investe-os na Associação, para que a mesma atinja todos os objetivos estabelecidos. Através da Figura 4.12, é possível ter uma visão geral da parte financeira da AUCC ou por ano. No gráfico de linhas e de colunas agrupadas, é possível analisar os rendimentos, os gastos e os resultados. Do lado direito, encontram-se as diferentes despesas, que podem ser analisados por gastos fixos e/ou variáveis e comparar a evolução das mesmas de um ano para outro.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC



Resultados da AUCC

Ano
Tudo



Tipo de gastos:

Seleccionar tudo | Gasto fixo | Gasto variável

Gastos anuais:

Tipo de despesa:	2021	2022	Evolução
Advogado e notário	400,00 €	210,02 €	-47,50%
Alimentação	150,00 €	851,95 €	467,97%
AssociaPro	175,00 €	175,00 €	0,00%
CTT/Apartado	177,00 €	83,80 €	-52,66%
Despesas associadas com eventos	1.096,00 €	5.304,45 €	383,98%
Moloni	60,00 €	60,00 €	0,00%
NOS	227,00 €	382,21 €	68,37%
Scribis	250,00 €	250,00 €	0,00%
Serviços e despesas bancárias	105,00 €	169,68 €	61,60%
Transportes/km/portagens	454,00 €	1.030,56 €	127,00%
Total	3.094,00 €	8.517,67 €	

Figura 4.12 - Dashboard Resultados da AUCC

5. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA

A primeira dificuldade encontrada na realização deste Projeto foi na revisão da literatura, visto que não foram encontrados muitos trabalhos que relacionassem as OSFL e a implementação de TDB. Para este tipo de organizações, o facto de os recursos financeiros serem limitados e a falta de *expertise* em tecnologia são os principais desafios que impedem melhorar a tomada de decisão e demonstrar o impacto das suas atividades através da implementação de um TDB. Sem o desenvolvimento deste Projeto, os desafios mencionados dificilmente seriam ultrapassados.

Na parte prática, a maior limitação foi a falta de uniformização dos dados, mais especificamente relativamente às características dos sócios e à inscrição dos eventos. Como a eficácia de um *dashboard* depende da qualidade dos dados, a falta da uniformização pode, por vezes, causar alguma dificuldade na interpretação dos dados, na sua análise e até no processo de tomada de decisão.

Para o futuro, propõe-se que a AUCC atualize a informação dos seus sócios no *website* AssociaPRO, para que todos os detalhes relativos a características dos mesmos estejam preenchidos uniformemente.

A maior parte dos sócios realizam a inscrição através de um formulário existente no *website* da AUCC, que já inclui questões relativas ao local de trabalho e profissão. Alguns sócios apenas realizam a sua inscrição quando se inscrevem para um determinado evento. Deste forma, não existia a mesma informação sobre todos os sócios. Assim, de forma a combater esta limitação causada pela informação incompleta dos sócios inscritos através do formulário do *website*, propõe-se uma atualização do mesmo (ANEXO II - Novo formulário de inscrição de sócios), criado pela mestranda. Na AUCC, com o formulário existente, após o preenchimento do mesmo, um membro nomeado da AUCC regista manualmente o sócio no AssociaPRO e é atribuído um número de sócio e um cartão de sócio é gerado. Este cartão é enviado ao sócio via *email*.

Os formulários de inscrição para *webinars* e congressos nem sempre contêm as mesmas questões. Deste modo, sugere-se a utilização do *template* criado (ANEXO III - *Template*

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

para inscrição em eventos), adaptável a todos os eventos. Aquando da inscrição para um determinado evento, uma pessoa que não seja sócia, pode-se tornar e apenas pagar o valor da quota e joia, tendo acesso ao evento de forma gratuita, um dos maiores benefícios dos sócios. No entanto, quando isto acontecia, perdiam-se algumas informações relativas ao sócio. No futuro, com a utilização do *template* criado, nenhuma informação será perdida e poderá ainda ser criado um indicador capaz de calcular, para cada evento, o número de novos sócios.

Por outro lado, seria interessante caracterizar também os inscritos que não são sócios. Assim, com o novo formulário sugere-se que se seja recolhido, pelo menos, informação relativa à habilitação profissional e ao local principal de trabalho dos inscritos não sócios. Para os sócios, acrescentou-se um campo para o preenchimento do número de sócio, para que não tenham de duplicar as informações anteriores. Os inscritos que demonstrarem a vontade de se tornarem sócios deverão ser encaminhados para o formulário de inscrição de sócios e preencher o resto do formulário de inscrição para o evento como sócios. Com este *template*, apenas será necessário adaptar o formulário com o tipo de evento, nome do evento, informação na inscrição e a modalidade da participação.

A implementação destas propostas de melhorias permitirá à AUCC planear de uma melhor forma as suas atividades e tomar decisões mais formadas.

CONCLUSÃO

Uma OSFL, independentemente do seu tipo de Organização, deve possuir uma missão clara e inspiradora, que defina o seu propósito. É fundamental que a missão esteja alinhada com um plano estratégico bem estruturado. Para uma OSFL, a captação de recursos, a transparência, a comunicação efetiva e o envolvimento com os *stakeholders* são cruciais para otimizar o desempenho da mesma.

A construção de *dashboards* permite uma tomada de decisão fundamentada, podendo também tornar a comunicação mais eficaz e promover a transparência. A partir do *Power BI*, de forma gratuita, é possível visualizar painéis de informação, que identificam tendências e padrões capazes de influenciar decisões estratégicas. A utilização desta ferramenta possibilita também a centralização dos dados, que, por vezes, são armazenados em diversos locais. O desempenho de uma OSFL pode ser monitorizado e através de gráficos interativos, que espelham diferentes indicadores.

No caso da AUCC, os diferentes *dashboards* desenvolvidos neste Projeto, servirão como uma ferramenta de medição de desempenho com foco nos eventos realizados destinados a sócios e não sócios. Para a AUCC, será essencial ter em conta as características dos seus sócios, das suas preferências de temas a abordar em eventos, à adesão dos mesmos e aos patrocínios e gastos existentes para a tomada de decisões. A visualização dos gráficos interativos permitirá avaliar a eficácia da AUCC e no futuro, poderá ser útil para mostrar a futuros parceiros. A integração da tecnologia, proporciona um caminho promissor para a gestão, colocando a Associação numa melhor posição para enfrentar possíveis desafios.

Futuramente é expectável que o Projeto realizado e as propostas de melhoria descritas sejam implementados e atualizados pelos Órgãos Sociais da AUCC, para que o desenvolvimento e o sucesso da mesma serem notórios.

REFERÊNCIAS

- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 294–325. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0304>.
- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125–132. <https://doi.org/10.5093/pi2020a17>.
- Andrade, M. A., Franco R.C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. McGraw Hill
- Artur Carvalho Borges, Azevedo, C., Raquel Campos Franco, João Wengorovius Meneses, & Emílio Rui Vilar. (2010). *Gestão de organizações sem fins lucrativos: o desafio da inovação social*. Vidaimobiliária.
- Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade*. (s.d.). Associação de Unidades de Cuidados na Comunidade. <https://assucc.blogspot.com/>.
- Bobsin, D., Petrini, M., & Pozzebon, M. (2019). The value of technology affordances to improve the management of nonprofit organizations. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 14–37. <https://doi.org/10.1108/rausp-07-2018-0045>.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5–18. <https://doi.org/10.1002/nml.18>.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- Chaudhuri, S., Dayal, U., & Narasayya, V. (2011). An overview of business intelligence technology. *Communications of the ACM*, 54(8), 88–98. <https://doi.org/10.1145/1978542.1978562>.
- Clark, D. (2020). Introducing Power BI. In *Beginning Microsoft Power BI* (pp. 1–20). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5620-6_1.
- Cruz, E. F. (2011). Design Science Research em Sistemas de Informação. no. June, 2011.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Epstein, M. J. (1997). The balanced scorecard and tableau de Bord: A global perspective on translating strategy into action. INSEAD.
- Few, S. (2009). A Guide to Creating *Dashboards* People Love to Use. http://www.juiceanalytics.com/wp-content/uploads/2010/11/Guide_to_Dashboard_Design.pdf.
- Firican, G. (2017). Best Practices for *Powerful Dashboards*. *Business Intelligence Journal*, 22(2), 33–39. Disponível em <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8b68a6a5-e6c0-4cea-8a44-b5fa903e478a%40sessionmgr4006>.
- Franco, R.C., Sokolowski, S.W., Hairel, E.M.H. e Salamon, L.M (2005), O Sector Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada, Universidade Católica de Lisboa e Johns Hopkins University. Uniarte Gráfica.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research: An introduction* (8th ed.). Pearson/Allyn & Bacon.
- Gestão de Associados e Quotas. (s.d.). AssociaPRO. <https://www.AssociaPRO.com/>*
- Green, J., & Thorogood, N. (2018). *Qualitative methods for health research* (4th ed.). Sage.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- Gürel E. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hartmann, F. G. H., Perego, P., & Young, A. (2013). Carbon Accounting: Challenges for Research in Management Control and Performance Measurement. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2347407>.
- Herbert Alexander Simon. (2008). *The sciences of the artificial*. Cambridge, Mass. [U.A.] Mit Press.
- Hevner, March, Park & Ram. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75. <https://doi.org/10.2307/25148625>.
- Jansen, P. J., & Kilpatrick, A. R. (2004). The dynamic nonprofit board. *McKinsey Quarterly*, (2), 72-81.
- Jordan, H. e Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2011), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora (9a Edição).
- Kingma, B. R. (1997). Public good theories of the non-profit sector: Weisbrod revisited. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8(2), 135–148. <https://doi.org/10.1007/bf02354191>
- Larsson, J., & Kinnunen, J. (2008). Performance measurement in nonprofits : Much to be gained or a waste of resources? [Thesis, Umeå University, Umeå School of Business]. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-1712>.
- Lee, C., & Nowell, B. (2014). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299–319. <https://doi.org/10.1177/1098214014545828>.
- LEGISLAÇÃO GERAL - LEI N.º 71/98 DE 3 DE NOVEMBRO. (s.d.). *Inspeção-Geral de Finanças*. https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/LEI_071_98.htm.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Marr, B. (2015). *Key performance indicators for dummies*. John Wiley & Sons.
- Merchant, K. A. e W. A. Van der Stede (2003), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall.
- Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, (40), 11-25.
- Moura, L. F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E., Gouvea da Costa, S. E., Treinta, F. T., & Cestari, J. M. A. P. (2019). *Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1373–1410. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2018-0236>.
- Nadj, M., Maedche, A., & Schieder, C. (2020). The effect of interactive analytical *dashboard* features on situation awareness and task performance. *Decision Support Systems*, 135, 113322. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113322>.
- Offermann, P., Levina, O., Schönherr, M., & Bub, U. (2009). Outline of a design science research process. In the 4th International Conference. ACM Press. <https://doi.org/10.1145/1555619.1555629>.
- Olszak, C. M., & Ziemba, E. (2007). Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 2, 135- 148. doi:10.28945/105.
- Pimentel, M., Filippo, D., & Santos, T. M. dos. (2020). Design Science Research: Pesquisa científica atrelada ao design de artefatos. *RE@D - Revista de Educação a Distância e Elearning*, 3(1), 37–61. <https://doi.org/10.34627/vol3iss1pp37-61>.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y., & Popovic, A. (2019). Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management: An Empirical Analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196. doi:10.1080/08874417.2017.1334244.
- Rikhardsson, P., & Yigitbasioglu, O. (2018). Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*, 29, 37–58. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001>.
- Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). Performance and control of international non-profit organizations. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 12(2), 50-69.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/bf01397770>.
- Samaniego, L. (2014). Implementing a *Dashboard* for Data Exchange on the REPOX Tool.
- Sandino, T. (2007). Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–293. <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.1.265>.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). “Research Methods for Business Students” Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. In Researchgate.Net (Issue January).
- Sedrakyan, G., Mannens, E., & Verbert, K. (2019). Guiding the choice of learning *dashboard* visualizations: Linking *dashboard design* and data visualization concepts. *Journal of Computer Languages*, 50, 19–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvlc.2018.11.002>.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

- Soldevila, P. d. P., & Oliveras, E. (2002). Management Control in Non-Profit Organizations: The Case of the Associations of Economists in Spain. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.311522>.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. (2ªed.). Escolar Editora.
- The international classification of non-profit organizations (ICNPO). (s.d.). Statistics Canada: Canada's national statistical agency / Statistique Canada : Organisme statistique national du Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-015-x/2009000/sect13-eng.htm#group1>.
- Tight, M. (2010). The curious case of case study: a viewpoint. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 329–339. <https://doi.org/10.1080/13645570903187181>.
- Vom Brocke, J., Hevner, A., & Maedche, A. (2020). Introduction to Design Science Research. *Progress in IS*, 1–13. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46781-4_1.
- Walkenbach, J., & Alexander, M. (2013). *Excel Dashboards and Reports*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Williams, S. (2008). *Power Combination: Business Intelligence and the Balanced Scorecard*. *Strategic Finance*, 27–35.
- Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical Success Factors for Business Intelligence Systems. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 23-32. doi:10.1080/08874417.2010.11645404.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zimmerman, J. L., & Yahya-Zadeh, M. (2011). Accounting for Decision Making and Control. *Issues in Accounting Education*, 26(1), 258–259. <https://doi.org/10.2308/iace.2011.26.1.258>.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

ANEXOS

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

ANEXO I – Formulário realizado aos sócios

Sócios da AUCC

Excelentíssimos(as) sócios(as),

Este formulário enquadra-se num estudo no âmbito de um **projeto de Mestrado em Controlo de Gestão**, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, sob a orientação dos **professores doutores Rosa Nunes e António Trigo** e a supervisão da **Vice-Presidente da AUCC Isabel Fonseca**.

O projeto baseia-se na **construção de dashboards**, que sejam úteis para os órgãos sociais da AUCC no processo de **tomada de decisão**, de forma a **satisfazer os interesses dos seus associados**. Neste sentido, este questionário visa compreender as **características demográficas** desta população (associados). O preenchimento do mesmo **não demorará mais de 2 minutos**.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração neste estudo. Encontro-me disponível para esclarecer qualquer questão, através do e-mail a2021114244@alumni.iscac.pt.

Maria Costa Lima

* Indica uma pergunta obrigatória

Email *

Não é possível preencher previamente o email

Consentimento: *

Aceito participar nesta pesquisa de livre vontade, tendo sido informado(a) de forma clara e objetiva, sobre a finalidade da mesma, sendo que autorizo que os meus dados sejam usados para fins da pesquisa mencionada e transmitidos à AUCC.

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Nome completo: *

A sua resposta _____

NIF:

A sua resposta _____

Género: *

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Idade: *

20 anos ou menos

20 anos ou mais e menos de 25 anos

25 anos ou mais e menos de 30 anos

30 anos ou mais e menos de 35 anos

35 anos ou mais e menos de 40 anos

40 anos ou mais e menos de 45 anos

45 anos ou mais

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Local de residência, conforme NUT II: *

Em caso de dúvida, consulte <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>

Norte

Centro

Área Metropolitana de Lisboa

Alentejo

Algarve

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

Não resido em Portugal

Local (principal) de trabalho: *

UCC (Unidade de Cuidados na Comunidade)

Outra Unidade Funcional do Centro de Saúde

Hospital

RNCCI (Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados)

Sistema Privado

Não me encontro a trabalhar

Outra: _____

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Nível de escolaridade: *

- Nível 1 - 2.º ciclo do ensino básico
- Nível 2 - 3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação
- Nível 3 - Ensino Secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior
- Nível 4 - Ensino Secundário obtido por percursos de dupla certificação ou Ensino Secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses
- Nível 5 - Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior
- Nível 6 - Licenciatura
- Nível 7 - Mestrado
- Nível 8 - Doutoramento

Habilitação profissional: *

- Enfermeiro
- Outra: _____

Se respondeu "Enfermeiro" à questão anterior, tem especialidade?

- Sim
- Não

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Se sim, qual?

- Enfermagem Comunitária
- Enfermagem Médico-Cirúrgica
- Enfermagem de Reabilitação
- Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica
- Enfermagem de Saúde Materna e Obstétrica
- Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiátrica
- Outra: _____

Anos de experiência: *

- Encontro-me em estágio
- Até 5 anos
- 5 anos ou mais e menos de 10 anos
- 10 anos ou mais e menos de 15 anos
- 15 anos ou mais

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Da lista abaixo, quais dos temas já abordados pela AUCC lhe despertam um maior interesse? *

- Vacinação contra COVID-19: Partilha de experiências sobre a situação atual em Portugal
- Alergias Alimentares na Escola
- Nutrição Clínica na Gestão da Malnutrição
- Saúde Mental dos Profissionais de Saúde em tempos de pandemia
- Utilização do Flaminal no tratamento de feridas - da teoria à prática
- Gestão e Administração de Serviços de Enfermagem
- Gestão de cuidados na doença crónica
- Saúde Escolar: divulgar, refletir, avançar

Que outros temas gostaria que a AUCC abordasse em eventos formativos? *

A sua resposta _____

Obrigada pela participação!

ANEXO II - Novo formulário de inscrição de sócios

Inscrição de sócio AUCC

** Indica uma pergunta obrigatória*

Email: *
A sua resposta

Nome completo: *
A sua resposta

NIF:
A sua resposta

Género: *

Feminino
 Masculino
 Prefiro não responder

Idade: *

20 anos ou menos
 20 anos ou mais e menos de 25 anos
 25 anos ou mais e menos de 30 anos
 30 anos ou mais e menos de 35 anos
 35 anos ou mais e menos de 40 anos
 40 anos ou mais e menos de 45 anos
 45 anos ou mais

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Local de residência, conforme NUT II: *

Em caso de dúvida, consulte <https://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>

Norte

Centro

Área Metropolitana de Lisboa

Alentejo

Algarve

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

Não resido em Portugal

Local (principal) de trabalho:

UCC (Unidade de Cuidados na Comunidade)

Outra Unidade Funcional do Centro de Saúde

Hospital

RNCCI (Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados)

Sistema Privado

Não me encontro a trabalhar

Outra: _____

Nível de escolaridade: *

Nível 1 - 2.º ciclo do ensino básico

Nível 2 - 3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação

Nível 3 - Ensino Secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior

Nível 4 - Ensino Secundário obtido por percursos de dupla certificação ou Ensino Secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses

Nível 5 - Qualificação de nível pós-secundária não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior

Nível 6 - Licenciatura

Nível 7 - Mestrado

Nível 8 - Doutoramento

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Habilitação profissional: *

Enfermeiro

Outra: _____

Se respondeu "Enfermeiro" à questão anterior, tem especialidade?

Sim

Não

Se sim, qual?

Enfermagem Comunitária

Enfermagem Médico-Cirúrgica

Enfermagem de Reabilitação

Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica

Enfermagem de Saúde Materna e Obstétrica

Enfermagem de Saúde Mental e Psiquiátrica

Outra: _____

Anos de experiência:

Encontro-me em estágio

Até 5 anos

5 anos ou mais e menos de 10 anos

10 anos ou mais e menos de 15 anos

15 anos ou mais

Que temas gostaria que a AUCC abordasse em eventos formativos? *

A sua resposta _____

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

ANEXO III - *Template* para inscrição em eventos

Tipo de evento - Nome do evento

Informação relativa ao evento, tal como a modalidade (online, presencial ou híbrido), data, horário, preço da inscrição e a emissão do certificado de participação.

** Indica uma pergunta obrigatória*

Email: *

A sua resposta _____

Consentimento: *

Aceito a recolha e tratamento dos meus dados, por parte da AUCC e a divulgação audiovisual não nominativa do evento, por parte da AUCC e dos parceiros.

Tipo de evento - Nome do evento

Nome completo: *

A sua resposta _____

[Quero inscrever-me como:](#) *

Se pretende tomar-se sócio, clique na hiperligação da pergunta e preencha o formulário.

Sócio e já tenho a inscrição feita

Novo sócio

Não sócio

Estudante

Se respondeu "Sócio", indique o seu número de sócio:

A sua resposta _____

Desenvolvimento do Tableau de Bord na AUCC

Se respondeu "Não Sócio", qual é a sua habilitação profissional?

Enfermeiro

Outra: _____

Se respondeu "Não Sócio", qual é o seu local (principal) de trabalho?

UCC (Unidade de Cuidados na Comunidade)

Outra Unidade Funcional do Centro de Saúde

Hospital

RNCCI (Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados)

Sistema Privado

Não me encontro a trabalhar

Outra: _____

Modalidade da participação: *

Online

Presencial

Híbrida

Tipo de evento - Nome do evento

NIF: *

A sua resposta _____

Pagamento: *

**O comprovativo do pagamento terá de ser enviado por email.
Consulte vantagens de ser sócios em www.aucc.pt**

Sócios - Grátis, com pagamento da quota realizado

MB Way para 932015530

Transferência bancária - IBAN: PT PT50 0045 2230 4029 4492 6930 4