

## O modelo de *balanced scorecard*

Existe um modelo chamado *balanced scorecard* que pode ser útil para medir o grau de cumprimento da nossa missão. Trata-se de um conjunto de medidas quantificáveis, cuidadosamente seleccionadas, e que derivam da estratégia organizacional. É, pois, uma ferramenta para comunicar aos colaboradores - voluntários e remunerados – e aos agentes externos os resultados e indicadores de desempenho da estrutura residencial.

É, então, um **sistema de medição, gestão estratégica e comunicação**.

Nessa medição, há que ter em conta várias dimensões dentro da organização (no nosso caso, da estrutura residencial). Os criadores do modelo *balanced scorecard* definiram **quatro dimensões a analisar**. São elas:

**Dimensão cliente/beneficiário:** refere-se aos residentes, aqueles que a estrutura residencial serve e cujas necessidades procura satisfazer;

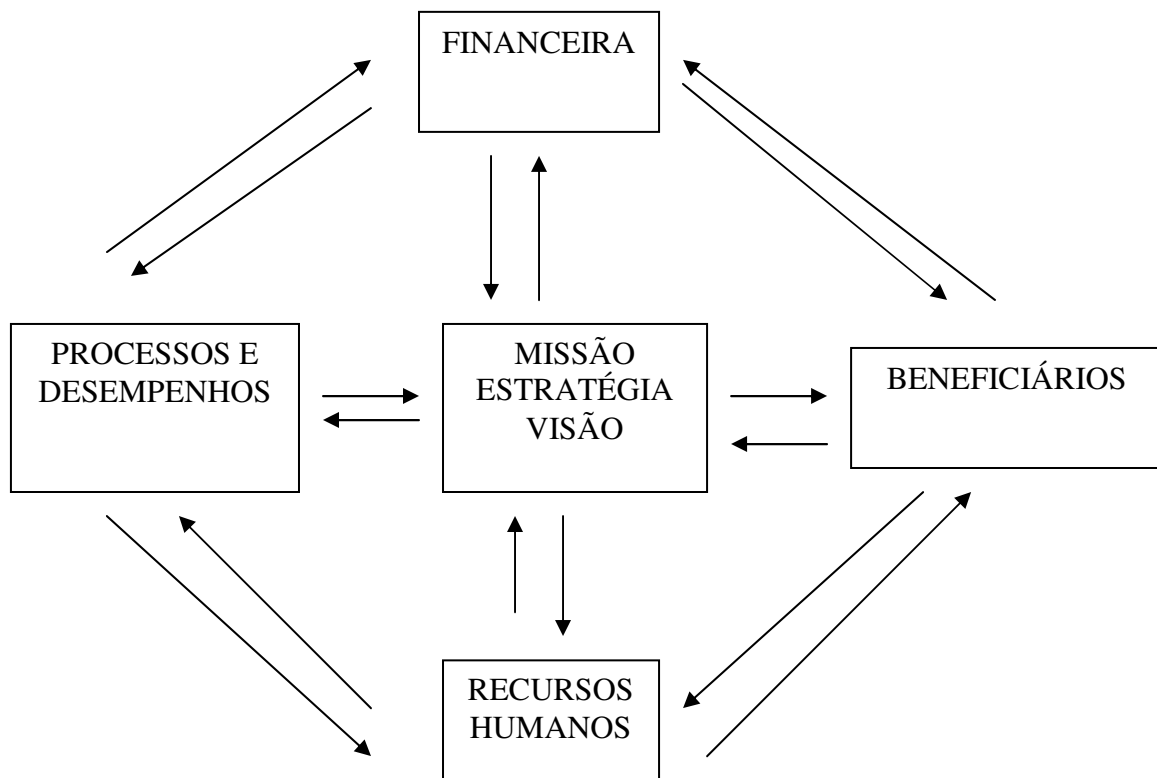
**Dimensão processos internos:** refere-se à acção propriamente dita (neste caso, a prestação de cuidados), traduzida na execução do serviço para o qual a estrutura residencial foi criada. É o que nos aproxima do cumprimento da missão;

**Dimensão recursos humanos:** as estruturas residenciais dependem muito da capacidade, dedicação, motivação e competência dos seus colaboradores, remunerados e voluntários. Há três áreas particularmente importantes: competência dos colaboradores, circulação da informação necessária à tomada de decisões e o ambiente da estrutura residencial;

**Dimensão financeira:** nenhuma organização funciona sem recursos financeiros.

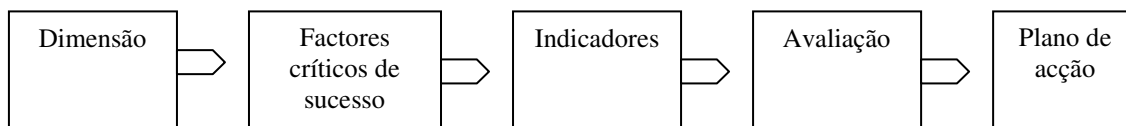
São eles que possibilitam a acção, embora também a limitem. Uma boa gestão financeira é a que faz com que os recursos existentes sejam utilizados em benefício do maior número de residentes.

Graficamente, podemos traduzir o modelo de *balanced scorecard* da seguinte forma:



Tendo por base a missão da estrutura residencial, há que avaliar, dentro de cada uma destas dimensões, quais os factores que permitem perceber se estamos ou não a caminhar no sentido de alcançar a visão que nos propusemos e como podemos melhorar os resultados em cada destas dimensões. São os chamados **factores críticos de sucesso**.

Não basta, porém, identificar esses factores. Temos também que definir, para cada um deles, **medidas e indicadores** que permitam avaliar o grau de cumprimento dos objectivos, de forma quantitativa. Só depois de feita essa avaliação podemos definir um plano de acção e implementar medidas para atingir as nossas metas.



### Que medidas podemos adoptar nas quatro dimensões que definimos?

**Dimensão cliente/beneficiário.** A primeira questão é saber o que é que os residentes precisam e esperam de nós. As estruturas devem criar sistemas

que permitam auscultar os residentes, como por exemplo a comissão de residentes.

Os indicadores desta dimensão podem ser a satisfação dos residentes com o tratamento físico e emocional que recebem, a atenção e o carinho dispensados, a dignidade humana do serviço, a educação e a formação, as actividades e responsabilidades atribuídas às pessoas mais velhas, o estímulo intelectual, a higiene ou o convívio com as outras pessoas.

A forma mais adequada de obter informação fiável acerca destes aspectos é o inquérito de satisfação aos residentes (ou seus representantes, no caso de impossibilidade dos primeiros). É importante perceber quais as actividades que o residente mais valoriza e criar formas inovadoras de lhas fornecer.

**Dimensão processos internos.** A qualidade do serviço prestado é um aspecto fulcral.

Muito embora cada estrutura residencial seja única e tenha o seu conjunto de práticas e desempenhos, há que estabelecer padrões de comportamento que sejam os melhores e os mais adequados na prestação de cuidados. Podemos e devemos medir o grau de inovação das respostas que damos aos residentes.

Até que ponto temos apostado em soluções inovadoras e positivas como o convívio intergeracional (entre crianças e pessoas mais velhas), as parcerias com escolas profissionais ou artísticas para ocupação de tempos livres, a participação dos nossos residentes em iniciativas da sociedade civil?

Importa também reflectir sobre as parcerias que a estrutura residencial estabelece com a comunidade - acções de mecenato, angariação de fundos, parcerias com escolas e associações locais, voluntariado e outras.

**Dimensão recursos humanos.** Devemos adoptar medidas que envolvam todos os membros da estrutura residencial, já que os recursos humanos são a base do serviço prestado. Tudo passa pela qualidade humana dos colaboradores. As medidas a adoptar passam por respostas a questões como:

Que formação estamos a proporcionar aos nossos colaboradores? Que competências ou comportamentos específicos esperamos deles em consequência dessa formação?

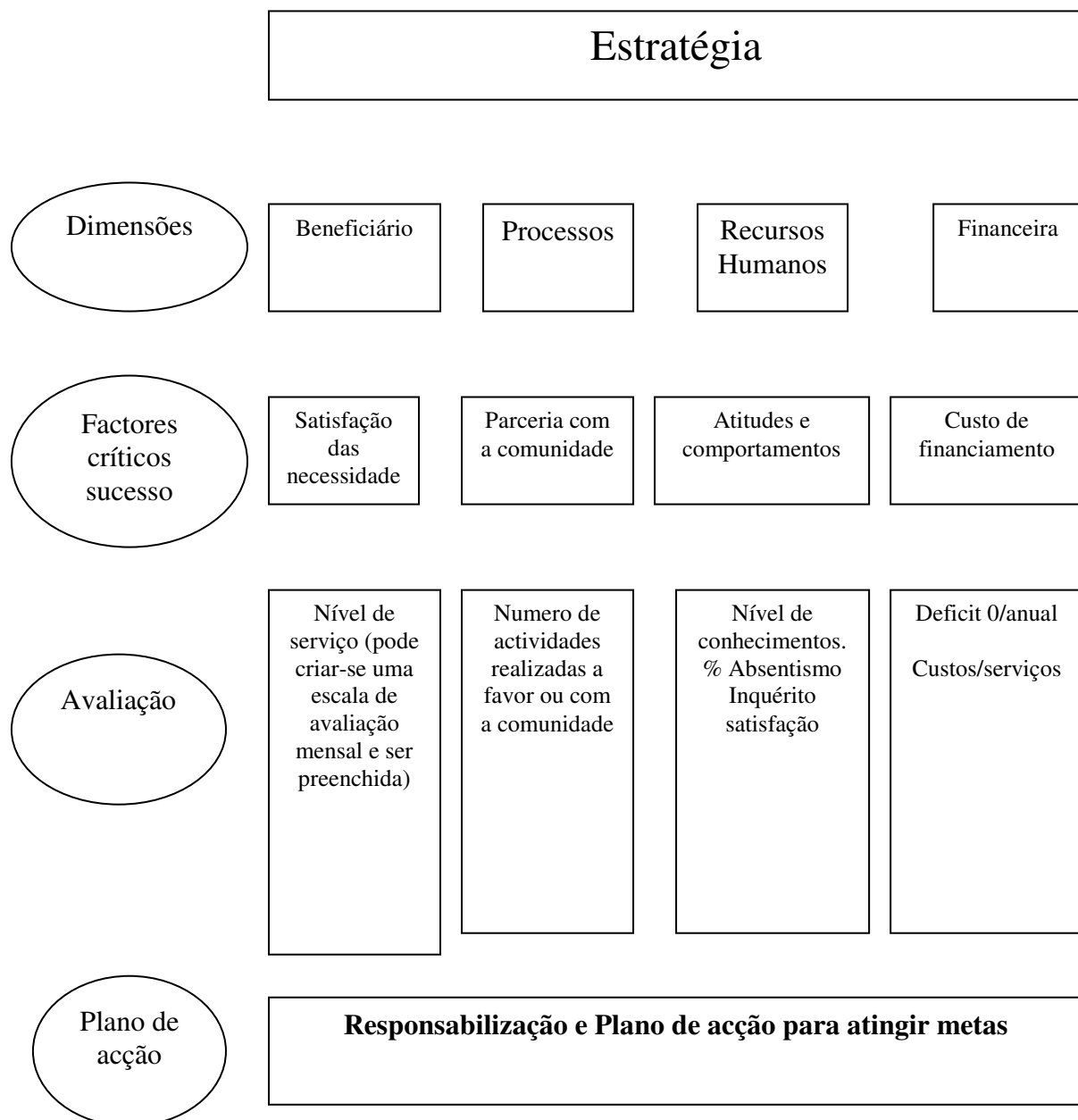
Como recrutamos e seleccionamos os nossos colaboradores remunerados e voluntários? Que precauções estamos a tomar para evitar contratações negligentes e prevenir abusos e maus-tratos aos residentes?

Que estratégia temos para manter na estrutura residencial os colaboradores mais bem qualificados?

Até que ponto há comunicação dos objectivos, meios, restrições e resultados aos colaboradores?

À semelhança da perspectiva do beneficiário, também aqui poderão utilizar-se inquéritos de satisfação aos colaboradores, para além de indicadores objectivos, como as taxas de absentismo.

**Dimensão financeira.** Importa medir o equilíbrio entre eficácia do serviço prestado e eficiência de custos. Podem desenvolver-se indicadores de custo de serviço, de cobrança de mensalidades, de custos de funcionamento, entre outros. Por exemplo: que percentagem das receitas provém de acções de angariação de fundos? Qual a disponibilidade mensal de *cash flow*? Conseguimos manter um deficit zero no final do ano? Conseguimos que a variação entre as projecções orçamentais e a execução verificada seja igual ou menos que 15%?



Cada estrutura residencial deverá construir o seu *balanced scorecard* com o envolvimento da direcção técnica, mas este é um trabalho que não deve esperar pela perfeição para ser implementado. O *balanced scorecard* é um instrumento que pode estar em permanente transformação, isto é, pode ser melhorado e alterado com o tempo, à medida que vamos tendo mais informação e aprendemos os processos.

Para cada medida definida no *balanced scorecard* deve haver objectivos quantificados.

São estes objectivos que permitem efectuar uma avaliação do desempenho das instituições, nas suas diversas categorias, bem como o estabelecimento de planos de melhoria para o futuro.

Recordemos algumas vantagens da implementação do *balanced scorecard*:

Traduz a estratégia em objectivos e acções concretas;

Estabelece indicadores do cumprimento dos objectivos em todas as dimensões da estrutura residencial;

Proporciona uma visão sistematizada do desempenho;

Permite avaliar e actualizar a estratégia;

Facilita a comunicação de objectivos estratégicos aos colaboradores;

Fomenta uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;

Fomenta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição de cada um para a obtenção de resultados.