

Strategy and Performance
**Implementation of the Balanced Scorecard Methodology to the Interprofessional
Health Development Supporting Group**

Estratégia e Performance
*Implementação da Metodologia Balanced Scorecard, no Grupo de Apoio ao
Desenvolvimento Interprofissional em Saúde*

Lina Maria Cardoso de Jesus Pereira

Coordenação na Unidade de Cuidados na Comunidade Cuidar+, do Agrupamento dos Centros de Saúde de Oeiras,
Avenida Salvador Allende, 2780-163 Oeiras
E-mail: pereira_lina@netcabo.pt

Abstract

In any organization, the most important are the people, so that the ongoing commitment in their training is essential to implement changing, ensuring the organization's development and growth. The implementation of the Balanced Scorecard (BSC) is now recognized as a solution, promoting and encouraging the employees to engage in this growing process of change, starting from recognised needs, with the profound conviction that goals will be reached. The application of this methodology as a strategic management tool, applied to in-service training management in the children's health of the Health Centers Group in Oeiras, aims to provide to all health professionals involved, specific knowledge and skills in order to improve their intervention performance on the triad children-youngsters-families.

Through SWOT analysis and respective strategic map, advantages from its use are clearly demonstrated, and recognized as a powerful changing factor, towards better user's satisfaction, contributing to a better management performance for the human and financial resources as well.

Keywords: Balanced Scorecard; strategic management; in-service training; children's health.

Resumo

Numa organização, o fundamental são as pessoas, e a aposta permanente na sua formação constitui factor essencial para implementar a mudança, assegurando o desenvolvimento e crescimento das organizações. A implementação do Balanced Scorecard (BSC) é hoje reconhecida como uma solução, fomentando e incentivando os colaboradores a envolverem-se neste crescente processo de mudança, partindo-se das necessidades, com a profunda convicção que serão atingidos os objectivos traçados.

A aplicação desta metodologia, como instrumento de gestão estratégica, aplicada na vertente da formação em serviço, na área da Saúde Infantil do Agrupamento dos Centros de Saúde de Oeiras, tem como finalidade permitir aos profissionais de saúde envolvidos, a aquisição de conhecimentos e competências nesta área, como contributo para a melhoria do seu desempenho, na prestação de cuidados de saúde à tríade crianças/jovens/famílias.

Através da análise SWOT e da realização do mapa estratégico, demonstram-se as vantagens da sua implementação e utilização, constituindo-se como um factor poderoso de mudança, em direcção à melhoria da satisfação das necessidades dos utentes, contribuindo para uma melhor performance da gestão dos recursos humanos e financeiros.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; gestão estratégica; formação em serviço, saúde infantil.

Introduction

To understand the true needs of an institution it is essential to conduct systematic analysis and evaluation of the health organizations management. This is also needed for development planning, to implement appropriate strategies, and to improve professional's and the organization's performance. These measures are regarded as important contributions to institutions, in order to commit the leadership, managers and professionals, to better performance, to offer to the community, a reliable organization, with satisfactory quality, adequated to the needs and expectations of users.

Health is unquestionably fundamental for the citizen's quality of life. There is a relationship between this and productivity, being simultaneously a central instrument of social cohesion, and should therefore be a top priority for any government. Society is increasingly complex, where organizations, including those providing health care, face many difficulties. Internal as external environments change permanently, and all available means and resources are valuable to answer these new challenges. Healthcare organizations, which include health centers, now integrated into the new health centers groups (ACES) coming from Primary Health Care network reform, need to become flexible and prepared to respond in real time, to these emerging new challenges.

In the public health sector, activity do not target the profit and funding is not dependent from production, being rather associated to the mission – providing quality health care to all citizens, with clear benefits to society. In this regard and in accordance to Pedro (2004), this sector is specially propitious to the use of management tools such as the Balanced Scorecard (BSC), because it allows us to enlarge the vision and to define appropriate strategies to achieve the goals; this way it is essential to assume the need for a change and the conviction that it is the best solution to achieve the setting targets.

Considering that the Balanced Scorecard is accepted and recognized as a tool with potential to support the intended changing, the relevance of this study is "to support in-service training management", and its potential contribution for better performance in children's health, on the Primary Health Care Group of Oeiras Health Centers, applied to the Interprofessional Health Development Supporting Group (GADIS). Since the quality of public service is one of the main concerns of the group, the study intends to meet the group mission, that is "to participate in the training of various professional groups, in their different stages, pre-graduate, post-graduate and continuous, by promoting lifelong learning for all professionals", particularly in the area of children's health, by the

Introdução

A realização de uma análise e a avaliação da gestão das organizações de saúde, é sem dúvida fundamental para se compreender as verdadeiras necessidades de cada instituição, tendo como finalidade o seu planeamento, desenvolvimento e implementação de estratégias adequadas, com vista à melhoria da performance dos profissionais e da própria organização. Estas medidas são vistas como um grande contributo para as instituições, no sentido de responsabilizarem os chefes, gestores e profissionais, de forma a terem o melhor desempenho, com a finalidade de apresentarem e oferecerem à comunidade que os rodeia, uma organização fiável, satisfatória e com qualidade, adequada às necessidades e expectativas dos utentes.

Inquestionavelmente a saúde é um bem fundamental para a qualidade de vida dos cidadãos, havendo uma relação entre esta e a produtividade, revelando-se simultaneamente um instrumento fulcral de coesão social, devendo por isso ser uma das maiores prioridades para qualquer governo. A sociedade está cada vez mais complexa, onde as organizações incluindo as que prestam cuidados de saúde, enfrentam dificuldades, os ambientes internos e externos não param de se alterar, recorrendo-se a todos os meios e recursos disponíveis para se responder a estes novos desafios. As organizações de saúde, das quais fazem parte os centros de saúde, integrados nos novos Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES), resultantes da reforma dos Cuidados de Saúde Primários, necessitam de se tornar flexíveis, capazes e preparadas para responderem em tempo real a todos os novos desafios que vão surgindo.

No sector público, nomeadamente a área da saúde, a sua actividade não visa o lucro e o seu financiamento não está normalmente associado à produção, assentando sim no cumprimento da missão que lhe é inerente – a prestação de cuidados de saúde de qualidade a todos os cidadãos, com benefícios inequívocos para toda a sociedade. Neste sentido e na perspectiva de Pedro (2004), este sector constitui um ambiente propício à utilização de instrumentos de gestão, como seja o Balanced Scorecard (BSC), porque permite ampliar a visão e definir as estratégias adequadas para o cumprimento dos objectivos traçados; neste sentido é essencial partir do princípio da necessidade de mudança e da convicção de que constitui a melhor solução para que se atinjam os objectivos traçados.

Considerando que o Balanced Scorecard é aceite e reconhecido como sendo um instrumento com potencial para apoiar a mudança que se pretende implementar, a relevância deste estudo consiste em "apoiar a gestão da formação em serviço", e o contributo que esta pode trazer para um melhor desempenho na área da saúde infantil, no âmbito dos Cuidados de Saúde Primários do Agrupamento dos Centros de Saúde de Oeiras, sendo aplicado ao Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Interprofissional em Saúde (GADIS). Desta forma,

Balanced Scorecard methodology.

Theoretical Background

National Health Care Service / Primary Health Care

The National Health Care Service is subordinated and funded by the state from 1979. The state bears the responsibility to safeguard the right to protection in health and disease, providing medical and hospital coverage, to all citizens under equality and universality principles, being the central core of the Portuguese health system. It's a general and universal service that tends to be free of charge, but the current situation is diverse and complex, since the increase in life expectancy and resources scarcity, often do not allow an adequate response to the population health problems, e.g. to provide better quality as sustainable health care.

Actually the Primary Health Care, is the central pillar of the National Health Care Service, since its implementation and development allowed remarkable gains in health, promoting at the same time, health and disease prevention, acute and chronic health problems management, considering its physical, psychological, social and cultural dimensions, without any kind of discrimination, through a person-centered, individual-oriented approach, also considering his family and community.

Children's Health

It is accepted that children's health is a crucial area inside the primary health care system. It includes a set of activities to promote health and well being, and to prevent illness of children and young people from 0 to 18 years old. According to the Action Type-Program for the Child and Juvenile Health, (2005), from the General Health Directorate, health does not exclusively depend from the care provision, since the environmental influence - social, ecological and biophysical is also important. The positive impact of child and juvenile health monitoring measures, with quality in due time, in key ages, is recognized; thus to maintain and promote health in all children, is an imperative for health professionals and services as well.

In-Service Training

In-Service Training plays a key role in knowledge update, improving the daily practice of health care professionals. It is a principal support for human resources management, since it values the specific knowledges "how to be" and "how to do" which

constituindo a qualidade do serviço público uma das atribuições dos novos Agrupamentos, o objectivo do estudo pretende dar resposta à premissa fundamental deste grupo, "participar na formação de diversos grupos profissionais nas suas diferentes fases, pré-graduada, pós-graduada e contínua, promovendo a aprendizagem contínua de todos os profissionais de saúde, nomeadamente na área da Saúde Infantil, utilizando como metodologia a aplicação do sistema de gestão Balanced Scorecard.

Enquadramento Teórico

Serviço Nacional de Saúde/ Cuidados de Saúde Primários

A partir de 1979 o Sistema Nacional de Saúde passou a ser tutelado e financiado pelo Estado, com a responsabilidade de salvaguardar o direito à protecção da Saúde, garantindo a cobertura médico-hospitalar de todos os cidadãos em condições de igualdade e universalidade, tornando-se o núcleo fundamental do sistema de saúde português. É um serviço geral e universal, tendencialmente gratuito, cuja actual realidade se reveste de grande diversidade e até complexidade, onde o aumento da esperança de vida aliada à escassez de recursos, não permitem por vezes uma resposta atempada aos problemas de saúde da população, isto é disponibilizar cuidados de saúde sustentáveis e de melhor qualidade.

Actualmente os Cuidados de Saúde Primários constituem-se como o pilar fundamental do Serviço Nacional de Saúde, pois a sua implementação e o seu desenvolvimento têm permitido ganhos notáveis em saúde, devendo simultaneamente promover a saúde e a prevenção da doença, bem como a gestão dos problemas de saúde, agudos e crónicos, tendo em conta a sua dimensão física, psicológica, social e cultural, sem discriminação de qualquer natureza, através de uma abordagem centrada na pessoa, orientada para o indivíduo, a sua família e a comunidade em que se insere.

Saúde Infantil

É consensual, que dentro dos Cuidados de Saúde Primários, a "saúde infantil" é uma área que se reveste de primordial importância. Engloba um conjunto de actividades de promoção da saúde, prevenção da doença e do bem-estar das crianças e jovens dos 0 aos 18 anos de idade. De acordo com o Programa-Tipo de Actuação para a Saúde Infantil e Juvenil, (2005), da Direcção Geral de Saúde, a saúde não depende exclusivamente da prestação de cuidados, sendo também determinante a influência do ambiente - social, biofísico e ecológico. No entanto, é indiscutível o impacto das acções de vigilância da saúde infantil e juvenil atempadas, nas idades chave, pertinentes e de qualidade; neste sentido a manutenção e a promoção da saúde de todas as crianças, é pois um

implies personal and professional development, where knowledge sharing between all professionals contributes to improve professional performance and consequently, the quality of the health care provided to all users.

Under this context, emphasis on in-service training may be regarded as an instrument to professional performance, contributing to update knowledge, techniques and methodologies that characterize professionals working in the health sector. It is therefore accepted that, in-service training not only benefits professionals, but mainly the institutions where they work, with benefits for the quality of services provided to its customers. Thus, all the necessary conditions should be provided in order to promote and develop in-service training, investing to promote productivity, and contribute for better management of available resources.

Training is a strategic nucleus in the emerging technical-economical paradigm, requiring production of multiple technical and organizational skills; so it is necessary to adopt new business initiatives. According to Moura (1994), the two major objectives of training aim to acquire professional skills and general and social competencies, in order to adjust people to the organization's, work and society needs, and to facilitate economical transformation acting as a factor of pressure over the economy, particularly in terms of the labor market - establishing itself as a strategic measure able to potentiate new situations, anticipating the future. According to the author, the precise aim of training as a strategic measure must be regarded as the development potential in the organizational processes of modernization.

Approach to Strategic Management in Health

Focus in the current health policy is to add value for citizens, aiming to achieve better results, more efficient and equitable, accepting this is the way to achieve gains in health, ensuring the sustainability of the system. Like all successful organizations in all sectors, health authorities also have to be alert for the signs from abroad and its market, in order to adopt a Strategic Management approach. Only those who have the ability to see beyond, to interpret the exogenous and endogenous signals, able to define the goals and strategic objectives, develop activities to achieve these objectives by acting according to the indicators, will be able to enjoy a time of growth and prosperity.

The Baby-Boom generation grew, and it requires and needs health services with quality and quantity, expecting immediate access to a steady stream of new therapies and new technologies. To achieve adequate levels for these services, it is necessary that the management boards commit themselves with

imperativo para os profissionais assim como para os serviços de saúde.

Formação em Serviço

A Formação em serviço assume um papel fundamental na actualização de conhecimentos e no aperfeiçoamento da prática diária dos profissionais de saúde. É um dos pilares fundamentais para a gestão de recursos humanos, pela permanente valorização do "saber ser", "saber fazer" e "saber estar", implicando um desenvolvimento pessoal e profissional, em que a partilha de conhecimentos entre todos os profissionais contribui para o objectivo da melhoria do desempenho profissional e consequentemente da qualidade dos cuidados de saúde prestados aos utentes.

Neste âmbito, a aposta na formação em serviço pode ser vista como uma alavanca para o exercício profissional, contribuindo para a actualização dos conhecimentos, técnicas e metodologias que caracterizam os profissionais que trabalham no sector da saúde. É pois consentâneo que a formação em serviço não só beneficia os profissionais, mas fundamentalmente as instituições onde estes trabalham, com benefícios para a qualidade dos serviços a prestar aos seus clientes, devendo por isso serem proporcionadas todas as condições para que seja incrementada e desenvolvida, investindo-se numa área que pode contribuir para aumentar os níveis de produtividade, permitindo assim uma melhor gestão dos recursos disponíveis.

A formação constitui um núcleo estratégico face ao paradigma técnico económico emergente, que exige a produção de múltiplas competências técnicas e organizacionais; desta forma, torna-se necessário adoptar novas atitudes empresariais. Segundo Moura (1994), os dois grandes objectivos da formação profissional, têm como finalidade permitir adquirir qualificações profissionais e competências de carácter geral e social, de forma a ajustar as pessoas às necessidades da organização, do trabalho e da sociedade, e facilitar a transformação económica, actuando como factor de pressão sobre a economia, designadamente ao nível do mercado de trabalho - constituindo-se como uma medida estratégica susceptível de potenciar novas situações num quadro de antecipação do futuro. Segundo o autor, é precisamente na perspectiva de formação como medida estratégica, que importa situar o seu potencial desenvolvimentista em processos de modernização organizacional.

Abordagem à Gestão Estratégica da Saúde

O foco da actual política de saúde é acrescentar valor para os cidadãos, tendo por objectivo conseguir bons resultados de forma mais eficiente e equitativa, sendo o verdadeiro caminho para a obtenção de ganhos em saúde garantindo a sustentabilidade do sistema. Tal como todas as entidades de sucesso em todos os sectores de

Strategic Management implementation. According with Grant (2005), companies and organizations require strategy as the armies do, reminding us the origin of the term "strategy" in order to provide the best direction and purpose, to allocate resources more accurately, and to meet and coordinate decisions taken by different individuals, aiming to achieve a common objective.

Balanced Scorecard - Theoretical Fundamentals - Application to the Public Sector

It is certainly a fact that the Balanced Scorecard resulted from the need felt by organizations in successfully implement defined strategies. Its methodology is based on the principle that actual organizations will meet as much success, as a result of proper investment and management of their intellectual and knowledge assets acquired over time. "What you measure is what you get" (Kaplan and Norton, 1992). This sentence published in 1992 in the Harvard Business Review, in the first paper about the Balanced Scorecard, marks a turning point in the way of looking at the business organizations world.

The Balanced Scorecard was developed in the nineties, by Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), after a study conducted in several organizations, to measure the performance of business intangible assets (new products or products currently in production, innovative processes, skills, motivation, training and flexibility of employees, employee skills, efficient internal processes, customer loyalty, databases, systems, etc.)

In accordance with Jordan, et al (2008), Kaplan and Norton (1992) advocate the use of the four processes of the Balanced Scorecard strategic management, e.g. "clarification and translation of the strategic vision, communication and strategic alignment, planning and resource allocation, and strategic feedback and learning". Thus, the Balanced Scorecard is considered a strategic management model that translates the vision and strategy of the organization, a set of interrelated goals, measured by indicators related to critical factors, linking the operational short-term control to the long-term vision and strategy.

Thus, we may conclude that the Balanced Scorecard now defines with adequate clarity the Mission, the Vision and the Strategy of organizations, aiming to work on the implementation, evaluation and control strategy, whose system incorporates mechanisms for measuring aspects of financial and nonfinancial aspects, connecting the mission and the vision of the organization; it is important to use BSC to establish the way to change the organization, internally, but mainly externally, primarily aiming to identify problems and respective causes.

atividade, também as entidades de saúde têm de estar alertas para os sinais do exterior e o seu mercado, para poderem adoptar uma abordagem à Gestão Estratégica. Apenas aqueles que têm capacidade de ver mais além, interpretar os sinais exógenos e endógenos, definir as metas e os objectivos estratégicos, desenvolver actividades de forma a alcançarem esses mesmos objectivos actuando de acordo com os indicadores, poderão usufruir de uma era de crescimento e prosperidade.

A geração Baby-Boom cresceu, pelo que exige e necessita de qualidade e quantidade de serviços de saúde, esperando um acesso imediato a um constante fluxo de novas terapias e de novas tecnologias. Para se conseguir atingir os níveis adequados destes serviços, é necessário que as administrações agarrem com vontade e de forma efectiva, a implementação da Gestão Estratégica, o que vai de encontro ao referenciado por Grant (2005), em que as empresas e as organizações necessitam de estratégia, assim como os exércitos, levando-nos a recordar a origem da "estratégia", de forma a proporcionar a melhor direcção e um propósito, com a finalidade de alocar os recursos da forma mais correcta, e para encontrar e coordenar as decisões tomadas por diferentes indivíduos, no sentido de se atingir um objectivo global comum.

Balanced Scorecard – Fundamentos Teóricos – Aplicação ao Sector Público

É sem dúvida uma realidade que o Balanced Scorecard nasceu da necessidade sentida pelas organizações, em implementar com sucesso as estratégias definidas. A sua metodologia assenta no princípio de que as organizações actuais serão tanto mais sucedidas, quanto melhor conseguirem investir e gerir os seus bens intelectuais e os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. "What you measure is what you get", (Kaplan e Norton, 1992), esta frase publicada em 1992 na Harvard Business Review, naquele que viria a ser o primeiro artigo acerca do Balanced Scorecard, marca uma viragem na forma de ver o mundo das organizações empresariais.

Após o resultado de um estudo realizado em diversas empresas, o Balanced Scorecard foi desenvolvido na década de noventa, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, com a finalidade de medição do desempenho dos activos intangíveis das empresas (novos produtos ou produtos em fase de produção, processos inovadores, habilidades, motivação, formação e flexibilidade dos funcionários, competências dos colaboradores, processos internos eficientes, lealdade dos clientes, bancos de dados, sistemas, etc.).

Kaplan e Norton (1992), de acordo com Jordan, et al (2008), defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica, a partir do Balanced Scorecard "clarificação e tradução da visão estratégica; comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e afectação de recursos, feedback e aprendizagem estratégica". Assim, o Balanced Scorecard é considerado um modelo de

As defended by Kaplan and Norton, this instrument allows all collaborators to easily understand and interiorize this tool where the integrated approach of the organization, the objectives and the performance evaluation, e.g. the pillars of the model, contribute to everyone, no matter its role and level of responsibility within the organization, is able to identify its own contribution to achieve the mission and which path (strategy), is being followed to get there, giving meaning to the rationale and the individual's work value in the organization. This agrees with Jordan, et al, (2008, p.262), in which "the Balanced Scorecard should be an instrument for managing the service's strategy, helping to spread the mission, clarifying where management wants to reach, its strategic objectives and possible alternatives to achieve". However it is also important to point out the pillars that support the structure of an effective Balanced Scorecard, which are the mission, core values defended by the organization's vision and strategy, the latter playing the key process of the whole model.

Thus, performance measurement, specifically the Balanced Scorecard, emerges as a possible answer to the challenges that public services are generally facing. Although there is equality in the models, there are modifications of the original model (private sector) that might be useful to reveal; the mission appears right at the top of the strategic system, operating in accordance to some authors, as a fifth broader perspective, which converge to the objectives, targets and initiatives contained in the other perspectives. The Balanced Scorecard adapted to non-profitable organizations, emphasizes mission, and becomes its central conductor, since the main purpose is not the economic and financial profitability, but rather to manage available resources efficiently, ultimately to satisfy customers / stakeholders (providers, payers, beneficiaries and rulers).

Interprofessional Health Development Supporting Group- GADIS

The mission of the Interprofessional Health Development Supporting Group – GADIS, aims to "promote, manage and organize training sessions to all professionals belonging to the institution units, promoting lifelong learning for all health professionals who take part in the activities of each functional unit, that should have its own training programs for all their professionals". This should be the way to bring substance to the strategic vision of the ACES-Oeiras, participating in the formation of various professional groups in different phases, pre-graduate, postgraduate and continuous, looking to be an institution that provides care and all levels of lifelong learning.

gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização, num conjunto de objectivos interligados, medidos através de indicadores associados aos factores críticos, ligando o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo.

Desta forma podemos concluir que o Balanced Scorecard passou a definir com clareza qual a Missão, a Visão e a Estratégia das organizações, visando trabalhar a implementação, a avaliação e o controle da estratégia, cujo sistema incorpora mecanismos de medição dos aspectos financeiros e não financeiros, fazendo a sua ligação com a missão e visão da organização; a sua utilização é importante para determinar a mudança na forma como a organização é vista, quer a nível interno, mas principalmente externamente, tendo como principal objectivo a identificação de problemas e as suas causas.

Na perspectiva de Norton e Kaplan, este instrumento permite a todos os colaboradores a fácil compreensão e interiorização desta ferramenta, em que a abordagem integrada da organização, a interacção dos objectivos e as medidas de avaliação da performance, que constituem os pilares do modelo, contribuem para que todas as pessoas da organização, independentemente da sua função e nível de responsabilidade, identifiquem qual o seu contributo para atingir a missão e qual o caminho (estratégia), que está a ser seguido para lá chegar, dando sentido à razão de ser e do valor do trabalho das pessoas na organização, o que vai de encontro ao referido por Jordan, et al, (2008), "em que o Balanced Scorecard deve constituir um instrumento de gestão ao serviço da estratégia, ajudando a difundir a missão; clarificando onde a gestão quer chegar, os seus objectivos estratégicos e as alternativas possíveis de alcançar". No entanto é importante também salientar os pilares que suportam a estrutura de um Balanced Scorecard eficaz, que são: a missão, os valores essenciais defendidos pela organização, a visão e a estratégia, desempenhando esta última o processo fundamental de todo o modelo.

Assim a medição da performance, concretamente o Balanced Scorecard, surge como uma possível resposta para os desafios que a generalidade dos serviços públicos enfrenta. Embora exista igualdade nos modelos, há alterações relativamente ao modelo original (sector privado) que interessa relevar: a missão passa a figurar no topo do sistema estratégico, funcionando segundo alguns autores como uma quinta perspectiva mais abrangente, para a qual convergem os objectivos, metas e iniciativas incluídas nas outras perspectivas. Neste sentido o Balanced Scorecard adaptado às organizações sem fins lucrativos, coloca a sua principal ênfase na missão, que passa a constituir o seu elemento condutor fulcral, uma vez que o seu principal objectivo não é a rentabilidade económica e financeira, mas sim gerir eficientemente os recursos disponíveis, satisfazendo em última análise os clientes/stakeholders, (prestadores, pagadores, beneficiários e governantes).

Strategically, it aims to be a reference for the training of its own professionals believing that, this way, better and, most of all, more specialized care will be provided to the population of Oeiras.

From the work developed by GADIS, in December 2009, a questionnaire named "Statement Map of Training Needs - 2010" was designed and delivered to all professionals working on children's health, aiming to define the training needs in the area. Results, providing some of the strategic objectives to pursue, were as follows - Basic Life Support - urgency in children; SAPE training software; Updating Course in Child's Health; Adolescent Health; Management Stress "Burnout"; Communication in conflicts management; Vaccination; Communication among professionals.

Swot Analysis

Strategic planning is a function fueled by the information gathered, so that the swot analysis should help to demonstrate the main aspects of the organization, in order to identify institutional strengths and weaknesses as well as the opportunities and external threats.

In order to be proactive in the health sector, managers have to constantly re-evaluate the reason for the existence of your organization, to monitor the internal and external environments and, to adjust their strategy accordingly. In this perspective the SWOT analysis carried out for studied unit is illustrated in Table 1 and Figure 1, while the respective strategic options are summarized in table 2 and Figure 2.

Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Interprofissional em Saúde - GADIS

A missão do Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Interprofissional em Saúde, visa "promover, organizar e gerir acções de formação dirigidas aos profissionais que compõem as unidades funcionais da instituição, promovendo a aprendizagem contínua de todos os profissionais de saúde que fazem parte das actividades de cada unidade funcional, as quais deverão ter as suas próprias actividades de formação contínua para todos os profissionais que as integram", dando assim corpo à visão estratégica do ACES-Oeiras, em participar na formação de diversos grupos profissionais nas suas diferentes fases, pré-graduada, pós-graduada e contínua, procurando ser uma instituição de prestação de cuidados e de aprendizagem a todos os níveis e ao longo da vida profissional. Como visão estratégica, pretende ser um órgão de referência no âmbito da formação dos seus profissionais, com o objectivo que daqui resulte a prestação de mais e melhores, mas sobretudo cuidados mais especializados, para a população do concelho de Oeiras.

No âmbito do trabalho realizado pelo GADIS, em Dezembro de 2009 foi elaborado um questionário designado por "Mapa das Necessidades de Formação para 2010", e entregue a todos os profissionais que desempenham funções na área da saúde infantil, com o objectivo de determinar as necessidades de formação nesta área, cujos resultados obtidos foram os seguintes, constituindo alguns dos objectivos estratégicos a prosseguir: Suporte Básico de Vida – situação de urgência em crianças; Formação em programa informático do SAPE; Curso de Actualização em Saúde Infantil; Saúde dos Adolescentes; Gestão do Stress "Burnout"; Comunicação em gestão de conflitos; Vacinação; Comunicação entre os profissionais.

Análise Swot

O planeamento estratégico é uma função alimentada pela informação recolhida, pelo que a análise swot destina-se a demonstrar os principais aspectos da organização, com o objectivo de identificar as forças e fraquezas institucionais, bem como as oportunidades e ameaças do exterior.

Para se ser dinâmico na área do sector da saúde, os gestores têm de estar constantemente a reavaliar a razão da existência da sua organização, a monitorizar os ambientes internos e externos e adequar a sua estratégia de acordo. Neste sentido, a análise SWOT efectuada para a unidade em estudo, está ilustrada na Tabela 1 e na Figura 1, e as respectivas opções estratégicas, sumarizadas na Tabela 2 e Figura 2.

Table 1 - Analysis – Interprofessional Health Development Supporting Group Health
Tabela 1 - Análise SWOT – Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Interpessoal em Saúde

Strengths / Forças	Weaknesses / Fraquezas
Qualification of Professionals <i>Qualificação dos profissionais</i>	Lack of interest in training <i>Desinteresse pela formação</i>
Organizational Culture <i>Cultura Organizacional</i>	Lack of motivation <i>Desmotivação dos profissionais</i>
Existence of partnerships <i>Existência de parcerias</i>	Ignorance about the Mission, Vision and Values <i>Desconhecimento da Missão, Visão e Valores</i>
Cooperation among professionals <i>Cooperação entre os profissionais</i>	Reduced recognition <i>Pouco reconhecimento</i>
Several clinical placements <i>Ensinos clínicos diversos</i>	Ignorance of the strategy <i>Desconhecimento da estratégia</i>
	No Benchmarking <i>Inexistência de Benchmarking</i>
	Resources Dispersion <i>Dispersão dos meios</i>
Threats / Ameaças	Opportunities / Oportunidades
Freczed careers <i>Congelamento das carreiras</i>	Partnerships with local organizations <i>Parcerias com organizações locais</i>
Recruitment of professionals <i>Recrutamento de profissionais</i>	Protocols with academic organizations <i>Protocolos com entidades académicas</i>
Failure of the NHS <i>Incumprimento do SNS</i>	Information sharing <i>Partilha de informação</i>
Emergence of Private Entities <i>Surgimento de Entidades Privadas</i>	Access to new technologies <i>Acesso a novas tecnologias</i>

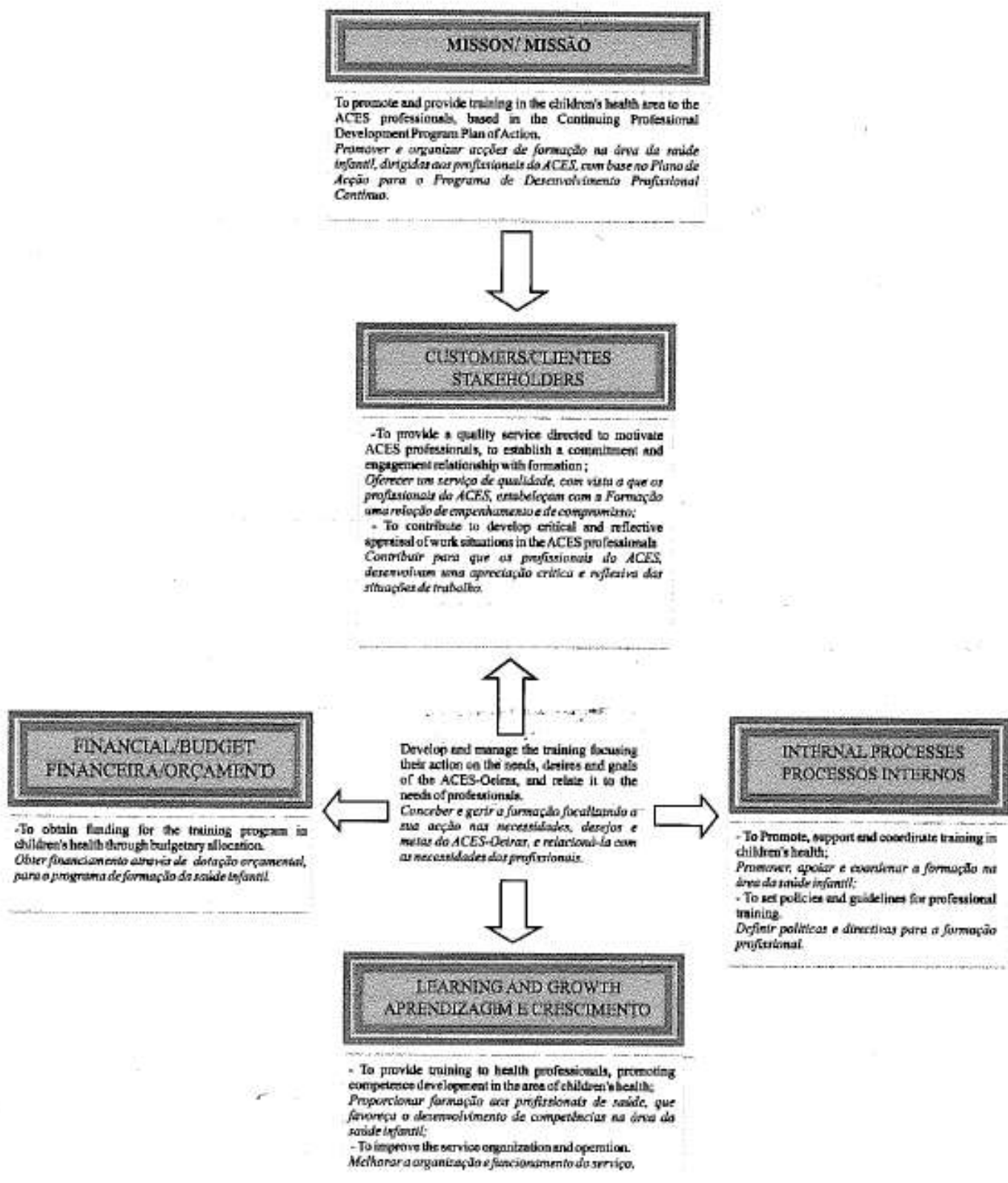


Figure 1 - Schematic representation of the methodology development of a Balanced Scorecard within the GADIS, to develop a plan for skills training in the area of Children's Health, in the health institutions from the Oeiras Group Health Centres.
Figura 1 - Representação esquemática da metodologia de desenvolvimento do Balanced Scorecard a implementar no GADIS para o desenvolvimento de um plano de formação de competências na área da Saúde Infantil, nas instituições de Saúde, do Agrupamento dos Centros de Saúde de Oeiras.

Table 2 - Strategy – Perspectives, Objectives, Indicators, Goals . To develop and manage the training focusing their action on the needs, desires and goals of the ACES-Oeiras, and relate it to the professionals needs.

PERSPECTIVES	OBJECTIVES	CRITICAL FACTORS	INDICATORS	GOALS
Customers / stakeholders	To provide a quality service that motivates ACES professionals to establish a commitment and engagement relationship with the formation.	<ul style="list-style-type: none"> - Customer satisfaction; - Indication of new customers from the existing ones; - new customers adhesion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disclosure of the GADIS Action Plan; - Disclosure of the training program; - Disclosure of courses registration; - % of satisfied professionals regarding GADIS functioning; 	<ul style="list-style-type: none"> - Until July 2010; - Until September 2010; - Up to 30 days before the course starts; - 75% of professionals satisfied at the end of the program.
	To contribute to develop, within ACES professionals, a critical and reflective appraisal of work situations.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal contact; - Health professionals Assertiveness; - Facilities. 	<ul style="list-style-type: none"> - time % of each training action for the exchange and sharing of experiences among professionals; - % of professionals who have accomplish the task at the end of each training. 	<ul style="list-style-type: none"> - 20% of available time; - 80% of professionals.
Internal Processes	To promote, support and coordinate training in the children's health area.	<ul style="list-style-type: none"> - Dissemination of training. 	Posters and flyers preparation to promote actions.	<ul style="list-style-type: none"> - 100% of the actions.
	To set policies and guidelines for competence building.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparation of procedures rules 	To promote development of procedures standards those responsible for training.	<ul style="list-style-type: none"> - 80% of those responsible for the information.
Learning and Growth	To provide training to health professionals, favoring the development of skills in children's health area.	<ul style="list-style-type: none"> - Basic Life Support; - SAPE Training software; - Updating Course in Children's Health; - Adolescent Health; - Management Stress "Burnout"; - Communication in conflict management; - Vaccination; - Communication among professionals. 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 training sessions for each theme; - Number of meetings with the in-service training responsible professionals; - % of for in-service training responsible professionals attending scheduled meetings. 	<ul style="list-style-type: none"> - at least 80% of assisting professionals; - 4 annual meetings; - 90% of in-service training responsible professionals
	To improve the service organization and operation.	<ul style="list-style-type: none"> - Local secretariat; - Time available for in-service training. 	<ul style="list-style-type: none"> - Physical space; - Providing in-service hours for training activities. 	<ul style="list-style-type: none"> - One room and one auditorium; - up to 8hours/month.
Financial/Budget	To obtain funding for the training program in children's health, by budgetary allocation	<ul style="list-style-type: none"> - limited financial resources. 	<ul style="list-style-type: none"> - % of the annual training program funded by the ACES budget; - % of the annual training program funded by sponsorship. 	<ul style="list-style-type: none"> - 25% of the budget; - 10% of the budget.

Tabela 2 - Estratégia – Perspectivas, Objectivos, Indicadores, Metas. Conceber e gerir a formação focalizando a sua acção nas necessidades, desejos e metas do Agrupamento, e relacioná-la com as necessidades dos profissionais.

PERSPECTIVAS	OBJECTIVOS	FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES	METAS
Cientes Stakeholders	Oferecer um serviço de qualidade, com vista a que os profissionais do Agrupamento, estabeleçam com a Formação uma relação de empenho e de compromisso.	-Satisfação dos clientes; -Referenciação de novos clientes pelos actuais; -Adesão de novos clientes.	-Divulgação do Plano de Acção do Grupo; -Divulgação do programa de formação; -Divulgação da abertura das inscrições dos cursos; -%de profissionais satisfeitos com o funcionamento do GADIS;	-Até Julho 2010 -Até Setembro 2010 -Até 30 dias antes do início do curso -75% de profissionais satisfeitos no final do programa
	Contribuir para que os profissionais do ACES, desenvolvam uma apreciação crítica e reflexiva das situações de trabalho.	-Contacto pessoal; -Assetividade dos profissionais; -Instalações físicas.	-% do tempo de cada acção de formação para a troca e partilha de experiências entre os profissionais; -% de profissionais que a fizeram no fim de cada acção de formação.	-20% do tempo disponível -80% dos profissionais
Processos Internos	Promover, apoiar e coordenar a formação na área da saúde infantil.	-Divulgação das acções de formação;	-Elaboração de posters e panfletos para divulgação das acções;	-100% das acções
	Definir políticas e directivas para a formação de competências.	-Elaboração de normas de procedimentos.	-Promover a elaboração de normas de procedimentos pelos responsáveis pela formação.	-80% dos responsáveis pela informação
Aprendizagem e Crescimento	Proporcionar formação aos profissionais de saúde, que favoreça o desenvolvimento de competências na área da saúde infantil.	-Suporte Básico de Vida; -Formação em SAPE; -Curso de Actualização em Saúde Infantil; -Saúde dos Adolescentes; -Gestão do Stress; -Comunicação em gestão de conflitos; -Vacinação; -Comunicação entre os profissionais.	-Realizar 3 acções de formação para cada tema. -Número de reuniões com os profissionais responsáveis pela formação em serviço. -% de profissionais responsáveis pela formação em serviço, presentes nas reuniões agendadas	-Assistência de pelo menos 80% dos profissionais. -4 reuniões anuais. -90% de profissionais responsáveis pela formação em serviço.
	Melhorar a organização e funcionamento do serviço.	-Secretariado próprio; -Tempo disponível para a formação em serviço.	-Espaço físico Disponibilização de horas em serviço para as actividades de formação.	-1 sala e 1 auditório. -Até 8h/mês.
Financeira/Orçamento	Obter financiamento através de dotação orçamental, para o programa de formação da saúde infantil.	Limitação dos recursos financeiros	-% do programa anual de formação financiado pelo orçamento do ACES; -% do programa anual de formação financiado pelo mecenato.	-25% do valor do orçamento; -10% do valor do orçamento.

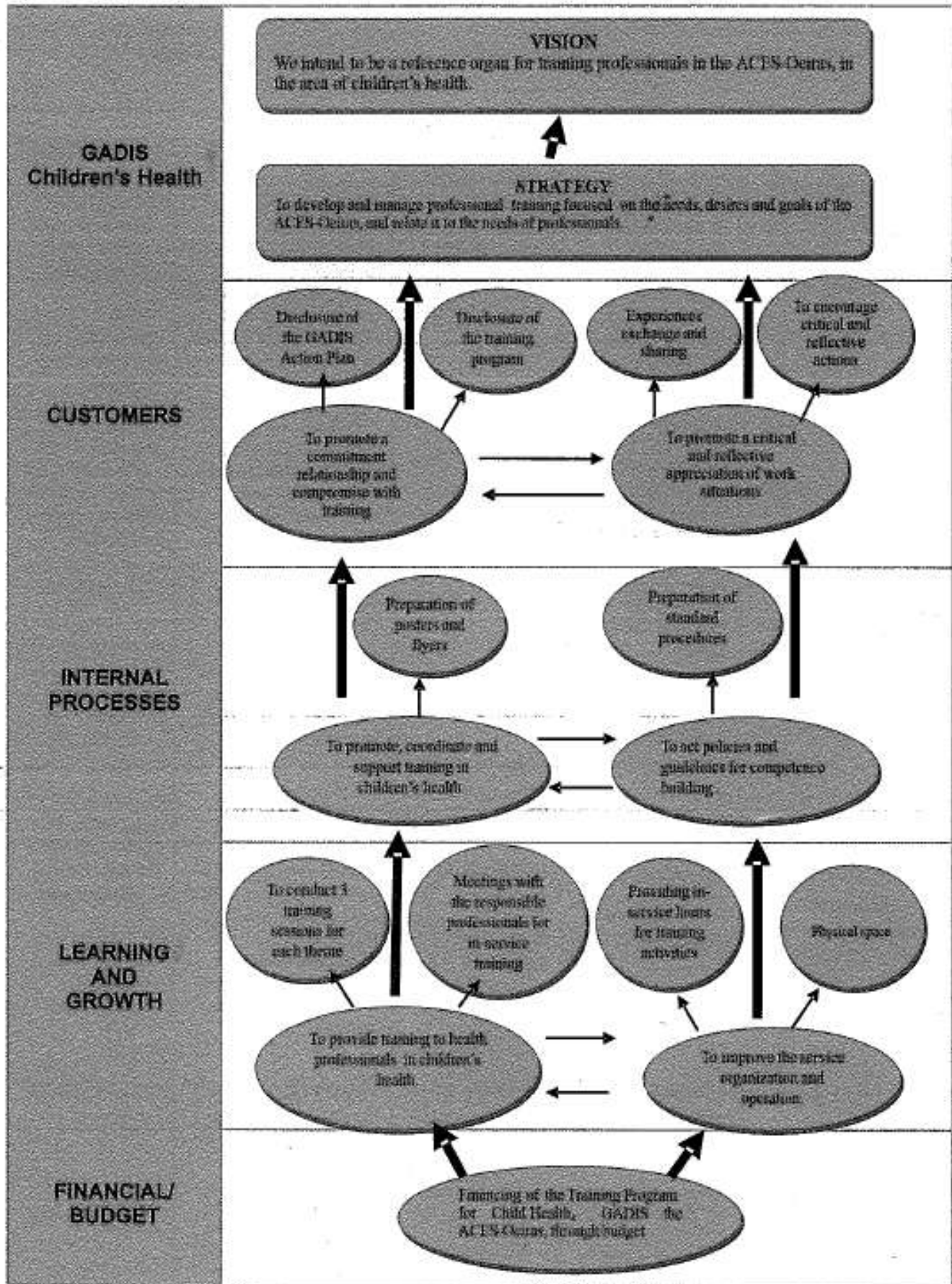


Figure 2 - Schematic representation of the GADIS Strategic Map

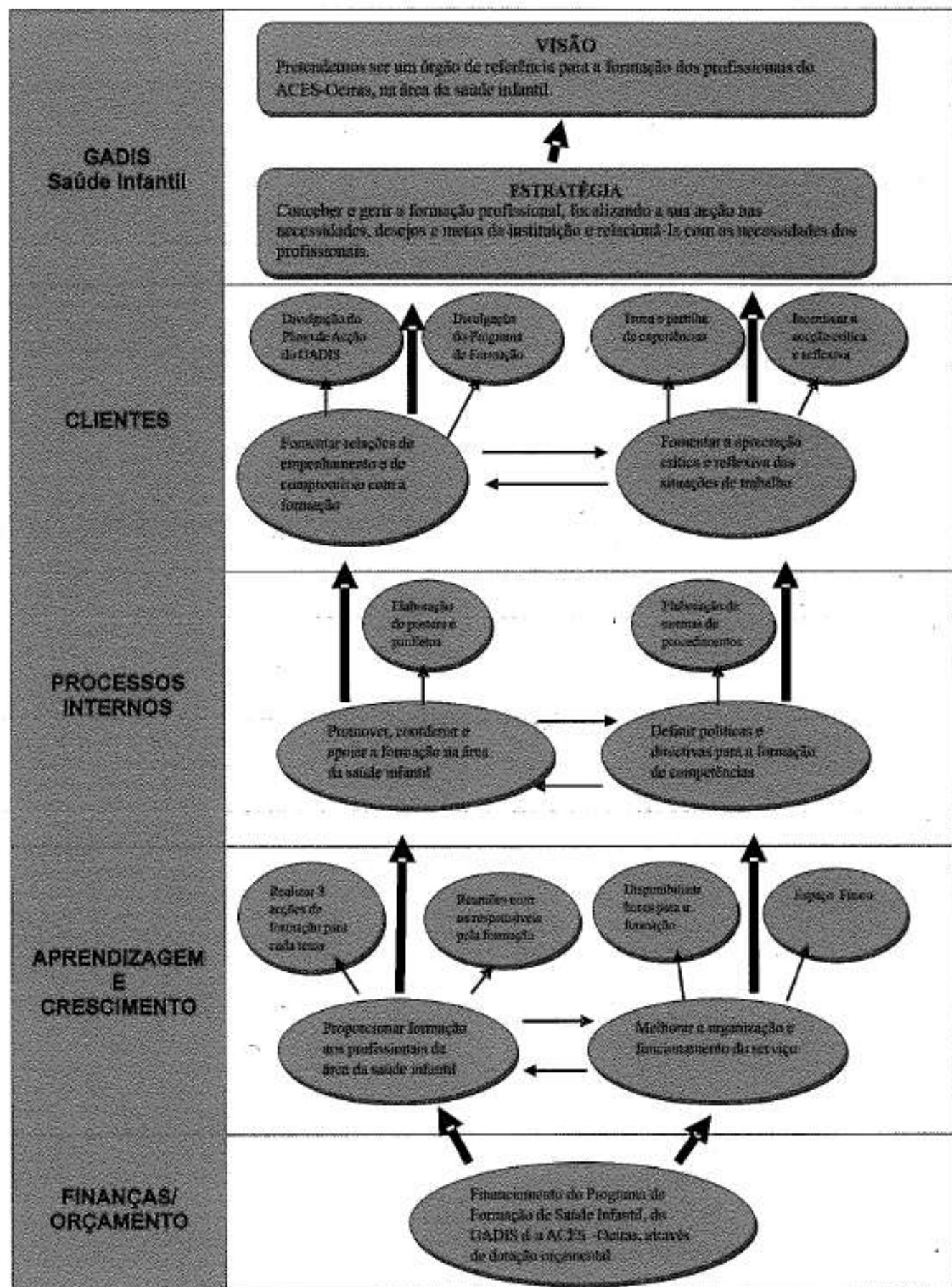


Figura 2 - Representação esquemática do Mapa Estratégico do GADIS

Conclusion

In such turbulent times, as the present, it becomes more important than ever to be able to anticipate the future, preparing ourselves to face it with adequate flexibility, skills, and adaptability. A strategic vision that enables us to achieve better performance, and thus we provide quality healthcare to our population is absolutely needed. Thus, it is crucial to convert the threats into opportunities, taking full advantage from them, cultivating and encouraging a culture of "Strategic Management". The relevance of this work lies in creating a strategic plan to implement the in-service training management in the area of children's health within the Interprofessional Health Development Supporting Group of Health Centers in Oeiras, based on previously diagnosed needs aiming to improve all involved health professionals performance, in order to provide more and better quality health care to children / youth / and families in the municipality of Oeiras.

Demands brought by technological innovation and scientific development, promote new ways of acting and being, particularly in the health sector where the "individual" is the target of intervention. This evokes new training, knowledge and skills needs, as requirements to meet health care demands, and competences to respond to people's needs and goals, and to organization's objectives and purposes.

It is essential to understand the cycle - training, knowledge, and expertise, for management and design of the training process, that is, to identify the training needs within the individual, the organizational and the work contexts, and to build the training plan, to execute and evaluate it, always trying to achieve expected operational and strategic results. In healthcare organizations, professionals are the ones who make the difference. So, the intellectual asset must be focused on knowledge, because it is through their relationships that organizations life and adaptations are created and fostered. This training is the base of the learning process for changing that motivates adaptation.

To accept and use the Balanced Scorecard, should be regarded, rather than a measurement system, as a management support tool, and to ensure it, the organization's top management must be involved and support it. It should be recognized that to implement the methodology also provides a system of transformation and modification the organization itself, essential to success. From the decision taken, the leadership and project support should be permanent even at the highest level of the institution, allowing, from that moment on, to measure the implemented strategy results, but also to detect deviations, allowing to (re) introduce adequate correction of mechanisms.

Conclusão

Num tempo tão turbulento como o que atravessamos, torna-se essencial mais do que nunca, ser capaz de antecipar o futuro, prepararmo-nos para o enfrentar, ter flexibilidade, competências, capacidade de adaptação, assim como uma visão estratégica que nos permita alcançar uma melhor performance, e desta forma proporcionarmos cuidados de saúde com qualidade à nossa população. Para tal será imperioso converter as ameaças em oportunidades, tirando o melhor partido delas, cultivando e incentivando uma cultura de "Gestão Estratégica". A relevância deste trabalho residiu na criação de um plano estratégico a aplicar à gestão da formação em serviço na área da saúde infantil, no âmbito do Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Interprofissional em Saúde do Agrupamento dos Centros de Saúde de Oeiras, tendo por base as necessidades identificadas após um diagnóstico de situação, com a finalidade de melhorar o desempenho de todos os profissionais de saúde ligados a esta área de acção, com o objectivo de que possam daí resultar a prestação de mais, melhores e cuidados de saúde com qualidade, às crianças/jovens/famílias do concelho de Oeiras.

As exigências provocadas pela inovação tecnológica e desenvolvimento científico, fomentam novas formas de agir e de estar, particularmente no sector da saúde que tem a "pessoa" como alvo de intervenção. Esta situação conduz-nos para novas necessidades de formação, conhecimentos, saberes e competências, como requisitos para dar resposta à procura de cuidados de saúde, bem como competências para responder às necessidades das pessoas e às metas e finalidades das organizações.

A compreensão do ciclo - formação, conhecimento, saber e competência - é condição essencial para a gestão e concepção do processo de formação, ou seja, identificar as necessidades de formação no contexto pessoal, organizacional e de trabalho, construir o plano de formação, executá-lo e avaliá-lo, procurando alcançar os resultados esperados em termos operativos e estratégicos. Nas organizações de saúde são os profissionais que fazem a diferença e o capital intelectual deverá ser centrado no conhecimento, pois é através dos seus relacionamentos que se criam e estimulam a vida das organizações e que as transformam; é nessa transformação que se reconhece a formação como base do processo de aprendizagem para a mudança.

A aceitação e utilização da ferramenta Balanced Scorecard, mais do que um sistema de medição, afigura-se também como uma ferramenta de apoio à gestão, pelo que será fundamental o envolvimento e apoio da gestão de topo da organização. Importa também reconhecer que a implementação desta metodologia permite um sistema de transformação e mudança da organização, essencial para o sucesso da mesma; a partir do momento em que a decisão para a sua implementação for tomada, a liderança e apoio ao projecto deverão existir de forma permanente e ao mais alto nível da instituição, permitindo a sua utilização medir os resultados da estratégia implementada e sobretudo detectar os desvios, possibilitando a (re)introdução de mecanismos de correcção dos mesmos.

References / Referências

- [1]. Abreu, Wilson. *Identidade, formação e trabalho – das culturas locais às estratégias dos enfermeiros*. Coimbra: Educa, Formação. 2001.
- [2]. Arnaut, António. "Serviço Nacional de Saúde – 30 Anos de Resistência". 2009.
- [3]. Donabien, A. "The Quality of Care", *Journal of the American Association*. 1998.
- [4]. Gish, Ryan. *Measuring Strategic Success. Healthcare Financial Management*. 2002.
- [5]. Gomes, Agostinha et al. "O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública, Publisher Team, Lisboa. 2007.
- [6]. Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*. 5ª edição. Oxford. 2005.
- [7]. Jordan, Neves & Rodrigues. *O Controlo da Gestão Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editor SA, Lisboa. 2008.
- [8]. Moura, Rui. *Formação e Novas Competências; Dirigir*, nº 34. 1994.
- [9]. Nimert, R. "Strategic Business Planning and Development for Competitive Health Care Systems". 2005.
- [10]. Niven, P.R. . "Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results", John Wiley & Sons, Inc., New York. 2002.
- [11]. Nunes F. *As Organizações de Serviços de Saúde: alguns elementos distintivos*, in *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 2001, N.º 2, Abr./Mai./Jun., INDEG/ISCTE, Lisboa. 2001.
- [12]. Pedro, José Maria. "O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público, in *Informação e Informática*" 28, pp. 14-23. 2004.
- [13]. Pinto, Francisco. *Balanced Scorecard, "Alinhar mudanças, estratégias e performance nos serviços públicos*, Edições Sílabo, Lisboa. 2007.
- [14]. *Programa-Tipo de Actuação para a saúde infantil e juvenil*. Direcção-Geral de Saúde. Obtido em 24 de Fevereiro de 2010, <http://www.dgs.pt>. 2005.
- [15]. Robert S. Kaplan, David P. Norton. "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*. 1992.
- [16]. Robert S. Kaplan, David P. Norton. "The Balanced Scorecard – translating strategy into action" – Harvard Business school press. 1996.
- [17]. Robert S. Kaplan, David P. Norton. "Linking The Balanced Scorecard to strategy" – California Management Review. 1996.
- [18]. Robert S. Kaplan, David P. Norton. "The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment", Elsevier Editors, Harvard. 2001.