

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Gestão da performance e do desempenho numa IPSS**

Inês Maria Alves Henriques de Correia Anacleto

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,  
Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Gestão da performance e do desempenho numa IPSS**

Inês Maria Alves Henriques de Correia Anacleto

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento,  
Professora Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



*É preciso que eu suporte duas ou três larvas,  
se quiser conhecer as borboletas!*

**Antoine de Saint-Exupéry**



## Agradecimento

No percurso difícil que foi a elaboração desta tese, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que me incentivaram, apoiaram e deram forças para que conseguisse alcançar este objetivo tão desafiante.

À minha orientadora, Professora Generosa do Nascimento, pela dedicação, paciência e tempo que me prestou, sempre com o seu rigor, mas também com a sua leveza, na certeza de que tudo iria acabar bem, defendendo sempre que o mais importante é sermos felizes.

Ao meu marido, pelo apoio e amor incondicional que me deu e me dá sempre, assim como pela indescritível capacidade de me motivar e me fazer ver que sou capaz de muito mais do que aquilo que por vezes acredito.

Ao meu filho, por permitir a minha ausência sem me cobrar nada em troca, dando-me sempre os melhores abraços do mundo.

À minha família, pelo investimento que me proporcionou ser a pessoa que sou hoje e pela ajuda em todas as dificuldades deparadas.

Ao Professor Manuel Figueiredo pela perseverança que eu iria conseguir chegar a bom porto, pelos dias dispensados para a minha tese, e por todas as revisões que o “obriguei” a fazer deste trabalho.

Ao Dr. João Venâncio pela participação na recolha de informação imprescindível à construção desta tese.

Aos meus amigos, cada um no seu lugar, pelo incentivo, pelo colo e carinho que me dão sempre que necessito e por não me deixarem desistir.

À minha avó, que tanta falta me faz e que ficaria tão orgulhosa de me ver alcançar o sucesso em mais um dos desafiantes objetivos a que me propus.

A todos vós, o meu mais sincero obrigada!



## Resumo

As organizações do setor social têm um papel importante e significativo nas sociedades atuais, em vários domínios de atuação, prestando diferentes serviços aos seus públicos-alvo e mobilizando recursos para sustentar as suas atividades.

Estas organizações, pela sua relevância em termos de criação de riqueza e de geração de novos empregos, devem ser geridas com profissionalismo, seguindo padrões similares a quaisquer outras organizações, para que sejam atingidos níveis de eficácia e eficiência similares, necessitando para tal de aplicar instrumentos de gestão que lhes permitam atingir os seus objetivos.

Neste sentido, o presente trabalho incidiu no estudo de uma Associação que detém o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), procurando conceber um modelo de gestão da performance organizacional e do desempenho dos seus colaboradores, o qual permitirá diligenciar a sua competitividade e sustentabilidade, bem como o seu alinhamento com os respetivos objetivos.

Para tal, foi utilizada uma metodologia qualitativa, nomeadamente o estudo de caso, permitindo este a recolha de informação necessária à realização do diagnóstico organizacional, o qual alicerçou a conceção de um projeto de intervenção, sendo este contemplado pela reformulação da missão, visão e valores da Associação, bem como pela construção de um *Balanced Scorecard* (BSC) cooperativo e operacional, de um sistema de gestão e avaliação de desempenho e de um sistema de recompensas.

**Palavras-chave:** Estratégia Organizacional, Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Gestão de desempenho, Sistema de Recompensas, Organizações Sem Fins Lucrativos.



## Abstract

Social sector organizations play an important and significant role in today's societies, in various fields of activity. They provide different services to their target audiences and mobilize resources to sustain their activities.

Due to their importance in terms of wealth creation and the generation of new jobs, these organizations must be managed professionally. They follow comparable standards to any other organization, in order to achieve similar levels of effectiveness and efficiency. For this they need to apply management tools that allow them to achieve their objectives.

This study focused on an Association that has the status of a Private Social Solidarity Institution (IPSS). It seeks to design a management model for both organizational and employee performance. This will enable it to ensure its competitiveness and sustainability, as well as its alignment with its objectives.

To this end, a qualitative methodology was used, namely the case study, which enabled the collection of information necessary to carry out the organizational diagnosis. This underpinned the design of an intervention project, including the reformulation of the mission, vision and values of the Association, as well as the construction of a cooperative and operational Balanced Scorecard (BSC), and a performance management evaluation and rewards system.

**Keywords:** Organizational Strategy, Management Control, Balanced Scorecard, Performance Management, Reward System, Non-Profit Organizations.



# Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Revisão da Literatura</b>	<b>3</b>
1.1. Estratégia Organizacional	3
1.2. Controlo de Gestão	6
1.3. Sistemas de Controlo de Gestão	9
1.3.1. <i>Balanced Scorecard</i>	10
1.4. Gestão e Avaliação de Desempenho	14
1.5. Sistemas de Recompensas	16
<b>Capítulo 2. Metodologia</b>	<b>21</b>
2.1. Método	21
2.2. Técnicas de Recolha de Dados	21
2.3. Técnicas de Tratamento de Dados	22
<b>Capítulo 3. Diagnóstico da Organização</b>	<b>23</b>
3.1. Caracterização da Organização	23
3.1.1. Missão, Visão e Valores	24
3.1.2. Eixos Estratégicos	25
3.1.3. Organização Interna	26
3.1.4. ERPI	27
3.1.5. Situação Financeira	28
3.2. Sistema de Controlo de Gestão	30
3.3. Gestão e Avaliação de Desempenho	30
3.4. Sistema de Recompensas	30
3.5. Resultados das Entrevistas	31
3.6. Análise Crítica	33

<b>Capítulo 4. Projeto de Intervenção</b>	<b>35</b>
4.1. Reformulação da Missão, Visão e Valores	35
4.2. Construção de um BSC Corporativo e Operacional	36
4.3. Proposta de Melhoria da Gestão e Avaliação de Desempenho	51
4.4. Criação de um Sistema de Recompensas	61
4.5. Implementação e Avaliação do Projeto	62
<b>Conclusões</b>	<b>65</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>67</b>
<b>Anexos</b>	<b>71</b>
Anexo A	71
Anexo B	71
Anexo C	71
Anexo D	72

## Índice de Tabelas e Figuras

**Tabela 1** - Equipamentos / Respostas Sociais / Vagas / Frequências na Associação em Estudo

**Tabela 2** - Evolução da situação financeira da Associação 2020-2022

**Tabela 3** - Estruturação de dados recolhidos nas entrevistas segundo metodologia *Gioia*

**Tabela 4** - Análise SWOT da Associação

**Tabela 5** - BSC Corporativo

**Tabela 6** - BSC Operacional da ERPI

**Tabela 7** - Perfil Profissional de Diretora Técnica

**Tabela 8** - Perfil Profissional de Encarregada

**Tabela 9** - Perfil Profissional de Ajudante de Ação Direta

**Tabela 10** - Ficha de Avaliação de Desempenho de Diretora Técnica

**Tabela 11** - Ficha de Avaliação de Desempenho de Encarregada

**Tabela 12** - Ficha de Avaliação de Desempenho de Ajudante de Ação Direta

**Figura 1** - Proposta da estrutura do BSC para OSFL

**Figura 2** - Mapa Estratégico Corporativo

**Figura 3** - Mapa Estratégico Operacional da ERPI



## Glossário de Siglas

BSC - *Balanced Scorecard*

ERPI - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

EPO - Encarregado de Proteção de Dados

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS - Instituto da Segurança Social

KPI - *Key Performance Indicator*

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PAFI - Programa de Apoio Financeiro às Instituições Sem Fins Lucrativos

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

RGPC - Regulamento Geral da Prevenção da Corrupção

SAD - Serviço de Apoio Domiciliário



## Introdução

Uma tendência que se tem vindo a observar desde o final do século passado é o aumento significativo da presença e do impacto das organizações do terceiro setor em diversos países. Na Europa, o terceiro setor emprega quase 13% da população ativa, sendo considerado a terceira maior “força de trabalho” na economia europeia (Salamon & Sokolowski, 2018). Portugal acompanha esta tendência, uma vez que os vários estudos de quantificação do terceiro setor mostram que, de uma forma geral, o setor tem aumentado a sua relevância na economia, tanto na criação de emprego e na oferta de produtos e serviços, como na geração de receita, estimulando o desenvolvimento social e económico do país (Lopes, 2022). Segundo a terceira edição da Conta Satélite da Economia Social, em 2016, o setor social português era composto por 71.885 entidades, que empregavam cerca de 234.886 trabalhadores, correspondendo a 6,1% do emprego remunerado total no país (INE, 2019).

Importa referir que uma forma de abordar o tema de base deste trabalho é através do conceito de terceiro setor, sendo este utilizado de modo equivalente a outros como economia social e Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), embora cada um destes termos tenha as suas particularidades e nuances. Desta forma, o terceiro setor irá referir-se ao conjunto de organizações que não pertencem nem ao setor público nem ao setor privado com fins lucrativos, tendo as mesmas em comum o facto de não visarem o lucro como objetivo principal, mas sim a promoção de valores sociais, culturais ou ambientais. Em particular, no que concerne às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), estas são entidades que se constituem por iniciativa de cidadãos, sem fins lucrativos, com o intuito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre as pessoas. Estas não são geridas nem pelo Estado, nem por autarquias, e apresentam como objetivos desenvolver, entre outros, apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, através da atribuição de bens e da prestação de serviços (Instituto da Segurança Social, 2014). Segundo dados do INE (2019), em 2016, existiam 5.622 entidades com o estatuto de IPSS ou equiparado em Portugal, o que representa um aumento de 0,7% em relação a 2013, sendo que as referidas entidades, que correspondiam a 7,8% do total de entidades da economia social, desenvolviam principalmente atividades nos domínios dos serviços sociais (56,3%), da saúde (26,3%) e da educação (6,5%).

Tendo em conta as singularidades deste tipo de organizações, uma das grandes dificuldades que muitas OSFL enfrentam é a aplicação de ferramentas de gestão adequadas às suas atividades quotidianas. Porém, não é difícil demonstrar como as funções de gestão (planear, organizar, liderar e monitorizar) são relevantes para este setor e para estas organizações, sendo para tal essencial uma

visão estratégica, uma estrutura organizacional eficiente, uma liderança inspiradora e um sistema de avaliação de resultados. Outras dificuldades recorrentes e comuns às OSFL são a escassez de recursos, o desafio de gerar receitas próprias e as mudanças constantes enfrentadas nas condições sociais e de mercado, as quais exigem uma gestão cada vez mais profissional e eficiente, podendo a mesma impactar em benefícios de performance, através de ganhos de eficiência e de eficácia. Torna-se assim essencial que estas organizações consigam alinhar os seus processos internos com as demandas do contexto, bem como que sejam flexíveis para a adaptação a um ambiente externo que muda rapidamente e que pode ser instável. É claro que este cenário requer a implementação de novas estratégias e ajustes ao nível das próprias estruturas organizacionais, bem como o aumento da profissionalização, tanto em termos de prestação de serviços, como em termos de formação dos corpos dirigentes.

Surge assim a ideia deste projeto-empresa, dirigido a uma IPSS, com o intuito de conceber um modelo de gestão estratégica, com ênfase na gestão da performance organizacional, assim como do desempenho dos seus colaboradores, potenciando a sua competitividade, o seu alinhamento com os respetivos objetivos e a sua sustentabilidade.

Neste sentido, este trabalho propõe-se a desenvolver um instrumento de gestão estratégica ao nível corporativo e ao nível operacional, sendo este último no âmbito de uma resposta social da organização em estudo, nomeadamente da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), uma vez que a mesma representa a maior percentagem da força de trabalho (37,8%). Para tal, organizar-se-á por capítulos, sendo que o primeiro capítulo contemplará a revisão da literatura relativa aos conceitos de Estratégia Organizacional, Controlo de Gestão, Sistemas de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard* (BSC), Gestão e Avaliação de Desempenho e Sistemas de Recompensas. De seguida, o segundo capítulo centrar-se-á na componente metodológica e nas técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas. Posteriormente, o terceiro capítulo apresentará a caracterização da organização em estudo através da realização do diagnóstico organizacional, servindo o mesmo de base à construção de uma proposta de gestão e avaliação da performance da organização, bem como do desempenho dos seus colaboradores, culminando numa proposta de sistema de incentivos, as quais constarão no quarto capítulo. Por fim, serão discutidos os resultados e expostas a conclusões alcançadas.

## Revisão da Literatura

### 1.1. Estratégia Organizacional

É fundamental compreender as especificidades da estratégia na gestão das organizações, no presente e no futuro, na certeza de que continue ligado à capacidade de criação e repartição de valor gerado, independentemente das várias definições deste conceito.

As primeiras definições de estratégia surgiram no seio das universidades, pela necessidade de teorizar questões referentes a este tema, assistindo-se, desde então, à elaboração e refinamento do conceito (Costa, Pereira & António, 2019). Segundo Porter (1986, citado por Costa, Pereira & António, 2019) o desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma organização irá competir, assim como quais deveriam ser os seus objetivos e quais seriam as políticas necessárias para alcançar os mesmos. Para Hax e Majluf (1988) a estratégia pode ser considerada como a conjugação de resoluções coerentes, unificadoras e integradoras, com o intuito de estabelecer metas, assim como de definir ações e prioridades na alocação de recursos. Mintzberg e Quinn (1991), assim como Freire (2008) (citado por Ferreira & Proença, 2015) definem o conceito de estratégia como sendo a formulação de um plano que incorpora objetivos, políticas e ações da organização, pressupondo a criação de uma vantagem competitiva sustentada. A corroborar todas estas definições, Johnson, Scholes e Whittington (2008) acrescentam que a estratégia deve ser entendida como uma orientação de longo prazo, que deverá ser ambicionada por uma organização, com o propósito de alcançar os seus objetivos. Desta forma, a percepção geral do presente conceito traduz-se numa força conciliadora entre a organização e o respetivo ambiente (Junior & Vital, 2004), enquanto processo que permite à organização movimentar-se da posição atual onde se encontra, para a posição desejada, em consonância com os seus objetivos (Burack & Mathys, 1996, citados por Akingbola, 2006).

A estratégia organizacional deverá assim refletir o trabalho desenvolvido por uma organização, bem como a eficiência do mesmo, comparativamente com outras organizações do mesmo setor (Porter, 1996, citado por Akingbola, 2006). Dado o entendimento de que este conceito orienta o comportamento das organizações, constituindo-se, principalmente, pela visão substantiva do valor que a organização pretende produzir, torna-se uma ferramenta essencial para concretizar a missão das mesmas. Desta forma, considera-se que uma organização tem uma estratégia quando os seus líderes se comprometem com a visão da organização, devendo esta estar aliada à criação de valor e à

sustentação no futuro (Moore, 2000). No entanto, de forma a garantir a eficácia da estratégia, é necessário adequar os desafios e as oportunidades do ambiente em que a organização opera, às capacidades da mesma (Andrews, 1971; Porter, 1980, citados por Moore, 2000).

A formulação da estratégia, o seu planeamento, assim como a respetiva implementação e avaliação, são etapas que constituem a gestão estratégica. Assim, esta pode ser definida como o processo de construção e implementação de planos que orientam as organizações, incorporando o planeamento estratégico, assim como as ações necessárias à sua implementação, avaliação e controlo (Johnson, Scholes & Whittington, 2008; Mohamed & Başar, 2023). Por sua vez, o planeamento estratégico, enquanto processo sistemático, metódico e complementar de cooperação, identifica os recursos necessários à efetivação da missão e da visão de uma organização, assim como os critérios de aquisição dos mesmos, auxiliando na definição do que é pretendido alcançar e de como se deverá fazê-lo (Gratton, 2018; Mohamed & Başar, 2023). Este planeamento permite à organização usufruir das vantagens que advêm das oportunidades, assim como rentabilizar os seus pontos fortes, permitindo a melhoria dos seus pontos fracos, o que minimizará o impacto das ameaças (Junior & Vital, 2004; Mohamed & Başar, 2023), sendo este processo característico da análise SWOT. A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) tornou-se uma ferramenta chave utilizada pelas organizações para o planeamento estratégico, permitindo avaliar a respetiva posição no mercado, sendo amplamente utilizada para analisar os ambientes internos e externos das mesmas (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan & Rahman, 2021; Helms & Nixon, 2010). Aprofundando cada uma das suas componentes, os pontos fortes referem-se aos elementos internos de uma organização que facilitam o alcance dos seus objetivos, enquanto que os pontos fracos são os elementos internos que interferem no sucesso organizacional. No que toca às oportunidades, estas são aspetos externos que auxiliam uma organização a atingir os seus objetivos, não se traduzindo apenas em aspetos ambientais positivos, mas também em oportunidades de abordagem de lacunas e iniciação de novas atividades. Por outro lado, as ameaças, são aspetos do ambiente externo da organização representativos de barreiras ou potenciais barreiras para alcançar os respetivos objetivos (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan & Rahman, 2021; Helms & Nixon, 2010).

No que respeita à implementação e avaliação da estratégia, são fases que se caracterizam pela operacionalização do planeamento, assim como pela avaliação do desempenho da estratégia, permitindo realizar os ajustes necessários.

A par das organizações lucrativas, mais do que nunca, as OSFL estão a tornar-se hábeis no delineamento de uma estratégia, para navegar nas mudanças rápidas que surgem no seu ambiente operacional, conscientes de que essa é a ferramenta fundamental para a concretização da missão organizacional (Akingbola, 2006). Contudo, uma vez que muitas das OSFL operam num ambiente de natureza institucional, o desafio de alcançar uma estratégia eficaz é mais complexo, estendendo-se

para além da ligação entre desafios, oportunidades e capacidades (Crittenden, 2000; Akingbola, 2006).

Isto deriva de vários fatores como:

- a) A fonte definidora de receita destas organizações ser o estado, fazendo com que a estratégia neste setor seja altamente suscetível a mudanças nas políticas governamentais e cortes orçamentais (Akingbola, 2006);
- b) Existirem outros *stakeholders* externos que exercem influência significativa nas suas operações, contribuindo para a sua legitimação (Moore, 2000), sendo estes importantes para a sobrevivência destas organizações (Crittenden, 2000);
- c) O indicador essencial de desempenho destas organizações ser medido através do alcance da respetiva missão, atribuindo ao referido indicador uma natureza multidimensional e social (Crittenden, 2000), o que origina um grande desafio na determinação da eficácia da estratégia, assim como do conteúdo da mesma, ligada ao desempenho (Crittenden, 2000);
- d) O desempenho destas organizações ser influenciado por fatores sociais, políticos e históricos, que não podem ser explicados simplesmente em termos de correspondência de desafios e oportunidades, a fim de garantir a eficácia da estratégia (Akingbola, 2006).

Neste sentido, sendo os objetivos destas organizações multidimensionais, de natureza social e em pleno contraste com a simples determinação da eficiência económica, a natureza da estratégia das mesmas será diferente e mais suscetível aos complexos fatores sociais e políticos do seu ambiente operacional (Moore, 2000). Porém, embora os fatores referidos salientem alguns dos desafios e da complexidade da estratégia neste setor, não constituem uma justificação para a ineficácia da mesma, destacando, em vez disso, áreas adicionais que devem ser contempladas pela formulação, planeamento e implementação da estratégia no mesmo (Akingbola, 2006).

Constata-se assim que, para que uma OSFL se oriente de acordo com a sua missão, visão e valores, e consiga responder aos desafios colocados pelo ambiente interno e externo, deve delinear uma estratégia e, por sua vez, levar a cabo o planeamento estratégico (Carvalho, 2022).

No que concerne ao planeamento estratégico, no terceiro setor, tem vindo a ser amplamente reconhecido como o aspeto-chave do planeamento organizacional (Ferreira e Proença, 2015), auxiliando na definição de prioridades, na gestão de recursos, na organização das equipas de trabalho e na sua orientação para o alcance dos objetivos comuns, no próprio estabelecimento de objetivos de longo prazo e na avaliação de novas soluções e oportunidades (Carvalho, 2022).

Mais concretamente, de acordo com os resultados da pesquisa de Durst e Newell (2001), a qual teve como objetivo compreender o comportamento das OSFL face à mudança do seu ambiente, a

maioria destas organizações experienciou alguma reinvenção, sendo a mais comum o uso do planeamento estratégico (Ferreira & Proença, 2015).

Tendo por base o exposto, pode-se afirmar que as OSFL têm capacidade para obter sucesso, caso sejam capazes de demonstrar a qualidade do seu trabalho, principalmente através da utilização do planeamento estratégico, sendo igualmente preponderante o investimento em capital intelectual, através da retenção de pessoal qualificado (Ferreira & Proença, 2015). Importa igualmente referir que, influenciado por fatores como competências de gestão, estratégias de financiamento e tendências no crescimento da concorrência, verifica-se maior frequência na implementação do planeamento estratégico nas organizações de maior dimensão (Durst & Newell, 2001). Sendo importante que se torne transversal a todo o terceiro setor a implementação desta ferramenta de gestão, o planeamento estratégico deve contemplar uma missão alcançável, uma gestão financeira ajustada aos recursos da organização, um programa de orientação direcionado para o público-alvo, estratégias de minimização de riscos e técnicas de mensuração de resultados com indicadores adequados (Ferreira & Proença, 2015).

## **1.2. Controlo de Gestão**

A globalização originou novos desafios às organizações, fomentando a premência da qualidade dos serviços prestados, contribuindo, conseqüentemente, para o aumento da capacidade de monitorização dos processos de trabalho e de gestão, assim como de eficiência dos recursos utilizados na atividade organizacional (Teixeira & Mata, 2022). Para tal, o ciclo de gestão das organizações deverá assentar em quatro variáveis (ou funções), nomeadamente o planeamento, a organização, a liderança e o controlo, os quais são determinantes no processo de criação de valor organizacional (Lopes, 2020).

Na literatura encontram-se várias definições de controlo de gestão. As visões modernas do conceito são originárias do influente trabalho de *Robert Anthony*, que definiu limites entre controlo de gestão, planeamento estratégico e controlo operacional. O referido autor definiu o controlo de gestão como “os processos pelos quais os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente, na concretização dos objetivos da organização” (Anthony, 1965, citado por Herath, 2007, p. 898). Os mesmos autores defendem ainda que as funções dos gestores de uma organização incidem no planeamento, enquanto que os sistemas de controlo e o controlo de gestão devem proporcionar a conexão entre o planeamento estratégico e o controlo operacional. Desta forma, o controlo de gestão foi definido como o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização a implementar as estratégias da mesma (Anthony & Govindarajan, 2004, citados por Herath, 2007). Paralelamente, existe uma sugestão diferente para a definição de controlo de gestão, como sendo as medidas tomadas pela direção, que tentam aumentar a probabilidade de

que os objetivos estabelecidos, na fase de planeamento, sejam alcançados, assim como assegurar que todas as partes da organização funcionam de uma forma consistente com as políticas organizacionais (Garrison & Noreen, 2000, citados por Herath, 2007).

Mais recentemente, Vasile e Ion (2019) resumiam que o controlo de gestão pode ser visto como um sistema piloto de uma organização, que intervém a todos os níveis hierárquicos e integra conhecimentos de múltiplas disciplinas, tais como contabilidade, gestão financeira, marketing, gestão de recursos humanos e estratégia. O exercício deste controlo nas organizações tem como finalidade garantir que os objetivos são alcançados, bem como auxiliar a mensuração do desempenho organizacional, determinando e analisando as causas da ocorrência de desvios entre os resultados obtidos e os objetivos definidos, limitando os perigos e estabelecendo responsabilidades.

Segundo alguns autores, existem princípios de controlo de gestão que, pela sua importância de contexto e transversalidade de cultura organizacional, assim como amplitude e relevância, contribuem para o enquadramento da função, sendo estes:

- 1) Tendo em conta que os objetivos de uma organização são diversificados, os indicadores de desempenho (KPI – *Key Performance Indicator*) a monitorizar deverão abranger tanto a dimensão financeira, como não financeira;
- 2) A descentralização hierárquica e consequente delegação de autoridade (intrinsecamente associada à gestão por objetivos) deverão tornar-se condição essencial, embora insuficiente, para a criação de valor, resultante de sistemas de controlo de gestão eficientes e eficazes;
- 3) O controlo de gestão deverá pressupor coerência, ao nível horizontal e vertical, devendo a convergência de interesses, ao nível da organização como um todo, coexistir com a convergência de interesses ao nível da divisão ou do segmento;
- 4) Os indicadores integrados nos sistemas de controlo de gestão deverão ser orientados para a ação e para a utilidade, enquanto ferramenta de gestão, devendo a complexidade de controlo de gestão ser ajustada à estrutura da organização e às suas exigências de informação, em base tempestiva;
- 5) A função de controlo de gestão deverá fazer emergir a sua orientação prospetiva em complemento da sua orientação tradicionalmente histórica;
- 6) O controlo de gestão, associado a mecanismos de delegação de autoridade e responsabilização, deverá ter o seu foco nos gestores e na sua capacidade de decisão, uma vez que em complemento do valor e da tendência que os indicadores possam observar, a capacidade e oportunidade interpretativa são um fator crítico no processo;

- 7) Intrinsecamente associado à cultura organizacional, os sistemas compensatórios (recompensa e sancionatório) deverão fazer parte integrante do sistema de controlo de gestão;
- 8) Os gestores de topo, no contexto de controlo de gestão, deverão assumir a função de facilitadores do processo, recolhendo e tratando informação, numa base dinâmica e continuada com os gestores operacionais (Jordan, Neves & Rodrigues, 2015).

Atendendo a estes princípios, o controlo de gestão, para que seja eficaz, deverá ser orientado para aspetos relacionados com a clareza dos objetivos, a motivação dos colaboradores, a qualidade da comunicação e a gestão dos riscos. Torna-se assim um sistema de comunicação e informação existente dentro de cada função de gestão que, independentemente da natureza das atividades, envolve a definição de objetivos, a medição de resultados, a análise de desvios e a realização de correções (Vasile & Ion, 2019).

O controlo de gestão, em OSFL, tem as suas próprias especificidades, desempenhando um papel importante, uma vez que a sua eficácia é preponderante a todos os níveis de gestão destas organizações, sendo uma garantia de sucesso das mesmas (Kopotiienko, Tolmachova & Danylova, 2020). Contudo, existem algumas características das OSFL que afetam o processo de controlo de gestão, nomeadamente a ausência de mensuração de lucro, tendência para serem organizações de serviços, maiores constrangimentos a objetivos e estratégias, menor dependência dos clientes para apoio financeiro, domínio de colaboradores não gestores, diferenças na gestão, importância política e tradição de controlo de gestão inadequado (Vasile & Ion, 2019). A corroborar esta ideia, Kopotiienko, Tolmachova e Danylova (2020) identificam ainda que a linha de responsabilidade muitas vezes não é clara neste tipo de organizações, existindo, cumulativamente, a escolha de gestores com base em razões políticas ou financeiras, ao invés da sua capacidade para gerir as organizações, sendo ainda, os mesmos, raramente remunerados como tal, o que se torna uma desvantagem clara para a eficácia do controlo de gestão.

Porém, apesar de todas estas dificuldades, as quais interferem na medição de resultados e avaliação de conexões entre os mesmos, a mensuração é importante e possível, e os gestores destas organizações devem fazer esforços significativos para realizá-la. Para tal, é necessário o desenvolvimento de padrões que auxiliem os gestores a controlar os processos dentro das organizações, sistematizando-os por indicadores específicos e por atividades (Kopotiienko, Tolmachova & Danylova, 2020). Tendo em conta o papel desempenhado pelo fator antropogénico, nos sistemas de controlo de gestão das OSFL fará sentido que os gestores das mesmas pensem e tomem decisões sobre a otimização e/ou estabilização dos referidos sistemas, em benefício das respetivas organizações (Kopotiienko, Tolmachova & Danylova, 2020).

Neste sentido, atualmente, o recurso estratégico essencial que contribui para a melhoria do desempenho, na gestão das OSFL, contempla a informação sobre a envolvente, sobre as características dos clientes dos serviços prestados, assim como sobre o funcionamento interno. Para tal, os instrumentos de controlo de gestão são ferramentas que têm como finalidade originar informação sobre a evolução da atividade e do ambiente onde as organizações se inserem, bem como divulgar a sua missão e estratégia definida pelos diferentes níveis hierárquicos e áreas operacionais, contribuindo para um maior envolvimento de todos os atores da organização, no estabelecimento de objetivos e ações fundamentais para a concretização da missão organizacional (Teixeira & Mata, 2022).

### **1.3. Sistemas de Controlo de Gestão**

Como já foi descrito, atualmente, o controlo de gestão abrange um amplo espectro estratégico e operacional de práticas de gestão, as quais orientam, influenciam e/ou monitorizam o comportamento dos membros das organizações, alinhando os diferentes interesses dentro, e por vezes para além da organização, em direção a um propósito e objetivo comuns (Pfister, Peda & Otley, 2022). Porém, embora este seja um dos pilares fundamentais da decisão organizacional, a sua oportunidade depende muitas vezes dos sistemas que suportam a sua preparação e a sua divulgação. Torna-se assim cada vez mais relevante a implementação de adequados sistemas de controlo de gestão que, de forma integrada e tempestiva, permitam divulgar a informação, no tempo e espaço, de forma eficiente e eficaz (Lopes, 2020). Estes sistemas são constituídos por instrumentos que contribuem para envolver os gestores operacionais relativamente aos objetivos estratégicos das organizações, favorecendo a ação e a tomada de decisão em tempo útil, com base em informação fiável, permitindo a operacionalização da estratégia organizacional, através da delegação de autoridade e responsabilidade (Teixeira & Mata, 2022).

Neste ponto, torna-se clara a complementaridade entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão, bem como a sua necessidade de alinhamento. Importa salientar que os termos “sistemas de controlo de gestão” e “sistemas de gestão de performance” tendem a ser utilizados indistintamente. Enquanto marcadores de fenómenos semelhantes ou estritamente relacionados, implicam práticas que se relacionam com a evolução de mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais utilizados pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas suscitados pela gestão. Simultaneamente, auxiliam o processo estratégico e a gestão contínua através de análises, planeamento, medição, controlo, recompensa e gestão generalizada da performance, bem como apoiando e facilitando a aprendizagem e a mudança organizacional (Pfister, Peda & Otley, 2022).

Tendo por base os trabalhos de diversos autores e investigadores, os sistemas de controlo de gestão são constituídos por três tipos de instrumentos, os quais contemplam etapas da sua metodologia de trabalho, nomeadamente de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo. No que concerne aos instrumentos de pilotagem, estes incluem os planos operacionais, o orçamento, o controlo orçamental e o controlo estratégico, destacando-se, neste último, o BSC. Em relação aos instrumentos de orientação do comportamento, estes enquadram os centros de responsabilidade, os critérios de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e dos gestores, e os sistemas de preços de transferência interna. Por último, relativamente aos instrumentos de diálogo, estes são compostos por reuniões periódicas e relatórios de informação (Teixeira & Mata, 2022).

Embora as OSFL não tenham como objetivo principal gerarem lucro ou rentabilizarem o investimento realizado, o seu funcionamento normal deverá ser capaz de gerar recursos financeiros que garantam o desenvolvimento da sua atividade e contribuam para o alcance dos seus objetivos. Para tal, tendo em conta o contexto atual, torna-se essencial a implementação de instrumentos de controlo de gestão neste tipo de organizações, nomeadamente no âmbito da mensuração da performance, através de variáveis que possibilitem uma melhor previsão da performance futura.

### **1.3.1. *Balanced Scorecard***

Atualmente, o desafio de desenvolver novas competências organizacionais, como a adaptação e flexibilidade, para responder rapidamente às mudanças tecnológicas, aos desafios competitivos ou às preferências dos clientes, surge em qualquer tipologia organizacional, quer sejam lucrativas, quer sejam sem fins lucrativos. Desta forma, para garantir a competitividade e o seu sucesso, é essencial que exista um alinhamento entre a estratégia e a visão organizacional, tronando-se assuntos-chave a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes, a eficácia dos processos e a satisfação e competência dos colaboradores (Niven, 2008, citado por Quesado, Branco & Rodrigues, 2017; Marcu, 2020). Ancorado nesta ideia, surgiu, no início da década de 90, o conceito do BSC, por mão de *Robert Kaplan* e *David Norton*, sendo o mesmo descrito, pelos respetivos autores, como uma ferramenta de gestão que mede a performance organizacional, permitindo aos gestores uma avaliação rápida e abrangente da atividade das organizações, através da sintetização dos dados medidos e avaliados, com base num mapa estratégico, orientado por quatro perspetivas, nomeadamente os resultados financeiros, a relação com os clientes, os processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Marcu, 2020). A metodologia da sua construção baseia-se assim na definição, para cada perspetiva, dos objetivos, dos fatores críticos, dos indicadores de performance, das metas e das iniciativas.

No que concerne à perspectiva financeira, esta contempla a estratégia de crescimento, a comparabilidade, assim como o risco no ponto de vista dos *stakeholders*. Por sua vez, a perspectiva dos clientes abrange a estratégia de criação de valor e diferenciação do ponto de vista dos mesmos. Relativamente à perspectiva dos processos internos, esta prevê prioridades estratégicas para os vários processos que irão desenvolver a satisfação dos *stakeholders*, assim como dos clientes. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento salienta as prioridades para a criação de um ambiente propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento (Martello, Watson & Fischer, 2008).

Desta forma, o BSC pretende alinhar a atividade dos gestores operacionais aos objetivos e estratégia a longo prazo, focando os gestores de topo nos denominados fatores críticos, garantindo a monitorização da evolução da atividade e do sucesso nas quatro perspectivas mencionadas. Para que exista interligação entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos, a definição do BSC nas organizações deverá passar por quatro processos de gestão estratégica, sendo estes:

- Clarificação e divulgação da visão estratégica, uma vez que ao ser delineada, considerando relações de causa-efeito, divulga a missão e clarifica as ações a realizar para se alcançarem os objetivos pretendidos;
- Comunicação e alinhamento estratégico, contribuindo para a comunicação da estratégia por toda a organização, identificando uma ligação entre os objetivos organizacionais e de cada área operacional, assim como o alinhamento entre os objetivos operacionais e a estratégia organizacional;
- Afetação de recursos, sendo esta mais eficaz ao conhecerem-se os objetivos da organização e identificarem-se os fatores críticos para os atingir, o que permitirá uma melhor gestão das atividades, tornando o orçamento mais real e alinhado com a estratégia definida;
- Feedback e aprendizagem organizacional, auxiliando os gestores a perceberem melhor a estratégia e os fatores críticos de sucesso da atividade, assim como facilitando a implementação de uma lógica de melhorias contínuas no desenvolvimento da atividade (Teixeira & Mata, 2022).

Segundo Gomes e Romão (2014), tendo por base análises realizadas por vários investigadores, na sua maioria provenientes do estudo da implementação do BSC em diversas organizações, foram identificados como pontos fortes deste conceito/ferramenta:

- a) A representação de uma abordagem multidimensional, que permite a medição e avaliação do desempenho, interligado em específico com a estratégia organizacional;
- b) A operacionalização da estratégia organizacional, assegurando o alinhamento e reforçando o papel dos colaboradores no sucesso da implementação da mesma;

- c) A hierarquização de objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas, não focando apenas a dimensão financeira;
- d) A representação de uma estrutura que permite a medição e avaliação do desempenho, assim como a centralização da atenção dos gestores, apresentando intercondicionalidade e interdependência entre áreas operacionais diferentes;
- e) A incorporação na equação da estratégia, em partes iguais, dos aspetos internos e externos mais reveladores, assim como da evidência da importância dos processos internos para atingir os objetivos, bem como das expectativas dos clientes e da competitividade do mercado;
- f) A descrição da estratégia organizacional, quando bem desenhada, através dos objetivos estratégicos, assim como das iniciativas de implementação selecionadas;
- g) A facilitação da compreensão, por parte dos colaboradores, da estratégia da organização, assim como a interdependência entre as atividades diárias e o cumprimento dos objetivos estratégicos, permitindo a avaliação e o feedback contínuos;
- h) A clarificação dos objetivos estratégicos a nível operacional, facilitando a comunicação;
- i) A aplicabilidade em todos os campos, independentemente do tamanho da organização;
- j) A contribuição para o acompanhamento do progresso e para uma melhor comunicação interna entre os colaboradores;
- k) A fomentação da comunicação vertical, permitindo aos gestores a compreensão do impacto das suas ações e decisões, ao nível do desenvolvimento de iniciativas;
- l) A introdução, na equação do sucesso, da dimensão da aprendizagem e do crescimento subjacente à inovação;
- m) A definição da visão, da missão e da estratégia organizacional, enquanto meio e comunicação interna e externa, bem como de gestão estratégica.

A par das organizações lucrativas, cada vez mais as OSFL começam a ter necessidade de aumentar a sua competitividade devido ao crescimento de várias organizações do mesmo género, deixando de se associar a presença de implementação de ferramentas de gestão apenas ao setor lucrativo. Neste sentido, embora o foco inicial do BSC tenha sido o setor lucrativo, em 2001, *Kaplan* constatou que a oportunidade para esta ferramenta melhorar a gestão das organizações do setor sem fins lucrativos, comparativamente, seria maior (Kaplan, 2001). Esta ideia tem vindo a ser corroborada pelos vários estudos e investigações que foram realizados ao longo dos últimos anos, incidentes na aplicação do

BSC nas OSFL, sendo os resultados dos mesmos demonstrativos dos benefícios que esta ferramenta pode proporcionar relativamente à performance organizacional (Quesado, Branco & Rodrigues, 2017).

No que respeita às organizações lucrativas, a perspetiva financeira proporciona um objetivo claro a longo prazo, contendo os indicadores financeiros mais relevantes para perceber se a organização se encontra no caminho da obtenção de lucro. No entanto, o mesmo não se verifica para as OSFL. Embora estas devam controlar as suas despesas e cumprir com os orçamentos estipulados, o seu êxito não pode ser medido pela forma como mantêm a sua sustentabilidade, uma vez que o lucro não é o seu objetivo primordial (Kaplan, 2001). Neste sentido, segundo o mesmo autor, para a utilização do BSC em OSFL, surgiu a necessidade de modificar a estrutura original da referida ferramenta de gestão, priorizando a missão para a perspetiva de topo (figura 1).

De acordo com a referida modificação, no que concerne às OSFL, a missão deve constar no topo das prioridades do BSC, devendo ser seguida da perspetiva dos clientes, sendo que estes, neste tipo de organizações, caracterizam-se pelos que pagam pelos serviços prestados, embora não usufruam dos mesmos, e pelos que pagam e usufruem dos serviços prestados. Desta forma, sendo ambos importantes para a organização, posicionam-se a seguir à missão, lado a lado. No fim encontram-se as perspetivas dos processos internos e do desenvolvimento e aprendizagem, as quais serão consideradas conforme previsto no modelo original do BSC (Quesado, Branco & Rodrigues, 2017).



Figura 1 - Proposta de estrutura do BSC para OSFL (adaptado de Kaplan, 2001)

Tendo em conta tudo o que foi exposto, é indiscutível a vasta utilização do BSC no terceiro setor, sendo esta a ferramenta mais difundida na literatura no que toca a sistemas de medição de performance em OSFL (Treinta *et al.*, 2020). Desta forma, apesar das dificuldades identificadas em alguns estudos, nomeadamente na implementação desta ferramenta, pode-se concluir que o BSC pode ser utilizado para auxiliar a efetivação da gestão da performance e da gestão estratégica em OSFL,

verificando-se uma interligação com a eficiência operacional, bem como com a interação entre as várias áreas operacionais.

#### **1.4. Gestão e Avaliação de Desempenho**

Ao longo dos tempos, a gestão e avaliação de desempenho teve como objetivo apoiar as decisões sobre os colaboradores, fornecer feedback, avaliar o progresso profissional e analisar as funções e os efetivos. No entanto, nas últimas décadas, o conceito de avaliação de desempenho ampliou-se, passando a incluir um processo de gestão estratégica dos colaboradores, pelo qual a organização avalia a eficiência e a eficácia de cada um destes, integrando e alinhando as práticas da gestão com o projeto organizacional, passando a denominar-se gestão de desempenho (Nascimento & Pereira, 2015).

Segundo as mesmas autoras, podem-se destacar como objetivos de um sistema de gestão de desempenho:

- a) Alinhar o desempenho dos colaboradores com a estratégia organizacional, garantindo que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos;
- b) Transmitir informações claras sobre os valores da organização, bem como sobre o que esta necessita de reforçar, criando uma cultura corporativa robusta;
- c) Medir o desempenho individual e/ou das equipas, utilizando métricas objetivas para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria;
- d) Fomentar a motivação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores, oferecendo oportunidades de crescimento e aprendizagem contínua;
- e) Fornecer dados relevantes para a tomada de decisão em relação à gestão de carreiras, recompensas, fluxos de trabalho, planos de desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção;
- f) Gerir a cultura organizacional e implementar estratégias de mudança eficazes, adaptando-se às necessidades do mercado e do ambiente interno;
- g) Integrar as práticas de gestão de pessoas, criando um ambiente de trabalho positivo, coeso, produtivo e estimulante (Nascimento & Pereira, 2015).

Ao alcançar estes objetivos, segundo Murphy & Cleveland (1995, citados por Nascimento & Pereira, 2015) espera-se que se obtenham como resultados:

- ✓ Uma melhor qualidade na decisão organizacional sobre a gestão de remunerações, a identificação de potencial e o desenho de planos de carreira, assim como a planificação da formação para aprimorar o desempenho;

- ✓ Uma melhor qualidade na decisão individual sobre a alocação de tempo, talento e esforço no exercício das suas funções, bem como o desenvolvimento das suas competências e o estabelecimento de metas de carreira a cumprir;
- ✓ Uma maior conexão entre a organização e os seus membros e *stakeholders*;
- ✓ A criação de uma base mais robusta para o diagnóstico e a mudança organizacional.

De entre as várias componentes da gestão de desempenho, a sua medição é uma ferramenta vital, na medida em que reflete diretamente o plano estratégico da organização, sendo utilizada para aferir, de uma forma organizada e objetiva, o desempenho real dos colaboradores, de acordo com os padrões estabelecidos pela organização, através do feedback formal ou informal do avaliador, o qual analisará o valor referente às competências dos colaboradores na realização da respetiva função, tanto nas tarefas individuais, como nas de equipa (Eichel & Bender, 1984, citados por Sing & Vadivelu, 2016; Tool, 2012). Independentemente da ênfase, um sistema de medição eficaz avalia as ações e inicia planos de desenvolvimento, metas e objetivos (Tool, 2012). Desta forma, a medição do desempenho oferece um grande potencial na obtenção do feedback dos colaboradores, podendo estar fortemente vinculada ao aumento da motivação dos mesmos, sendo em simultâneo uma oportunidade para esclarecer metas e alcançar um melhor desempenho individual a longo prazo, assim como para o desenvolvimento de carreiras (Prowse & Prowse, 2009).

Segundo Tool (2012) o estabelecimento/seleção de critérios de desempenho deve ser feita criteriosamente, no que respeita ao alcance das metas corporativas, sendo os critérios mais comuns os traços de personalidade, os comportamentos, as competências, a comparação com outros e a orientação para resultados. Entre as técnicas mais utilizadas para medir o desempenho dos colaboradores destacam-se os incidentes críticos, as escolhas obrigatórias, a distribuição obrigatória, a classificação, a escala gráfica, a gestão por objetivos, o centro de avaliação e a avaliação 360 graus (Santos, Sebastião & Franqueira, 2022). A responsabilidade da referida medição é, frequentemente, atribuída ao departamento de recursos humanos, através da coordenação do desenho, assim como da implementação de planos de medição de desempenho. Contudo, é essencial que os gestores operacionais acompanhem todo processo, ao longo de toda a linha de tempo, tendo estes um papel fundamental na condução das avaliações e conseqüente sucesso das mesmas (Tool, 2012). Ainda assim, neste processo, existem diversos participantes que podem influenciar a avaliação, tais como o próprio avaliado, o seu superior hierárquico, os seus pares, os seus subordinados e outros *stakeholders*. No entanto, na maior parte das organizações, é o líder direto que tem o papel principal de fornecer informação (Nascimento & Pereira, 2015).

Em relação ao período de medição, as avaliações formais de desempenho, geralmente, são aplicadas em intervalos específicos, ocorrendo, na maioria das organizações, anualmente ou semestralmente (Tool, 2012).

Com o intuito de demonstrar a sua eficácia, tanto as OSFL, como as que têm fins lucrativos, estão a deparar-se com uma pressão crescente no sentido de demonstrar o respetivo desempenho, assim como os planos de melhoria, sendo a gestão do desempenho dos colaboradores uma parte essencial deste processo de medição e promoção da eficácia das mesmas (Selden & Sowa, 2011). Desta forma, a gestão do desempenho nas OSFL ocupa um lugar de destaque no quadro da gestão estratégica de pessoas.

## **1.5. Sistemas de Recompensas**

As organizações têm vindo a enfrentar vários desafios devido à natureza dinâmica do ambiente onde estão inseridas, assim como do mundo dos dias de hoje. Estas têm realizado esforços para obter uma vantagem competitiva através do talento, das competências e da proficiência dos seus colaboradores, articulando a exploração correta dos mesmos à oferta de diferentes sistemas de benefícios e recompensas (Riasat, Aslam & Nisar, 2016).

Um dos muitos desafios enfrentados traduz-se na aquisição da força de trabalho certa, assim como na sua retenção, sendo necessário para tal a garantia da satisfação dos seus colaboradores, os quais são fundamentais para lidar com a constante mudança a que estão sujeitas e para alcançar o sucesso, permanecendo relevantes na sua atividade (Ekhayemhe & Oguzie, 2018; Hafiza, Shah, Jamsheed & Zaman, 2011; Riasat, Aslam & Nisar, 2016).

Portanto, atualmente, torna-se evidente que o ativo mais importante para a criação de vantagem competitiva de uma organização, sobre possíveis concorrentes, são os colaboradores (Ekhayemhe & Oguzie, 2018; Hafiza, Shah, Jamsheed & Zaman, 2011; Riasat, Aslam & Nisar, 2016). Para a obtenção de um bom desempenho por parte dos mesmos, a motivação é essencial. Para além da motivação, existem outros fatores que afetam o referido desempenho, tais como as condições de trabalho, a relação com a entidade patronal e com os colegas, as oportunidades de formação e desenvolvimento, a segurança, as políticas e medidas instituídas para a recompensa. Porém, a motivação proveniente da recompensa é significativamente mais importante comparativamente com os restantes fatores (Ekhayemhe & Oguzie, 2018). Desta forma, diversos autores defendem que deve existir um sistema de recompensas eficaz, para que se mantenham os bons desempenhos nas organizações, devendo existir associação das recompensas à respetiva eficiência. A fim de maximizar o desempenho dos colaboradores de uma organização devem existir políticas e procedimentos próprios, que sirvam de base ao planeamento da estrutura de recompensa, com o intuito de aumentar a satisfação e motivação dos mesmos (Ekhayemhe & Oguzie, 2018; Hafiza, Shah, Jamsheed & Zaman, 2011; Riasat, Aslam & Nisar, 2016).

Os sistemas de recompensas são “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional, destinando-se a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2021, p.87). Esta definição congrega aquilo que se consideram ser os pilares de todos os sistemas de recompensas, nomeadamente:

- a) Integração e consistência dos seus componentes;
- b) Compatibilidade com as metas estratégicas da organização;
- c) Composição baseada em elementos tangíveis e intangíveis;
- d) Distribuição baseada no desempenho e no valor acrescentado pelos colaboradores aos resultados;
- e) Estímulo da motivação e da produtividade (Camara, 2021).

Segundo o mesmo autor, para que um sistema de recompensas seja eficaz e atinja os fins para que foi concebido, é fundamental que cumpra duas condições, nomeadamente, o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a aceitação por parte dos seus beneficiários, devendo este ser visto como justo e objetivo, em função da contribuição de cada um (Allen & Kilmann, 2001; Camara, 2021). Desta forma, a estreita correlação que deve existir entre todos estes elementos, deverá ser assegurada pela gestão por objetivos e pela gestão e avaliação de desempenho individual, assim como das áreas operacionais.

Complementarmente, o sistema de recompensas deve estar igualmente alinhado para motivar o desempenho dos colaboradores que sejam consistentes com a estratégia organizacional, de modo a atrair e reter pessoas com conhecimento e habilidade para atingir os objetivos estratégicos da organização, bem como criar uma cultura e estrutura de apoio à mesma (Allen & Kilmann, 2001).

Segundo Camara (2021), existem alguns fatores que podem influenciar a eficácia organizacional, conjuntamente com os sistemas de recompensas, sendo eles:

- 1) A capacidade de atrair e manter talento, dependendo este do nível de recompensas oferecidas pela organização, o qual afeta o perfil das pessoas que se candidatam e permanecem na mesma;
- 2) A motivação e a produtividade, podendo estas aumentar caso as recompensas sejam valorizadas pelos colaboradores, assim como se encontrem alinhadas com os comportamentos desejados pela organização;
- 3) A cultura organizacional, a qual pode ser modificada pelas recompensas, uma vez que estas são um elemento do sistema organizacional;
- 4) A estrutura e a hierarquia da organização, as quais são definidas e reforçadas pelas recompensas, uma vez que estas indicam o estatuto e o poder de cada posição;

- 5) O custo, que é um fator relevante dos sistemas de recompensas, representando 20 a 50% dos custos totais de operação das organizações (Camara, 2021).

Num sistema de recompensas existem dois tipos de recompensas, podendo estas ser intrínsecas ou extrínsecas. Uma revisão da literatura realizada sobre práticas de recompensas revelou uma lista de 33 práticas que poderão ter impacto no sucesso da estratégia organizacional, as quais após uma análise fatorial, resultaram em dois fatores principais, em consonância com o que descreve Camara (2021), sendo estes as práticas de recompensas intrínsecas e as práticas de recompensas extrínsecas (Allen & Kilmann, 2001). Dentro das recompensas intrínsecas encontra-se o mecanismo de reconhecimento, o desenho funcional, a autonomia e a responsabilidade, e as oportunidades de desenvolvimento profissional. No que concerne às recompensas extrínsecas existe o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto (Camara, 2021).

Segundo o mesmo autor, tendo em conta todas as características descritas, bem como os resultados desejados, as organizações podem adotar diferentes estratégias para recompensar os seus colaboradores, sendo que algumas das possíveis dimensões de diferenciação são:

- 1) Recompensas alicerçadas no cargo ou nas competências, sendo as estas definidas com base na posição ocupada pelo colaborador ou no conjunto de habilidades e conhecimentos que este possui, independentemente dos resultados alcançados;
- 2) Recompensas alicerçadas no desempenho ou na antiguidade, sendo estas determinadas pelo nível de contribuição do colaborador para os objetivos da organização ou pelo tempo de serviço prestado, respetivamente;
- 3) Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado, sendo estas estabelecidas por uma instância superior ou por cada unidade operacional/equipa de trabalho, de forma padronizada ou flexível;
- 4) Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico, sendo estas distribuídas de forma homogénea ou diferenciada entre os colaboradores, conforme o seu nível hierárquico ou a sua importância estratégica.

Desta forma, as organizações devem considerar a estrutura do sistema de recompensas como uma decisão estratégica, que influencia diretamente a cultura organizacional, o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores. Assim, a decisão depende do tipo de estratégia que as organizações querem seguir, seja ela voltada para a inovação, para a imitação ou para o controlo de custos (Camara, 2021).

No que respeita ao terceiro setor, as suas organizações deparam-se com o aumento da dificuldade em recrutar a força de trabalho certa, assim como de a reter, devendo o sistema de remunerações, nestas organizações, procurar um equilíbrio entre recompensas intrínsecas e extrínsecas. Se por um lado as recompensas extrínsecas desempenham um papel relevante na satisfação das necessidades

básicas dos colaboradores e na sua retenção, as recompensas intrínsecas respondem à motivação não monetária e à identificação com a missão e valores organizacionais (Santos, Sebastião & Franqueira, 2022).

Segundo os estudos de Ekhayemhe e Oguzie (2018) e de Hafiza, Shah, Jamsheed e Zaman (2011) existe uma relação significativa e positiva entre as recompensas extrínsecas e a motivação dos colaboradores, embora estes constatem também que as OSFL não oferecem as recompensas financeiras adequadas (recompensas extrínsecas) aos respetivos colaboradores. No que respeita às recompensas intrínsecas como o reconhecimento, a valorização e capacitação, têm um menor impacto na motivação dos colaboradores. Estes autores afirmam ainda que concebivelmente, a remuneração é um instrumento eficaz para a motivação dos colaboradores, pelo que estes só se sentem motivados para desempenhar uma atividade quando estão completamente satisfeitos com o salário que auferem. Este estudo concluiu ainda que os benefícios marginais são muito importantes para motivar os colaboradores, devendo os mesmos ser contemplados nas OSFL, uma vez que também aumentarão a eficiência do desempenho (Ekhayemhe & Oguzie, 2018).

Por sua vez, o estudo de Tippet e Kluvers (2009) revelou que os fatores motivacionais intrínsecos são significativos, tanto na presença de um sistema de recompensas por bónus, como na sua ausência. Esta constatação foi transversal a toda a organização estudada, independentemente das condições bastante variáveis em que os colaboradores da mesma trabalham. Os referidos autores concluem ainda que os motivadores extrínsecos desempenham um papel importante, embora as pessoas também se sintam motivadas pelas recompensas não económicas (Tippet & Kluvers, 2009).

Mais estudos especificamente no setor das OSFL deverão ser realizados, embora fique perceptível que cada organização é única, devendo estruturar o sistema de recompensas que for mais ajustado à sua realidade, assim como ao tipo de colaboradores que pretender reter ou atrair para a respetiva força de trabalho, procurando um justo equilíbrio entre recompensas intrínsecas e extrínsecas.



## Metodologia

### 2.1. Método

O presente projeto, atendendo à sua natureza, assenta numa pesquisa de carácter qualitativo, nomeadamente num estudo de caso.

Um estudo de caso pode ser descrito como uma abordagem de pesquisa que visa compreender, de forma detalhada e abrangente, uma questão complexa, através da investigação de um evento ou de um fenómeno em profundidade, considerando o seu contexto real, de forma a captar as suas múltiplas dimensões (Crowe, Cresswell, Robertson, Huby, Avery & Sheikh, 2011). Uma outra forma de abordar esta metodologia qualitativa é através de uma descrição e análise aprofundadas e integradas, de um fenómeno limitado, como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo ou uma unidade social (Yazan, 2015). Como características principais, a pesquisa qualitativa, assim como os estudos de caso qualitativos, é holística, uma vez que os investigadores analisam o fenómeno e os seus contextos de forma integrada; empírica, baseando-se os investigadores nos dados que recolhem no terreno; interpretativa, sendo utilizada a intuição dos investigadores, através da qual estabelecem uma relação investigador-sujeito; e enfática, sendo valorizado pelos investigadores as vivências relatadas pelos sujeitos, numa abordagem émica (Yazan, 2015).

Para o efeito, far-se-á a análise de uma Associação que detém o estatuto de IPSS, a qual será caracterizada no terceiro capítulo do presente trabalho.

### 2.2. Técnica de Recolha de Dados

Yin (1989) (citado por Yazan, 2015) sugere que num estudo de caso qualitativo existe a possibilidade de utilização de seis fontes probatórias de recolha de dados, nomeadamente documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefactos físicos.

De acordo com o pretendido, foram utilizadas, como técnicas de recolha de dados:

- A análise documental, como relatórios de atividades e relatórios de contas, os quais reúnem informação fundamental para o conhecimento da Associação, bem como permitem o enquadramento da mesma na informação respeitante ao setor onde se encontra inserida;

- As entrevistas semi-diretivas, tendo por base três guiões distintos de perguntas abertas, semi-estruturados, os quais foram aplicados respetivamente ao Presidente da Direção, com o intuito de conhecer melhor a organização da Associação e a sua gestão estratégica; ao Diretor Financeiro, por forma a conhecer o sistema de controlo de gestão implementado/utilizado; e à Diretora Técnica da ERPI, com o objetivo de conhecer o funcionamento e organização desta resposta social, na qual será implementado o estudo.

### **2.3. Técnica de Tratamento de Dados**

Tendo em conta as técnicas de recolha de dados utilizadas, a análise de conteúdo segundo a metodologia de Gioia foi a técnica de tratamento de dados selecionada, uma vez que esta permite a interpretação dos dados, após a sua recolha, procurando obter rigor qualitativo na condução e apresentação da investigação indutiva. Esta metodologia permite uma apresentação sistemática de uma análise de primeira ordem (isto é, uma análise usando termos e códigos centrados no entrevistado), e uma análise de segunda ordem (ou seja, uma análise que utiliza conceitos, temas e dimensões centrados no entrevistador), facilitando a sua posterior organização de uma forma mais estruturada, nomeadamente na agregação de dimensões (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

De uma forma mais aprofundada, a análise de primeira ordem consiste numa abordagem fiel aos termos dos entrevistados, sem refinamento de categorias, o que resulta num grande número das mesmas, no início de um estudo. Com o avanço da pesquisa, procura-se identificar semelhanças e diferenças entre as referidas categorias, reduzindo-as a um número mais administrável. De seguida, estas são rotuladas (preferencialmente com os termos dos entrevistados) e realiza-se a análise da matriz emergente, considerando os múltiplos níveis envolvidos (ou seja, o nível dos termos e códigos dos entrevistados e o nível teórico de segunda ordem mais abstrato de temas e dimensões). Esta análise de segunda ordem corresponde ao domínio teórico, onde os conceitos são sugeridos pelos temas emergentes, descrevendo e explicando os fenómenos observados. Ao alcançar um conjunto de temas e conceitos viáveis, deve-se explorar a possibilidade de refinar ainda mais os temas emergentes de segunda ordem em dimensões agregadas. Desta forma, possibilita-se não apenas a demonstração qualitativa rigorosa das relações entre os dados e a indução do novo conceito, mas também a doação de sentido, permitindo o tipo de conhecimento que caracteriza uma pesquisa qualitativa de alta qualidade (Gioia, Corley & Hamilton, 2012).

## Diagnóstico da Organização

### 3.1. Caracterização da Organização

A Associação inerente a este projeto-empresa é uma IPSS, constituída sem fins lucrativos, com duração indeterminada, regida pelos seus estatutos, bem como pela legislação aplicável, pertencente ao Concelho de Sintra, Distrito de Lisboa. Esta desenvolve a sua atividade de acordo com os princípios orientadores da economia social, definidos na Lei n.º 30/2013 de 8 de maio, bem como no previsto no Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

A sua fundação remonta legalmente a 1982, se bem que as suas raízes reportem a meados da década de 1970. Desde as suas origens que a Associação em estudo prossegue os objetivos de solidariedade social, de apoio às famílias, às pessoas idosas e às crianças, constituindo estes a razão da sua existência.

Na prossecução da sua finalidade, atua na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social. Para tal, cria, mantém e desenvolve as seguintes atividades:

- Apoio aos seus associados na velhice e invalidez, bem como em situações de falta ou diminuição de meios de subsistência;
- Apoio às famílias, visando a sua integração social e comunitária;
- Apoio a crianças e jovens, cooperando com as famílias na educação dos seus filhos;
- Apoio a outras iniciativas de índole cultural e de ocupação de tempos livres, que visem o bem-estar e o envelhecimento ativo da população sénior;
- Outras iniciativas/atividades não incluídas nos pontos anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Para tal, atualmente, a Associação presta vários serviços à comunidade através do funcionamento de quatro respostas sociais e de uma Universidade Sénior.

Além das respostas sociais e da valência indicadas na tabela 1, assim como dos serviços/cuidados implícitos nas mesmas, a Associação valoriza a necessidade de intervenção em outras áreas, tendo em conta a sua população-alvo. Para isso dá resposta através do serviço de fisioterapia e do projeto de nutrição, sendo o primeiro direcionado para a ERPI, o Centro de Dia, os Associados, os Colaboradores e os Órgãos Sociais, e o segundo, por enquanto, apenas para a ERPI.

Identificação dos Equipamentos	Respostas Sociais/Valência	N.º Vagas disponíveis/protocoladas	Frequência real de clientes a 31/12/2022	N.º Equipamentos não-lucrativos no Concelho a prestar as mesmas respostas	N.º Equipamentos lucrativos no Concelho a prestar as mesmas respostas
Edifício Sede	ERPI	60/60	59	12	32
	Centro de Dia	45/45	21	21	1
	Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	65/65	32	26	10
Creche/Berçário	Infância dos 4 meses aos 3 anos	83/66	73	29	47
Universidade Sénior		250/0	130	8	0

**Tabela 1** - Equipamentos / Respostas Sociais / Vagas / Frequências na Associação em Estudo

De acordo com os indicadores do relatório da Carta Social de 2021, no Concelho de Sintra existiam 106 equipamentos com respostas sociais para pessoas idosas, traduzindo-se isto numa capacidade de resposta de 1688 vagas em ERPI, de 803 vagas em Centros de Dia e de 1555 vagas em SAD, perfazendo uma taxa de cobertura de 5,8%. Face a esta capacidade, o mesmo relatório indica que, à data, existiu uma taxa de utilização de 74% dos equipamentos para pessoas idosas, disponíveis no Concelho. Por sua vez, no que confere à infância, existiam 78 equipamentos com a resposta social Creche, traduzindo-se isto numa capacidade de resposta de 3215 vagas, perfazendo uma taxa de cobertura de 29,9%. Face a esta capacidade, o referido relatório indica ainda que no referido ano, existiu uma taxa de utilização de 82,4% dos equipamentos Creche, disponíveis no Concelho (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2023). Perante estes dados, importa referir que a Associação em estudo pertence ao grupo das OSFL que oferece um maior número de respostas sociais, assim como de vagas inerentes às mesmas, ao nível concelhio.

### 3.1.1. Missão, Visão e Valores

Tendo em vista a sua finalidade de atuação, a Associação apresenta como missão prestar serviços de qualidade na área social aos cidadãos da comunidade, adequados às suas necessidades e expectativas, contribuindo para a promoção da qualidade de vida e da dignidade humana.

No que respeita à sua visão, esta pauta-se por proporcionar respostas sociais de referência, reconhecidas pela qualidade dos serviços prestados, apostando na inovação e na melhoria contínua.

Entre outros valores que regem a atuação desta Associação, destacam-se a solidariedade, a dignidade humana, a igualdade, a não discriminação, a transparência, a responsabilidade individual, o espírito de equipa, o profissionalismo, o rigor e a qualidade.

Embora não exista a implementação formal de um modelo de gestão da qualidade, a Associação detém uma política no referido âmbito, a qual prevê:

- ✓ A promoção de uma melhoria contínua dos serviços prestados, de modo a corresponder às necessidades e expectativas dos clientes;
- ✓ A prática de uma liderança ativa, devendo ser promovido, pelos seus dirigentes, um ambiente interno motivador, por forma a envolver todos os colaboradores, para que sejam atingidos os objetivos estabelecidos;
- ✓ A implementação de uma cultura organizacional própria, baseada num conjunto de valores e normas fundamentais da Associação, que a identifiquem e diferenciem das restantes, proporcionando o melhor caminho para a excelência e diferenciação dos serviços prestados;
- ✓ A tomada de decisões baseadas em factos, em informações recolhidas e devidamente tratadas, de modo que a mesma seja fundamentada;
- ✓ O estabelecimento de relações mutuamente benéficas com os fornecedores, criando um ambiente de cooperação e confiança recíprocos;
- ✓ O cumprimento das disposições legais, tendo em vista a melhoria contínua da qualidade.

### 3.1.2. Eixos Estratégicos

O Plano de Ação da Associação em questão contempla os seguintes eixos estratégicos:

- 1) **Manter a sustentabilidade financeira**, sendo esta um dos principais objetivos. A conjuntura nacional e internacional apresenta-se com muitas dúvidas e incerteza, pelo que se terá de persistir numa gestão de rigor e controlo, visando um equilíbrio entre as receitas e as despesas. Deste modo, dados os aumentos salariais anunciados a nível governamental, aos quais acresce a taxa de inflação, verifica-se a necessidade de atualização das comparticipações familiares. Porém, atender-se-á não só às necessidades da Associação, mas também às dificuldades dos clientes e das suas famílias.
- 2) **Promover a conservação e manutenção das instalações**, sendo esta outra grande prioridade, uma vez que o edifício Sede tem 20 anos, pelo que necessita de obras de beneficiação e conservação. Para o efeito, será apresentada a habitual candidatura ao Programa de Apoio Financeiro às Instituições Sem Fins Lucrativos (PAFI), da Câmara Municipal de Sintra, no sentido de se obter alguma comparticipação financeira que, conjuntamente com a disponibilidade financeira própria, permitirá a execução das obras mais urgentes. Desta disponibilidade financeira dependerá a amplitude de realização das obras de conservação.

- 3) **Proporcionar e fomentar a capacitação dos colaboradores**, promovendo a melhoria da qualificação dos mesmos, bem como o seu desenvolvimento contínuo e progressivo. Esta melhoria contribuirá para a valorização dos recursos humanos, o que por sua vez proporcionará um desempenho mais adequado dos serviços prestados aos clientes, assim como a rentabilidade dos recursos disponíveis.
- 4) **Inovar na área social**, uma vez que a pandemia acentuou a tendência que já se verificava na diminuição de clientes nas respostas sociais de Centro de Dia e de SAD, pelo que se devem identificar as razões desse decréscimo. Isto permitirá identificar as falhas e lacunas nos serviços prestados, as necessidades da população-alvo e, conseqüentemente, uma análise/reflexão no sentido de se melhorar e/ou reinventar o serviço prestado.
- 5) **Melhorar a comunicação interna e externa da Associação**, sendo a comunicação interna uma ferramenta essencial para transmitir aos colaboradores informação sobre a Associação, visando a consecução da missão e objetivos da mesma. Isso contribuirá para que todos “vistam a camisola” e se tornem melhores colaboradores. Quanto à comunicação externa pretende-se dar uma maior visibilidade dos serviços prestados à comunidade, nas diferentes respostas sociais. Simultaneamente dar informação sobre os serviços disponíveis, bem como informações gerais aos Associados e público em geral, sobre o funcionamento da Associação.
- 6) **Manter as parcerias e a cooperação com as autarquias e entidades diversas**, as quais têm permitido uma grande ligação institucional, do que tem resultado o envolvimento de diferentes parceiros no desenvolvimento de projetos locais. Do mesmo modo, algumas parcerias têm resultado em vantagens recíprocas, bem como atividades inovadoras, sendo importante dar continuidade às parcerias existentes, assim como alargá-las a outros parceiros, nomeadamente na área da infância.
- 7) **Profissionalizar a gestão da Associação**, uma vez que para a melhor execução dos eixos acima referidos, afigura-se necessário, senão mesmo imprescindível, a contratação de um gestor com um perfil adequado.

### **3.1.3. Organização Interna**

À semelhança das restantes OSFL, esta Associação divide-se em três grupos de Órgão Sociais, nomeadamente a Assembleia Geral, sendo esta de carácter deliberativo, o Conselho Fiscal, sendo este de carácter fiscalizador e a Direção, tendo esta um carácter de gestão. Esta última subdivide-se em áreas de intervenção concomitantes com os departamentos existentes, mais concretamente a Direção

Financeira, a Direção da Área Social, a Direção do Património, a Direção dos Recursos Humanos, a Direção Clínica, a Direção da Área Alimentar, a Direção do Economato/Fornecedores, a Direção da Área dos Associados e a Direção da Área da Imagem e Comunicação.

Quanto à restante estrutura orgânica, na organização das respostas sociais existe uma Diretora Técnica por cada unidade operacional (ERPI e Creche), com a exceção do Centro de Dia e de SAD que detém a mesma responsável. Cumulativamente, as Diretoras Técnicas são, respetivamente, Assistentes Sociais e Educadora de Infância, exercendo funções também nesse âmbito. Estas, tendo em conta a sua função de supervisão, gestão e acompanhamento das atividades e clientes das respetivas respostas sociais, articulam-se com as suas Encarregadas e restantes colaboradores. Os restantes serviços estão organizados por departamentos, nos quais existe igualmente uma Encarregada ou Coordenadora de serviço e os respetivos colaboradores, conforme se pode verificar no Organograma apresentado no anexo D.

No final do ano de 2022, de acordo com o Relatório e Contas e Parecer do Conselho Fiscal, a Associação em estudo detinha um total de 138 colaboradores (82 efetivos, 13 prestadores de serviços, 43 não remunerados), os quais permitem desenvolver a sua atividade diária em três equipamentos, contemplando quatro respostas sociais e a valência da Universidade Sénior.

### **3.1.4. ERPI**

Mais concretamente no que se refere à resposta social da ERPI, uma vez que, como já referido, será especificamente nesta que incidirá parte do presente trabalho, o seu organograma, ao nível hierárquico, traduz-se na seguinte constituição:

- 1) Direção da Área Social: 1 Diretor;
- 2) Diretora Técnica da ERPI/Assistente Social: 1 Colaboradora Efetiva;
- 3) Encarregada da ERPI: 1 Colaboradora Efetiva;
- 4) Ajudantes de Ação Direta da ERPI: 29 Colaboradoras Efetivas.

Esta unidade operacional funciona 24h/dia, 365 dias por ano, estando abrangida por um Acordo de Cooperação com o Instituto da Segurança Social (ISS), o qual prevê que das 60 vagas disponíveis, 15 sejam da total gestão desta Entidade.

Ao nível dos seus destinatários, estes são pessoas que por razões médicas, familiares, de dependência, de isolamento, de solidão ou de insegurança, não podem permanecer na sua residência. A ERPI destina-se ainda a proporcionar alojamento em situações pontuais, decorrentes da ausência, impedimento ou necessidade de descanso do cuidador.

No que concerne aos seus objetivos, estes constituem-se por proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um

processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; potenciar a integração social; e promover a intergeracionalidade. Procurando a consecução dos mesmos, esta resposta social assegura a prestação de vários cuidados e serviços, nomeadamente alojamento em quarto individual ou partilhado/duplo; alimentação adequada às necessidades dos residentes; cuidados de higiene e conforto pessoal; tratamento de roupas; higiene dos espaços; apoio no desempenho das atividades da vida diária; cuidados médicos e de enfermagem; administração de medicação; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais. Para além destes, possibilita, mediante “contratação”, acompanhamento e/ou transporte ao exterior, serviço de fisioterapia, cuidados de imagem e nutricionista.

### 3.1.5. Situação Financeira

No que respeita ao exercício da Associação dos últimos três anos (2020-2022), pode verificar-se a evolução das contas na tabela 2.

	2020	2021	2022
Ativo não corrente	2 052 139,96€	1 982 109,27€	1 907 174,57€
Ativo corrente	170 048,95€	183 281,89€	269 286,80€
<b>Ativo</b>	<b>2 222 188,91€</b>	<b>2 165 391,16€</b>	<b>2 176 461,37€</b>
Capital próprio	1 896 040,27€	1 807 786,95€	1 776 154,19€
Passivo não corrente	67 737,38€	50 766,40€	39 334,80€
Passivo corrente	258 411,26€	306 837,81€	360 972,38€
<b>Capital próprio + Passivo</b>	<b>2 222 188,91€</b>	<b>2 165 391,16€</b>	<b>2 176 461,37€</b>
Vendas e serviços prestados	975 143,56€	895 882,46€	946 199,97€
Subsídios, doações e legados à exploração	814 228,22€	892 810,53€	961 025,95€
Outros rendimentos e ganhos	49 047,45€	50 918,62€	53 273,39€
Juros e rendimentos similares obtidos	134,11€	75,98€	44,49€
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	117 564,28€	139 800,99	165 288,88€
Gastos com pessoal	1 278 150,38€	1 255 260,11€	1 279 846,97€
Fornecimentos e serviços externos	364 034,37€	398 953,10€	404 750,66€
Outros gastos e perdas	1 492,22€	1 214,68€	14 683,84€
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-20 486,07€</b>	<b>- 44 859,05€</b>	<b>9 145,27€</b>
<b>Fluxo de caixa no fim do período</b>	<b>110 717,41€</b>	<b>151 140,28€</b>	<b>224 434,17€</b>

**Tabela 2** - Evolução da situação financeira da Associação 2020-2022

Analisando a tabela apresentada, verifica-se que o único resultado líquido positivo se refere ao exercício do ano de 2022, sendo a situação motivada pela pandemia de COVID-19 que assombrou o nosso país em março de 2020, a qual teve um impacto preponderante em todas as organizações, com

maior ênfase nas OSFL. Esta problemática também impactou o exercício do ano de 2021, com a contínua exigência ao nível das medidas de proteção e segurança obrigatórias a vários níveis, que, conjuntamente com a permanência da resposta social de Centro de Dia e da valência da Universidade Sénior encerradas, por indicação do governo, acentuou o resultado líquido negativo referente ao referido período. Contudo, existiu uma recuperação no último ano, embora tenham surgido outros desafios como foi o aumento do salário mínimo nacional com conseqüente impacto nas outras categorias profissionais, bem como o custo dos combustíveis, da energia, do gás e dos bens alimentares, sendo claro o esforço pela existência de equilíbrio financeiro a fim de proporcionar a sustentabilidade e atividade normal da Associação.

No que confere aos rendimentos constata-se, de igual forma, uma oscilação no período em análise, motivada pela situação anteriormente mencionada, sendo drástica a diminuição da conta “vendas e serviços prestados” no ano de 2021, devido ao prolongamento do encerramento obrigatório de alguns dos equipamentos. Já no que respeita à conta “subsídios, doações e legados à exploração”, esta foi aumentando progressivamente ao longo dos três anos em análise, devido à atualização da comparticipação financeira do ISS, bem como das autarquias. Importa ainda referir que, embora exista um regresso à “normalidade” neste último ano de 2022, o aumento da conta “vendas e serviços prestados”, no referido ano, foi aquém do exercício de 2020, justificado, em parte, pela medida governamental da gratuidade das creches, mas também pela diminuição do número de clientes nas repostas sociais Centro de Dia e SAD.

Referente ao Fluxo de caixa no fim de cada período, verifica-se a existência de valores positivos ao longo dos três anos analisados. Contudo, no que respeita ao fluxo de caixa no final de 2022, importa referir que o considerável aumento que se verificou se deveu ao apoio extraordinário do ISS, bem como ao adiantamento da quase totalidade da atualização do subsídio dado no âmbito dos Acordos de Cooperação para 2023.

Por fim, relativamente à oscilação nos gastos com o pessoal, o decréscimo desta conta de 2020 para 2021 provém da diminuição do número de colaboradores, bem como da existência de baixas médicas motivadas pelo surto de COVID-19 que existiu na Associação, e pelo estado de gravidez de algumas colaboradoras, ao longo do ano. O aumento, novamente, desta conta verifica-se em 2022, com o reinício do funcionamento da Associação em pleno, bem como, conforme já foi referido, com o aumento do salário mínimo nacional, o qual teve impacto em várias categorias profissionais.

Em suma, o exercício do triénio 2020-2022 verificou-se bastante desafiante perante a realidade vivida a nível nacional, embora a Associação, com os apoios que também teve por parte do governo e das autarquias locais, se tenha conseguido reerguer, fazendo face a todas as contrariedades e retomando o controlo da respetiva situação financeira.

### **3.2. Sistema de Controlo de Gestão**

Como sistema de controlo de gestão a Associação utiliza a metodologia dos Centros de Custos, sendo estes representativos de cada resposta social/valência. Para tal, é utilizado um *software* próprio, o qual permite o apuramento de resultados por cada um dos centros de custos.

Por sua vez, utiliza o método da imputação para todos os custos e proveitos que se relacionam diretamente com as respostas sociais/valência. Não obstante, existem um conjunto de áreas que poderão ser denominadas de custos comuns (e.g. administrativa e financeira, serviços partilhados, património e recursos humanos) cujos respetivos custos e proveitos são igualmente distribuídos através do método da imputação, sendo os mesmos afetados através de uma chave de repartição. Os critérios em uso para definição desta chave são a afetação real e a afetação do valor da faturação, sendo os mesmos validados pela Direção da Associação.

Em termos de instrumentos de pilotagem, é utilizada a gestão orçamental, realizada centralmente pela Direção, tendo por base a execução orçamental do ano anterior e as flutuações de preços atuais, como é o caso, no presente momento, da inflação. Os orçamentos são anuais, sendo estes elaborados com a finalidade de obtenção da sustentabilidade financeira, bem como da qualidade dos serviços prestados.

### **3.3. Gestão e Avaliação de Desempenho**

Relativamente a este procedimento, a Associação tem instituída a sua prática e realização formal anual, apenas a todos os seus colaboradores efetivos, utilizando para tal quatro *checklist's* comportamentais, existindo nas mesmas parâmetros de avaliação comuns, bem como parâmetros de avaliação específicos, inerentes às categorias profissionais, tendo em conta o tipo de funções desempenhadas, nomeadamente chefia e coordenação, técnicas e encarregadas, profissionais indiferenciados e restantes colaboradores. Existe ainda um regulamento da avaliação de desempenho dos colaboradores da Associação, o qual sistematiza todo o processo intrínseco.

### **3.4. Sistema de Recompensas**

No âmbito das recompensas, tem existido, pontualmente, a atribuição de aumentos salariais a alguns colaboradores, em função da perceção do desempenho dos mesmos, embora este não estejam ancorados na realização formal da avaliação de desempenho, uma vez que esta não se realizou no período compreendido entre 2020 e 2022, devido à pandemia.

### 3.5. Resultados das Entrevistas

Conforme mencionado no capítulo anterior, uma das técnicas de recolha de dados utilizada foi a entrevista semi-diretiva, tendo sido construídos três guiões distintos de perguntas abertas, semi-estruturados, os quais podem ser consultados nos anexos A, B e C. Estas foram realizadas a três membros distintos da Associação, nomeadamente ao Presidente, ao Diretor Financeiro e à Diretora Técnica da ERPI, os quais foram considerados como elementos-chave para a recolha de informação necessária à construção deste Projeto.

Após a realização das entrevistas e segundo a metodologia utilizada, emergiram vinte e quatro temas de segunda ordem, culminando num total de sete dimensões agregadas (tabela 3). Analisando a informação recolhida, pode-se constatar que esta corrobora a caracterização da Associação efetuada neste trabalho, bem como a existência de alguns dos pontos intrínsecos à gestão estratégica, à gestão de recursos humanos e ao controlo de gestão, embora se denote a ausência de articulação entre eles, motivado pela indefinição do modelo de gestão pretendido, assim como a utilização de instrumentos de monitorização direcionados ao mesmo.

Conceitos de 1ª Ordem	Temas de 2ª Ordem	Dimensões Agregadas
Prestar serviços de qualidade na área social	Missão	Gestão Estratégica Organizacional
Adequar os serviços prestados às necessidades e expectativas dos clientes		
Promover a qualidade de vida e a dignidade humana		
Proporcionar respostas sociais de referência	Visão	
Prestar serviços de qualidade		
Apostar na inovação e na melhoria contínua		
Aplicar os princípios da solidariedade, da dignidade humana, da não discriminação, da transparência, da responsabilidade individual, do espírito de equipa, do profissionalismo, do rigor e da qualidade	Valores	
Promover a melhoria contínua dos serviços prestados	Política de Qualidade	
Praticar uma liderança ativa, motivando e envolvendo todos os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais		
Implementar uma cultura organizacional que proporcione a excelência e a diferenciação dos serviços prestados		
Estabelecer relações mutuamente benéficas com os fornecedores, criando um ambiente de cooperação e confiança recíprocos		
Cumprir as disposições legais tendo em vista a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade		
Desenvolver parcerias numa ótica de complementaridade, de rentabilização de recursos e de criação de sinergias	Desenvolvimento de Parcerias	
Garantir a sustentabilidade financeira, promover a conservação e manutenção das instalações, proporcionar e fomentar a capacitação dos trabalhadores, inovar na área social, melhorar a comunicação interna e externa da Associação	Eixos Estratégicos	
Os objetivos organizacionais são divulgados através de documentos próprios, em reuniões setoriais, através de comunicação interna baseada em informações, circulares e ordens de serviço	Comunicação dos Objetivos	

Atua ao nível da infância através do funcionamento de uma creche, a qual tem uma frequência média de 83 crianças	Áreas de Intervenção	Organização Interna Corporativa
Atua ao nível dos idosos através do funcionamento da ERPI, a qual detém uma frequência média de 60 residentes; do funcionamento do Centro de Dia, o qual detém uma frequência média de 25 clientes; e do funcionamento do SAD, o qual detém uma frequência média de 35 clientes		
Dispõe de uma Equipa Clínica, constituída por uma fisioterapeuta, um médico, cinco enfermeiros e uma nutricionista, bem como de uma Universidade Sénior	Serviços Disponíveis	
Constitui-se por três órgãos sociais, nomeadamente a Assembleia Geral de Associados, a Direção enquanto órgão colegial de administração e o Conselho Fiscal com funções de fiscalização	Órgãos Sociais	
A Direção é constituída por nove elementos, nomeadamente o Presidente, o Vice-Presidente, o Tesoureiro, dois Vogais Efetivos e quatro suplentes	Constituição da Direção e Pelouros	
Ao abrigo da Direção funcionam várias áreas, nomeadamente a Ação Social, os Recursos Humanos, a Financeira, o Património, os Fornecedores, a Clínica, os Associados e a Comunicação e Imagem		
A efetivação das áreas funcionais da Associação depende vários colaboradores, tais como Técnicas Superiores de Serviço Social, Encarregados, Fisioterapeuta, Médico, Enfermeiros, Animadora Sociocultural, Educadoras de Infância, Administrativas, Ajudantes de Ação Direta, Auxiliares de Ação Educativa, Cozinheiras, Ajudantes de Cozinha, Motoristas, Lavadeiras e Serviços Gerais	Colaboradores/ Voluntários	
A Universidade Sénior é constituída pelos Conselhos Diretivo e Pedagógico		
É praticada a avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como das áreas consequentes com necessidade de investimento ao nível de formação e orientação, embora esta seja reconhecida como desadequada e com necessidade de revisão	Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho	Gestão Organizacional de Recursos Humanos
Existem conteúdos funcionais estabelecidos para todas as categorias profissionais que exercem funções na Associação embora necessitem de revisão	Conteúdos Funcionais	
Existem poucos incentivos relativos ao desempenho dos colaboradores, devido a limitação dos recursos financeiros, embora os salários que não são atualizados anualmente por determinação legal sejam revistos pontualmente tendo por base a perceção do desempenho dos mesmos	Sistema de Recompensas	
A contabilidade é de execução mensal e está organizada por diários consoante a tipologia de custos e proveitos (Subsídios, Bancos, Caixa, Fornecedores, Pessoal, EDP Microprodução e Clientes)	Organização da Contabilidade	Controlo de Gestão Organizacional
A gestão financeira é executada com base em centros de custos (respostas sociais/valência)	Centros de Custos	
A imputação dos custos é realizada conforme o seu peso na resposta social/valência a que se destinam. Relativamente aos salários, os custos são imputados por colaborador, exceto os que são comuns a várias respostas sociais/valência, sendo nestes casos aplicada a imputação em percentagens		
A demonstração de resultados é apresentada nos relatórios financeiros, quer globalmente, que por resposta social/valência	Apuramento de Resultados	
É utilizada a gestão orçamental, sendo que o orçamento das receitas é feito de acordo com a base de dados de clientes e dos acordos existentes com as várias entidades (ISS, Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, etc.) acrescidos de aumentos previstos nas mensalidades dos clientes ou de revisão de acordos com as entidades; o orçamento do pessoal é elaborado de acordo com a base de dados dos colaboradores acrescido dos aumentos previstos e já conhecidos para o ano seguinte; os restantes custos são estimados com base na execução orçamental no exercício anterior expurgados dos custos extraordinários de possíveis custos que serão de execução obrigatória	Instrumento de Pilotagem	
Não existe avaliação da execução orçamental		Avaliação de Performance Corporativa

Funciona em regime de permanência, 24h/dia, 365 dias por ano	Funcionamento	Organização Interna da ERPI
Dispõe de Acordo de Cooperação com o ISS, sendo que das 60 vagas disponíveis, 15 são alocadas à gestão daquela Entidade		
Direção da Ação Social que se articula com a Diretora Técnica/Assistente Social da ERPI, a qual trabalha conjuntamente com a Encarregada do Setor, sendo esta última coordenadora das Ajudantes de Ação Direta vinculadas à resposta social	Organograma	
Pessoas na sua grande maioria com idade $\geq$ 65 anos, que por razões médicas, familiares, de dependência, de isolamento, de solidão ou de insegurança, não podem permanecer na sua residência	Público-Alvo	
Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo, criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar, potenciar a integração social e promover a intergeracionalidade	Objetivos	Gestão Estratégica da ERPI
Alojamento em quarto individual ou partilhado/duplo, alimentação adequada às necessidades dos residentes, cuidados de higiene e conforto pessoal, tratamento de roupas, higiene dos espaços, apoio no desempenho das atividades da vida diária, cuidados médicos e de enfermagem, administração de medicação e atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais	Prestação de Cuidados e Serviços	
Mediante “contratação”, estão disponíveis os seguintes serviços: acompanhamento e/ou transporte ao exterior, serviço de fisioterapia, cuidados de imagem e nutricionista		

**Tabela 3** - Estruturação de dados recolhidos nas entrevistas segundo metodologia *Gioia*

### 3.6. Análise Crítica

De forma a aprofundar o estudo da realidade da Associação, verificou-se a necessidade de elaborar uma análise SWOT, com o objetivo de identificar as suas forças, as suas fraquezas, as suas oportunidades e as suas ameaças (tabela 4).

Forças	Fraquezas
Reputação e Imagem na comunidade	Pouca formação contínua dos colaboradores
Diversificação da oferta curricular da valência da Universidade Sénior	Instalações a necessitar de manutenção e intervenção
Oferta de várias respostas sociais	Resistência à mudança por parte dos colaboradores
Integração de duas colaboradoras na Direção	Média de idade elevada dos colaboradores
Única ERPI na União de Freguesias pertencente, bem como nas circunjacentes	Horário de funcionamento pouco atrativo face à oferta da concorrência no Centro de Dia e SAD
Boa acessibilidade na maioria dos equipamentos	Gestão e avaliação de desempenho inadequada
Vontade de mudança por parte da Direção	Fraco sistema de recompensas
Desenvolvimento de parcerias com várias entidades	Ausência de uma gestão profissional
Serviço de fisioterapia acessível	Comunicação interna e externa pouco eficaz
Projeto de nutrição	Desmotivação e insatisfação dos colaboradores
Integração na rede de creches gratuitas	Baixas médicas e absentismo frequente
Rentabilização dos colaboradores	Estrutura organizacional pouco flexível

Oportunidades	Ameaças
Desenvolvimento da área digital	Diminuição da procura das respostas sociais de Centro de Dia e SAD
Divulgação da Associação noutros canais digitais	Diminuta capacidade financeira para atualização e/ou renovação dos equipamentos
Mudança do paradigma social na procura de suporte tanto ao nível das pessoas idosas como da infância	Concorrência de outras IPSS na mesma área geográfica para as respostas sociais da Associação, com exceção da ERPI
Possibilidade de rentabilização dos equipamentos	Conjuntura socioeconómica baixa no Concelho
Envelhecimento da população	Dependência financeira do Estado

**Tabela 4** - Análise SWOT da Associação

Tendo em conta toda a informação apresentada neste capítulo, é fácil aferir a carência de mudança em alguns elementos/estruturas/processos da Associação, justificando-se assim o presente projeto. Priorizando a referida necessidade de intervenção, sobressai um investimento insuficiente no alinhamento estratégico das atividades da mesma com a respetiva missão, objetivos e valores. Neste sentido, e tendo em conta a sua dimensão e o seu volume de negócio, prevê-se imprescindível a integração de um gestor profissional, o qual deverá trabalhar todos os elementos necessários à obtenção de uma gestão eficiente e eficaz, que sirva o propósito e os objetivos da mesma.

Cumulativamente, é igualmente indispensável o investimento nas competências dos colaboradores, através da sua formação contínua, a qual permitirá a melhoria do desempenho individual e conseqüentemente organizacional, valorizando-os e reforçando a sua motivação e sentimento de pertença, assim como a atratividade de novos colaboradores. Concomitante com este último ponto, seria interessante trabalhar a retenção de talento, sendo um dos investimentos mais importantes, neste âmbito, a construção de um sistema de recompensas justo e equilibrado, com base numa avaliação de desempenho adequada.

Por último, mas não menos importante, será a atualização e desenvolvimento dos canais de comunicação interna e externa, potenciando o alinhamento estratégico, assim como a correta divulgação da Associação junto da comunidade, dos seus parceiros e dos seus futuros clientes.

## CAPÍTULO 4

# Projeto de Intervenção

Perante a constatação da análise realizada no capítulo anterior, torna-se clara a necessidade de investimento na gestão estratégica da organização, bem como na gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores e consequente criação de um sistema de recompensas, por forma a reforçar a sua motivação e satisfação para com a Associação.

Em concordância com o exposto, a Direção que tomou posse no início deste ano civil, a qual irá dirigir a Associação no quadriénio 2023-2026, reviu-se na observação efetuada, encontrando-se motivada e disponível para a implementação dos instrumentos que serão desenvolvidos no presente trabalho. Para tal, foi realizada uma análise SWOT, será redefinida a missão, visão e valores, serão contruídos dois BSC, um ao nível corporativo e outro ao nível operacional, serão definidos, a título de exemplo, os perfis profissionais inerentes à ERPI, os quais alicerçarão o sistema de gestão de desempenho daquela unidade operacional, e por fim, será criado um sistema de recompensas.

### 4.1. Reformulação da Missão, Visão e Valores

De forma a alinhar os objetivos estratégicos à razão da existência da Associação, bem como de promover o comprometimento dos colaboradores à mesma, propõe-se a reformulação da sua missão, da sua visão e dos seus valores, tendo por base as definições já existentes e usadas até então. Para além de fortalecer a imagem da Associação, esta atualização pretende igualmente transmitir a vontade, dos corpos dirigentes vigentes, de melhorar os serviços prestados à comunidade, de aproximar os clientes e as respetivas famílias à Associação, bem como de prosseguir a máxima qualidade e excelência em todas as suas ações.

Assim, a missão alicerça-se na promoção de cuidados e serviços de excelência, adequados a cada cliente e a cada resposta social, por forma a dar resposta às necessidades expressas, assim como às expetativas demonstradas, quer pelos mesmos, quer pelas suas famílias.

No que toca à visão, enquanto Associação de referência que pretende ser, ambiciona destacar-se por criar um ambiente familiar entre os clientes, respetivas famílias e os colaboradores, através da implementação de boas práticas, nunca esquecendo o compromisso com a prossecução da qualidade.

Pretendendo que sejam parte integrante da cultura da Associação, esta assume o compromisso de desenvolver a sua atividade, assente nos seguintes princípios e valores:

- **Humanidade nos cuidados prestados**, priorizando o princípio da dignidade, respeitando a individualidade, a autonomia e o espaço de todos os clientes, numa perspectiva biopsicossocial;
- **Justiça** promovendo a igualdade de direitos de todos os nossos clientes;
- **Responsabilidade, Profissionalismo e Rigor** na prestação de serviços e em todos os relacionamentos com clientes e respetivas famílias, fornecedores, colaboradores e entidades oficiais;
- **Transparência** em toda a sua atividade, divulgando, de forma acessível e rigorosa, informação sobre a situação financeira da Associação;
- **Solidariedade** apoiando os seus clientes, os seus associados e a sua comunidade, no âmbito da sua ação, promovendo o princípio da equidade;
- **Inovação e Melhoria Contínua**, tendo em vista a persecução da qualidade dos serviços prestados e a criação de valor para a sociedade.

## 4.2. Construção de um BSC Corporativo e Operacional

Conforme constatado no capítulo da revisão da literatura, o BSC tem vindo a ser utilizado pela OSFL, com as devidas adaptações, tendo em conta a finalidade não lucrativa deste tipo de organizações, com o intuito de alinhar a atividade dos gestores operacionais aos objetivos e estratégia de longo prazo, focando os gestores de topo nos denominados fatores críticos, garantido, deste modo, a monitorização da evolução da atividade e do sucesso nas quatro perspetivas do instrumento. Neste sentido, os objetivos a inserir dentro de cada uma das perspetivas assumem um dos principais requisitos para o início da construção do BSC. Não obstante, visa ainda demonstrar as relações de causa-efeito entre ativos intangíveis (pessoas, sistemas de informação e recursos organizacionais), processos de trabalho, satisfação dos clientes e desempenho financeiro. Para uma melhor leitura destas relações entre as diversas variáveis analisadas, existe um instrumento auxiliar denominado de mapa estratégico, o qual pretende clarificar a divulgação e implementação da estratégia através das relações estabelecidas entre os vários objetivos, dentro das quatro áreas de análise do BSC. Nesta base, foi desenhado o mapa estratégico corporativo (figura 2).

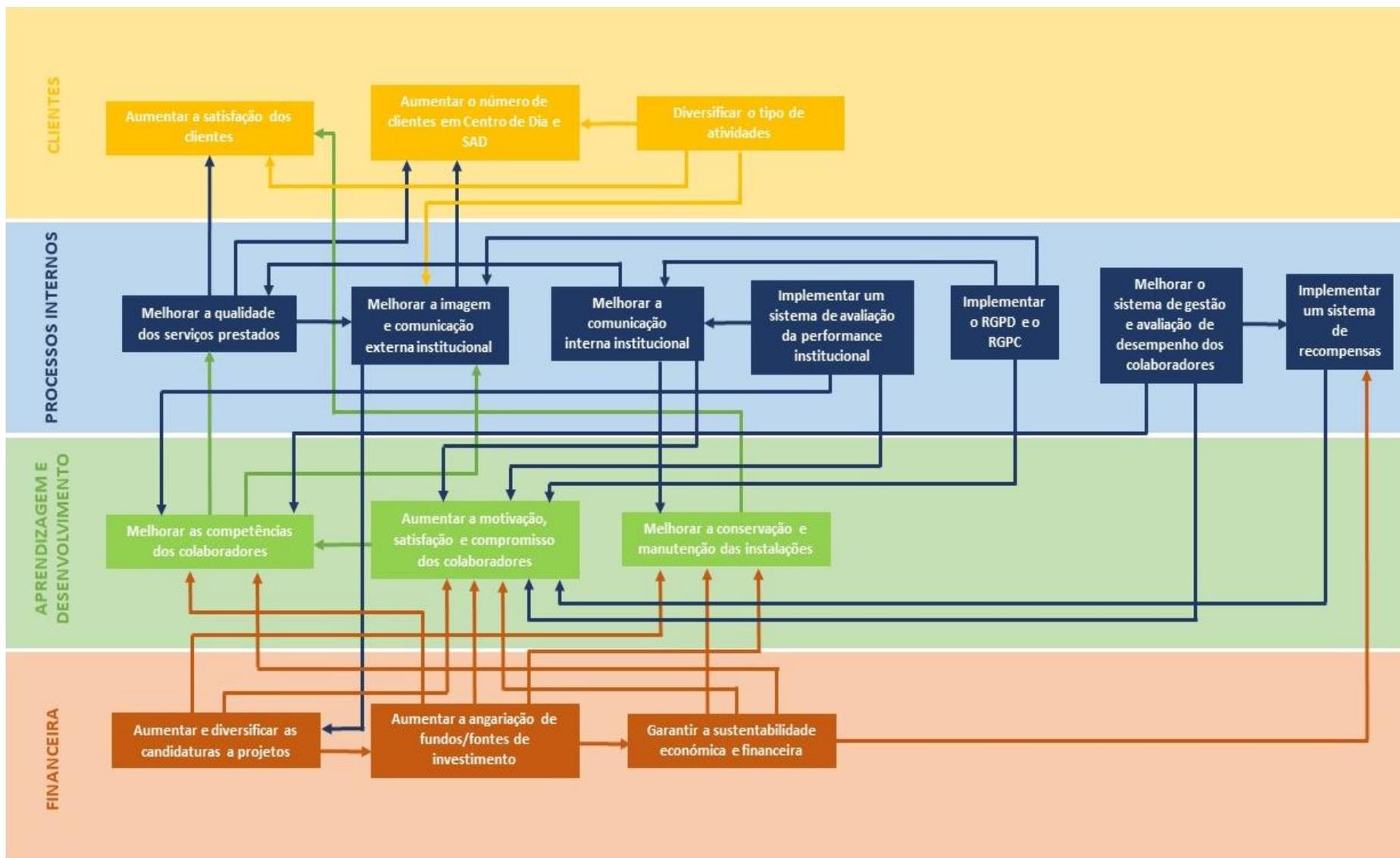


Figura 2 - Mapa Estratégico Corporativo

Os objetivos identificados no instrumento anterior articulam-se diretamente com os eixos estratégicos definidos para a Associação, bem como com a identificação de lacunas existentes. No topo encontra-se a **perspetiva dos clientes**, na qual os objetivos identificados pretendem:

- Aumentar a satisfações dos clientes, através:
  - ✓ Diversificação do tipo de atividades promovidas;
  - ✓ Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
  - ✓ Melhoria da conservação e manutenção das instalações.
- Aumentar o número de clientes em Centro de Dia e SAD, através:
  - ✓ Melhoria da imagem e comunicação externa;
  - ✓ Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Diversificar o tipo de atividades.

De seguida, encontra-se a **perspetiva dos processos internos**, na qual os objetivos identificados pretendem:

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados, através:
  - ✓ Melhoria das competências dos colaboradores.
- Melhoria da imagem e comunicação externa, através:
  - ✓ Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
  - ✓ Melhoria das competências dos colaboradores.
- Melhoria da comunicação interna, através:
  - ✓ Implementação de um sistema de avaliação da performance;
  - ✓ Implementação do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) e do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD);
- Implementação de um sistema de avaliação da performance;
- Implementação do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) e do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD);
- Melhoria do sistema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores;
- Implementação de um sistema de recompensas, através:
  - ✓ Melhoria do sistema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores;
  - ✓ Promoção da sustentabilidade económica e financeira.

No que respeita à **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**, os objetivos identificados pretendem:

- Melhorar as competências dos colaboradores através:
  - ✓ Implementação de um sistema de avaliação da performance;
  - ✓ Melhoria do sistema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores;

- ✓ Aumento da angariação de fundos/fontes de investimento;
- ✓ Aumento da motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores;
- ✓ Promoção da sustentabilidade económica e financeira.
- Aumentar a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores através:
  - ✓ Melhoria da comunicação interna;
  - ✓ Implementação do sistema de gestão e avaliação da performance;
  - ✓ Implementação do Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC) e do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD);
  - ✓ Melhoria do sistema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores;
  - ✓ Implementação de um sistema de recompensas;
  - ✓ Aumento e diversificação das candidaturas a projetos;
  - ✓ Aumento da angariação de fundos/fontes de investimento;
  - ✓ Promoção da sustentabilidade económica e financeira.
- Melhorar a conservação e manutenção das instalações através:
  - ✓ Melhoria da comunicação interna;
  - ✓ Aumento e diversificação de candidaturas a projetos;
  - ✓ Aumento da angariação de fundos/fontes de investimento;
  - ✓ Promoção da sustentabilidade económica e financeira.

No final do mapa estratégico, encontra-se a **perspetiva financeira**, a qual engloba os seguintes objetivos:

- Aumento e diversificação de candidaturas a projetos através:
  - ✓ Melhoria da imagem e comunicação externa;
- Aumento da angariação de fundos/fontes de investimento através:
  - ✓ Aumento e diversificação de candidaturas a projetos;
- Promoção da sustentabilidade económica e financeira através:
  - ✓ Aumento da angariação de fundos/fontes de investimento.

É claro que a concretização de todos os objetivos mencionados não depende, única e exclusivamente, do que foi mencionado, existindo mais variáveis que terão o seu peso e influência, bem como impactarão os mesmos.

Após a elaboração do mapa estratégico, foi construída uma grelha de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, para cada uma das quatro perspetivas do BSC, o que proporcionará aos gestores identificarem os diferentes desempenhos nas várias etapas da criação de valor.

	Objetivos Estratégicos	PO	Indicadores	PI	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de Cálculo	Fonte dos Dados	Áreas Responsáveis	Metas	Iniciativas
PERSPETIVA CLIENTES	1. Aumentar a satisfação dos clientes de todas as respostas sociais	40%	1.1. Grau de clientes satisfeitos	60%	(Nº clientes satisfeitos/Nº total de inquéritos preenchidos)*100%	Anual	Inquérito Anual	Ação Social	90%	Aplicar inquéritos de satisfação aos clientes
			1.2. Número de reclamações de clientes	30%	∑ do nº de reclamações de clientes	Trimestral	Livro de Reclamações + Base de Dados de Reclamações		< 3/ utente	Realizar reuniões com os clientes/famílias, a fim de perceber a sua situação na Associação e ajustar às necessidades aferidas
			1.3. Número de saídas voluntárias de clientes	10%	∑ do nº de saídas voluntárias de clientes	Trimestral	Programa Clientes		< 6/ resposta social	Aferir as necessidades dos clientes/famílias, a fim de as colmatar e de ir ao encontro das mesmas
	2. Aumentar o número de clientes em Centro de Dia e SAD	40%	2.1. Número de clientes novos em Centro de Dia	50%	∑ do nº de novos clientes em Centro de Dia	Anual	Programa Clientes		19	Alargar o horário de funcionamento da resposta social, por forma a prestar mais serviços
			2.2. Número de clientes novos em SAD	50%	∑ do nº de novos clientes em SAD	Anual	Programa Clientes		13	Alargar o horário de funcionamento da resposta social, por forma a prestar mais serviços
	3. Diversificar o tipo de atividades	20%	3.1. Número de atividades promovidas	30%	∑ do nº de atividades internas e externas desenvolvidas	Trimestral	Serviço Animação Sociocultural		6	Criar um plano de atividades por resposta social, de acordo com os gostos e vontades dos respetivos clientes
			3.2. Número de espaços disponíveis para o efeito	30%	∑ do nº de espaços criados/conseguidos para a realização de atividades internas	Trimestral	Serviço Animação Sociocultural		1	Estipular um horário para a utilização da Sala H. L., rentabilizando o espaço para várias utilizações e efeitos
			3.3. Grau de concretização do plano atividades institucional	40%	(Nº de atividades realizadas/Nº de atividades planeadas)*100%	Trimestral	Plano de Atividades Institucional		90%	Elaborar, partilhar e acompanhar a execução do plano de atividade com todos os interessados/envolvidos

PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS	4. Implementar um sistema de avaliação da performance institucional	20%	4.1. Grau de implementação do BSC Corporativo	20%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	BSC	Direção	100%	Realizar avaliações periódicas
			4.2. Grau de implementação do BSC da ERPI	20%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	BSC	Ação Social	100%	Realizar avaliações periódicas
			4.3. Grau de implementação do BSC de Centro de Dia	20%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	BSC		100%	Realizar avaliações periódicas
			4.4. Grau de implementação do BSC de Centro de SAD	20%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	BSC		100%	Realizar avaliações periódicas
			4.5. Grau de implementação do BSC da Creche	20%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	BSC		100%	Realizar avaliações periódicas
	5. Melhorar o sistema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores	20%	5.1. Número de perfis profissionais construídos	50%	Σ do nº de perfis profissionais desenvolvidos	Anual	Base de Dados dos Perfis Profissionais	Recursos Humanos	24	Criar o perfil profissional de cada categoria profissional existente na Associação
			5.2. Número de fichas de avaliação de desempenho construídas	50%	Σ do nº fichas de avaliação de desempenho desenvolvidas	Anual	Base de Dados das Fichas de Avaliação de Desempenho		24	Criar a ficha de avaliação de desempenho para cada categoria profissional existente na Associação
	6. Implementar um sistema de recompensas	20%	6.1. Grau de implementação do sistema de recompensas	100%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	Base de Dados do sistema de recompensas	Direção	100%	Realizar avaliações periódicas
	7. Implementar o RGPD e o RGPC	5%	7.1. Grau de implementação do RGPD	50%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	Todos os departamentos da Associação + Auditor Externo	Encarregado de Proteção de Dados	100%	Realizar auditorias internas
			7.2. Grau de implementação do RGPC	50%	(Situação atual de implementação/Total da implementação)* 100%	-----	Auditor Externo	Responsável pelo Cumprimento Normativo	100%	Realizar auditorias internas

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	8. Melhorar a imagem e a comunicação externa institucional	10%	8.1. Número de canais digitais utilizados	10%	∑ do nº de canais digitais utilizados institucionalmente	Anual	Site Institucional	Comunicação e Imagem	1	Centralizar toda a informação no <i>site</i> institucional, enquanto canal formal de comunicação externa
			8.2. Número de publicações efetuadas	30%	∑ do nº total de publicações efetuadas	Mensal	Site Institucional		4 publicações mensais	Agendar a publicação das atividades e/ou novidades semanais
			8.3. Número de visualizações do site institucional	10%	∑ do nº de visualizações do site institucional	Mensal	Site Institucional		30/mês	Divulgar em todos os documentos institucionais, bem como junto dos seus parceiros, o <i>site</i> da Associação
			8.4. Percentagem de participações em atividades e eventos oficiais	20%	(Nº de participações em atividades e eventos oficiais/Nº de atividades e eventos oficiais)*100%	Trimestral	Secretariado Direção	Direção	90%	Delegar a representação da Associação em todos os eventos para a qual é solicitada e/ou convidada num elemento da Direção ou num elemento dos quadros técnicos superiores
			8.5. Número de novas inscrições a partir do site	30%	∑ do nº de novas inscrições a partir do site	Mensal	Site Institucional	Comunicação e Imagem	3/mês	Divulgar em todos os documentos institucionais, bem como junto dos seus parceiros, o <i>site</i> da Associação
	9. Melhorar a comunicação interna institucional	10%	9.1. Número de atividades/ eventos corporativos realizados	40%	∑ do nº de atividades/eventos corporativos realizados	Trimestral	Plano de Atividades Corporativas	Direção	1	Promover atividades de convívio/ <i>team building</i> com os colaboradores no sentido de fomentar o espírito de equipa e a sensação de pertença à Associação
			9.2. Número de reuniões realizadas com os colaboradores	50%	∑ do nº de reuniões realizadas com os colaboradores	Trimestral	Plano de Reuniões Ordinárias	Recursos Humanos	1	Promover reuniões de setor a fim de se acompanhar a respetiva atividade, partilhar informações e recentrar as equipas nos objetivos corporativos e operacionais
			9.3. Número de <i>newsletters</i> corporativas divulgadas	10%	∑ do nº de <i>newsletters</i> corporativas divulgadas	Trimestral	<i>Newsletters</i> divulgadas	Comunicação e Imagem	1	Enviar para os email's dos colaboradores e deixar algumas impressas junto ao equipamento de assiduidade

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	10. Melhorar a qualidade dos serviços prestados	15%	10.1. Número de ocorrências	60%	Σ do nº de ocorrências	Mensal	Livro de Registo de Ocorrências	Ação Social + Infância	<2/resposta social	Sensibilizar todos os colaboradores para a importância da prevenção de ocorrências em cada resposta social/setor, reforçando através das reuniões setoriais os cuidados e as boas práticas a implementar para o efeito
			10.2. Número de equipamentos disponibilizados	40%	Σ do nº de equipamentos disponibilizados	Anual	Inventário do Material	Património	-----	Aquisição/Renovação de equipamentos/mobiliário que auxiliem a prestação de cuidados
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	11. Melhorar as competências dos colaboradores	50%	11.1. Número de horas de formação realizadas	50%	Σ do nº de horas de formação realizadas	Trimestral	Mapas de Horas de Formação	Recursos Humanos	40h anuais/colaborador	Preencher mapa de horas de formação de cada colaborador, devendo ser anexados os certificados de participação de cada formação frequentada
			11.2. Grau de concretização do Plano Anual de Formação	50%	(Nº de formações realizadas ou frequentadas/Nº de formações planeadas)*100%	Trimestral	Plano Anual de Formação		90%	Elaborar o Plano Anual de Formação de acordo com as várias áreas existentes na Associação, juntamente com as Encarregadas, Coordenadores e Técnicas, acompanhando a devida realização
	12. Aumentar a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores	30%	12.1. Grau de satisfação dos colaboradores	30%	(Nº colaboradores satisfeitos/Nº total de inquéritos preenchidos)*100%	Anual	Inquérito Anual		90%	Aplicar inquéritos de satisfação aos colaboradores
			12.2. Percentagem de avaliações de desempenho positivas	40%	(Avaliações positivas/Nº total de avaliações)*100%	Anual	Base de Dados das Avaliações de Desempenho		90%	Construir planos de desenvolvimento individual
			12.3. Percentagem de rotatividade de colaboradores na Associação	15%	(Nº de colaboradores que saíram da Associação no final do ano/Nº médio de colaboradores ativos)*100%	Anual	Programa de Salários		5%	Atribuir incentivos com base no desempenho, por forma a reter o talento/colaboradores

PERSPETIVA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO			12.4. Número de baixas médicas dos colaboradores	15%	∑ do nº de dias de baixas médicas	Mensal	Programa de Salários		< 2	Proporcionar a avaliação e ensino/estratégias de prevenção de lesões/acidentes de trabalho por parte do Serviço de Fisioterapia da Associação, permitindo a sua frequência pontual de acordo com situações específicas
	13. Melhorar a conservação e manutenção das instalações	20%	13.1. Número de intervenções de manutenção periódicas realizadas	50%	∑ do nº de intervenções de manutenção periódicas realizadas	Trimestral	Livro de Registo de Manutenções/Reparações	Património	-----	Vistoriar periodicamente o interior e exterior dos vários edifícios/equipamentos, bem como consultar diariamente os Livros de Registo de necessidade de Manutenção/Reparação
			13.2. Número de intervenções de reparação e/ou substituição realizadas	50%	∑ do nº de intervenções de reparação e/ou substituição realizadas	Trimestral			-----	Vistoriar periodicamente o interior e exterior dos vários edifícios/equipamentos, bem como consultar diariamente os Livros de Registo de necessidade de Manutenção/Reparação
	PERSPETIVA FINANCEIRA	14. Aumentar a angariação de fundos/fontes de investimento	40%	14.1. Valor de donativos e subsídios recebidos	70%	∑ dos donativos e dos subsídios recebidos em €	Anual	Contabilidade	Financeira	1 000 000€
14.2. Número de novos Associados				20%	∑ do nº de novos Associados	Mensal	Programa de Associados	Associados	5/mês	Oferecer vantagens/benefícios aos associados da Associação
14.3. Número de novas parcerias				10%	∑ do nº de novas parcerias	Anual	Contratos/Protocolos de Parcerias	Direção	2	Procurar novas parcerias, nomeadamente na área da infância
15. Aumentar e diversificar as candidaturas a projetos		10%	15.1. Número total de candidaturas submetidas	50%	∑ do nº de candidaturas submetidas	Anual	Processos de Candidaturas	Direção	> 5	Cumprir com todos os requisitos e prazos exigidos em cada candidatura
			15.2. Número de áreas de submissão de candidaturas	20%	∑ do nº de áreas de submissão de candidaturas	Anual			4	Procurar projetos dentro das várias áreas de intervenção da Associação
			15.3. Percentagem de candidaturas aceites	30%	(Nº de candidaturas aceites/Nº total de candidaturas submetidas)*100%	Anual			100%	-----

PERSPETIVA FINANCEIRA	16. Garantir a sustentabilidade económica e financeira	50%	16.1. Taxa de ocupação	40%	(Nº de vagas preenchidas/Nº total de vagas disponíveis)*100%	Mensal	Frequências	Ação Social	100%/ resposta social	Garantir que as vagas estão sempre preenchidas ou o mínimo de tempo possível por ocupar, devendo existir sempre processos constituídos para admissões
			16.2. Valor da receita	30%	∑ da receita em €	Anual	Balancetes	Financeira	2 040 000 €	Atualizar as mensalidades anualmente tendo por base o custo real do utente e a taxa de inflação
			16.3. Valor dos gastos	30%	∑ dos gastos em €	Anual			2 030 000 €	Rentabilizar recursos de acordo com as competências dos colaboradores

Tabela 5 - BSC Corporativo

Tendo em conta o objetivo de alinhamento estratégico para toda a Associação, foi criado um BSC corporativo (tabela 5), o qual contempla os objetivos estratégicos da Associação, e prevê, na perspectiva dos processos internos, a criação de BSC operacionais para cada resposta social (ERPI, Centro de Dia, SAD e Creche). A implementação do BSC corporativo apresentado permitirá à Direção da Associação, após a construção de todos os BSC operacionais, uma visão abrangente da atividade da mesma, bem como da atuação/evolução de cada resposta social, fomentando a tomada de decisões focadas no que é ambicionado enquanto estratégia organizacional.

No que respeita aos indicadores a monitorizar, estes deverão ser revistos anualmente, proporcionando o afinamento do instrumento aos objetivos, bem como à realidade vivida no momento. Importa ainda referir que alguns dos indicadores cruciais da estratégia organizacional deverão ser replicados nos BSC operacionais, nomeadamente os que retratam a satisfação dos clientes; as competências, a motivação, a satisfação e o compromisso dos colaboradores; a submissão e diversificação de candidaturas a projetos; e a sustentabilidade económica e financeira.

Sendo este projeto direcionado para a ERPI, foi também contruído um BSC operacional para a referida resposta social (tabela 6), podendo a Associação, posteriormente, replicar o modelo, com os devidos ajustes, para as restantes respostas sociais. Importa referir que ambos os BSC foram projetados para o tempo de mandato da atual Direção, devendo ser revistos, anualmente, à semelhança do descrito em relação aos indicadores. Com o mesmo intuito do mapa estratégico corporativo, foi desenhado o mapa estratégico operacional da ERPI (figura 3).

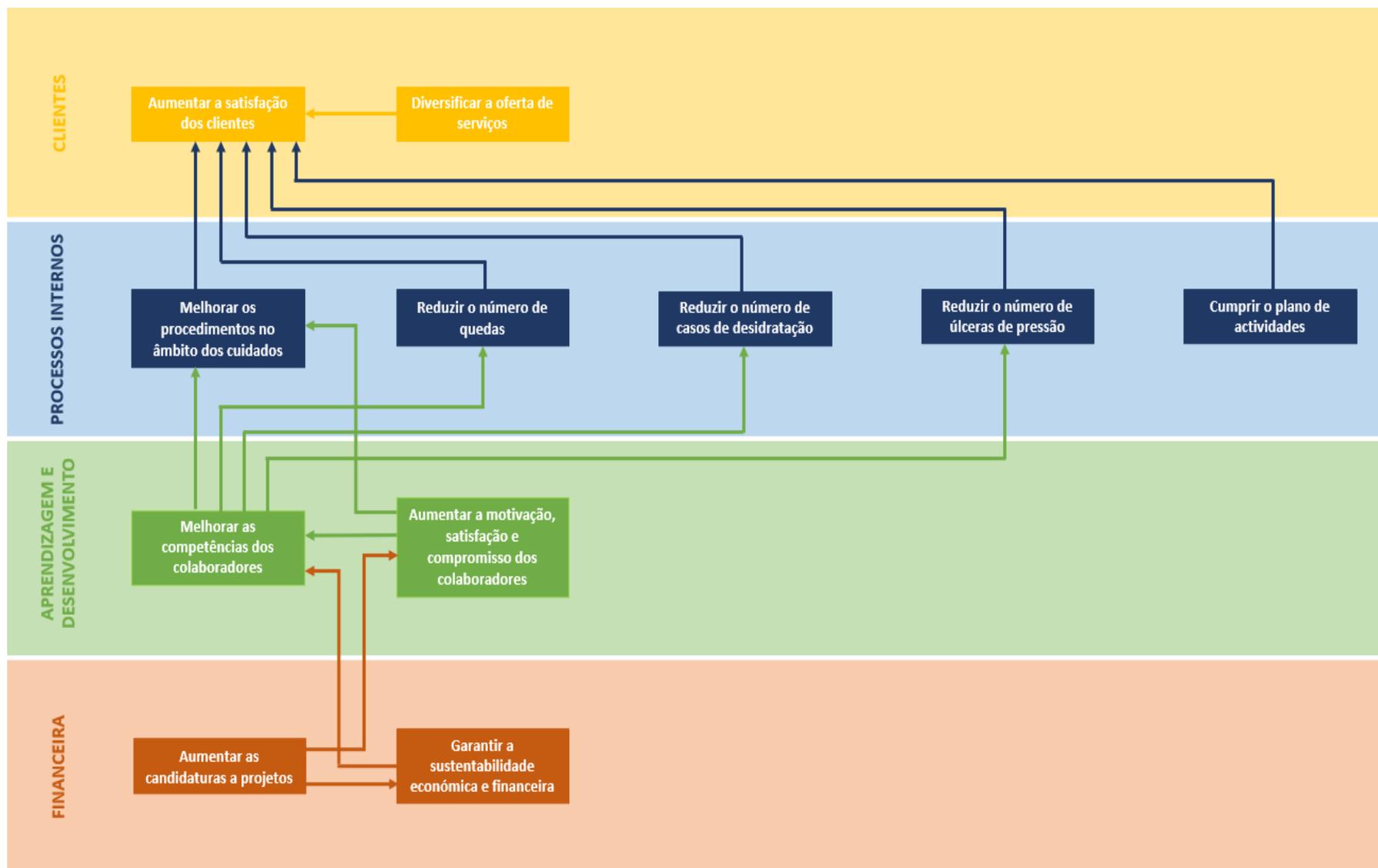


Figura 3 - Mapa Estratégico Operacional da ERPI

Os objetivos identificados no mapa estratégico anterior articulam-se diretamente com os eixos estratégicos definidos para a presente resposta social, bem como com a identificação de lacunas existentes na mesma. No topo encontra-se a **perspetiva dos clientes**, na qual os objetivos identificados pretendem:

- Aumentar a diversificação da oferta de serviços, com o intuito:
  - ✓ Aumentar a satisfação dos clientes.
- Aumentar a satisfação dos clientes, através:
  - ✓ Melhoria dos procedimentos no âmbito dos cuidados;
  - ✓ Redução do número de quedas;
  - ✓ Redução do número de casos de desidratação;
  - ✓ Redução do número de úlceras de pressão;
  - ✓ Cumprimento do plano de atividades.

Todos os objetivos anteriormente mencionados, que permitirão alcançar o aumento da satisfação dos clientes, constituem a **perspetiva dos processos internos**. Para que os mesmos sejam alcançados, será necessário:

- Aumentar a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores, através:
  - ✓ Aumento das candidaturas a projetos;
- Melhorar as competências dos colaboradores, sendo que esta será impactada:
  - ✓ Aumento da motivação, satisfação e compromisso dos mesmos,
  - ✓ Promoção da sustentabilidade económica e financeira.

Ambos os objetivos anteriormente mencionados pertencem à **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento**.

No que concerne à **perspetiva financeira**, os seus objetivos proporcionarão:

- Aumento de candidaturas a projetos, impactando:
  - ✓ Aumento da motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores;
  - ✓ Sustentabilidade económica e financeira, proporcionando, este último, a melhoria das competências dos colaboradores.
- Sustentabilidade económica e financeira.

Após a elaboração do mapa estratégico operacional da ERPI, à semelhança do que aconteceu após a construção do corporativo, foi produzida uma grelha de objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, para cada uma das quatro perspetivas do BSC, o que proporcionará aos gestores operacionais identificarem os diferentes desempenhos nas várias etapas da criação de valor.

	Objetivos Estratégicos	PO	Indicadores	PI	Fórmula de Cálculo	Periodicidade de Cálculo	Fonte dos Dados	Áreas Responsáveis	Metas	Iniciativas
PERSPECTIVA CLIENTES	1. Aumentar a satisfação dos clientes	60%	1.1. Grau de satisfação dos clientes	50%	(Nº clientes satisfeitos/Nº total de inquéritos preenchidos)*100%	Anual	Inquérito Anual	Ação Social	90%	Aplicar inquéritos de satisfação aos clientes
			1.2. Número de reclamações de clientes	30%	∑ do nº de reclamações de clientes	Trimestral	Livro de Reclamações + Base de Dados de Reclamações		< 3/ utente	Realizar conferências os clientes/famílias, a fim de perceber a sua situação na Associação
			1.3. Número de saídas voluntárias de clientes	10%	∑ do nº de saídas voluntárias de clientes	Trimestral	Programa de Clientes		< 5	Aferir as necessidades dos clientes/famílias, a fim de as colmatar e de ir ao encontro das mesmas
	2. Diversificar a oferta de serviços	40%	2.1. Número de novas especialidades a realizar consultas/prestar cuidados	100%	∑ do nº de novas especialidades a realizar consultas/prestar cuidados	Anual	Contratos de Prestação de Serviços	Clínica	> 3	Efetivar avenças com Neurologista/Psiquiatra, Psicólogo, Podologista, para realização de consultas na Associação conforme necessidade dos clientes
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	3. Melhorar os procedimentos no âmbito dos cuidados	30%	3.1. Número de Normas Orientadoras emitidas	40%	∑ do nº de Normas Orientadoras emitidas	Anual	Normas Orientadoras	Ação Social	-----	Elaborar normas orientadoras, tendo em vista a uniformização e as boas práticas dos cuidados prestados
			3.2. Grau de implementação das Normas Orientadoras emitidas	60%	(Número de Normas Orientadoras implementadas/Número total de Normas Orientadoras emitidas)* 100%	Anual	Auditorias		80%	Monitorizar <i>in loco</i> as rotinas diárias dos colaboradores, no âmbito das respetivas funções
	4. Reduzir o número de quedas	20%	4.1. Número de quedas registadas no ano	100%	∑ do nº de quedas registadas no ano	Anual	Programa Registos Clínicos	Clínica	< 10	Proporcionar formação neste âmbito, ao nível da prevenção
	5. Reduzir o número de casos de desidratação	20%	5.1. Número de diagnósticos de desidratação	100%	∑ do nº de diagnósticos de desidratação	Anual	Programa Registos Clínicos		< 6	Criar registo/esquema de ingesta hídrica
	6. Reduzir o número de úlceras de pressão	20%	6.1. Número de úlceras de pressão registadas no ano	100%	∑ do nº de úlceras de pressão registadas no ano	Anual	Programa Registos Clínicos		< 15	Proporcionar formação neste âmbito, ao nível da prevenção
	7. Cumprir o plano de atividades	10%	7.1. Grau de concretização do plano de atividades	100%	(Nº de atividades realizadas/Nº de atividades planeadas)*100%	Anual	Plano de Atividades da Resposta Social	Ação Social	80%	Elaborar, partilhar e acompanhar a execução do plano de atividades com todas as partes interessadas

PERSPETIVA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO	8. Melhorar as competências dos colaboradores	60%	8.1. Número de horas de formação de prevenção de quedas	40%	$\Sigma$ do nº de horas de formação de prevenção de quedas realizadas	Anual	Mapas de Horas de Formação	Recursos Humanos	5 horas	Realizar/Proporcionar formação dentro na Associação
			8.2. Número de horas de formação de transferências e posicionamentos	40%	$\Sigma$ do nº de horas de formação de transferências e posicionamentos	Anual			8 horas	Realizar/Proporcionar formação na Associação
			8.3. Número de horas de formação de Suporte Básico de Vida	20%	$\Sigma$ do nº de horas de formação de Suporte Básico de Vida	Anual			4 horas	Realizar/Proporcionar formação na Associação
	9. Aumentar a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores	40%	9.1. Grau de satisfação dos colaboradores	30%	(Nº colaboradores satisfeitos/Nº total de inquéritos preenchidos)*100%	Semestral	Inquérito Anual		80%	Aplicar inquéritos de satisfação aos colaboradores
			9.2. Percentagem de avaliações de desempenho positivas	40%	(Avaliações positivas/Nº total de avaliações)*100%	Anual	Base de Dados das Avaliações de Desempenho		75%	Construir planos de desenvolvimento individual
			9.3. Percentagem de rotatividade de colaboradores na Associação	15%	(Nº de colaboradores que saíram da Associação no final do ano/Nº médio de colaboradores ativos)*100%	Anual	Programa de Salários		5%	Atribuir incentivos com base no desempenho, por forma a reter o talento/colaboradores
			9.4. Número de baixas médicas dos colaboradores	15%	$\Sigma$ do nº de dias de baixas médicas	Anual	Programa de Salários		<5	Proporcionar a possibilidade de frequência pontual do Serviço de Fisioterapia
	PERSPETIVA FINANCEIRA	10. Aumentar as candidaturas a projetos	30%	10.1. Candidatura ao Prémio Seniores do BPI e Fundação "la caixa"	100%	Apresentação de candidatura	Anual		Processos de Candidaturas	Ação Social
11. Garantir a sustentabilidade económica e financeira		70%	11.1. Taxa de ocupação	40%	(Nº de vagas preenchidas/Nº total de vagas disponíveis)*100%	Mensal	Frequências	Ação Social	100%	Garantir que as vagas protocoladas estão sempre preenchidas ou o mínimo de tempo por ocupar, devendo existir sempre processos constituídos para admissões
			11.2. Valor da receita	30%	$\Sigma$ da receita em €	Anual	Balancetes	Financeira	1 130 000 €	Atualizar as mensalidades anualmente de acordo com custo real do utente e taxa de inflação
11.3. Valor dos gastos	30%	$\Sigma$ dos gastos em €	Anual	Balancetes	1 127 000 €	Minimizar/Rentabilizar recursos de acordo com as competências e disponibilidade dos colaboradores				

Tabela 6 - BSC Operacional da ERPI

Importa referir que, no que respeita à perspetiva financeira, nomeadamente ao objetivo da sustentabilidade económica e financeira, a gestão dos rendimentos gerados pela resposta social, bem como a gestão dos custos, é feita centralmente, conforme já foi referido neste trabalho. Não obstante, é importante que a Direção Técnica acompanhe as atividades inerentes ao mesmo, por forma a auxiliar a otimização dos recursos.

A associação entre o BSC e o sistema de gestão de desempenho é imprescindível, devendo a conceção do último estar ancorada no projeto organizacional que vise a estratégia em termos de conhecimento, inovação e produtos/serviços diferenciadores, como fatores-chave de competitividade (Nascimento e Pereira, 2015).

### **4.3. Proposta de Melhoria da Gestão e Avaliação de Desempenho**

Para a construção de um sistema de gestão de desempenho é essencial a definição das funções de cada um dos colaboradores, assim como os métodos e instrumentos que melhor se adequam para o efeito, possibilitando assim a avaliação do cumprimento das tarefas que lhe estão associadas. Neste sentido, optou-se pelo desenho de um modelo de gestão e avaliação de desempenho utilizando o método de gestão por competências, em conjunto com o método de orientação para resultados, através da utilização da gestão por objetivos.

Atualmente, na Associação, existem os chamados “conteúdos funcionais”, que tem por base a designação das funções, inerentes a cada categoria profissional, presentes no Contrato Coletivo de Trabalho, os quais, na sua maioria, se encontram desatualizados e incompletos. Reconhecendo a importância da criação de perfis profissionais para a subsequente implementação de um sistema de gestão de desempenho, o qual contemplará a realização da avaliação de desempenho dos colaboradores de acordo com o modelo definido, foram criados três perfis profissionais intrínsecos às funções adstritas ao funcionamento da ERPI, nomeadamente o de Diretora Técnica, o de Encarregada e o de Ajudante de Ação Direta, com o objetivo de (1) identificar as competências técnico-cognitivas, relacionais e de gestão e liderança essenciais ao sucesso de cada uma das funções; (2) estabelecer critérios claros para a avaliação do desempenho das colaboradoras com base nas expectativas e requisitos de cada função; (3) possibilitar a identificação de lacunas de competências e necessidades de desenvolvimento das colaboradoras; (4) facilitar o desenvolvimento profissional das colaboradoras, fornecendo uma visão clara relativamente às competências que devem ser trabalhadas e desenvolvidas; (5) promover a equidade na avaliação de desempenho; (6) reforçar a cultura organizacional e os respetivos valores, ao alinhar as características desejadas nas colaboradoras com os objetivos organizacionais. Para além destes objetivos, permite ainda estipular níveis de proficiência esperados, bem como os principais indicadores de performance (KPI's) a serem medidos.

Desta forma, foram desenvolvidos os perfis profissionais mencionados (tabelas 7, 8 e 9), tendo em conta as suas particularidades e diferenças, utilizando, de acordo com Nascimento e Pereira (2015), três tipologias de competências, nomeadamente as competências técnico-cognitivas, as relacionais e as de gestão e liderança, embora estas últimas só se adequem aos perfis de coordenação e de direção, com cinco níveis de proficiência correspondentes.

Perfil Profissional de Diretora Técnica	
<b>Área Operacional:</b>	ERPI
<b>Requisitos:</b>	Formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções; Capacidade de liderança e de gestão de pessoas
<b>Responsabilidades:</b>	Estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento da resposta social, assumindo a responsabilidade pela supervisão dos colaboradores e pela promoção da qualidade dos serviços prestados

Atividades		Competências	Periodicidade
A1	Promover, planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos clientes, em conjunto com a Animadora Sociocultural	T2; T3; T5; T6; T8; R1; R2; R4; R5; R6; G1; G2; G3	Mensal
A2	Promover reuniões com os clientes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver	T5; T7; T8; R1; R3; R4; R5; R6; G1; G2	
A3	Estabelecer contacto com os familiares dos clientes	T1; T4; T8; T10; R1; R3; R4; R5; R7; G1	Pontual
A4	Supervisionar os colaboradores adstritos à ERPI, em articulação com a Encarregada desta resposta social	T2; T7; T8; R2; R3; R7; G3; G4	Diária
A5	Promover reuniões técnicas com os colaboradores da ERPI, tendo em vista, entre outros, a sensibilização face à problemática da pessoa idosa	T1; T5; T6; T7; T8; T9; R1; R2; R3; R5; G1; G4	Pontual
A6	Proceder à supervisão dos espaços físicos adstritos à ERPI	T2; T6; T7; R2; G1	
A7	Articular com a Direção a tomada de decisões	T2; T5; T11; R1; R2; R6; G1; G2	
A8	Integrar e colaborar com a Encarregada da ERPI na definição de planos e na resolução de ocorrências e necessidades inerentes à resposta social	T1; T2; T3; T5; T8; R1; R2; R4; R5; R7; G1; G2; G4	Diária
A9	Garantir a aplicação e cumprimento do Regulamento Interno de Funcionamento da ERPI	T2; T6; T8; R1; R2; R3; R4; G1	
A10	Apresentar propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	T2; T3; T4; T5; T6; T8; T11; R2; R4; G1; G2	Anual

Níveis de Proficiência das Competências				
1 - Conhece	2 - Utiliza	3 - Domina	4 - Desenvolve	5 - Referência

Competências Técnico-Cognitivas		Proficiência
T1	Resolução de problemas	4
T2	Pensamento analítico	4
T3	Pensamento conceptual	4
T4	Especialização técnica	4
T5	Procura de informação	4
T6	Orientação para a realização	4
T7	Flexibilidade	4
T8	Iniciativa	4
T9	Auto-aprendizagem	4
T10	Auto-controlo	4
T11	Auto-confiança	4

Competências Relacionais		Proficiência
R1	Comunicação	4
R2	Trabalho em equipa	4
R3	Desenvolvimento dos outros	4
R4	Orientação para os clientes	4
R5	Empatia pessoal	4
R6	Acuidade negocial/comercial	4
R7	Estabelecimento de redes	4

Competências de Gestão e Liderança		Proficiência
G1	Planeamento e organização	4
G2	Tomada de decisões	4
G3	Delegação	4
G4	Desenvolvimento de equipas	4

KPI's		Atividades	Padrão de Desempenho (PD) ou Objetivo (O)
K1	Grau de concretização dos objetivos da ERPI	A9	PD
K2	Grau de consonância nas atividades desenvolvidas	A1 a A9	PD
K3	Grau de satisfação dos clientes/famílias	A1 a A9	O
K4	Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	A10	O
K5	Taxa de execução das atividades intrínsecas	A1 a A9	O

Tabela 7 - Perfil Profissional de Diretora Técnica

Perfil Profissional de Encarregada	
<b>Área Operacional:</b>	ERPI
<b>Responsabilidades:</b>	Coordenar as colaboradoras da ERPI, assegurar o aprovisionamento dos bens necessários ao correto funcionamento, bem como garantir a manutenção dos equipamentos e das instalações adstritas da referida resposta social

Atividades		Competências	Periodicidade
A1	Elaborar e gerir as escalas mensais e diárias de serviço, no que respeita aos turnos e horários dos colaboradores da resposta social	T1; T2; T6; T7; R2; R6; R7; G1; G4	Mensal/Diária
A2	Coordenar e distribuir os colaboradores de acordo com as necessidades da resposta social	T1; T2; T6; T7; R1; R2; R3; R4; R6; G1; G4	Diária
A3	Sensibilizar o pessoal para a necessidade de cumprimento do Regulamento Interno de Funcionamento da ERPI	T2; T6; T8; R1; R2; R3; R4; G1	
A4	Coordenar, verificar e orientar o desempenho das tarefas atribuídas aos colaboradores da resposta social	T1; T2; T6; T7; T8; T11; R1; R2; R3; R4; R5; R6; G1	
A5	Zelar pelo cumprimento das regras de higiene e segurança no trabalho	T2; T4; T6; T8; R1; R2; R3; R4; G1	
A6	Promover a integração dos clientes na rotina da resposta social	T2; T6; T7; T8; R1; R2; R3; R4; R5; G2; G3	
A7	Colaborar com a Diretora Técnica da ERPI na definição de planos e na resolução de ocorrências e necessidades da referida resposta	T1; T2; T3; T5; T8; R1; R2; R4; R5; R7; G1; G2; G4	
A8	Aprovisionar bens alimentares, bem como produtos de higiene e de limpeza, indispensáveis ao normal funcionamento da ERPI	T2; T5; T6; T8; R1; R2; R4; R6; R7; G1; G2; G4	Semanal
A9	Supervisionar e diligenciar a manutenção dos equipamentos e instalações adstritas à ERPI	T2; T6; T7; R1; R2; R6; G1	Pontual
A10	Manter atualizado o inventário da ERPI, dando conhecimento superiormente das necessidades de aquisição, reparação ou substituição dos bens ou equipamentos	T2; T5; T6; T8; R1; R2; R4; R6; R7; G1; G2; G4	Mensal
A11	Apresentar propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	T2; T3; T4; T5; T6; T8; T11; R2; R4; G1; G2	Anual

Níveis de Proficiência das Competências				
1 - Conhece	2 - Utiliza	3 - Domina	4 - Desenvolve	5 - Referência

Competências Técnico-Cognitivas		Proficiência
T1	Resolução de problemas	4
T2	Pensamento analítico	3
T3	Pensamento conceptual	4
T4	Especialização técnica	3
T5	Procura de informação	3
T6	Orientação para a realização	4
T7	Flexibilidade	4
T8	Iniciativa	4
T9	Auto-aprendizagem	4
T10	Auto-controlo	4
T11	Auto-confiança	4

Competências Relacionais		Proficiência
R1	Comunicação	4
R2	Trabalho em equipa	4
R3	Desenvolvimento dos outros	3
R4	Orientação para os clientes	4
R5	Empatia pessoal	4
R6	Acuidade negocial/comercial	3
R7	Estabelecimento de redes	3

Competências de Gestão e Liderança		Proficiência
G1	Planeamento e organização	3
G2	Tomada de decisões	3
G3	Delegação	3
G4	Desenvolvimento de equipas	3

KPI's		Atividades	Padrão de Desempenho (PD) ou Objetivo (O)
K1	Grau de consonância nas atividades desenvolvidas	A1 a A10	PD
K2	Grau de satisfação dos clientes/famílias	A1 a A10	O
K3	Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	A11	O
K4	Taxa de execução das atividades intrínsecas	A1 a A10	O

Tabela 8 - Perfil Profissional de Encarregada

Perfil Profissional de Ajudante de Ação Direta	
<b>Área Operacional:</b>	ERPI
<b>Responsabilidades:</b>	Prestar cuidados de apoio direto à pessoa idosa, contribuindo para o seu bem-estar biopsicossocial, tendo em conta os objetivos da resposta social e os princípios éticos e deontológicos

Atividades		Competências	Periodicidade
A1	Participar na adaptação dos clientes da ERPI à Associação e à rotina desta resposta social	T2; T5; T7; T8; T9; T11; R1; R2; R3; R4; R5	Diária
A2	Proceder ao acompanhamento diurno e/ou noturno dos clientes, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações, assim como participando na ocupação dos seus tempos livres	T2; T4; T5; T7; T8; R1; R2; R3; R4; R5	
A3	Assegurar a alimentação e hidratação regular dos clientes	T4; T6; T8; T9; R2; R4; R5	
A4	Recolher e cuidar dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições dos clientes	T6; T8; R2; R4	
A5	Prestar cuidados de higiene e de conforto aos clientes, nomeadamente transferências e posicionamentos	T4; T6; T8; R2; R3; R4; R5	
A6	Colaborar na prestação de cuidados de saúde, sempre que esteja escalada para a medicação, que não requeiram conhecimentos específicos, nomeadamente, através da aplicação de cremes medicinais, da realização de pequenos pensos e da administração de medicação, nas horas prescritas e segundo instruções da Equipa Clínica	T6; T7; T8; R2; R4; R5; R7	
A7	Proceder ao acompanhamento dos clientes a consultas e/ou exames complementares de diagnóstico, bem como em situações de encaminhamento para o hospital	T7; R2; R4; R5; R7	Pontual
A8	Substituir as roupas da cama, as toalhas e o vestuário dos clientes, proceder ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas, assim como recolher as roupas sujas entregando-as posteriormente na lavandaria	T6; T7; T8; R2; R4; R5; R7	Diária
A9	Requisitar à Encarregada da ERPI, bem como receber, controlar e distribuir os artigos de higiene e conforto necessários para cada utente	T2; T5; T6; T8; R1; R2; R4	Semanal
A10	Proceder, diariamente, à limpeza dos produtos de apoio utilizados pelos clientes (cadeirões, cadeiras de rodas, entre outros)	T6; T7; T8; R2; R4; R5	Diária
A11	Apresentar propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	T2; T3; T4; T5; T6; T8; T11; R2; R4	Anual

Níveis de Proficiência das Competências				
1 - Conhece	1 - Utiliza	3 - Domina	4 - Desenvolve	5 - Referência

Competências Técnico-Cognitivas		Proficiência
T1	Resolução de problemas	3
T2	Pensamento analítico	3
T3	Pensamento conceptual	3
T4	Especialização técnica	3
T5	Procura de informação	3
T6	Orientação para a realização	3
T7	Flexibilidade	3
T8	Iniciativa	3
T9	Auto-aprendizagem	3
T10	Auto-controlo	3
T11	Auto-confiança	3

Competências Relacionais		Proficiência
R1	Comunicação	3
R2	Trabalho em equipa	3
R3	Desenvolvimento dos outros	3
R4	Orientação para os clientes	3
R5	Empatia pessoal	3
R6	Acuidade negocial/comercial	3
R7	Estabelecimento de redes	3

KPI's		Atividades	Padrão de Desempenho (PD) ou Objetivo (O)
K1	Grau de consonância nas atividades desenvolvidas	A1 a A10	PD
K2	Grau de satisfação dos clientes/famílias	A1 a A10	PD
K3	Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	A11	O
K4	Taxa de execução das atividades intrínsecas	A1 a A10	O

**Tabela 9 - Perfil Profissional de Ajudante de Ação Direta**

Considerando os presentes perfis profissionais, o segundo elemento necessário para a efetivação da gestão e avaliação de desempenho é a criação de fichas de avaliação para cada uma das funções presentes nos perfis. Estas irão proporcionar diversas vantagens para as organizações, bem como para as colaboradoras, permitindo:

- ✓ Uma avaliação do desempenho das colaboradoras de forma mais objetiva, utilizando critérios pré-definidos, tornando o processo mais justo e imparcial;
- ✓ A identificação de talentos, facilitando o conhecimento das colaboradoras com um maior potencial e talento dentro da organização, permitindo à mesma o investimento no seu desenvolvimento e a oferta de oportunidades de crescimento;
- ✓ Um feedback construtivo, proporcionando um espaço para o efeito, tanto em relação aos pontos fortes das colaboradoras, como aos respetivos aspetos a serem melhorados, contribuindo para o seu desenvolvimento individual e aprimoramento de habilidades, assim como a comunicação interna;
- ✓ Um acompanhamento do progresso das colaboradoras, ao longo do tempo, através do registo dos resultados das avaliações, facilitando o acompanhamento de metas e a identificação de possíveis tendências no desempenho;
- ✓ Uma tomada de decisões estratégicas sobre promoções, aumentos de salário e planeamento de sucessões, entre outras questões estratégicas da gestão de estratégica de pessoas;
- ✓ O compromisso das colaboradoras através da demonstração do empenho da organização em acompanhar e valorizar o trabalho dos mesmos, contribuindo para a motivação das equipas;
- ✓ Uma melhoria contínua de toda a organização, identificando as áreas onde deverão ser implementadas ações para aperfeiçoar processos, políticas internas e o ambiente de trabalho.

Desta forma, partindo do pressuposto que os objetivos e as competências a avaliar, em cada colaboradora, constam do respetivo perfil profissional previamente definido, a respetiva medição deverá alicerçar-se em escalas distintas. Para tal, propõe-se uma primeira escala para a mensuração do grau de cumprimento dos objetivos, e uma segunda escala para aferir o nível de proficiência no que respeita às competências necessárias à efetivação dos mesmos, de acordo com a proposta apresentada de fichas de avaliação de desempenho para os perfis profissionais inerentes à resposta social da ERPI (tabelas 10, 11 e 12).

Ficha de Avaliação de Desempenho						
		Avaliado			Avaliador	
Nome Colaborador:						
Nº Colaborador:						
Função:		Diretora Técnica				
Área Operacional:		ERPI				

Escalas de Avaliação									
Escala de Objetivos					Escala de Competências				
Não Atinge	Quase Atinge	Atinge	Supera	Excede	Conhece	Utiliza	Domina	Desenvolve	Referência
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Avaliação por Objetivos (70%)	Objetivos	Indicadores	Meta	Peso	Avaliação	Valor
	<b>Organizacionais</b>		<b>35%</b>			
		Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	3	50%		
		Grau de concretização do plano de atividades	3	50%		
	<b>Equipa</b>		<b>30%</b>			
		Grau de concretização do BSC da resposta social	3	100%		
	<b>Individuais</b>		<b>35%</b>			
		Grau de concretização dos objetivos da ERPI	3	25%		
		Grau de satisfação dos clientes/famílias	3	15%		
		Grau de consonância nas atividades desenvolvidas	3	30%		
	Taxa de execução das atividades intrínsecas	3	30%			
<b>Total</b>						

Avaliação por Competências (30%)	Competências	Indicadores	Meta	Peso	Avaliação	Valor
	<b>Técnico-Cognitivas</b>		<b>40%</b>			
		Resolução de problemas	4	30%		
		Pensamento analítico	4	40%		
		Orientação para a realização	4	40%		
	<b>Relacionais</b>		<b>30%</b>			
		Comunicação	4	30%		
		Trabalho em equipa	4	40%		
		Orientação para os clientes	4	30%		
	<b>Gestão e Liderança</b>		<b>30%</b>			
	Planeamento e organização	4	50%			
	Tomada de Decisões	4	50%			
<b>Total</b>						

<b>Nota Final da Avaliação</b>						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

<u>Plano de Desenvolvimento Individual:</u>						

Assinatura do avaliado: _____			Assinatura do avaliador: _____			
Data: __/__/__			Data: __/__/__			

Tabela 10 - Ficha de Avaliação de Desempenho de Diretora Técnica

Ficha de Avaliação de Desempenho						
		Avaliado			Avaliador	
Nome Colaborador:						
Nº Colaborador:						
Função:		Encarregada				
Área Operacional:		ERPI				

Escalas de Avaliação									
Escala de Objetivos					Escala de Competências				
Não Atinge	Quase Atinge	Atinge	Supera	Excede	Conhece	Utiliza	Domina	Desenvolve	Referência
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Avaliação por Objetivos (55%)	Objetivos	Indicadores	Meta	Peso	Avaliação	Valor
	<b>Organizacionais</b>		<b>25%</b>			
		Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade	3	100%		
	<b>Equipa</b>		<b>35%</b>			
		Grau de concretização do BSC da resposta social	3	100%		
	<b>Individuais</b>		<b>40%</b>			
		Grau de satisfação dos clientes/famílias	3	20%		
		Grau de consonância nas atividades desenvolvidas	3	25%		
		Taxa de execução das atividades intrínsecas	3	35%		
		Grau de satisfação dos colaboradores	3	20%		
<b>Total</b>						

Avaliação por Competências (45%)	Competências	Indicadores	Meta	Peso	Avaliação	Valor
	<b>Técnico-Cognitivas</b>		<b>40%</b>			
		Resolução de problemas	4	30%		
		Flexibilidade	4	35%		
		Orientação para a realização	3	35%		
	<b>Relacionais</b>		<b>30%</b>			
		Comunicação	4	40%		
		Trabalho em equipa	4	40%		
		Empatia pessoal	4	20%		
	<b>Gestão e Liderança</b>		<b>30%</b>			
	Desenvolvimento de equipas	3	50%			
	Tomada de decisões	3	50%			
<b>Total</b>						

<b>Nota Final da Avaliação</b>						
--------------------------------	--	--	--	--	--	--

Plano de Desenvolvimento Individual:						

Assinatura do avaliado: _____			Assinatura do avaliador: _____			
Data: __/__/____			Data: __/__/____			

Tabela 11 - Ficha de Avaliação de Desempenho de Encarregada

Ficha de Avaliação de Desempenho							
		Avaliado			Avaliador		
Nome Colaborador:							
Nº Colaborador:							
Função:		Ajudante de Ação Direta					
Área Operacional:		ERPI					
Escalas de Avaliação							
Escala de Objetivos				Escala de Competências			
Não Atinge	Quase Atinge	Atinge	Supera	Excede	Conhece	Utiliza	
1	2	3	4	5	1	2	
					3	4	
					5		
Avaliação por Objetivos (70%)	Objetivos	Indicadores			Meta	Peso	Avaliação
	<b>Organizacionais 40%</b>						
		Número de propostas de melhoria com impacto na respetiva atividade			3	100%	
	<b>Equipa 20%</b>						
		Grau de concretização do BSC da resposta social			3	100%	
	<b>Individuais 40%</b>						
		Grau de satisfação dos clientes/famílias			3	30%	
		Grau de consonância nas atividades desenvolvidas			3	20%	
		Taxa de execução das atividades intrínsecas			3	30%	
		Taxa de participação nas formações disponibilizadas			3	20%	
<b>Total</b>							
Avaliação por Competências (30%)	Competências	Indicadores			Meta	Peso	Avaliação
	<b>Técnico-Cognitivas 40%</b>						
		Resolução de problemas			4	30%	
		Iniciativa			4	40%	
		Auto-controlo			4	40%	
	<b>Relacionais 30%</b>						
		Comunicação			4	30%	
		Trabalho em equipa			4	40%	
		Empatia pessoal			4	30%	
	<b>Total</b>						
<b>Nota Final da Avaliação</b>							
<u>Plano de Desenvolvimento Individual:</u>							
Assinatura do avaliado: _____					Assinatura do avaliador: _____		
Data: __/__/__					Data: __/__/__		

Tabela 12 - Ficha de Avaliação de Desempenho de Ajudante de Ação Direta

Conforme se pode constatar, cada uma das fichas de avaliação contempla as escalas anteriormente mencionadas, as quais deverão ser utilizadas para a concretização das mesmas e subsequente obtenção da classificação final de cada colaboradora. Para tal, existem ponderadores para cada uma das áreas de avaliação (objetivos e competências), bem como para cada categoria de objetivos e respetivos indicadores, permitindo a apuração de uma nota final, a qual estará inserida numa escala de pontuação de 1 a 5 pontos. Pode-se ainda verificar que consoante as funções desenvolvidas, operacionais ou técnicas/coordenação/direção, os critérios principais de avaliação variam, sendo que nas primeiras deverá existir uma maior valorização das competências, enquanto que nas segundas, são mais relevantes os objetivos, uma vez que influenciam os resultados obtidos pelos colaboradores.

Para a concretização da presente avaliação, deverá igualmente ser definido o respetivo ciclo, devendo este compreender as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de metas, através do qual os avaliados e avaliadores definem-nas de uma forma específica e mensurável para o período de avaliação;
- b) Acompanhamento, devendo existir reuniões entre os avaliados e os avaliadores, ao longo do período de avaliação, a fim de ser discutido o progresso em relação às metas estabelecidas, assim como fornecer feedback contínuo;
- c) Avaliação formal, devendo esta ser realizada no final do período de avaliação, para que seja analisado o desempenho individual e o alcance das metas, devendo contemplar a autoavaliação dos colaboradores;
- d) Feedback/discussão para que sejam debatidos os resultados, assim como fornecido feedback construtivo, de modo a que se possam estabelecer novas metas ou ajustadas as pré-existentes;
- e) Planeamento do desenvolvimento individual, tendo este por base os resultados da avaliação, os quais permitirão a identificação das oportunidades de desenvolvimento e a definição de planos de ação que auxiliem os colaboradores a alcançarem o seu máximo potencial.

Associada à gestão e avaliação de desempenho, estão sempre presentes as recompensas e os incentivos, pretendendo, desta forma, potenciar a performance da organização, alinhando os colaboradores e recompensando-os de uma forma justa e equitativa, mediante o desempenho alcançado.

#### 4.4. Criação de um Sistema de Recompensas

Um sistema de recompensas tem como finalidade o incentivo e a motivação dos colaboradores para o alcance de metas, bem como a obtenção de um desempenho superior. Este pode oferecer recompensas intrínsecas ou extrínsecas, conforme foi descrito na revisão da literatura, podendo abranger prémios em numerário, promoções, benefícios adicionais, elogios públicos, folgas ou dias de férias extras, certificados de reconhecimento, entre outros, assim como pode ser implementado em diferentes contextos, nomeadamente em OSFL.

Atualmente, as recompensas concedidas na Associação contemplam apenas a atribuição de 12 horas de dispensa anuais, a todos os seus colaboradores, com a obrigatoriedade de apresentação de justificação de ausência; bem como aumentos salariais muito pontuais, em função da perceção do desempenho dos colaboradores, embora nenhuma das recompensas enumeradas estejam alicerçadas na avaliação de desempenho implementada.

Assim, torna-se necessária a estruturação de um sistema de recompensas claro, equitativo, com objetivos específicos, mensuráveis, realistas e atingíveis num determinado espaço de tempo, devendo estes estar em alinhamento com os objetivos organizacionais, de forma a potenciar a melhoria da performance da Associação.

Surge assim a proposta de sistema de recompensas, baseado na atribuição da pontuação proveniente da avaliação de desempenho:

- ✓ Avaliação de desempenho com uma pontuação entre 0 e 2,9 pontos → Insuficiente
- ✓ Avaliação de desempenho com uma pontuação entre 3 e 3,9 pontos → Suficiente
  - Dia Aniversário;
  - 16 Horas de dispensa/ano, com um gozo máximo de 4h/mês;
- ✓ Avaliação de desempenho com uma pontuação entre 4 e 4,5 pontos → Bom
  - 2 Dias férias extra;
  - Dia aniversário;
  - 20 Horas de dispensa/ano, com um gozo máximo de 4h/mês;
- ✓ Avaliação de desempenho com uma pontuação entre 4,6 e 5 pontos → Muito Bom
  - 5 Dias férias extra;
  - Dia aniversário;
  - 24 Horas de dispensa/ano, com um gozo máximo de 4h/mês;
  - Possibilidade de gozo/marcação de férias na última quinzena de dezembro.
- 🏆 Prémio anual em numerário, no valor de 250€, para o melhor colaborador de cada setor da Associação, num regime de proporcionalidade, sendo cumulativa a necessidade de obtenção de uma pontuação mínima de 4,5 pontos.

Importa referir que, situações como faltas injustificadas, serão contabilizadas na avaliação do desempenho, tendo cada dia de ausência um peso de 0,5 pontos, sendo este valor descontado na pontuação final da avaliação.

Apesar do carácter não lucrativo da Associação, constata-se uma tentativa de existência de recompensas extrínsecas, tendo estas sido ponderadas, após investigação junto dos colaboradores, do que poderiam ser recompensas satisfatórias e motivadoras para os mesmos.

#### **4.5. Implementação e Avaliação do Projeto**

A implementação de projetos desta índole envolve várias fases prévias, nomeadamente a identificação das necessidades, a definição de objetivos e o planeamento, as quais permitirão a sua efetivação. Face a isto, toda a informação recolhida e produzida neste trabalho procurou dar resposta às fases anteriormente descritas, através da caracterização da Associação, da realização da análise SWOT, da reformulação da missão, visão e valores, da construção dos mapas estratégicos e de ambos os BSC, os quais alinham os objetivos à estratégia pretendida, definindo conseqüentemente os indicadores, a fórmula de cálculo e a periodicidade de avaliação dos mesmos, as fontes de obtenção dos dados necessários ao seu acompanhamento, as áreas responsáveis, as metas e as iniciativas/ações que deverão ser executadas para os alcançar. Para tal, foram consultados alguns dos elementos-chave para o processo, embora seja posteriormente necessário envolver todos os atores intrínsecos ao sucesso da implementação dos instrumentos desenvolvidos, a fim de validar/negociar os indicadores e métricas adotadas, bem como de alocar os respetivos recursos. Importa referir que no que concerne às metas estabelecidas para ambos os BSC, estas deverão ser minuciosamente revistas, uma vez que os valores estipulados são indicativos, encontrando-se ainda em apuramento os valores reais atuais de cada indicador.

Desta forma, a fim de perceber as possíveis dificuldades/limitações, bem como de realizar os ajustes necessários previamente à respetiva replicação nas restantes respostas sociais existentes, propõe-se que, numa primeira fase, para a implementação do BSC na Associação, que sejam adotados os instrumentos desenvolvidos no âmbito deste trabalho, nomeadamente o corporativo e o da ERPI, embora o primeiro só fique totalmente funcional aquando da criação e implementação dos BSC nas restantes respostas. A par desta fase, deverá existir a comunicação da estratégia organizacional e dos BSC aos colaboradores, de forma a garantir que estes entendam a sua importância/papel no processo, bem como o impacto das respetivas atividades individuais para a concretização dos objetivos estratégicos da Associação.

Com relação à monitorização e avaliação inerente aos BSC, estas deverão ser realizadas regularmente, de forma a identificar as metas alcançadas, assim como as lacunas inerentes às metas que se encontram por cumprir, possibilitando uma atuação atempada e eficaz na reversão das mesmas. Sabendo que o BSC não é um instrumento estático, o mesmo deverá ser revisto e atualizado sempre que as condições no momento assim o exigirem/justificarem, uma vez que este se encontra sujeito às interações do ambiente interno e externo da Associação.

No que concerne à gestão e avaliação de desempenho, deverão ser criados os perfis profissionais para as restantes funções existentes na Associação, a fim de planear o ciclo da avaliação. Tendo em conta as várias fases pertencentes ao referido ciclo, o estabelecimento e/ou ajuste de objetivos deverá ocorrer anualmente, à semelhança da avaliação formal, embora o primeiro momento deva corresponder ao início do ano civil, enquanto que o segundo ao término do mesmo, existindo neste intervalo temporal, semestralmente, o acompanhamento/monitorização do desempenho até então. A par da realização da avaliação formal, deverá ser permitido um momento de discussão da avaliação realizada, assim como o feedback em relação à mesma, sendo este o ponto de partida para o planeamento do desenvolvimento individual.

Relativamente ao sistema de recompensas proposto, este só deverá entrar em vigor após a implementação do sistema de gestão e avaliação de desempenho desenhado, uma vez que são interdependentes. Neste sentido, funcionará como um elemento-chave de todo o processo de gestão da performance e do desempenho da Associação, recompensando todos aqueles que se destacarem pelo seu empenho no alcance dos objetivos organizacionais.



## Conclusões

A gestão de organizações sem fins lucrativos é um tema importante e complexo, uma vez que estas têm como objetivo principal atender a uma causa social, sem o foco do lucro. Neste sentido, a gestão financeira torna-se um dos principais desafios neste tipo de organizações, as quais dependem de doações, assim como do Estado, para manter as suas atividades. Para tal, é imprescindível a existência de rigor, segurança e viabilidade na referida gestão, obrigando este tipo de organizações à máxima transparência e eficiência em todos os processos.

Simultaneamente, outro dos pilares fundamentais para as OSFL é a gestão estratégica, através da definição de objetivos e metas, bem como da identificação das melhores formas para os alcançar, melhorando o seu posicionamento no mercado.

Não obstante, a gestão de pessoas é outro aspeto importante na gestão de OSFL. É necessário que os colaboradores estejam alinhados com a missão e motivados para trabalhar em prol da causa social, tornando a flexibilidade e a polivalência em características fundamentais dos mesmos, neste tipo de organizações.

Torna-se assim cada vez mais importante a profissionalização da gestão das OSFL, com o propósito, entre outros, de capacitar este tipo de organizações para serem cada vez mais eficientes, eficazes, sustentáveis e inovadoras, assim como para melhorarem a qualidade dos seus serviços prestados, aumentando o impacto social das atividades desenvolvidas.

Neste sentido, a adoção de ferramentas de gestão de performance e de desempenho tornam-se basilares, embora as mesmas tenham de ser ajustadas às singularidades das OSFL. O BSC é um dos instrumentos mais utilizados neste tipo de organizações, revelando-se capaz de auxiliar os corpos dirigentes das mesmas a desenhar uma estratégia, a comunicá-la aos respetivos colaboradores, bem como a promover a mudança de processos organizacionais e culturais.

Perante a realidade descrita, o presente trabalho propôs-se a estudar uma OSFL, nomeadamente uma IPSS, partindo da avaliação da sua situação atual, através da sua caracterização, do estudo da sua situação financeira, e do levantamento dos instrumentos de gestão utilizados até então, permitindo, desta forma, a elaboração de uma proposta de implementação do BSC na Associação, de uma proposta de melhoria da gestão e avaliação de desempenho dos seus colaboradores, assim como de uma proposta de sistema de recompensas que agregará o resultado dos instrumentos anteriores. Esta proposta permitirá à referida Associação tornar-se mais eficiente e eficaz, potenciando a sua competitividade, sem nunca perder de vista o objetivo major que é a sustentabilidade financeira, promovendo em simultâneo o alinhamento de toda a organização aos respetivos objetivos

estratégicos e uma gestão e avaliação de desempenho consertada e equitativa dos seus colaboradores, promovendo uma recompensa justa e ponderada, a qual contribuirá para a motivação e envolvimentos dos mesmos para com a organização.

Embora o trabalho desenvolvido seja ainda um projeto-piloto, faltando desenvolver os já referidos instrumentos na restante estrutura organizacional, para que seja possível replicá-los em pleno, julga-se que as ferramentas criadas serão um bom ponto de partida para a implementação de uma gestão consciente e a par das necessidades da Associação, tornando-a capaz de otimizar os seus serviços e de prestar cuidados diferenciados, com uma melhor qualidade, tendo em vista a perpetuação da imagem e reputação da mesma junto da comunidade e dos seus parceiros.

## Referências Bibliográficas

- Allen, R. S., & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of organizational change management*, 14(2), 110-131. <https://doi.org/10.1108/09534810110388036>
- Akingbola, K. (2006). Strategic choices and change in non-profit organizations. *Strategic Change*, 15(6), 265-281. <https://doi.org/10.1002/jsc.772>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Camara, P. B. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote. ISBN: 978-972-20-5939-8
- Carvalho, L. C. (2022). Gestão estratégica nas organizações sociais. In A. Rolo, & L. C. Carvalho, *Gestão das organizações sociais* (pp. 45-59). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-989-561-233-8
- Costa, R. L., Pereira, L. F. & António, N. S. (2019). *Estratégia organizacional: do estado da arte à implementação prática*. Lisboa: Conjuntura Atual Editora. ISBN: 978-989-694-506-0
- Crittenden, W. F. (2000). Spinning straw into gold: The tenuous strategy, funding, and financial performance linkage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1\_suppl), 164-182. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S008>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Hubby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Durst, S. L., & Newell, C. (2001). The who, why, and how of reinvention in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 443-457. <https://doi.org/10.1002/nml.11404>
- Ekhayemhe, A. J., & Oguzie, S. (2018). Assessing the relationship between rewards and employees' motivation in some selected non-profit organizations in Abuja, Nigeria. *Journal of Accounting and Applied Business Research*, 1(1), 61-74. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v1i1.7>
- Ferreira, M. R., & Proença, J. F. (2015). Strategic planning and organizational effectiveness in social service organizations in Portugal. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(2), 1-21.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (2023). Carta social: rede de serviços e equipamentos - Relatório 2021. Consultado em 22 de Abril de 2023 através de <https://www.cartasocial.pt/documents/10182/13834/csosocial2021.pdf/12f65226-8c2a-42ef-b8b3-dad731ecccaf>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gomes, J., & Romão, M. (2014, February). Advantages and limitations of performance measurement tools: the balanced scorecard. In *Proceedings of the 7th IADIS International Conference (IS 2014)* (pp. 19-26).
- Gratton, P. C. (2018). Organization Development and Strategic Planning for Non-Profit Organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business intelligence journal*, 4(2), 327-334.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.18.3.99>

- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of management development*, 26(9), 895-915. <https://doi.org/10.1108/02621710710819366>
- Instituto Nacional de Estatística (2019). *Conta satélite da economia social – 2016*. Consultado em 15 de Fevereiro de 2023 através de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379957751&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- Instituto da Segurança Social, I. P. (2014). *Guia prático: constituição de instituições particulares de solidariedade social*. Consultado em 10 de Fevereiro de 2023 através de [https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss](https://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases (8th ed.)*. Harlow: Prentice Hall.
- Junior, R. J. C., & Vital, T. W. (2004). A utilização do benchmarking na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6(14), 60-66.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kopotienko, T., Tolmachova, A., & Danylova, N. (2020). Management control in non-profit organizations. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, (52-3), 44-46.
- Lopes, I. T. (2020). *Controlo de gestão: uma visão integrada do desempenho empresarial*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora. ISBN: 978-989-694-596-1
- Lopes, M. (2022). Perfis de avaliação nas organizações do terceiro setor: implicações diferenciadas na aprendizagem organizacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (99), 115-141.
- Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(2), 162-169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- Marcu, G. (2020). New perspectives in developing the balance scorecard concept. *Scientific Bulletin-Nicolae Balcescu Land Forces Academy*, 25(1), 33-40. <https://doi.org/10.2478/bsaft-2020-0005>
- Martello, M., Watson, J. G., & Fischer, M. J. (2008). Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9). <https://doi.org/10.19030/jber.v6i9.2471>
- Mohamed, R., & Başar, P. (2023). Impact of Strategic Management on Competitive Advantage. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 46-56. <https://doi.org/10.5152/TBE.2023.1000204>
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1\_suppl), 183-204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15, 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552011000400010>
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H., *GRH para gestores* (249-305). Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-50-5
- Neves, J. D., Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores (10ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora, SA. ISBN: 978-989-8058-91-1
- Pfister, J. A., Peda, P., & Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(2), 201-228. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring business excellence*, 13(4), 69-77. <https://doi.org/10.1108/13683040911006800>

- Riasat, F., Aslam, S., & Nisar, Q. A. (2016). Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system. *Journal of Management Info*, 11(1), 16-34. <http://dx.doi.org//10.31580/jmi.v11i1.56>
- Rodrigues Quesado, P., Fernandes Branco, J. C., & Rodrigues, F. J. (2017). Proposal to implement the balanced scorecard in a non-profit organization. *European Accounting and Management Review*, 4(1), 49-74.
- Santos, J. R., Sebastião, L. & Franqueira, A. (2022). Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In A. Rolo, & L. C. Carvalho, *Gestão das organizações sociais* (pp. 109-142). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-989-561-233-8
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2018). Beyond Nonprofits: in search of the third sector. In B. E. Enjolras, L. M. Salamon, K. H. Sivesind & A. Zimmer, *The third sector as a renewable resource for europe: concepts, impacts, challenges and opportunities* (pp.). Switzerland: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>
- Selden, S., & Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264. <https://doi.org/10.1177/009102601104000305>
- Sing, R., & Vadivelu, S. (2016). Performance Appraisal in India – A Review. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(5), 3229-3234.
- Tippet, J., & Kluvers, R. (2009). Employee rewards and motivation in non profit organisations: Case study from Australia. *International journal of Business and Management*, 4(3), 7-14. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p7>
- Teixeira, N. & Mata, C. (2022). Controlo de gestão. In A. Rolo, & L. C. Carvalho, *Gestão das organizações sociais* (pp. 221-243). Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-989-561-233-8
- Tool, H. R. (2012). Performance management and appraisal. *A Handbook*.
- Treinta, F. T., Moura, L. F., Almeida Prado Cestari, J. M., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Aken, E. M. V., Munik, J. & Leite, L. R. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Vasile, E., & Ion, C. (2019). Management control and financial management within economic organizations. *Internal Auditing & Risk Management*, 14(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3592461>
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The qualitative report*, 20(2), 134-152.



## **Anexos**

### **Anexo A – Guião de Entrevista ao Presidente da Associação**

- 1) Quais as principais características da Associação, nomeadamente no que concerne à missão, visão e valores?
- 2) Quais são as áreas de intervenção e que respostas sociais detém? Para além destas, existem outros tipos de serviços disponíveis para os clientes/associados?
- 3) Qual a estrutura organizacional da Associação?
- 4) Existe alguma estratégia delineada para a gestão da Associação?
- 5) Existem objetivos estratégicos para Associação? Se existem, como é que estes são partilhados e inculcados aos colaboradores?
- 6) Existe algum sistema de gestão e avaliação de desempenho?
- 7) Existem conteúdos funcionais para todos os colaboradores?
- 8) Existe algum sistema de incentivos/recompensas?

### **Anexo B – Guião de Entrevista à Direção Financeira da Associação**

- a) Como é que a contabilidade está organizada?
- b) É utilizado alguma metodologia de controlo de gestão? Se sim, qual?
- c) Como é que é feita a imputação dos custos?
- d) Existe apuramento de resultados por resposta social?
- e) É utilizado algum instrumento de pilotagem?
- f) Como é que é elaborado o orçamento?
- g) Existe alguma avaliação de performance no que toca à gestão orçamental?

### **Anexo C – Guião de Entrevista à Direção Técnica da ERPI**

- a) Como funciona a ERPI?
- b) Como se caracteriza a sua organização interna?
- c) A que pessoas é que se destina?
- d) Quais os seus objetivos?
- e) Quais os cuidados e serviços que oferece?

## Anexo D – Organograma da Associação

