



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão em Organizações do Sector da Saúde

O caso do Hospital de Santa Maria do Porto

por

Beatriz dos Santos Pinho

Universidade Católica do Porto, Católica Porto Business School
novembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão em Organizações do Sector da Saúde

O caso do Hospital de Santa Maria do Porto

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de
Gestão

por

Beatriz dos Santos Pinho

sob orientação de
Professor Dr. Vítor Macedo

Universidade Católica do Porto, Católica Porto Business School
novembro de 2024

Agradecimentos

Chego ao fim de uma jornada significativa na minha vida, repleta de orgulho, sensação de dever cumprido e realização pessoal. Gostaria de expressar o meu mais profundo agradecimento a todas as pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho de pesquisa e a conclusão da minha dissertação de mestrado.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos professores orientadores, Prof. Dr. Miguel Soares e Prof. Dr. Vítor Macedo, por terem aceitado e me acompanhar neste percurso, pela orientação e apoio que foi valioso ao longo deste processo. As orientações dadas foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e, sem isso, a sua elaboração não seria possível.

Sou grata à minha família, às minhas amigas e ao meu namorado por todo o apoio, amor, incentivo e compreensão que me deram durante os desafios enfrentados ao longo deste caminho académico e me motivaram a nunca desistir.

Por fim, gostaria de agradecer ao Hospital de Santa Maria do Porto, ao responsável pelo departamento de controlo de gestão, pelo suporte e apoio fornecido para esta pesquisa.

O meu sincero obrigado a todos os mencionados e a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

Resumo

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel significativo na sociedade, designadamente como entidades que atuam na prestação de serviços de saúde.

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) recorrendo a uma metodologia qualitativa (estudo de caso), foi concretizado no Hospital de Santa Maria do Porto (HSM). A investigação efetuada focou-se nos processos e ferramentas do Sistema de Controlo de Gestão do hospital, tendo por base as etapas do modelo *Execution Premium* de Kaplan e Norton. De forma complementar, explorou-se o papel desempenhado pelo recentemente criado departamento de controlo de gestão na evolução do Sistema de Controlo de Gestão.

Da análise efetuada foram identificados pontos positivos, mas também desafios que devem ser superados pela organização. Embora o HSM tenha conseguido implementar algumas práticas de monitorização e controlo, como a definição de indicadores de desempenho não financeiros, a análise mostrou que ainda há lacunas significativas no alinhamento estratégico. A ausência de uma formulação estratégica clara, com objetivos e KPI's estratégicos, impede que a organização acompanhe o seu progresso de forma mais eficaz. No entanto, com a criação do departamento de controlo de gestão é espetável que exista evolução a nível estratégico para o hospital.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, *Execution Premium*, Estratégia.

Abstract

Private Social Solidarity Institutions (IPSS) play a significant role in society, notably as entities that provide health services.

This Final Master's Work (TFM), using a qualitative methodology (case study), was implemented at the Hospital de Santa Maria do Porto (HSM). The research carried out focused on the processes and tools of the hospital's Controlling System, based on the stages of the Execution Premium model by Kaplan and Norton. In a complementary way, the role played by the newly created controlling department in the evolution of the Controlling System was explored.

From the analysis carried out, positive points were identified, but also challenges that must be overcome by the organization. Although HSM was able to implement some monitoring and control practices, such as defining non-financial performance indicators, the analysis showed that there are still specific gaps in strategic alignment. The absence of a clear strategic formulation, with strategic objectives and KPIs, prevents the organization from monitoring its progress more effectively. However, with the creation of the controlling department it is expected that there will be an evolution in the strategic level for the hospital.

Keywords: Controllership, Execution Premium, Strategy.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas	xiv
Glossário	xvi
Introdução.....	18
Capítulo 1: Revisão da Literatura.....	20
1. Sistemas de Controlo de Gestão	20
1.1 Enquadramento	20
1.2 <i>Execution Premium</i>	22
1.2.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia.....	24
1.2.2 2ª Etapa – Planear a estratégia.....	24
1.2.3 3ª Etapa – Alinhar a organização.....	25
1.2.4 4ª Etapa – Planear as operações.....	25
1.2.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender.....	26
1.2.6 6ª Etapa – Testar e adaptar.....	26
2. A função do <i>controller</i> de gestão	27
Capítulo 2: Metodologia	30
Capítulo 3: Estudo do caso	32
1. Hospital de Santa Maria do Porto	32
1.1 Estrutura organizacional.....	33
1.2 Enquadramento histórico	34
2. <i>Execution Premium</i> no Hospital de Santa Maria do Porto	36
2.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia.....	36
2.2 2ª Etapa – Planear a estratégia.....	38
2.3 3ª Etapa – Alinhar a organização	40
2.4 4ª Etapa – Planear as operações	42
2.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender.....	43
2.6 6ª Etapa – Testar e adaptar	46
3. O papel do <i>Controller</i> no Hospital de Santa Maria do Porto	47

3.1 Os impactos do departamento de controlo de gestão no Hospital de Santa Maria do Porto.....	49
4. Análise crítica do estudo	51
Capítulo 4: Conclusão	54
Capítulo 5: Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	56
Bibliografia.....	57
Apêndices	61

Índice de Figuras

Figura 1: As etapas do modelo <i>Execution Premium</i>	23
Figura 2: Estrutura Organizacional HSM.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Execution Premium</i> – 1ª etapa	38
Tabela 2: <i>Execution Premium</i> – 2ª etapa.....	40
Tabela 3: <i>Execution Premium</i> – 3ª etapa.....	41
Tabela 4: <i>Execution Premium</i> – 4ª etapa.....	43
Tabela 5: Exemplo de controlo de indicadores	44
Tabela 6: <i>Execution Premium</i> – 5ª etapa.....	45
Tabela 7: <i>Execution Premium</i> – 6ª etapa.....	47
Tabela 8: Análise crítica do modelo <i>Execution Premium</i> no HSM.....	53

Glossário

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

BSC – Balanced Scorecard

CG – Controlo de Gestão

HSM – Hospital de Santa Maria do Porto

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

KPI - *Key Performance Indicators*

PESTEL – *Politics, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

STRATEX – *Strategic Expenditures*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Introdução

O controlo de gestão tem se revelado uma ferramenta essencial para garantir a eficiência e eficácia das operações em organizações de diferentes setores, e o setor da saúde não é exceção (de Harlez & Malagueño, 2016).

Como modelo de gestão integrado e processual, foi estudado o modelo *Execution Premium*, desenvolvido por Kaplan e Norton, constituído por seis etapas, assegurando que uma organização consiga definir uma estratégia clara, alinhando os processos internos e criando sistemas de controlo que permitam ajustar o percurso, conforme necessário (Kaplan & Norton, 2008). O papel do departamento de controlo de gestão é importante para este desenvolvimento, sendo o principal responsável pela adaptação e gestão dos processos de transformação.

A função de *controller* tem mudado ao longo do tempo, devido a várias mudanças existentes, sejam elas a nível estrutural, os ambientes altamente competitivos e os desenvolvimentos sofisticados de sistemas de informação (Byrne & Pierce, 2007).

Neste contexto, foi desenvolvido um estudo de caso ao Hospital de Santa Maria do Porto, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, que enfrentou recentemente a necessidade de fortalecer os seus processos de controlo de gestão, o que levou à criação de um departamento de controlo de gestão em janeiro de 2023. Para análise do seu atual sistema, foi utilizado o modelo *Execution Premium*, como matriz central deste trabalho, sendo realizada a comparação das atuais práticas do HSM ao que é preconizado pelo modelo.

O objetivo deste trabalho é, portanto, estudar os processos e ferramentas do Sistema de Controlo de Gestão da organização (considerando a matriz teórica do modelo *Execution Premium*). Pretendeu-se também explorar o papel

desempenhado pelo recentemente criado departamento de controlo de gestão na evolução do seu sistema, no sentido de contribuir para a execução estratégica.

No primeiro capítulo do trabalho é feita a revisão de literatura, enquadrando o estudo e explorando diversos conceitos, nomeadamente o de sistemas de controlo de gestão e de *Execution Premium*. O segundo capítulo foca-se na metodologia, onde é apresentada a questão de investigação e a descrição da metodologia escolhida, o estudo de caso. Já no terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso, apresentado a empresa estudada e a aplicação prática do modelo *Execution Premium* e, explicada a importância do novo departamento de controlo de gestão para a aplicação deste modelo. Ainda nesse capítulo, é apresentada uma análise crítica ao estudo. Por fim, o quarto capítulo exhibe as conclusões e, adicionalmente, no quinto capítulo são apresentadas algumas limitações encontradas ao longo do estudo e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

1. Sistemas de Controlo de Gestão

1.1 Enquadramento

Como referem Jordan et al. (2021) os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) têm como objetivo central facilitar e agilizar a realização das estratégias, desenvolvendo instrumentos práticos de gestão garantido uma adequada monitorização da performance do negócio.

Existem, no entanto, várias definições para sistemas de controlo de gestão:

Segundo Malmi & Brown (2008), os sistemas de controlo de gestão englobam todos os sistemas e práticas de gestão que os gestores utilizam, direcionando o comportamento e decisões dos funcionários para os objetivos e estratégias da organização.

Speklé & Widener (2020) salientam que os objetivos e as estratégias de uma organização podem ser complexos, no entanto, o controlo de gestão (CG) tem como principal objetivo garantir que o comportamento e as decisões dos indivíduos sejam consistentes com o cumprimento dos objetivos anteriormente estabelecidos.

Jordan et al. (2021) apresentam três perspetivas sobre o papel dos SCG:

- i) a primeira realça a importância que os gestores responsabilizados pela missão operacional têm para atingir os objetivos fixados pela organização;

- ii) a segunda privilegia o uso de instrumentos de gestão por parte de todos os responsáveis para tomarem decisões adequadas para o futuro da entidade;
- iii) na terceira perspectiva, os autores referem-se a um “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da entidade, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (p.p. 43).

O denominador comum das várias definições de sistemas de controlo de gestão apresentadas na literatura, é o alinhamento dos objetivos organizacionais com o comportamento dos trabalhadores.

É importante salientar que os SCG pretendem responder às necessidades de uma organização em cada momento do seu ciclo de vida, considerando um dado contexto organizacional e envolvente. Assim sendo, não podem ser considerados como sistemas universais, mas sim contingenciais às necessidades específicas de cada entidade, procurando estas adaptar os instrumentos utilizados de modo a responder a essas mesmas necessidades (Jordan et al., 2021).

Efetivamente, como salienta Martin (2020), à medida que os recursos e as características de uma organização evoluem ao longo do tempo, ela irá utilizar de forma diferenciada os sistemas de controlo de gestão e os mecanismos de controlo interno. Essa evolução pode ser marcada pelo ambiente externo, impondo constrangimentos ou criando oportunidades favoráveis, ou pelo ambiente interno, de acordo com as mudanças de objetivos e metas a alcançar, cultura empresarial ou rendibilidade dos capitais.

Embora existam diferentes visões para a definição de SCG, é possível concluir que todas convergem para a necessidade de orientar decisões e ações individuais em função dos objetivos organizacionais. Além disso, os sistemas

de controlo de gestão não devem ser vistos como sistemas universais, mas sim adaptáveis ao ciclo de vida e ao contexto específico de cada organização, permitindo assim a resposta eficaz às mudanças internas e externas.

1.2 *Execution Premium*

Após um estudo realizado em 1996, os autores Kaplan e Norton puderam observar que, a maioria das organizações não tinha sistemas formais para ajudá-las a executar as suas estratégias. Verificaram que poucos funcionários entendiam a estratégia da sua empresa, era gasto pouco tempo em reuniões para discutir as suas estratégias e, não vinculavam o orçamento às estratégias definidas.

Segundo Jordan et al. (2021) e Kaplan & Norton (2008), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta estratégica de gestão que visa traduzir a estratégia de uma organização em objetivos interligados, distribuídos por quatro perspetivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. Em cada uma dessas perspetivas são definidos os objetivos a serem alcançados de acordo com a visão e a estratégia da organização.

O mapa estratégico é uma representação visual das relações de causa e efeito em que se acredita. Para a implementação do BSC, pressupõem-se a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito, relacionado os objetivos e as ações que influenciam o desempenho. Assim, após a identificação do objetivo a alcançar, é necessário garantir a satisfação por parte dos clientes, existindo o cumprimento dos prazos estabelecidos e a eficácia na execução dos processos internos. Além disso, é essencial assegurar o uso da tecnologia adequada e do grupo de colaboradores com qualificação apropriada (Jordan et al., 2021).

1.2.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia

A primeira etapa é o momento em que é desenvolvida a estratégia. Esse processo inicia-se com a clarificação da missão, onde descrevem qual o propósito fundamental da organização e a sua principal contribuição para a sociedade; os valores, onde representam os principais orientadores das suas ações e, que modelam a cultura organizacional; e a visão, que pretende indicar a projeção da organização a longo prazo (Kaplan & Norton, 2008).

Após a clarificação desses elementos, a organização entra no processo de análise estratégica, avaliando o contexto interno e externo à organização utilizando ferramentas como a tabela SWOT e o modelo PESTEL, respetivamente. Após isso, é formulada a estratégia e esclarecidas as questões relacionadas com os nichos de mercado a competir, os processos-chave, o capital humano e as tecnologias necessárias (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.2 2ª Etapa – Planear a estratégia

Esta etapa tem como foco principal desenvolver os objetivos estratégicos, acompanhados por medidas e metas concretas que possam ser monitorizadas. Este planeamento é feito através da elaboração de um mapa estratégico, através do *balanced scorecard*, que traz melhorias a longo e curto prazo (Kaplan & Norton, 2008).

Posteriormente, são escolhidas as iniciativas estratégicas que devem ser vistas como complementares para alcançar os objetivos estratégicos. Essas iniciativas requerem um financiamento, que deve estar contemplado no orçamento de despesa estratégica, STRATEX (Kaplan & Norton, 2008).

Por último, devem ser definidos os líderes responsáveis pela execução das estratégias e as equipas temáticas, compostas por membros de diferentes departamentos, onde deverão ser fornecidas responsabilidades e *feedbacks* contínuos (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.3 3ª Etapa – Alinhar a organização

Como 3ª etapa do modelo, esta consiste em garantir que todos os níveis de uma organização estão alinhados com a sua estratégia. Assim, Kaplan e Norton enfatizam a importância de alinhamento em três principais áreas: (1) alinhamento das unidades de negócio – é necessário garantir que todas as unidades estão em sintonia com a estratégia organizacional, assegurando isso através da utilização de mapas estratégicos e do BSC; (2) alinhamento das unidades de apoio/suporte – departamentos como o de informática, recursos humanos e contabilidade, não estão diretamente ligados à criação de valor para o cliente, no entanto, fornecem recursos e ferramentas para que as unidades de negócio possam alcançar os objetivos, contribuindo para o desempenho global da organização; (3) alinhamento dos colaboradores – é importante que os colaboradores estejam motivados e conscientes da estratégia para o sucesso da mesma, oferecendo incentivos e programas de treinamento e desenvolvimento (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.4 4ª Etapa – Planear as operações

Esta etapa requer um alinhamento das operações diárias e das atividades de melhoria do processo com as prioridades estratégicas. Durante esse processo as organizações exigem, em primeiro lugar, uma melhoria nos principais processos que requerem objetivos específicos ligados diretamente às metas estratégicas; em segundo lugar, deve ser desenvolvido um plano operacional onde devem ser desenvolvidos planos de melhoria do processo e as medidas e metas estratégicas do BSC. Esse plano operacional deve estar dividido em três componentes: previsão detalhada da venda, onde se determine os recursos e capacidades necessárias para responder à procura; plano de capacidade de recursos, envolvendo todos os recursos necessários para ter a capacidade de responder à procura das vendas; e orçamento para despesas operacionais e

despesa de capital, contemplando tanto as despesas operacionais como as de capital (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender

Uma vez que a estratégia já se encontra definida, é importante o acompanhamento contínuo da execução estratégica e existir a capacidade de ajustar as ações com base no desempenho real (Kaplan & Norton, 2008).

A realização de reuniões de revisão operacional são importantes tendo como objetivo, examinar o desempenho departamental de modo a avaliar o progresso e verificar os obstáculos, caso existam, e a melhor maneira de os ultrapassar. Além das revisões operacionais, são necessárias reuniões de revisão estratégica onde são avaliados os indicadores e iniciativas estratégicas proporcionando uma visão mais ampla do progresso da organização (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.6 6ª Etapa – Testar e adaptar

Esta última etapa representa a fase de validação e ajuste da estratégia. Durante esta fase do modelo, são realizadas reuniões de teste e adaptação, ou seja, é feita uma revisão e análise da estratégia tendo por base dados internos como, por exemplo, relatório de lucratividade e dados externos sobre o ambiente competitivo, podendo ser utilizada a análise PESTEL (Kaplan & Norton, 2008).

No final dessas reuniões, quando a conclusão chegada define que a estratégia adotada não é válida e é necessária uma mudança, o modelo inicia-se e volta-se a definir uma nova estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

2. A função do *controller* de gestão

Anteriormente, definiu-se sistemas de controlo de gestão como um conjunto de processos e ferramentas utilizados pelos gestores para garantir que os comportamentos e decisões dos funcionários estejam alinhados com os objetivos da organização. Como expõe Oesterreich et al. (2019), com a crescente complexidade dos ambientes empresariais, ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma transformação no papel dos *controllers* de gestão desempenhando estes, cada vez mais, um papel crucial nas organizações interagindo com os diversos departamentos, assumindo responsabilidades e contribuindo de maneira estratégica para o sucesso empresarial. Os sofisticados desenvolvimentos, principalmente no mundo digital, tem tido bastante impacto na gestão das empresas e, conseqüentemente, são necessárias adaptações e captação de talentos que tenham valor para desempenharem este importante papel (Oesterreich et al., 2019).

A função de *controller* nos últimos tempos está a ser vista como a de um parceiro de negócios uma vez que, não se limita apenas à supervisão financeira, mas também à participação ativa na formulação e decisão estratégica (Byrne & Pierce, 2007). Alinhando a análise financeira com a estratégia de negócio, os *controllers* ajudam a garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo, promovendo assim a sua eficiência.

Segundo Jordan et al. (2021), esta função exige várias responsabilidades, tais como, a gestão previsional e a eficiência operacional e financeira, podendo ser controlado e analisado através do orçamento, da análise de desvios, do *balanced scorecard*, entre outros. Através desses dados, é também possível analisar e prever resultados futuros e identificar oportunidades de melhoria e de crescimento, auxiliando a alta administração na tomada de decisões informadas.

A crescente importância desta função nas organizações poderá ser atribuída à necessidade da existência de um controle mais rigoroso dos recursos financeiros e ao ambiente competitivo e dinâmico dos negócios. Com as habilidades analíticas e visão estratégica que os *controllers* adquirem, contribuem significativamente para a formulação de estratégias empresariais, ajudando a garantir estabilidade financeira e sucesso a longo prazo. Para além disso, a interação com os diferentes departamentos permite uma visão alargada e abrangente da performance organizacional, facilitando a tomada de decisões informadas e a implementação de melhorias contínuas nos processos internos (Byrne & Pierce, 2007).

São várias as competências que esta função exige, no entanto, é importante ressaltar, que as características exigidas podem variar consoante as entidades e a sua dimensão. Uma organização sem fins lucrativos terá necessidades distintas em comparação com uma empresa multinacional, influenciando as competências específicas que um *controller* deve ter. Além disso, o setor de atuação, por exemplo, setor da saúde, também impacta as habilidades adquiridas.

Apesar disso, Byrne & Pierce (2007) identificam as características que consideram mais importantes o *controller* ter, independentemente da organização e do setor os autores destacam, a capacidade de comunicação e o conhecimento empresarial e do negócio.

A comunicação clara é fundamental para que, ao lidar com os dados financeiros complexos, consigam expor de maneira compreensível para a alta administração e outras partes interessadas, ajudando a garantir que as decisões são tomadas de maneira informada. Além disso, uma comunicação eficaz promove a colaboração entre diferentes departamentos, assegurando que todos estejam alinhados com os objetivos financeiros e operacionais da organização (Byrne & Pierce, 2007; Oesterreich et al., 2019).

Por outro lado, o conhecimento empresarial e do negócio permite que os *controllers* alinhem as suas análises financeiras com os objetivos estratégicos da empresa, garantido que as decisões financeiras apoiem a estratégia de longo prazo da organização. Esse conhecimento é também uma vantagem que permite identificar oportunidades de crescimento e também de risco que podem não ser visíveis de imediato (Byrne & Pierce, 2007; Oesterreich et al., 2019).

Com isso, e após as definições de sistemas controlo de gestão apresentadas, é evidente que o *controller* desempenha um papel crucial na implementação e no sucesso do controlo de gestão. Dada a amplitude e complexidade das suas funções, é essencial que o *controller* desenvolva uma série de habilidades específicas para garantir o sucesso eficaz das tarefas a executar.

Capítulo 2

Metodologia

A dissertação pretende analisar o Sistema de Controlo de Gestão numa organização do setor da saúde, o Hospital de Santa Maria do Porto, através do método do estudo de caso.

Deste modo, o objetivo deste estudo terá como pergunta de investigação “Como é que o Sistema de Controlo de Gestão implementado no Hospital de Santa Maria do Porto se alinha com as etapas do modelo *Execution Premium*?”, focando-se nos processos e ferramentas do sistema de controlo de gestão do hospital, tendo por base as etapas do modelo *Execution Premium* de Kaplan e Norton.

Como refere Yin (2001), quando a questão de investigação utiliza “Como” ou “Por que” é considerada uma questão mais exploratória, o que leva ao uso de um estudo de caso, sendo utilizada maioritariamente a observação direta e a realização de entrevistas.

Ao contrário de outras metodologias de pesquisa que se baseiam em usar grandes amostras ou criar condições controladas, o estudo de caso examina situações complexas e multifacetadas tal como elas ocorrem no seu ambiente real. Uma das suas características distintivas é a recolha de dados de várias fontes, como entrevistas, observações, documentos, registos históricos e outros materiais pertinentes. Além disso, é uma metodologia altamente flexível e adaptável às necessidades e objetivos específicos de cada pesquisa (Yin, 2001).

O caso de estudo que se segue foi realizado no Hospital de Santa Maria do Porto que, como observadora participante, tive a oportunidade e a curiosidade de entender de forma aprofundada as práticas de gestão e as dinâmicas organizacionais. Considero este estudo importante por três motivos:

1. Especificidades do setor hospitalar como a necessidade de alta eficiência operacional, garantia de qualidade e segurança no atendimento aos pacientes;
2. A criação recente do departamento de controlo de gestão gerou uma grande mudança organizacional. Estudar uma instituição que está a passar por uma transformação tão significativa, oferece a oportunidade única de analisar as dificuldades e adaptações na introdução de práticas de gestão estratégica, especialmente à luz do modelo *Execution Premium*;
3. A *Governance* específica que o HSM apresenta, com várias camadas de decisão e o seu envolvimento com o Conselho Superior Provincial, oferece uma visão interessante para avaliar e analisar a comunicação que ocorrem entre os diversos níveis da organização.

Para a recolha de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, feitas apenas ao *controller* da instituição, com o objetivo de explorar a sua perceção sobre o papel do controlo de gestão e a sua recente interação na unidade hospitalar. Além disso, tive a oportunidade de analisar alguns documentos institucionais como, o organograma organizacional e relatórios de desempenho, onde incluía vários dados como análises aos indicadores de desempenho não financeiros. Esta análise justificou-se pela necessidade de examinar fontes primárias e permitiu uma comparação mais precisa entre o que é preconizado pelo modelo *Execution Premium* e, o que é realmente praticado.

Todos os dados e informações obtidas foram cuidadosamente analisadas com base no modelo estudado, confrontando as práticas adotadas pelo HSM com as seis etapas do modelo de Kaplan e Norton.

Capítulo 3

Estudo do caso

No capítulo que se segue, será explorado o estudo de caso detalhadamente.

Para fornecer uma base sólida para essa análise, será feita, em primeiro lugar, uma apresentação detalhada do Hospital de Santa Maria do Porto, incluindo o enquadramento que contextualiza a sua evolução e as principais etapas do seu desenvolvimento.

1. Hospital de Santa Maria do Porto

O Hospital de Santa Maria do Porto é uma reconhecida instituição de saúde privada em Portugal com uma longa história que o coloca como um dos hospitais mais antigos do país.

Ao longo da sua trajetória, tem sido destacado pela constante modernização das suas instalações e serviços, demonstrando espírito empreendedor que o mantém na vanguarda do setor da saúde. A sua busca contínua pela excelência, é evidenciada pelo facto de ter sido a primeira unidade hospitalar privada em Portugal a obter o Sistema da Qualidade certificado através da Norma ISO 9001.

A organização tem definida a sua missão, visão e valores de modo a orientar todas as ações e decisões garantido assim, que todos estejam alinhados com o propósito e os princípios fundamentais da organização. A sua direção passa por oferecer um serviço de excelência a todos os seus utentes e, consolidar a sua posição de destaque nas instituições de saúde do Porto no século XXI. Para além disso, tem alguns objetivos estabelecidos como, assegurar a excelência nos

cuidados de saúde, valorizar a competência e o bem-estar dos colaboradores e, impulsionar a melhoria contínua.

1.1 Estrutura organizacional

Relativamente à hierarquia do HSM, ela está organizada de forma clara e inclui vários patamares de gestão. Na base, existe a gestão do dia a dia, responsável pelas operações quotidianas do hospital, tais como, a gestão financeira onde engloba todos os procedimentos de contabilidade e faturação, a gestão administrativa, organizada pelos diferentes serviços de consultas e exames, e todos os serviços gerais e hoteleiros. Acima dela, encontra-se a gestão operacional, que supervisiona e coordena as atividades funcionais, assegurando que tudo funcione de maneira eficiente. Em seguida, são os departamentos de suporte que dão apoio e auxiliam a direção geral em áreas específicas. Após esses departamentos, existe a direção geral, que, em conjunto com o conselho de administração, são os responsáveis por coordenar e gerir todas as operações diárias, assegurando que a missão e os objetivos estabelecido estejam a ser seguidos. No topo dessa estrutura, está o conselho superior provincial, que detém a autoridade máxima e é responsável pelas decisões finais e pela aprovação das diretrizes mais importantes.

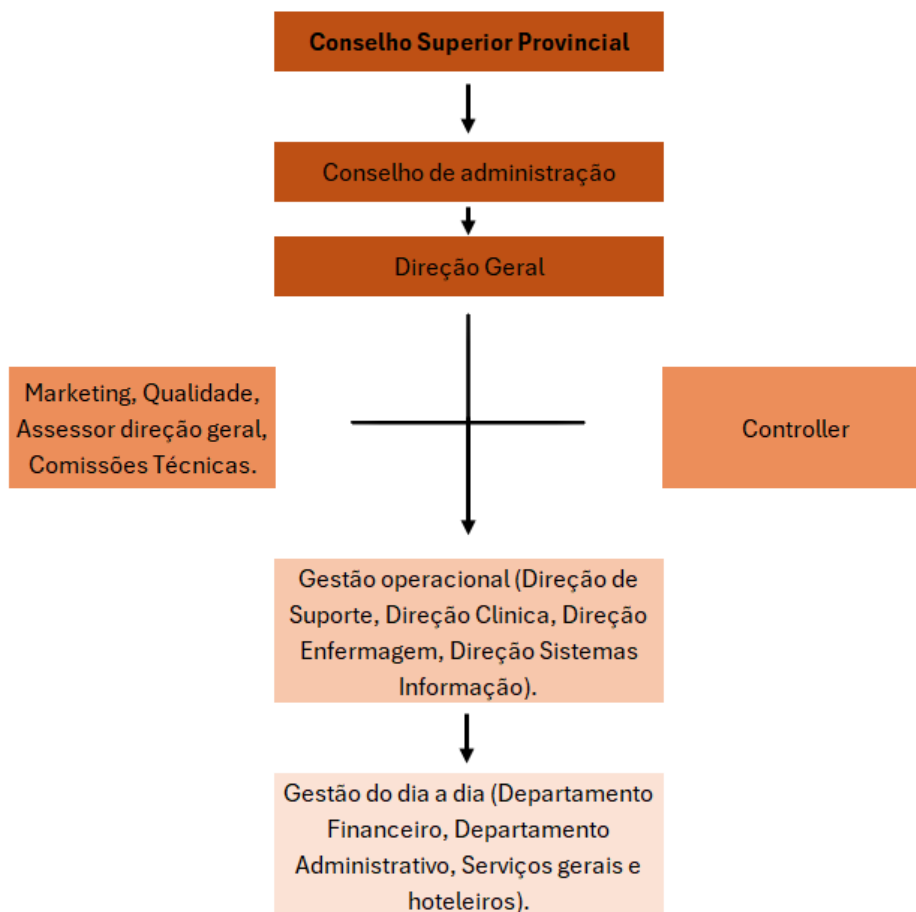


Figura 2: Estrutura Organizacional HSM

Fonte: Elaboração própria

1.2 Enquadramento histórico

O Hospital de Santa Maria do Porto foi fundado em 1888, como resposta às necessidades crescentes de cuidados de saúde na cidade do Porto. Originalmente, foi intitulado com o nome Hospital de Nossa Senhora de Lourdes, tendo adotado o nome que atualmente é conhecido apenas em 1891.

Ao longo dos anos, o hospital passou por várias fases de desenvolvimento e expansão para atender ao maior número de doentes e sinistrados que o

procuravam. No ano de 1924, é assinado o primeiro contrato com uma companhia de seguros, tendo-se alargado posteriormente para muitas outras.

Entre 1925 e 1950, o hospital passou por um processo significativo de restauração e ampliação. As salas cirúrgicas foram renovadas com tecnologia moderna, foram adicionadas novas enfermarias e criados quartos particulares com casas de banho. Durante esse período, começaram a ser instalados aparelhos de RX, começando assim os serviços de radiologia e fisioterapia. Mais tarde, expandiram os seus serviços para incluir serviços de radiologia, oftalmologia, ginecologia e obstetrícia, urologia, ortopedia e cirurgia geral.

Em 1960, teve a construção da Escola Superior de Enfermagem Santa Maria, integrada nos seus anexos e, em 1988 foi construído também um novo edifício onde acolhia 42 religiosas. Já no início deste século, o hospital teve um enorme marco na sua história, sendo o primeiro hospital português a ser certificado com o Sistema de Gestão da Qualidade pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) através da Norma ISO 9001.

O ano de 2006 teve um destaque importante para a história do hospital pois foi demolido o edifício velho e construído o moderno Hospital de Santa Maria do Porto.

Atualmente, o HSM possui mais de 135 anos de história e, é reconhecido internacionalmente nas especialidades de ortopedia e medicina desportiva, contando com uma equipa clínica de reconhecido valor e prestígio. Destaca-se por ser um exemplo de modernização, empreendedorismo e excelência na saúde tendo disponíveis mais de 30 especialidades médicas e convenções com as principais seguradoras e subsistemas de saúde, reforçando o seu compromisso com a qualidade e a acessibilidade dos serviços que presta.

2. *Execution Premium* no Hospital de Santa Maria do Porto

Com base nas entrevistas realizadas ao *controller* de gestão do Hospital de Santa Maria do Porto, neste ponto são confrontadas as práticas da instituição com as etapas do modelo *Execution Premium*. Através das percepções e experiências compartilhadas pelo *controller*, são examinadas todas as etapas de forma detalhada, destacando as melhores práticas e desafios ao longo do processo.

2.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia

De acordo com o modelo *Execution Premium*, antes de formular qualquer estratégia, é importante que as empresas definam o seu propósito de modo a alinhar os esforços estratégicos de maneira consistente. Isso cria uma base sólida para direcionar as ações e decisões futuras, garantindo que as equipas trabalhem juntas em direção a objetivos comuns (Kaplan & Norton, 2008).

A missão, visão e valores estão claramente estabelecidos pelo HSM, o que é um passo importante para esta primeira etapa. Esses pilares não guiam apenas as operações diárias, mas também ajudam a alinhar o comportamento organizacional com o propósito da instituição. Além disso, é realizada uma análise macroeconómica, ajudando na compreensão do ambiente externo em que o hospital opera, analisando os dados de crescimento económico da empresa e as tendências de crescimento de mercado, permitindo que se mantenha atualizado e ajuste as suas atividades de acordo com as mudanças externas.

No entanto, não existe de forma evidente um exercício de formulação estratégica formulado pela equipa de gestão do hospital apesar de, em conversa com o *controller*, o mesmo afirmar estarem a ser feitas propostas de melhoria nesse sentido, levando a que sejam formuladas e propostas estratégias organizacionais. Nesse sentido, as estratégias poderão estar relacionadas com a melhoria da eficiência dos processos internos, para reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, podendo levar à implementação de metodologias *Lean*, onde visam a eliminação de desperdícios e otimizam processos melhorando o fluxo de trabalho. A implementação deste tipo de metodologias é particularmente relevante em organizações de saúde, onde a eficiência e a qualidade dos serviços são cruciais para o sucesso a longo prazo.

Neste momento, o HSM tem uma meta anual onde, para o ano 2024, se prevê um crescimento global de 6% face ao ano transato, usando por base análises detalhadas da sua evolução ao longo dos 3 anos anteriores. Apesar dessa meta ser analisada e traçada pela direção geral, é fundamental ser aprovada pelos níveis mais altos da organização, como o conselho superior provincial, garantindo que haja suporte e alinhamento em todos os níveis da instituição.

Portanto, embora o HSM já tenha dado passos importantes na definição das suas diretrizes fundamentais e na análise do contexto externo, o próximo desafio irá focar-se no desenvolvimento de processos formais de formulação estratégica.

Execution Premium – 1ª etapa	Situação no HSM – 1ª etapa
Definir um propósito claro com missão, visão e valores, seguidos por análise do ambiente externo e interno. A formulação de estratégias claras e formais são essenciais para alinhar a	O HSM tem missão, visão e valores definidos, e realiza uma análise macroeconômica para entender o ambiente externo. No entanto, carece de processos estabelecidos de

organização ao ambiente e às necessidades do mercado.	formulação estratégica, existindo propostas de melhoria em desenvolvimento.
---	---

Tabela 1: *Execution Premium* – 1ª etapa

Fonte: Elaboração própria

2.2 2ª Etapa – Planear a estratégia

Como referido anteriormente, o HSM tem uma meta financeira anual claramente definida, obter um crescimento de 6% face ao ano anterior. Para garantir o sucesso no cumprimento desta meta, a organização utiliza uma série de indicadores de desempenho não financeiros que ajudam a monitorizar o progresso obtido em várias dimensões, tais como, a ocupação de camas de internamento, a quantidade de orçamento realizados, as 1ª consultas realizadas e as de seguimento, entre outros.

A análise desses indicadores é feita trimestralmente e, no último trimestre de cada ano, são levados em consideração os dados acumulados dos últimos 3 anos, facilitando a definição de expectativas futuras e oferecendo uma visão mais precisa e contextualizada do desempenho.

No entanto, apesar da existência de indicadores de desempenho não financeiro, esses KPI's (*Key Performance Indicators*) mantêm-se inalterados sendo de carácter mais operacional que estratégico. Na verdade, não existem objetivos estratégicos explicitamente e formalmente definidos, para além da meta de crescimento de 6%, que explorem o rumo estratégico da organização, nem os respetivos KPI's. Resultante disso, o HSM não tem uma orientação estratégica que seja conhecida por toda a organização e que permita o seu alinhamento interno. Além disso, a ausência de KPI's alinhados a objetivos estratégicos,

impede que esses objetivos possam ser devidamente monitorizados e ajustados, limitando a capacidade da organização de avaliar o progresso estratégico de forma eficaz não utilizando, conseqüentemente, ferramentas como o mapa estratégico e o *balanced scorecard*.

O *controller* da instituição reconhece a “necessidade urgente de desenvolver KPI’s alinhados a uma estratégia sólida, querendo melhorar o controle dos resultados organizacionais assim como, definir estratégias rumo ao sucesso. Esses KPI’s seriam essenciais para melhorar o controle sobre os resultados organizacionais e ofereciam um caminho claro para o crescimento”.

Pode assim concluir-se que a organização ainda está numa fase preliminar de desenvolvimento de processos formais de planejamento estratégico, estando o *controller* focado em implementar ferramentas de gestão mais robustas e eficazes. Contudo, o desenvolvimento dessas ferramentas é um processo complexo e demorado, que depende da aceitação e envolvimento de várias partes interessadas da organização.

De acordo com o modelo *Execution Premium*, essa fase inicial é crucial, pois o sucesso da implementação da estratégia depende de uma forte coordenação entre os vários departamentos da organização e da criação de uma cultura que apoie a execução estratégica (Kaplan & Norton, 2008).

<i>Execution Premium</i> – 2ª etapa	Situação no HSM – 2ª etapa
Desenvolver objetivos estratégicos, metas e iniciativas, utilizando ferramentas de gestão como o mapa estratégico e o <i>balanced scorecard</i> (BSC) para traduzir a estratégia, e definir KPI’s alinhados à estratégia.	O HSM definiu uma meta financeira anual de crescimento de 6%, monitorizando KPI’s não financeiros. Contudo não existe uma orientação estratégica assim como KPI’s alinhados a objetivos estratégicos. O <i>controller</i> reconhece a necessidade de

	desenvolver esses KPI's alinhados a uma estratégia sólida.
--	--

Tabela 2: *Execution Premium* – 2ª etapa

Fonte: Elaboração própria

2.3 3ª Etapa – Alinhar a organização

Na fase de alinhamento da organização, o foco está em garantir que todos os níveis e unidades da organização estejam alinhados com a meta e objetivos estabelecidos (Kaplan & Norton, 2008). No entanto, a meta estabelecida pelo HSM é apenas comunicada diretamente às chefias, sem a realização de reuniões onde se possa discutir e refletir sobre novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento organizacional. Por contrapartida, existe uma grande dificuldade de adaptação a novas mudanças, impossibilitando que novos desafios sejam aplicáveis, tal como refere o *controller* na segunda entrevista realizada:

Existe uma grande resistência à mudança para novos procedimentos e formas de tratar os problemas devido à cultura organizacional, em ter bastantes colaboradores e chefias antigas, e que se recusam a mudar a forma de como os processos são feitos pois, segundo o lado deles, é assim que trabalham há anos. É muito difícil fazer entender que os processos e que o hospital precisa de se modernizar e alterar a maneira de como algumas coisas são feitas.

No contexto do *Execution Premium*, a resistência à mudança é uma barreira significativa, já que o modelo pressupõe a criação de uma cultura organizacional que abrace a inovação, a flexibilidade e a melhoria contínua.

Para superar essa barreira, era necessário sensibilizar os colaboradores a entender o porquê das mudanças, os benefícios que elas podem trazer e o impacto positivo que terão no futuro da organização (Kaplan & Norton, 2008).

Outro ponto crucial é a ausência de um sistema de recompensas ou prêmios de desempenho, isso significa que não há incentivos para que os colaboradores se destaquem ou superem as expectativas nas suas funções. De acordo com Kaplan & Norton (2008), um sistema de incentivos é um dos pilares fundamentais para alinhar a motivação individual com os objetivos organizacionais. Apesar disso, o HSM demonstra uma preocupação em garantir a existência de programas de formação e desenvolvimento apropriados a cada função, especialmente quando são implementados novos procedimentos e tecnologias, de forma que todos os funcionários estejam aptos e tenham todos os conhecimentos e habilidades necessárias para se adaptarem.

<i>Execution Premium</i> – 3ª etapa	Situação no HSM – 3ª etapa
Comunicação clara da estratégia para todos os níveis da organização, incentivos e adaptação à mudança.	No HSM, a meta é comunicada apenas às chefias, sem reuniões de discussão e envolvimento de toda a organização. Existe resistência à mudança e ausência de um sistema de recompensas que potencie o alinhamento organizacional.

Tabela 3: *Execution Premium* – 3ª etapa

Fonte: Elaboração própria

2.4 4ª Etapa – Planear as operações

Esta etapa enfatiza a importância de monitorizar e otimizar os processos operacionais para assegurar que a organização não atinja apenas a sua meta, mas também melhore continuamente as suas capacidades de execução (Kaplan & Norton, 2008).

A organização desenvolve planos operacionais focados na melhoria contínua dos processos e num melhor atendimento, gerido pelo *controller* em parceria com o departamento da qualidade. Esses planos envolvem os questionários realizados aos utentes após o atendimento, fornecendo assim *insights* sobre a sua experiência de serviço e atendimento; a relação entre orçamentos realizados e cirurgias efetivamente realizadas, o que permite avaliar a eficiência dos serviços prestados; entre outras análises. Estas observações são fundamentais para manter a organização alinhada aos seus objetivos e, permite também identificar rapidamente áreas que necessitam de intervenção e realizar ajustes que garantam a melhoria contínua.

Quando os resultados das análises operacionais indicam que a performance está abaixo do esperado, o HSM adota uma abordagem reativa, desenvolvendo planos de ação específicos para corrigir os desvios e minimizar os danos. No entanto, uma análise regular ajuda a antecipar possíveis problemas e criar mecanismos de mitigação que reduzem a necessidade de correções emergenciais.

Em termos de orçamentação, o HSM apresenta uma fragilidade significativa, não tendo sido possível recolher grandes informações. Embora exista um orçamento anual, ele está sob responsabilidade da direção geral, sem a participação do departamento de controlo de gestão. Essa falta de envolvimento do *controller*, poderá limitar a transparência e a eficácia do processo de alocar os recursos, alinhando os seus recursos financeiros. A ausência de um sistema

claro de comunicação entre a direção geral e o departamento de controle de gestão no que toca ao orçamento, também impede uma gestão financeira mais eficaz, onde as decisões orçamentárias podem ser ajustadas com base em indicadores operacionais em tempo real.

Portanto, para o HSM atingir o máximo de eficiência operacional e garantir que as suas operações estejam alinhadas aos seus objetivos, será crucial melhorar a transparência no processo de orçamentação.

<i>Execution Premium</i> – 4ª etapa	Situação no HSM – 4º etapa
Controlar continuamente e otimizar os processos operacionais, com ajuste de recursos conforme necessário. Envolve a coordenação de departamentos chave no processo orçamentário, promovendo a transparência e o ajuste quando necessário.	O HSM monitoriza e melhora continuamente os planos operacionais focados na eficiência e qualidade de atendimento. No entanto, carece de transparência e envolvimento do <i>controller</i> no processo de orçamentação reduzindo a transparência e limitando o ajuste ágil de recursos financeiros.

Tabela 4: *Execution Premium* – 4ª etapa

Fonte: Elaboração própria

2.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender

A cada 15 dias, o *controller* reúne-se com a direção geral para rever e discutir o progresso dos indicadores de desempenho não financeiros, analisando cuidadosamente as tendências e variações dos dados, proporcionando uma

avaliação detalhada do desempenho organizacional e soluções de possíveis obstáculos, com especial ênfase em revisões trimestrais. Nesse processo, os resultados realizados (R) são comparados com os resultados expectáveis (E) para o próximo trimestre, sendo efetuados ajustes quando necessário.

Indicador	2022								2023								2024			
	1º trim		2º trim		3º trim		4º trim		1º trim		2º trim		3º trim		4º trim		1º trim		2º trim	
	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E	R	E
Ocupação de camas de internamento																				
Ciclos de esterilização																				
Índice de satisfação dos utentes																				
Orçamentos realizados																				
Consultas de seguimento realizadas																				
Primeiras consultas realizadas																				
Orçamentos com cirurgias realizadas																				
Doentes internados																				
Taxa de ocupação de salas cirúrgicas																				

Tabela 5: Exemplo de controlo de indicadores

Fonte: Elaboração própria

A prática dessas reuniões demonstra uma boa governança por parte do HSM, proporcionando uma oportunidade regular de monitorizar os indicadores de desempenho e de tomar decisões corretivas, caso necessário. Essas reuniões não servem apenas para verificar o cumprimento da meta, mas também como um espaço estratégico para analisar cuidadosamente as tendências e variações dos dados, identificar oportunidades de melhoria contínua e, permite identificar rapidamente eventuais desvios possibilitando a tomada de decisões atempadamente antes que os problemas se agravem.

As reuniões quinzenais ajudam também no foco para a implementação de novas práticas e procedimentos que possam beneficiar a instituição, revendo constantemente os indicadores e discutindo possíveis mudanças. Esse processo

não deve ser algo pontual, mas sim parte de um ciclo contínuo de melhoria e adaptação.

Outro ponto a destacar é a oportunidade dessas reuniões serem essenciais para promover um ambiente de aprendizagem organizacional entre os membros da direção geral e o *controller* e, alinhar expectativas compartilhando desafios e discutindo soluções coletivas. Este alinhamento é importante para garantir que todas as áreas da organização estejam a trabalhar de forma coordenada e focadas nos seus objetivos e metas.

Dessa forma, o compromisso com a excelência operacional e a aprendizagem contínua, torna-se parte intrínseca da identidade organizacional, impulsionando o HSM rumo ao sucesso.

<i>Execution Premium</i> – 5º etapa	Situação no HSM – 5ª etapa
Revisões regulares do progresso estratégico e adaptação conforme necessário. Promove um ambiente de aprendizagem e análise de dados e as suas tendências, criando um ciclo de melhoria contínua.	São realizadas reuniões quinzenais entre o <i>controller</i> e a direção geral controlando os indicadores e, oferecendo espaço para análise e correções. Este processo promove aprendizagens e adaptações, mas de carácter essencialmente operacional.

Tabela 6: *Execution Premium* – 5ª etapa

Fonte: Elaboração própria

2.6 6ª Etapa – Testar e adaptar

Esta etapa do modelo é crítica para garantir que a meta estabelecida seja alcançada de maneira eficaz, promovendo um ciclo de *feedback* que impulsiona melhorias contínuas. Segundo o modelo *Execution Premium*, as frequentes reuniões realizadas no HSM permitem uma análise aprofundada de todos os indicadores de desempenho e avaliam a necessidade de adaptações, conseguindo uma visão clara sobre o progresso em direção à meta estabelecida. Esse processo contínuo é fundamental para identificar de maneira oportuna oportunidades de melhoria contínua e assegurar que a meta de crescimento de 6%, estabelecida para o ano, esteja a ser devidamente alcançada.

No hospital, quando os indicadores mostram que a meta pode estar em risco, testa-se a viabilidade de ajustar os procedimentos e até de implementar novas práticas. Esta revisão contínua demonstra consistência e estabilidade, proporcionando flexibilidade e adaptabilidade necessária para responder às mudanças. Essa prática serve também para a organização aprender com os seus resultados e, de incorporar aprendizagens para operações futuras sendo que, no caso de estudo, a análise contínua e a disposição para ajustar procedimentos reflete um compromisso com a melhoria contínua.

<i>Execution Premium</i> – 6ª etapa	Situação no HSM – 6ª etapa
Ciclos de <i>feedback</i> contínuos para revisão e atualização da estratégia, identificando rapidamente desvios e implementar ajustes baseados em análises do ambiente interno e externo para garantir melhoria contínua.	O HSM adota reuniões para rever os processos e ajustar procedimentos quando os indicadores indicam risco de não atingir a meta, refletindo flexibilidade e adaptabilidade, com um foco no compromisso com a

	melhoria contínua.
--	--------------------

Tabela 7: *Execution Premium* – 6ª etapa

Fonte: Elaboração própria

3. O papel do *controller* no Hospital de Santa Maria do Porto

A criação do departamento de controlo de gestão no HSM ocorreu em janeiro de 2023. Essa necessidade, segundo explicado pelo *controller*, foi motivada por uma análise de auditores externos que destacou a urgência de mitigar os riscos, identificando assim várias áreas problemáticas nos processos atuais. De forma a garantir que a gestão de riscos seja robusta e proativa, a criação de um departamento de controlo de gestão foi vista como uma solução crucial.

A análise feita a documentos institucionais fornecidos nas entrevistas, referiam que este novo departamento terá a função de monitorizar, avaliar e implementar medidas de controlo rigorosas, assegurando que os processos internos sejam eficientes e que os riscos sejam devidamente identificados e controlados, minimizando a probabilidade de falhas futuras, tal como refere o estudo de Oesterreich et al. (2019).

Para garantir a realização bem-sucedida deste novo desafio, o HSM identificou um conjunto de competências essenciais para a função do *controller*. Entre elas, o domínio do negócio é crucial pois, com um entendimento claro das operações e desafios específicos do setor da saúde, o *controller* pode contribuir significativamente para a tomada de decisões informadas e eficazes. As competências interpessoais e de comunicação são igualmente indispensáveis,

uma vez que o *controller* deve auxiliar tanto a gestão operacional como a direção, o que requer habilidade de comunicar informações complexas de forma clara e acessível. Uma comunicação eficaz é essencial para construir confiança e credibilidade, permitindo que o *controller* atue como um parceiro estratégico de confiança (Byrne & Pierce, 2007).

Além dessas competências, a flexibilidade e a capacidade de adaptação à mudança são também essenciais. O ambiente hospitalar é dinâmico e frequentemente sujeito a mudanças rápidas devido a novos regulamentos, avanços tecnológicos e alterações nas necessidades dos pacientes, portanto, o *controller* deve ser ágil e capaz de se ajustar rapidamente a novas situações, mantendo a eficácia operacional. A capacidade de adaptação também implica estar aberto a novas ideias e abordagens, o que é fundamental para a inovação contínua e a melhoria dos processos internos.

Atualmente, dentro da estrutura hierárquica apresentada anteriormente, o papel do *controller* é de extrema importância, atuando como elo vital que conecta todos os níveis de gestão. Ele facilita a comunicação e a coordenação entre os diferentes níveis, garantindo que as informações fluam de maneira eficiente e as operações diárias estejam sempre alinhadas com as metas e objetivos definidos pela direção geral e, aprovados pelo conselho superior provincial. Além disso, o *controller* monitoriza e avalia constantemente o desempenho das operações, fornecendo *insights* que ajudam a ajustar e melhorar os processos internos, promovendo assim uma gestão mais eficaz e integrada (Oesterreich et al., 2019).

Para além das funções descritas, existem muitas outras que são da responsabilidade deste novo departamento tais como, a criação de mecanismos para garantir que todos os procedimentos realizados sejam devidamente registados e faturados, isso envolve a implementação de práticas e sistemas de controlo rigorosos que controlam com precisão os registos operacionais e

financeiros. É bastante importante a criação de *reports* que acompanham a atividade do hospital e, esse controlo é feito todos os meses de maneira a auxiliar a direção geral na tomada de decisões, fornecendo dados atualizados do desempenho do hospital.

Com o desempenho destas novas funções, o Hospital de Santa Maria do Porto poderá potenciar um acompanhamento e suporte de todas as atividades, garantido que as informações apresentadas são precisas e úteis para a gestão eficaz, contribuindo também para a melhoria contínua.

3.1 Os impactos do departamento de controlo de gestão no Hospital de Santa Maria do Porto

A criação deste novo departamento tem gerado vários impactos positivos no HSM, reforçando o controlo de ação e aprimorando os procedimentos internos, alcançando o objetivo principal dos auditores com a criação do controlo de gestão no hospital. Para além disso, é importante salientar todas as melhorias analisadas e definidas pelo *controller* tais como, o controlo de desvios, comparando o orçamento previsto e a faturação real, sendo fundamental para identificar qualquer discrepância e definir ações corretivas assim como, garantir uma gestão financeira mais precisa e transparente. O controlo eficaz dos desperdícios também teve impactos no que diz respeito a excesso de *stocks* e garantias de prazos de validade de medicação e materiais médicos, promovendo a eficiência e a eficácia operacional.

Desde início, que o *controller* tem um nível significativo de autonomia nas suas funções, afirmando:

De forma a poder responder rapidamente a pequenos problemas operacionais que surjam e, assegurando que as operações do hospital se mantenham fluidas, tenho autonomia para fazer pequenas adaptações informando sempre a direção geral de tudo o que implementei de diferente. No entanto, para grandes mudanças, é necessário haver avaliação e aprovação prévia dos níveis superiores antes de implementar o que acho útil.

No entanto, é também confrontado com dificuldades no que diz respeito à implementação de novas práticas e processos, devido a uma resistência à mudança por parte de colaboradores e chefias, refletindo uma cultura organizacional que tende a ser conservadora. Muitos dos trabalhadores, estão na instituição há bastante tempo preferindo manter os métodos e procedimentos tradicionais, mostrando uma aversão à mudança. Essa resistência dificulta consideravelmente a implementação de inovações e melhorias propostas pelo *controller*.

Apesar dessas dificuldades, as mudanças propostas pelo novo departamento são geralmente bem recebidas pela direção geral, que reconhece o valor e potencial das melhorias sugeridas. Contrariamente a isso, a sua implementação enfrenta obstáculos comprometendo o processo de transformação organizacional mais lento e desafiador.

Toda esta situação evidencia a necessidade de estratégias adicionais para favorecer uma cultura organizacional mais aberta e receptiva à mudança.

4. Análise crítica do estudo

Este estudo pretendeu analisar o modelo *Execution Premium* aplicado a uma organização do setor da saúde, assim como a análise do recente departamento de controlo de gestão, sendo um elo fundamental para entender a fase inicial que o Hospital Santa Maria do Porto se encontra em relação à formulação e execução de estratégias.

O modelo *Execution Premium*, desenvolvido por Kaplan e Norton enfatiza uma abordagem processual robusta para a execução da estratégia, integrando todas as etapas desde a sua formulação até à monitorização dos resultados (Kaplan & Norton, 2008). Ao aplicar este estudo ao caso do HSM, é possível observar uma série de práticas positivas e também várias lacunas que merecem ser analisadas.

1ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">→ Missão, visão e valores claramente definidos e, uma análise macroeconómica que fornece uma visão ampla do ambiente externo.→ A ausência de uma formulação estratégica é considerada um ponto crítico. Definir apenas uma meta financeira anual sem uma formulação estratégica pode levar a esforços desalinhados e falta de direção a longo prazo.
2ª Etapa	<ul style="list-style-type: none">→ Indicadores de desempenho não financeiro claramente estabelecidos é algo positivo, pois permite o acompanhamento e monitorização do progresso operacional.→ A ausência de objetivos estratégicos que explorem o rumo estratégico da organização e respetivos KPI's é por

	<p>outro lado um ponto negativo, pois compromete a capacidade da organização alinhar e medir o progresso estratégico e, garantir de uma maneira mais eficaz que os objetivos estejam integrados em todos os níveis da organização.</p>
3ª Etapa	<p>→ A comunicação com as chefias relativamente aos objetivos e meta é um passo importante assim como, a oferta existente de programas de treinamento e desenvolvimento para todos os funcionários.</p> <p>→ A resistência à mudança limita bastante o sucesso da execução de novas ideias e desafios lançados pelo <i>controller</i>. Além disso, a falta de sistemas de recompensas pode desmotivar os colaboradores, podendo prejudicar o sucesso da organização.</p>
4ª Etapa	<p>→ A existência de planeamentos e a intenção de melhoria contínua com base nos indicadores são práticas positivas.</p> <p>→ O facto de o orçamento anual não passar pelo departamento de controlo de gestão é problemático, podendo resultar de falta de supervisão e alinhamento com os objetivos.</p>
5ª Etapa	<p>→ As reuniões frequentes entre o <i>controller</i> e a direção geral demonstram um esforço contínuo em rever e ajustar os processos, analisando todas as tendências e variações dos indicadores.</p> <p>→ Por outro lado, pode se considerar que a participação limitada de outros departamentos nessas reuniões de</p>

	revisão, pode resultar numa visão restrita dos desafios e oportunidades.
6ª Etapa	<p>→ A análise de desvios dos indicadores e os ajustamentos nos procedimentos mostra uma boa capacidade de adaptação e flexibilidade.</p> <p>→ A eficácia dessas análises e ajustes, podem ser limitadas sem uma estratégia bem definida e indicadores estratégicos robustos.</p>

Tabela 8: Análise crítica do modelo *Execution Premium* no HSM

Fonte: Elaboração própria

Após a análise do modelo *Execution Premium* no caso do Hospital de Santa Maria do Porto é possível apresentar boas práticas, como é o exemplo do uso de KPI's operacionais e o empenho demonstrado na melhoria contínua. No entanto, é importante salientar que a falta de formulação estratégica e objetivos estratégicos claramente definidos, é a maior fraqueza identificada.

Atualmente, com a tecnologia digital, as elevadas expectativas dos clientes e as mudanças aceleradas, são necessárias respostas organizacionais rápidas e adaptabilidade (Baird & Baard, 2021).

A criação do departamento de controlo de gestão, apesar de ser uma reação às exigências externas, demonstra uma estratégia interna proativa. No entanto, o seu sucesso dependerá apenas da maneira que o HSM transforma essa necessidade numa oportunidade de integrar uma cultura de gestão de riscos e eficiência de processos de forma contínua, e não apenas reativa.

Outro ponto é o facto dos KPI's não estarem diretamente ligados a uma visão estratégica mais ampla, isso pode levar ao risco da função de *controller* se limitar apenas a soluções de curto prazo, em vez de atuar como agente de mudança

estratégica, tal como sugerido no modelo *Execution Premium*. Para isso, é necessário que o hospital se adapte e ajuste também a sua cultura organizacional para que mudanças possam ser feitas.

Com isso, é possível concluir que o sucesso a longo prazo desta iniciativa dependerá da capacidade do hospital em criar um ambiente colaborativo, em que o controlo de gestão seja percebido como um facilitador de decisões estratégicas e não apenas uma função técnica de mitigação de riscos.

Capítulo 4

Conclusão

A realização deste presente TFM teve como objetivo principal a análise do Sistema de Controlo de Gestão, aplicando o modelo *Execution Premium* de Kaplan e Norton, numa organização com especificidades particulares. Este modelo amplamente conhecido pela sua estrutura eficaz de execução estratégica, permitiu uma análise da forma como o Hospital de Santa Maria do Porto tem vindo a desenvolver o seu controlo de gestão e a sua estratégia organizacional.

O HSM, enquanto IPSS, enfrenta desafios particulares, principalmente por ser uma organização sem fins lucrativos e estar inserido num setor altamente complexo como o da saúde. A criação recente do departamento de controlo de gestão surge como resposta direta a desafios, nomeadamente no que toca à mitigação de riscos. A função deste departamento facilita resoluções de problemas, reconhecendo as causas e compreendendo o motivo que está por detrás das mudanças sentidas (Byrne & Pierce, 2007).

A aplicação do modelo *Execution Premium* neste contexto, revelou tanto pontos fortes como limitações. Por um lado, é positivo que o HSM defina uma meta financeira e que utilize indicadores de desempenho não financeiros para acompanhar o progresso operacional. No entanto, a ausência de uma estratégia formal e claramente definida, com objetivos estratégicos explícitos, representa uma lacuna significativa.

O papel do *controller* no HSM, apesar de se ter mostrado como uma função essencial neste contexto organizacional, tem ainda um grande desafio pela frente, o de introduzir ferramentas de gestão mais robustas e estratégicas, de modo a levar a organização rumo a uma execução estratégica a longo prazo.

Em suma, este estudo sublinha a importância de um sistema de controlo de gestão bem estruturado para organizações do setor da saúde, como o HSM. A implementação de práticas de gestão estratégica eficazes e a evolução contínua no desenvolvimento de ferramentas de controlo são cruciais para enfrentar os desafios internos e externos, melhorar o desempenho operacional e garantir a eficácia a longo prazo. O *Execution Premium* oferece uma estrutura valiosa, mas o seu sucesso depende da capacidade da organização em adaptar e aplicar os princípios do modelo à sua realidade específica. O futuro do HSM dependerá, em grande parte, da sua agilidade em responder a essas necessidades e em consolidar a sua visão estratégica.

Capítulo 5

Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

No decorrer desta dissertação, foram encontradas algumas limitações que dificultaram a execução do trabalho. Essas dificuldades impactaram diferentes aspetos do processo de pesquisa e desenvolvimento, tornando a tarefa mais desafiadora.

Em primeiro lugar, apesar de ter sido uma observadora participante durante algum tempo na organização estudada, o contacto com o *controller* foi desafiante, devido à sua agenda preenchida, assim como a fase inicial de implementação e amadurecimento que a organização se encontrava. A resistência à mudança dentro da organização também mostrou influência negativa na implementação do modelo *Execution Premium*, comprometendo a transição para uma gestão mais estratégica.

A investigação realizada baseou-se num único estudo de caso, o que limita a generalização dos resultados. A análise realizada, focou-se exclusivamente no Hospital de Santa Maria do Porto restringindo a aplicação das conclusões a outras IPSS ou organizações do setor da saúde que operam em contextos diferentes. Assim sendo, como sugestões para investigação futura, seria interessante, uma pesquisa de longo prazo que acompanhe o desenvolvimento do departamento de controlo de gestão e a sua capacidade de lidar com a resistência à mudança para implementação de KPI's alinhados a objetivos estratégicos.

Bibliografia

- Abernethy, M. A., & Vagnoni, E. (2004). Power, organization design and managerial behaviour. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 207–225. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00049-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00049-7)
- Aberneti-Iy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1995). THE ROLE OF PROFESSIONAL CONTROL IN THE MANAGEMENT OF COMPLEX ORGANIZATIONS*. In *Accounting Organizations and Society* (Vol. 20, Issue 1).
- Baird, K., & Baard, V. (2021). Management controls and team effectiveness: the mediating role of team structural empowerment. *Journal of Management Control*, 32(4), 517–558. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00327-2>
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469–498. <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>
- Cugueró-Escofet, N., & Rosanas, J. M. (2013). The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research*, 24(1), 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.11.001>

de Harlez, Y., & Malagueño, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research*, 30, 2–17. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.07.001>

García Osma, B., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>

Gerdin, J. (2020). Management control as a system: Integrating and extending theorizing on MC complementarity and institutional logics. *Management Accounting Research*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100716>

Hospital de Santa Maria do Porto. A nossa história. Disponível em: <https://hsmporto.pt/historia/> (janeiro de 2023)

Hospital de Santa Maria do Porto. Missão, Visão e Valores. Disponível em: <https://hsmporto.pt/politica-de-qualidade/> (janeiro de 2015)

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (11a ed.). Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium : linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Kuntz, L., & Scholtes, S. (2013). Physicians in leadership: The association between medical director involvement and staff-to-patient ratios. *Health*

Care Management Science, 16(2), 129–138. <https://doi.org/10.1007/s10729-012-9218-7>

Kurunmaè, L. (n.d.). Professional vs Financial capital in the field of health care: struggles for the redistribution of power and control.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186>

Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100432>

Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, 34(4), 435–462. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>

Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2020). Insights on the use of surveys to study management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 86. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101184>

Stepping Outside the Box: Elevating the Role of the Controller. (2018).
www.imanet.org.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso : planeamento e métodos*. Bookman.

Apêndices

Guião da 1ª entrevista

1. Descreva como tem sido a evolução/crescimento do HSM e as principais alterações que foram feitas na sua gestão ao longo do tempo.
2. Quais são os objetivos estratégicos e operacionais do HSM?
3. De que forma controlam que estão a ir de encontro aos objetivos estabelecidos?
4. Existe algum sistema de medição de desempenho/KPI's? Se sim, quais e como é feita a avaliação?
5. Existe controlo orçamental? Se sim, como é feito e que dados são utilizados?
6. Relativamente a indicadores não financeiros, também são tidos em conta? Se sim, quais são?
7. São realizadas reuniões de análise de atividade? Com que frequência?
8. Quando a análise da atividade não apresenta resultados positivos o que é feito para melhorar?

Guião da 2ª entrevista

1. Qual foi a motivação/necessidade que levou a criação do departamento de CG? O que acharam que devia ser mudado?
2. Quem decidiu criar este departamento?
 - a. A congregação teve voz nesta decisão?
 - b. Sentiram falta de ferramentas de controlo de gestão?
3. Qual o papel do departamento de controlo de gestão no HSM?

4. Qual a descrição de funções deste departamento?
5. O departamento surgiu há mais de 1 ano (início 2023). Que impactos tem tido na gestão do hospital?
 - a. Já houve algumas evoluções?
6. Que autonomia tem o *controller*?
7. Que dificuldades tem tido para responder às necessidades que existem em termos de CG?
 - a. Existem fatores institucionais que influenciam nas suas funções?
8. Quais os principais desafios que tem enfrentado com esta nova função?
9. Que desafios foram lançados na criação deste departamento?
10. As inovações ou algo diferente que seja sugerido pelo *controller*, a aprovação depende de quem?
 - a. Dificuldades que tem com isso ou entraves?
 - b. O que teve de ajustar com essas dificuldades?
11. No mestrado falamos da utilização do Modelo *Execution Premium*, como um modelo de apoio à gestão, que é seguido por 6 etapas.
Na 1º etapa:
 - 11.1. Missão, Visão e Valores estão definidos?
 - 11.2. Existe planeamento e análise estratégica? Com que frequência?
 - 11.3. Quem define e aprova a meta que é estabelecida?Na 2º etapa:
 - 11.4. Existe Balanced Scorecard e/ou mapa estratégico?
 - 11.5. Existem KPI's?Na 3º etapa:
 - 11.6. A organização é alinhada face ao objetivos e indicadores planeados? São alinhados com as chefias de cada equipa?

11.7. Existe algum tipo de reunião com os diversos departamentos onde tenham uma discussão e reflexão de oportunidades de crescimento para a instituição?

11.8. Os colaboradores, também são informados e alinhados a esses objetivos? Existe algum tipo de prêmios de desempenho para que se sintam motivados e conscientes a adotar as estratégias definidas?

Na 4ª etapa:

11.9. Existem planos operacionais?

11.10. Existe algum tipo de planejamento de vendas / metas que pretendam atingir de consultas ou cirurgias ou outro?

11.11. Há orçamento anual? Quais são as etapas desse orçamento e como é feito? Tem de ser aprovado pela congregação? Qual é a estrutura de decisão?

Na 5ª etapa:

11.12. Existem reuniões de revisão operacional? Avaliam o progresso e obstáculos?

11.13. Com que frequência são realizadas essas reuniões?

11.14. São revistas os objetivos/meta? Com que frequência?

Na 6ª etapa:

11.15. A meta é avaliada, revista, testada e ajustada? Com que frequência?