

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Paula Marques Basílio

**Indicadores de Desempenho no Terceiro Sector:
o caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância**

Indicadores de Desempenho no Terceiro Sector: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Ana Paula Marques Basílio

ISCAC | 2018

Coimbra, outubro de 2018



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Paula Marques Basílio

Indicadores de Desempenho no Terceiro Sector: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Informação de Gestão, realizado sob a orientação da Doutora Isabel Maria Mendes Pedrosa, Coorientação da Doutora Ana Cristina dos Santos Amaro e supervisão de António Paulo Rocha Alves Teixeira.

Coimbra, outubro de 2018

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança”

Charles Darwin

AGRADECIMENTOS

A elaboração e dedicação a este trabalho de projeto não seriam possíveis sem a colaboração de algumas pessoas, a quem gostaria de fazer os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha orientadora, Doutora Isabel Pedrosa, e à minha coorientadora, Doutora Ana Amaro, pela orientação, espírito crítico, apoio e disponibilidade na realização deste Projeto referente à componente não letiva do Mestrado.

Quero manifestar o meu agradecimento a toda a equipa da Santa Casa da Misericórdia de Constância que me acompanhou, pela oportunidade e atenção concedida, nomeadamente, ao Sr. Provedor António Paulo Rocha Alves Teixeira.

Também quero deixar o meu agradecimento à empresa GalloWorldwide onde trabalho por ter acreditado em mim para este projeto, e em especial ao meu superior hierárquico Rui Santos pela motivação que me deu ao longo deste percurso para concretização deste sonho.

O agradecimento muito especial ao meu filho, que, apesar de distante, sempre me encorajou e entusiasmou neste projeto.

Por último, agradecer à minha família e amigos pelo estímulo e apoio que mesmo à distância sempre motivaram na consecução deste objetivo.

RESUMO

O envelhecimento da população, nos dias de hoje, é uma preocupação constante na sociedade em que as carências económicas são, também e cada vez mais, uma realidade. Neste contexto, as instituições do terceiro sector e, em particular, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel muito importante nomeadamente pela sua proximidade com as famílias.

As dificuldades de gestão de recursos nestas organizações são motivadas, em boa parte, pela redução de apoios do Estado e pela constante necessidade de garantir e manter um serviço de excelência aos utentes.

No contexto das IPSS, a revisão da literatura evidencia a importância de criar valor para o gestor, através de ferramentas de monitorização de indicadores, que permitam uma gestão adequada a essa realidade. Assim, atentos a estas evidências e ao facto deste projeto se inserir no domínio das organizações do terceiro, em particular, na Santa Casa da Misericórdia de Constância, definiu-se como principal objetivo implementar um *Dashboard* suportado em métricas e indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators*, KPIs), adequados à realidade dessa IPSS. Neste sentido, o presente trabalho pretende integrar todos os dados relevantes e atualmente disponíveis em diversas plataformas - nomeadamente ainda em papel - num único interface de apoio à tomada de decisão, com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade económica da organização.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho, KPI, *Key Performance Indicators*, Suporte à Decisão, *Dashboard*, IPSS, Terceiro Setor, Santa Casa da Misericórdia.

ABSTRACT

The aging of the population today is a constant concern in a society in which economic needs are also, and increasingly, a reality. In this context, the institutions of the third sector and, in particular, the Charities play a very important role due to their closeness to families.

The difficulties of managing resources in these organizations are a constant, motivated in large part by the reduction of state support and the need to guarantee and maintain a service of excellence to the users.

In the context of the Charities, the literature review highlights the importance of creating value for the manager through the use of tools to monitor indicators that allow an adequate management of these organizations. Thus, considering this evidence and the fact that this project is developed in the field of the third sector organizations, in particular, in the Santa Casa da Misericórdia de Constância, the main goal was to implement a *Dashboard* supported in metrics and performance indicators (*Key Performance Indicators*, KPIs), adequate to the reality of these Charities.

In this sense, this proposal intends to integrate all relevant and currently available data on several platforms (that still on paper), in a single interface as support for decision making with the aim of contributing to the economic sustainability of the organization.

Key words: Performance Indicators, KPI, Key Performance Indicator, Decision Support, Dashboard, Charities, Third Sector, Santa Casa da Misericordia

ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contexto e Fundamentação do projeto.....	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Metodologias.....	3
1.4	Estrutura do trabalho	4
2	ESTADO DA ARTE	5
2.1	Enquadramento das Misericórdias	5
2.1.1	História das Misericórdias	5
2.1.2	O papel das Misericórdias.....	7
2.1.3	As Misericórdias na atualidade.....	8
2.2	<i>Key Performance Indicators</i>	8
2.2.1	Conceitos e Requisitos.....	14
2.2.2	Tipos de indicadores	15
2.2.3	Características dos <i>Key Performance Indicators</i>	17
2.2.4	Apresentação de <i>KPIs</i>	20
2.2.5	Metodologia de identificação de <i>KPIs</i>	21
2.3	<i>Dashboards</i>	23
2.3.1	O que são Dashboards.....	23
2.3.2	Tipos de <i>Dashboard</i>	25
2.3.1	Exemplos de vistas de <i>Dashboard</i>	26
2.3.2	Vantagens da utilização do <i>Dashboard</i>	29
2.3.3	Funcionalidades do <i>Dashboard</i>	30
2.3.4	Ferramentas e desenvolvimento de um <i>Dashboard</i>	31
2.3.4.1	Etapas para o desenvolvimento de um dashboard.....	32
2.3.5	Desenvolvimento de <i>dashboard</i> no contexto das IPSS	36

2.4	Sumário	38
3	Conceção de um <i>dashboard</i> para o Terceiro Sector – O caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância	39
3.1	A Santa casa da Misericórdia de Constância	39
3.1.1	História.....	39
3.1.2	Missão, valores e visão	40
3.1.3	Estrutura Orgânica	41
3.1.4	Valências da Santa Casa da Misericórdia de Constância	42
3.1.5	Planeamento Estratégico da SCM Constância.....	45
3.2	KPIs na Santa Casa da Misericórdia de Constância.....	46
3.2.1	Análise <i>Stakeholders</i>	46
3.2.2	Análise <i>SWOT</i>	48
3.2.3	Entrevistas.....	51
3.2.4	Escolha de KPIs	55
3.2.5	Proposta de <i>Dashboard</i>	62
3.2.6	Implementação do <i>Dashboard</i>	71
3.3	Sumário	74
	Conclusões, Limitações e Trabalho Futuro	75
	Limitações.....	76
	Trabalhos futuros	77
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	APÊNDICES	81
	APÊNDICE 1. Guião de entrevista geral.....	82
	APÊNDICE 2. Guião de entrevista Provedor.....	86
	ANEXO	88
	ANEXO 1 Compromisso da santa Casa da Misericórdia de Constância	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dashboard vs reporte	13
Tabela 2: Ferramentas de monitorização de indicadores.....	13
Tabela 3: Exemplo Ficha de indicador	20
Tabela 4: Tipos de Dashboards em função dos objetivos.....	26
Tabela 5: Colaboradores SCMC por categoria profissional	42
Tabela 6: Utentes da instituição.....	44
Tabela 7: Matriz de <i>Stakeholders</i> – SCMC	48
Tabela 8: Análise SWOT – SCMC.....	51
Tabela 9: Caracterização do entrevistado	52
Tabela 10: Conhecimento do tema	53
Tabela 11: Caracterização da Instituição	53
Tabela 12: A importância do dashboard e dos indicadores para instituição.....	54
Tabela 13: Indicador Custo por Utente.....	57
Tabela 14: Indicador Receita por utente	57
Tabela 15: Indicador Utentes por colaborador	58
Tabela 16: Indicador Prazo médio de recebimento	58
Tabela 17: Indicador Prazo médio de pagamento.....	59
Tabela 18: Indicador Liquidez Geral	59
Tabela 19- Necessidade de Fundo Manéio	60
Tabela 20: Indicador % receitas do estado	60
Tabela 21: Indicador promover novas parcerias.....	61
Tabela 22: Indicador custos de funcionamento	61
Tabela 23: Indicador- % Gastos fixos.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As componentes do <i>Balanced Scorecard</i>	11
Figura 2: Cockpit do Airbus A400M.....	12
Figura 3: Dashboard do Centro Português de Design.....	12
Figura 4: Monitorização de KPI	15
Figura 5: Exemplos de vistas de dashboards	27
Figura 6: Exemplo de Gráfico de Gantt.....	34
Figura 7:Preâmbulo da Santa Casa Misericórdia de Constância	40
Figura 8: Dados Pordata do concelho de Constância	43
Figura 9: Percentagem de Receitas do Estado	63
Figura 10: Receitas Totais	64
Figura 11: Utentes.....	64
Figura 12: Receita média por utente	64
Figura 13: Promover novas parcerias	65
Figura 14: Custos de funcionamento	65
Figura 15: Custos totais	66
Figura 16: Percentagem Gastos fixos	66
Figura 17: custo médio por utente	67
Figura 18:Utentes por colaborador	67
Figura 19: Irmãos.....	68
Figura 20: Utentes Serviço apoio domiciliário.....	68
Figura 21: Indicador de Liquidez.....	69
Figura 22: Prazo médio de recebimentos.....	69
Figura 23: Prazo médio de pagamentos.....	70
Figura 24: Necessidade de fundo de maneio	70
Figura 25: Utentes.....	71

Figura 26: Colaboradores.....	71
Figura 27: <i>Dashboard</i> Executivo da SCMC.....	73

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IPSS Instituição Particular de Solidariedade Social

ISFL Instituição Sem Fins Lucrativos

KPI *Key Performance Indicator*

SCM Santa Casa da Misericórdia

SCMC Santa Casa da Misericórdia de Constância

SH *Stakeholders*

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UMP União das Misericórdias Portuguesas

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é proposto no âmbito da componente não letiva do mestrado em Sistemas de Informação de Gestão, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e compreende a implementação de um *dashboard* com indicadores de desempenho (*KPIs*), como ferramenta de ajuda à tomada de decisão na Santa Casa da Misericórdia de Constância.

A motivação para escolha do projeto deve-se ao interesse em entender como são geridas as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), nas quais se incluem as Santas Casas da Misericórdia, em especial de Constância, por se situar na minha área de residência. Colaborar com a instituição, através dos conhecimentos adquiridos ao nível da Gestão e aprofundados no Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão era, pois, um desafio a superar.

1.1 Contexto e Fundamentação do projeto

A Santa Casa da Misericórdia de Constância é uma instituição sem fins lucrativos que possui valências em várias áreas de carácter social nomeadamente, Lar de idosos, Creche, Apoio domiciliário e todo o Apoio social a famílias carenciadas no concelho. Esta Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) desempenha um relevante papel social e tem como objetivos principais a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado, assegurando a sustentabilidade da própria organização. Estes princípios estão patentes na missão da organização: “*os nossos utentes são o centro da nossa ação, fruto de um trabalho de equipa visando o bem-estar, o conforto e a dignidade que todo o Ser Humano merece.*” (SCMC, 2017).

A Instituição tem desenvolvido um longo trabalho, destacando-se, mais recentemente, a conclusão dos trabalhos da Creche em 2008 e, em 2014, do Lar de Idosos de Santa Margarida da Coutada.

A Santa Casa da Misericórdia de Constância, tal como as demais Santas Casas da Misericórdia tem como principal foco os utentes, a logística inerente aos serviços prestados, o desenvolvimento e crescimento da instituição e a gestão mais focalizada de acordo com toda a estratégia da organização.

Em geral, os bens e serviços são disponibilizados pela Instituição a preços reduzidos ou mesmo de forma gratuita. Por outro lado, dada a atual conjuntura económica do nosso

país, os apoios do Estado são, cada vez mais, escassos. Este contexto acrescenta complexidade à já difícil gestão deste tipo de Instituições. Implementar mudanças e colaborar no terceiro setor é acreditar que um mundo melhor é possível e que ele depende de uma sociedade civil mais atuante e criativa, que chegue onde o Estado não chega. Neste âmbito, Azevedo (2013) referiu que havia um défice de capacidade de gestão e de liderança na maioria das organizações sem fins lucrativos, o que representava um desafio mobilizador.

A Santa Casa é gerida pela administração através dos processos financeiros existentes. Atualmente, os sistemas implementados não estão integrados e, assim sendo, tornaram-se um desafio para o desenvolvimento do trabalho. A importância de criar valor para o gestor, através de ferramentas de monitorização de indicadores, cria uma oportunidade diferenciada de gestão da organização numa economia cada vez mais competitiva.

Deste modo, o projeto pretende ainda ajudar a definir indicadores para a tomada de decisão, de acordo com os objetivos estratégicos da organização, e proceder à implementação desses indicadores num *dashboard*.

1.2 Objetivos

De acordo com a importância da gestão nas organizações, pretendo com este Projeto proporcionar uma contribuição, suportada nos conhecimentos adquiridos no Mestrado, a uma organização de solidariedade social. As ferramentas que se propõem desenvolver são, como se verificou na pesquisa bibliográfica sobre este tema, ainda pouco utilizadas nestas instituições, o que constitui também um desafio. Resulta, pois, o interesse acrescido em aplicar um instrumento de apoio à gestão da *performance* numa IPSS, onde este tema é menos comum que nas organizações empresariais.

O objetivo do projeto é analisar as necessidades da Instituição e definir - de acordo com os seus objetivos estratégicos - indicadores para tomada de decisão e conceber um *dashboard* em Microsoft Excel para a Santa Casa da Misericórdia de Constância.

Como objetivos específicos consideram-se os seguintes:

- ✓ Efetuar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknessess, Opportunities, Treats*), de modo a permitir um melhor conhecimento da organização;
- ✓ Criar e desenvolver indicadores críticos para a tomada de decisão e metas a alcançar (*targets*);

- ✓ Apresentar uma proposta de implementação de *dashboard*;
- ✓ Apresentar o *dashboard* à organização;

1.3 Metodologias

Nesta secção pretende-se fazer uma breve referência à metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto apresentado.

O controlo de Gestão, apesar de não ser uma área recente, é um tema que tem vindo a ganhar importância nos últimos tempos. Verifica-se uma tendência das organizações para isolar esta área de outros departamentos e criar funcionalidades específicas de Controlo de Gestão, com profissionais dedicados apenas para funções de tratamento de informação e avaliação de desempenho da atividade. Tal advém das novas necessidades de Gestão que as organizações sentem, para ter mais capacidade de prever, acompanhar, agir e responder a tempo aos novos desafios e exigências. Estas questões estão muito ligadas a objetivos financeiros. Contudo, o desafio são as organizações que não têm como objetivo o lucro vêm a questão do controlo de Gestão. Valorizam a necessidade de acompanhamento e de avaliação de desempenho? Os *stakeholders* exigem informação e resultados apesar de não haver distribuição de resultados? A existência de um painel de Gestão estratégico ou um sistema de controlo de gestão faz a diferença no desempenho das organizações do Terceiro Sector?

O presente trabalho de Projeto incluirá pesquisa e revisão bibliográfica sobre indicadores de desempenho, a definição dos indicadores mais adequados à monitorização de uma IPSS e a construção de um *dashboard* que permita o acompanhamento desses indicadores.

Como trabalho empírico, o método de investigação utilizado foi a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas e análise documental dos recursos facultados pela Instituição.

Essa recolha vai ser baseada em dados primários decorrentes da realização de reuniões com a Direção e com os colaboradores. As entrevistas semiestruturadas são fundamentais, como complemento aos dados recolhidos através dos registos facultados pela organização. O progressivo conhecimento da organização vai ajudar na identificação da informação mais adequada e também sugerir propostas de melhoria.

Assim, globalmente temos procedimentos de recolha de dados envolvendo o recurso a múltiplas fontes e técnicas, por forma a alcançar uma boa confiabilidade para os dados e, conseqüentemente, um bom conhecimento do problema. Numa outra etapa, temos o desenvolvimento e conceção do *dashboard*, enquanto ferramenta de apoio à decisão. Globalmente teremos uma combinação de métodos também denominada por triangulação metodológica (Duarte, 2009).

1.4 Estrutura do trabalho

Na definição da estrutura de apresentação do projeto optou-se pela sua divisão em capítulos.

Assim, a presente Introdução, procura enquadrar o tema, apresentar a instituição de acolhimento do projeto e ainda expor a justificação e motivações subjacentes à escolha efetuada. Nesta linha, foram ainda apresentados os objetivos genéricos e específicos do trabalho a desenvolver e a metodologia utilizada para alcançar esses objetivos.

No primeiro dos capítulos, apresenta-se o enquadramento histórico das Misericórdias e uma breve resenha do seu papel na sociedade até aos dias de hoje. O principal destaque do estado da arte foi para os *Key Performance Indicators* e para os *Dashboards*. Relativamente a estes pontos, a revisão proposta, compreende questões relativas aos conceitos, às várias tipologias e às vantagens de utilização do *dashboard* para realizar operações, tanto de tomada de decisão, como de monitorização de uma organização. É ainda, feita uma exposição e análise das funcionalidades que tornam os *dashboards* tão importantes na visualização de dados.

O capítulo seguinte é dedicado à parte prática do projeto, nele se apresenta a análise mais detalhada da instituição, recorrendo a análise SWOT, a análise de *stakeholders* da instituição e todos os procedimentos que mediaram a realização de entrevistas com colaboradores. A escolha de indicadores e as respetivas fichas com os pressupostos para a sua construção e também se apresenta a proposta e implementação do *dashboard*.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões e elencadas as limitações associadas ao trabalho de projeto desenvolvido. Nesta sequência, são identificadas algumas oportunidades para futuros progressos.

2 ESTADO DA ARTE

No presente capítulo é efetuada a revisão da literatura que tem como objetivo contextualizar as áreas de interesse do Projeto e identificar as contribuições mais relevantes que têm vindo a ser propostas nesses domínios.

Assim, a primeira das secções é dedicada às Misericórdias e compreende o enquadramento histórico e a análise do papel destas Instituições até à atualidade. As restantes secções são dedicadas aos indicadores de desempenho e aos *Dashboards*, ambos analisados numa ótica de controlo de gestão.

2.1 Enquadramento das Misericórdias

O vocábulo “Misericórdia” deriva do latim *misere+cordis*. A palavra “*misere*” significa “ter compaixão” enquanto o termo *cordis* significa “coração”, ou seja, ter compaixão e coração para ajudar todas as pessoas que são vítimas da miséria.

As Misericórdias são instituições com grande impacto em Portugal, pelas suas características, identidade, imagem prestigiada e cultura institucional com elevado valor para Sociedade. O seu serviço de associativismo e de voluntariado assume, sem dúvida, um papel fundamental na sociedade, proporcionando a todos os que necessitam uma melhor qualidade de vida.

2.1.1 História das Misericórdias

Segundo a História, o movimento das Misericórdias tem origem em Jesus Cristo, de acordo com o Evangelho, mas o movimento foi instituído pelas irmandades ou confrarias: iniciou-se com as primeiras comunidades cristãs, que referiam que os irmãos “estavam num único coração” e “numa só alma”, e assim foi instituído o atendimento dos mais carenciados, criando um corpo de “diáconos”.

As confrarias ou irmandades foram, de acordo com Silva (1998), originadas pelo movimento anteriormente definido, mas apenas assumiram a forma de organização em 1244, na cidade de Florença, com o providencial impulso de S. Pedro, Mártir, da Ordem dos Pregadores.

Deste modo, podemos afirmar que as misericórdias foram criadas por leigos constituídos por grupos interventores locais que apoiavam os mais desfavorecidos.

Todavia, apesar destas serem constituídas por leigos cristãos e não tendo um cariz laico, eram fortemente apoiadas pela Igreja.

Com o fim das imensas guerras na idade média, surgem inúmeras ordens religiosas, com diferentes missões, entrando-se na época das grandes Peregrinações, momento onde foi criada uma grande corrente humana de apoio aos cidadãos mais desfavorecidos.

Em 1485, as confrarias ou as irmandades eram uma tradição desde a criação da nacionalidade Portuguesa como, por exemplo, o culto da Nossa Senhora sob a dupla invocação da nossa senhora da Piedade e de Senhora da Misericórdia, e que chamavam a si o testemunho público do exercício da caridade cristã. Fonseca (1996) dá como exemplos, a confraria da nossa Senhora de Racamador (em 1189) e a irmandade da Nossa Senhora da Piedade (sensivelmente em 1209).

A primeira Misericórdia foi fundada no ano 1498, em Lisboa, pela Rainha D. Leonor de Lencastre, viúva de D. João II. Com o apoio do Rei D. Manuel I, esta decide fundar uma Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia na Sé de Lisboa, com sede na Capela de Nossa Senhora da Piedade ou da Terra Solta. A sua aprovação foi feita pela igreja, tendo sido seu representante o Papa Alexandre VI.

Na escritura de fundação, a Rainha outorga o papel de fundadores a “Homens Bons” que a corte portuguesa apoiava, estabelecendo assim o carácter leigo da confraria.

Inicialmente esta irmandade estava constituída por cem membros que atuavam ajudando os pobres, os presos e os doentes. Posteriormente, a sua esfera de ação foi estendida a todos os tipos de necessidades.

Com prestígio adquirido pelo trabalho social, a SCM (Santa Casa da Misericórdia) fundada em 1500 (Fonseca, 1996), recebeu um maior número de responsabilidades como apoio aos órfãos e a proteção de crianças abandonadas.

Devido a estas responsabilidades, a SCM começou a sofrer dificuldades financeiras as quais enfraqueciam o cumprimento das suas funções, razão pela qual foi redigido um novo compromisso, em 1618, para atualizar o estatuto e estabelecer assim um plano mais rigoroso de doações e pagamentos do município para com a irmandade, tentando oferecer sustento para o seu financiamento (Santa Casa da Misericórdia, 2018)

2.1.2 O papel das Misericórdias

Os estatutos das misericórdias Portuguesas estão bem definidos e modelados. As misericórdias adotaram, para se estruturar e reger, segundo Silva (1998), o Estatuto Jurídico das Misericórdias Portuguesas, o qual considera que as IPSS são as que se dedicam à prática e manifesto da fé católica, nas diversas formas de assistencialismo social. No entanto, estas instituições assumem uma especificidade: uma vez que se situam no limiar entre o Estado e a Igreja, quer o Estado quer a Igreja reconhecem o estatuto jurídico. Assim, neste âmbito, o Estado reconhece-lhe o estatuto de Instituições de “Utilidade Pública”.

A característica fundamental das SCM é a sua polivalência, que lhes permite uma perfeita adaptação aos condicionalismos contemporâneos.

A nível nacional existem, integrados na SCM, estabelecimentos e equipamentos para diversificadas modalidades e valências, nomeadamente: creches, jardim-de-infância, atividades de ocupação de tempos livres, salas de acolhimento, escolas de artes e ofícios e outras escolas de formação e preparação de jovens, lares em regime de internato e externato, assistência domiciliária e centros de dia e lares para idosos, que se assumem como os serviços mais relevantes e os que envolvem e apoiam a comunidade onde estão sedeados.

As IPSS são instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico (Segurança Social, 2018), como exemplo as misericórdias, e são imprescindíveis nas áreas definidas anteriormente, tendo um fulcral papel humanizante a desempenhar.

“Na verdade, reúnem melhores condições do que os serviços do Estado, não só para satisfazer carências sociais, mas também para promover e favorecer a humanização das atividades que se impõe desenvolver na execução de uma política social dignificante” (Fonseca, 1996, p. 321).

Então, as misericórdias, melhor do que quaisquer outras instituições podem incumbir-se dessa tarefa nobilitante, dadas as suas características e excepcionais virtualidades e potencialidades conferidas pela sua orgânica institucional (Fonseca, 1996).

2.1.3 As Misericórdias na atualidade

Apesar de as Misericórdias serem instituições com muita história, tem-se assistido a diversos investimentos no sentido de não se deixarem ultrapassar, de se renovarem, inserir novas dinâmicas e projetos com vista à sua modernização. São disso exemplo os estudos publicados por (Drucker, 2008; Luiz, Bertonecello, Chang, & Resumo, 2007; Silva, 1998)

Conseguiram adaptar-se aos novos tempos e estão a desenvolver neles, com eficiência e humanidade, as ações que melhor respondem a muitas das suas exigências sociais.

E, desde que disponham de fundos, atenta a sua polivalência institucional, em princípio, podem ajudar pessoas na sociedade de modo a melhorar a qualidade de vida de acordo com os direitos do homem. Estabelecer opções e prioridades, tendo presente que nada os impede de executar nas imensas zonas do social. Esta possibilidade tem permitido que se ajustem aos sucessivos condicionalismos dos tempos e responder aos constantes anseios dos homens: “são e serão sempre atuais”. (Fonseca, 1996)

De acordo com estes pressupostos surge uma grande questão:

- Os princípios da gestão empresarial são também aplicáveis a estas organizações?

Segundo Druker(1997), todas as organizações aplicam os princípios de gestão, para a empresa lucrativa o cliente compra o bem e paga, e fica satisfeito. Nas organizações não lucrativas, a situação é diferente, o serviço é de cliente satisfeito através da mudança de comportamento ou mesmo de uma vida humana inteiramente mudada.

Para Druker (1997) “ *As instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos, e isto não deve esquecer-se nunca.*”

2.2 *Key Performance Indicators*

“Aquele que se empenha a resolver as dificuldades, resolve-as antes que elas surjam.

Aquele que se ultrapassa a vencer os inimigos triunfa antes que as suas ameaças se concretizem”, Sun Tzu

A crescente preocupação com a rentabilidade e sustentabilidade das organizações constitui um vetor primordial da sociedade atual. O mundo muda a uma velocidade vertiginosa e a globalização apresenta-se como um processo de seleção natural, onde só

os mais fortes e com maior capacidade de adaptação sobrevivem.

Independentemente do tamanho e do setor em que está inserida, uma empresa é o reflexo das decisões do seu gestor. A base da sustentação de um sistema de decisão é a informação, que deve ser bem preparada e difundida para todos os interessados (Fernandes, 2017).

De acordo com Caldeira (2014), atualmente o meio envolvente à maior parte das organizações é caracterizado por ser extremamente tumultuoso, permanentemente inconstante, de elevada complexidade e intensamente competitivo. A interação das organizações com o meio envolvente é contínua, sendo cada vez mais um fator crítico de sucesso a rapidez de resposta por parte das organizações aos desafios do dia-a-dia.

Neste contexto as organizações necessitam de se adaptar e monitorizar a sua performance pelo que se torna fundamental a escolha do modelo mais adequado para essa tarefa.

De acordo com Caldeira (2014), existem 4 tipos de modelos de monitorização:

1. Acompanhamento de resultados
2. Gestão por objetivos
3. *Balanced Scorecard*
4. *Dashboard*

Acompanhamento de Resultados – a organização pode acompanhar a sua performance, sem ter objetivos definidos com metas estabelecidas. Existem organizações que fazem acompanhamento do que vão fazendo sem terem metas definidas sem identificarem o respetivo desvio. O mais comum é a utilização de *reports* que possam, em simultâneo, monitorizar o nível de concretização de objetivos, bem como o resultado de alguns indicadores críticos para atividade da organização.

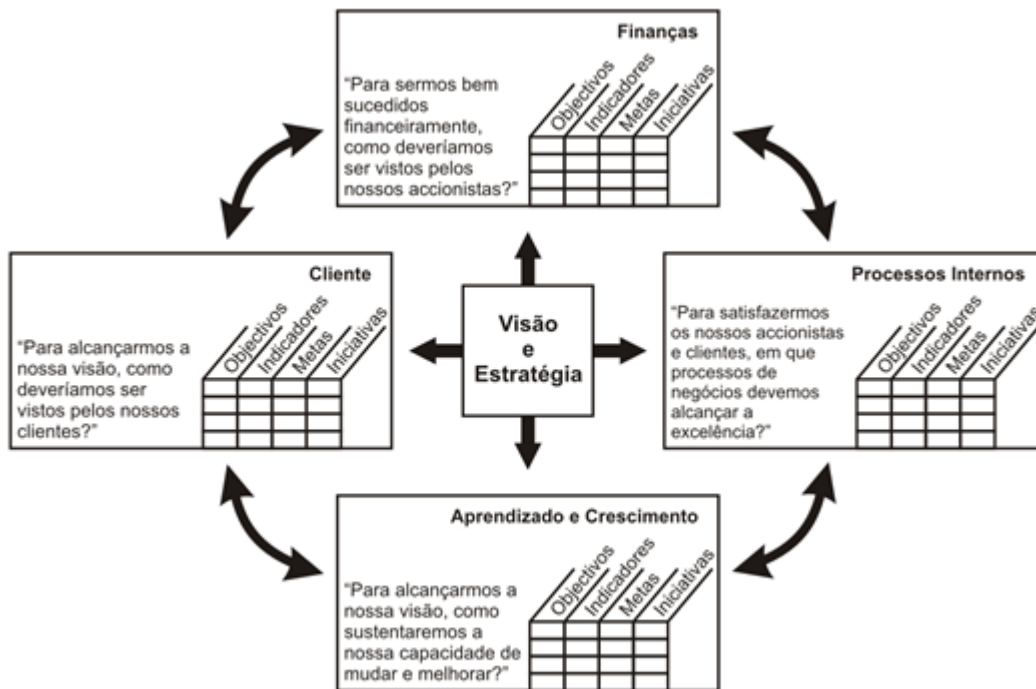
Gestão por objetivos – A Gestão por Objetivos (*Management by Objectives*) foi delineada por Peter Drucker nos anos 50 e colocada por escrito, em 1954, no livro "*The Practice of Management*". Até aos anos 90 foi alvo de grandes atenções, sendo adotada globalmente. No essencial, a *Gestão por Objetivos* sugere que os objetivos não devem ser impostos aos colaboradores, mas sim decididos em conjunto com a gestão da organização. Ou seja, a Gestão por Objetivos descreve um sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores de topo se reúnem para definirem qual é o objetivo final do seu trabalho, como o devem realizar, de que forma será avaliada e qual o tempo

necessário à sua concretização. Deste modo os objetivos têm mais apoio e são atingidos mais fácil e rapidamente. O estilo de gestão nesta abordagem é participativo e democrático. Isto assegura que todas as pessoas sabem o que devem fazer e como é que isso vai beneficiar toda a empresa. Não é, por isso, muito difícil perceber porque é que este tipo de gestão faz sentido: quando as partes trabalham em uníssono, o todo funciona sem problemas.

Balanced Scorecard – A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) foi proposta por Robert Kaplan (professor da universidade de *Harvard*) e David Norton (consultor de empresas) através de um artigo - *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* “ – publicado na *Harvard Business Review*, em 1992.

A origem do nome “*Balanced*” (equilibrado) surge pelo facto do BSC equilibrar indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira; equilibrar as perspetivas externas à organização (financeira e clientes) com as perspetivas internas (processo e aprendizagem); os indicadores de médio longo prazo com os indicadores de custo prazo e os indicadores de resultado com os indicadores de ação. O termo “*Scorecard*” deriva do facto de o acompanhamento da estratégia se realizar através de um *report* periódico, onde a performance dos objetivos e respetivos indicadores referentes a um determinado período de análise é visualizada à semelhança de um *tableau de bord*. A materialização da metodologia BSC acontece com a construção de um report de acompanhamento da performance – mapa *scorecard* (também conhecido por mapa estratégico), onde os objetivos da organização estão posicionados numa matriz, orientados na horizontal pelas perspetivas (Financeira, Cliente, Processo e Aprendizagem) e, eventualmente, disciplinados verticalmente pelos vetores estratégicos, relacionando-se entre si através de relações causa-efeito.

Figura 1: As componentes do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 10)

Dashboard - O *Dashboard* não é mais do que um *report* que irá auxiliar os responsáveis de uma organização, de uma área, de uma unidade orgânica ou, simplesmente, de um projeto na tomada de decisões de gestão. Numa mesma organização podem coabitar diferentes *dashboards* aplicados em diferentes níveis da organização. O *dashboard* deve ser implementado sempre que exista a necessidade de monitorizar a performance da organização. É, seguramente, um instrumento privilegiado para a comunicação dos principais números/resultados/performance da atividade organizacional.

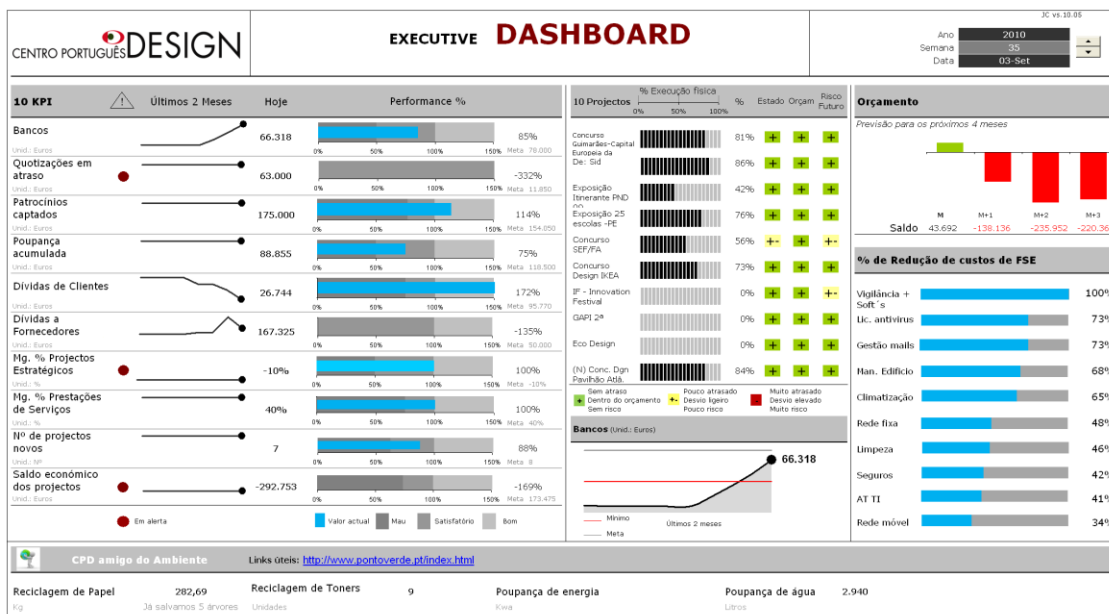
Os *dashboards* podem ser utilizados para vários fins, empresariais e não empresariais como é o exemplo de um *Executive Dashboard*, painel de acompanhamento estratégico do Centro Português de Design que apresenta através de gráficos e com cuidado no seu *design*, assim como o cockpit de um avião (como se pode ver na tabela seguinte) onde num só ecrã é possível visualizar toda a informação necessária.

Figura 2: Cockpit do Airbus A400M



Fonte: Caldeira (2010a, p. 24)

Figura 3: Dashboard do Centro Português de Design



Fonte: Caldeira (2018a, p. 10)

Um erro comum é a confusão originada pela má interpretação entre reportes e dashboards, ambos fundamentais quando nos referimos a disponibilização de informação. No entanto, existe algum consenso entre autores (Caldeira, 2010a; Kaushik, 2010) sobre as linhas que distinguem um dashboard de um reporte, as quais são

seguidamente apresentadas na Tabela 1. De acordo com a tabela, entende-se que, embora do ponto de vista de dimensão e apresentação a diferença entre *dashboard* e reporte exista, este facto deve-se à não restrição existente nos reportes. No entanto, a grande diferença verifica-se em relação à análise. O objetivo de um *dashboard* é o de permitir uma leitura rápida da informação, pelo que tem de existir um cuidado e análise *a priori* para facilitar a interpretação da informação disponibilizada. Por outro lado, nos reportes a análise é feita pelo leitor que faz a sua própria análise, tendo por base os dados em bruto.

Tabela 1: *Dashboard vs reporte*

	Dashboard	Reporte
Dimensão	Ecrã ou página A4	Não definido
Apresentação	Recurso a gráficos	Não definido
Análise	Realizada pelo criador R	Realizada pelo leitor

Fonte: Elaboração própria

A melhoria do desempenho é um dos principais objetivos de todas as organizações. Para o atingir, de um modo sustentável, as organizações têm que possuir a capacidade de medir e avaliar a própria performance. De forma a adquirirem esta capacidade, as empresas têm de definir e implementar um conjunto de indicadores que se adequem à realidade onde estão inseridas e aos seus propósitos (Pedro, 2012). O autor Caldeira (2014) sintetiza na seguinte tabela 2 as principais ferramentas de monitorização.

Tabela 2: Ferramentas de monitorização de indicadores

Tabeau de bord	Balanced Scorecard	Dashboard
Organização pouco evoluída na área de Performance Management	Colaboradores desmotivados	Experiência consolidada na área de Performance Management Necessidade de monitorizar o desempenho com maior frequência e para mais destinatários. Existência de muitos dados
Inexistência de dados para apuramento do desempenho	Colaboradores com muito Know how	
Restrições financeiras	Estratégia ou orientações confusas	
Resistência interna à monitorização	Sentimento interno de inexistência de "estratégia" ou de Liderança	

Fonte: Caldeira (2018b, p. 45)

2.2.1 Conceitos e Requisitos

Num processo de monitorização de performance (desempenho), os indicadores são, de facto, o elemento mais crítico. A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e o respetivo nível de performance (Caldeira, 2016).

A sigla KPI é proveniente da língua inglesa e representa a junção das 3 primeiras letras das palavras *Key Performance Indicator*, que pode ser entendido em português como indicador chave de desempenho, onde se situam os indicadores de desempenho que são críticos e fundamentais para a organização. Os KPIs são aliados dos gestores de empresas e auxiliam na manutenção atividade e da competitividade das mesmas no mercado. Os KPIs são ferramentas de gestão para verificação do nível de desempenho ou de sucesso de uma organização em metas específicas ou gerais, contribuindo para o acompanhamento, de forma sistemática, dos objetivos, a fim de que os gestores de uma empresa possam verificar se estão no caminho certo. (B. de Paula, 2015)

Assim, os KPIs representam um conjunto de medidas focadas nos aspetos de desempenho organizacional mais críticos no presente e no sucesso futuro da organização. Os KPIs raramente são novos para a organização: eventualmente, poderiam não estar visíveis ou serem reconhecidos (Parmenter, 2007).

O autor Parmenter (2007), também define KRIs (*Key Results Indicators*) como indicadores que identificam o resultado em termos de desempenho da organização, RIS (*Results Indicators*) que disponibilizam informação sobre o que está a ser executado na empresa para produzir resultados e PIs (*Performance Indicators*) que disponibilizam sobre o que deve ser feito para produzir resultados.

De acordo com Caldeira (2016), os indicadores podem assumir-se como um elemento gerador de consenso na organização, dado que servem para a quantificação objetiva dos resultados realizados. Neste âmbito, é fundamental que o KPI esteja bem definido e monitorizado, como se pode ver na figura 4 onde se apresentam 7 aspetos fundamentais da Monitorização que serão objeto de desenvolvimento posterior: objetivos, metas, indicadores, algoritmo, resultados, desvio e performance.

Figura 4: Monitorização de KPI



Fonte: Caldeira (2016)

2.2.2 Tipos de indicadores

Para existir uma boa estrutura de medição de desempenho é necessário que os KPIs sejam capazes de indicar onde estão os principais problemas organizacionais.

A revisão da literatura indica algumas classificações para os indicadores relativos ao nível de agregação.

Para Parmenter (2007), os indicadores têm a seguinte classificação:

- ✓ *Key Result Indicators* (KRIs) ou Indicadores-chave de Resultados – Fornecem informação sobre o que foi feito até ao momento num determinado processo, medindo o sucesso atingido.
- ✓ *Performance Indicators* (PIs) ou Indicadores de Desempenho – Disponibilizam informação para a empresa melhorar o seu desempenho operacional.

Para Kaplan & Norton (1996), os mentores da Gestão por objetivos, os indicadores classificam-se:

- ✓ Indicadores de resultado – São aqueles que verificam se as iniciativas de curto prazo e as estratégias estão a produzir os resultados desejados.
- ✓ Vetores de desempenho – São específicos para uma determinada unidade de negócio, refletem a singularidade da estratégia e fornecem informações às empresas sobre previsões e tendências.

O autor B. de Paula (2015) define 3 tipos de indicadores:

- ✓ Estratégicos - indicadores primários da organização, que serão acompanhados diretamente pela administração. A sua principal função é demonstrar rapidamente se os objetivos, a missão e a visão da empresa estão a ser alcançados, bem como, avaliar o impacto nos resultados da empresa.
- ✓ Táticos - indicadores secundários, acompanhados pela gestão de cada departamento. Estão diretamente relacionados com aspetos intrínsecos da empresa como os produtos, serviços, fornecedores e clientes. O nível de desempenho tático é responsável pela criação de metas que devem proporcionar o alcance do nível estratégico desejado.
- ✓ Operacionais - indicadores que são acompanhados pelos especialistas de cada área ou tarefa. Estes indicadores têm a função de fornecer mais detalhes para a perceção dos resultados dos indicadores táticos e estratégicos. A este nível são apresentados indicadores relativos aos processos existentes na empresa, importantes para a criação de valor para o consumidor.

O mesmo autor considera que todos os indicadores devem ter a função de monitorizar o desempenho dos processos atuais ou acompanhá-los em relação aos objetivos estratégicos da organização

Ambos (B. de Paula, 2015; Kaplan & Norton, 1996), classificam os indicadores em três tipos de classificações com designações e definições ligeiramente diferentes. Segundo Caldeira (2014), podem existir os seguintes tipos de classificações:

- ✓ Realização – indicadores que identificam essencialmente ações operacionais do dia-a-dia. São demonstradores de trabalho executado.
- ✓ Resultados – indicadores que apresentam os primeiros resultados diretos que têm origem nas ações operacionais.

- ✓ Impacto – indicadores que identificam os efeitos obtidos, após a concretização dos resultados, e constituem, claramente os indicadores mais complexos e os mais difíceis de construir.

2.2.3 Características dos *Key Performance Indicators*

Segundo Fernandes (2017) a tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de um dado momento e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está a ser feito, ou o que se projeta fazer.

Um KPI tem que medir algo que indica o progresso em direção a um determinado objetivo estratégico do negócio. A sua contínua medição e análise é uma forma de obter uma compreensão objetiva do que está a acontecer no seu negócio e como pode melhorar o seu desempenho. Segundo Parmenter (2007) os KPIs representam um conjunto de medidas com foco em aspetos do desempenho organizacional críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Na pesquisa bibliográfica, foi possível verificar várias opiniões de autores em relação ao número de características a considerar para um indicador. Parmenter (2007) refere que um indicador deve possuir 7 características e Caldeira (2016) considera 15 como as características para um bom indicador. Em ambos os casos existem características comuns a frequência da monitorização, fatores críticos e com impacto no negócio, claros, a sua criticidade, os seus destinatários e os autores consideram o mesmo objetivo como resultado final.

Caldeira (2016) refere as seguintes características para um KPI, apesar de assumir que é difícil que se encontrem em todos os indicadores e que essa ausência não põe em causa a qualidade do indicador de gestão:

- ✓ Pertinência - se o resultado que um indicador apresenta não é desejado ou útil para o seu destinatário, então estamos perante uma informação sem valor acrescentado.
- ✓ Credibilidade do resultado - se não existir qualidade nos dados (por falseamento ou origem duvidosa, por exemplo), não podemos esperar qualidade no resultado obtido.

- ✓ Esforço aceitável para o apuramento do resultado não deve existir situações em que o custo de obtenção da informação é superior ao próprio valor da informação.
- ✓ Simplicidade de interpretação - é muito importante que os destinatários compreendam aquilo que os indicadores se propõem a medir. A correta e rápida interpretação dos resultados é fundamental para a tomada de decisão.
- ✓ Simplicidade no cálculo - quanto mais simples for o cálculo do indicador, mais rápido e seguro será o processo de apuramento do resultado.
- ✓ Fonte de dados dentro da organização - é importante que os dados se encontrem disponíveis em suportes ou bases de dados de acesso fácil. É sempre mais complicado o acesso aos dados nos casos em que a sua localização seja no exterior da organização.
- ✓ Cálculo automático - a possibilidade de ter os indicadores cujos dados são introduzidos automaticamente, evitando a intervenção humana, credibiliza e torna mais ágil o processo de monitorização.
- ✓ Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia - a possibilidade de os dados poderem ser auditados e identificados erros faz com que os responsáveis pela sua introdução sejam mais cautelosos no seu tratamento.
- ✓ Alinhamentos com frequência da monitorização - Os indicadores devem ser capazes de apresentar os seus resultados, com frequência igual ou superior à necessária para a monitorização estabelecida na empresa.
- ✓ Possibilidade de calcular em momentos extraordinários - importa que, nos indicadores mais críticos, seja possível calcular atempadamente o resultado do indicador, de forma a apresentar à gestão sempre que surja uma situação imprevista.
- ✓ Proteção contra efeitos externos - é necessário identificar e compreender os efeitos externos que podem alterar/esconder a verdadeira dimensão do desempenho interno da empresa.
- ✓ Não gera efeitos perversos - os indicadores devem estar protegidos de forma a não gerar “efeitos perversos”. Por exemplo, importa verificar se a utilização de um determinado indicador não provoca na empresa um efeito negativo na eficácia, eficiência ou qualidade, na área em que se está a medir ou em outras áreas na organização.

- ✓ Possibilidade de *benchmarking* - a comparação de desempenho entre atividades, projetos, unidade de negócio, organizações, entre outros casos, é sempre útil. Para além de induzir competição, promove substancialmente a melhoria contínua.
- ✓ Atualizado - os indicadores devem ser rapidamente substituídos por outros, quando deixam de ser interessantes ou sempre que surgem novas prioridades, atividades ou projetos nas empresas.
- ✓ Existência de uma meta - a definição de uma meta é uma referência preciosa, para que se possa perceber a distância que as realizações estão dos valores ideais.

Parmenter (2007) sugere que a organização adote por volta de dez indicadores apresentados em sede de Relatório de Gestão, e um sistema de medição de desempenho (que pode ser um *Balanced Scorecard* – BSC) com 20 indicadores entre KPIs, RIs e PIs. O autor identifica sete características dos KPIs:

- ✓ São medidas não-financeiras, ou seja, não expressos em dólares, reais, euros, entre outros;
- ✓ São medidos com frequência (diária, mensal, semanal);
- ✓ São aproveitados pela equipa de Gestão;
- ✓ Indicam claramente que ação deve ser realizada (os funcionários compreendem as medidas e sabem o que corrigir);
- ✓ São medidas que se articulam e em que a responsabilidade é *top-down*, ou seja, um gerente pode chamar um líder de equipa que pode tomar as medidas necessárias;
- ✓ Tem um impacto significativo (efeito sobre fatores críticos de sucesso e/ou perspetivas do painel de bordo);
- ✓ Incentivam ações apropriadas;

Resumindo: as características comuns dos KPIs são o facto de se tratar de indicadores não financeiros serem medidos frequentemente, serem geridos pelos gestores de topo, indicarem com clareza a todos os colaboradores da organização que ação é necessária, de existir alguém responsável ou um grupo de responsáveis pela ação, de terem um impacto significativo e positivo e de afetarem as medidas de desempenho de forma positiva.

2.2.4 Apresentação de KPIs

De acordo com Caldeira (2016), os indicadores devem ser apresentados através de uma ficha, com *layout* standard, de modo a facilitar o entendimento dentro da organização e possibilitar uma consulta da informação que os caracteriza.

Ao autor considera que, a ficha deve conter os seguintes campos:

- Para que serve?
- Como se calcula?
- Onde se vai buscar a informação?
- Quando se deve apurar?
- Qual a polaridade?
- Notas adicionais
- Visualização

Tabela 3: Exemplo Ficha de indicador

Nº do indicador	INDICADOR	Nome do indicador
Para que serve?		Definição do indicador
Como se calcula?		Fórmula de cálculo
Onde se vai buscar a informação?		Onde se vai buscar a informação
Quando se deve apurar?		Diária/Semanal/Mensal/Trimestral
Qual a polaridade?		Positiva ou negativa
Notas adicionais		Notas relevantes para o indicador
Visualização		Tipos de gráficos a utilizar

Fonte: Adaptado Caldeira (2016, p. 21)

No livro (Caldeira, 2016), foram identificados vários exemplos de indicadores, dos quais apenas alguns são relevantes para as instituições de solidariedade social, nomeadamente:

- Área Financeira
 - Autonomia financeira
 - Peso dos gastos fixos
 - Estrutura de endividamento

- Área de Tesouraria
 - % Valores de clientes em atraso
 - Prazo médio de recebimento
 - Liquidez geral
- Área de Recursos humanos
 - Taxa de absentismo
 - Taxa de contratação a termo
 - Média de horas de formação por trabalhador

2.2.5 Metodologia de identificação de KPIs

“Be careful with what you measure because you will surely get it” (Caldeira, 2014, p. 80).

Segundo Caldeira (2014), num processo de monitorização os indicadores são de facto o elemento mais crítico. Estes têm por objetivo apurar o nível das realizações da organização para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o nível de performance organizacional. Os indicadores acabam por assumir-se como um elemento de consenso dentro da organização, já que constituem o veículo aceite por todos para a quantificação objetiva dos resultados.

Definir um indicador-chave de performance não é, de todo, uma tarefa fácil. É importante frisar que cada empresa ou organização possui características distintas entre si no que diz respeito à cultura, modelo de negócios ou recursos. Por esse motivo, deve evitar-se cometer o erro de adotar KPI genéricos, que são utilizados por outras entidades (ainda que estes possam servir de inspiração para definir os seus), sem se refletir convenientemente nos KPIs mais adequados para a organização em causa.

Para definir os KPIs de uma empresa deve começar-se, segundo Caldeira (2014), por cumprir 3 passos essenciais:

- ✓ Compreender o modelo de negócio;
- ✓ Definir os objetivos da empresa;
- ✓ Delinear a estratégia para atingir os objetivos.

Para Rieper (2015), os KPIs correspondem a um acompanhamento às metas definidas pela gestão e devem obedecer a uma metodologia SMART:

- ✓ Específicos – Exatidão no que a empresa espera como resultado;

- ✓ **M**ensurável – O KPI de ser quantificável;
- ✓ **A**tingível – A sua realização é possível, apesar de constrangimentos;
- ✓ **R**elevante – A indicador é importante para o responsável;
- ✓ **T**emporal – Prazo definido;

Os autores (Caldeira, 2014; Parmenter, 2007) defendem a importância que para cada um dos indicadores-chave tenha resposta para algumas perguntas tais como:

- ✓ Qual é o resultado esperado do KPI?
- ✓ Porque interessa esse resultado?
- ✓ Como vai ser medido esse resultado?
- ✓ Qual vai ser a estratégia para atingir esse resultado?
- ✓ Quem é o responsável pelo KPI?
- ✓ Com que frequência vai ser analisado este indicador?

Os principais KPIs devem ser os instrumentos vitais de navegação utilizados pelos gestores e líderes para entender se eles estão em curso para o sucesso ou não. O conjunto certo de KPIs ajudam a destacar o desempenho e as áreas que precisam de intervenção. Sem os KPIs certos, os gestores das organizações não conseguem, atingir os resultados previamente definidos na estratégia do negócio. (Marr, 2012)

Segundo Fernandes (2017), os indicadores devem representar vários processos, de modo a se conseguir uma fotografia completa da empresa, bem como devem ser escolhidos todos os processos importantes e relevantes para monitorização. O mesmo autor sugere, para a construção de um sistema de indicadores, a seguinte sequência:

- ✓ Identificar os processos.
- ✓ Observar os parâmetros principais.
- ✓ Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais.
- ✓ Estabelecer os indicadores que representam os processos.
- ✓ Observar a evolução dos indicadores.

Resumindo: um sistema de indicadores consiste num agrupamento de indicadores representativos dos processos e subprocessos, em que os indicadores se encontram inter-relacionados de forma que o resultado de um processo representado pelos seus próprios indicadores está dependente dos demais processos e tem impacto no resultado final.

2.3 *Dashboards*

Nos últimos anos, os métodos de avaliação de desempenho empresarial, apoiados nos indicadores financeiros tradicionais da contabilidade financeira, estão a tornar-se obsoletos pois só apresentam os resultados dos investimentos e das atividades quando, para terem sucesso na gestão das empresas a longo prazo, deveriam integrar os fatores operacionais. Por seu lado, as organizações estão a tomar consciência da importância cada vez maior da necessidade de adoção de ferramentas informáticas que lhes permitam lidar diariamente com a informação necessária à Gestão com qualidade e eficácia. Deste modo, é possível relacionar os resultados operacionais com os objetivos estratégicos, isto é, colocar em prática a monitorização da estratégia da organização, permitindo, desta forma, uma prestação de contas aos *stakeholders* da organização de caráter mais rápido e transparente (Caldeira, 2010).

Os gestores, as chefias intermédias e os colaboradores são os principais destinatários dos temas relacionados com *dashboards* e devem ver na sua utilização instrumento de apoio à gestão do dia-a-dia e à concretização dos seus compromissos.

2.3.1 O que são Dashboards

“*Quero tomar as melhores decisões com processos mais simples.*” (Caldeira, 2014, p. 1)

Um *dashboard* é, de acordo com Alexander e Walkenbach (2010), um interface e/ou painel visual que permite uma compreensão rápida das métricas mais relevantes para um objetivo em particular ou para um processo de uma empresa, tendo três características base:

- ✓ Utilizar gráficos que evidenciem tendências, possibilitem comparações e identifiquem exceções;
- ✓ Disponibilizar apenas informação relevante para o objetivo do *dashboard*;
- ✓ Conter conclusões relevantes para o objetivo do *dashboard* que retirem a necessidade de análise por parte do leitor;

Para Smith (2013), o *dashboard* é o tipo de ferramenta utilizada, em Microsoft Excel[®], com o objetivo de apresentar informação de forma organizada e acessível à leitura e compreensão de todos. Esta ferramenta, segundo Few (2006) consiste num formato de exibição de informação importante e necessária para atingir objetivos, apresentada numa única página, podendo ser monitorizada e compreendida com rapidez.

Caldeira (2010), considera que o *dashboard* pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito do suporte à tomada de decisão.

O conceito de *dashboard* é diferente do de outros instrumentos, por exemplo, *Reports*, *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*.

Para Caldeira (2010), o *dashboard* assume as seguintes particularidades, de preferência, em simultâneo:

- ✓ É um instrumento de monitorização.
- ✓ Apresenta o ponto de situação dos principais *drivers* da atividade da organização.
- ✓ É construído num único ecrã/página A4, de modo a transmitir instantaneamente a informação.
- ✓ Comunica a informação preferencialmente através de gráficos.
- ✓ Combina eficazmente a informação sob diferentes dimensões com vista a expor relações que seriam difíceis de detetar individualmente.
- ✓ Utiliza técnicas de *design* para produzir um *layout* simples, claro e elegante.

Kaushik (2010) vai ainda mais longe na definição, promovendo o *dashboard* ideal como um *dashboard* orientado à ação, que deve contemplar quatro quadrantes:

- ✓ Apresentação de uma métrica, segmentada e com a sua evolução ou distribuição ilustrada graficamente;
- ✓ Interpretação e contextualização dos dados, identificando tendências e apontando potenciais riscos inerentes à corrente situação;
- ✓ Ações e próximos passos, que implica a identificação da raiz dos problemas caso existam, bem como a forma de os resolver;
- ✓ Impacto na empresa e no cliente – o criador *dashboard* deve pensar e estimar deve pensar e estimar
- ✓ O impacto dos dados, da sua análise e da resolução dos eventuais problemas na empresa e no cliente.

O autor Kaushik (2010) considera que, cumprindo estes cinco requisitos, o objetivo de *dashboard* será sempre cumprido. Um leitor de um *dashboard*, criado tendo em conta

estas recomendações, terá acesso a uma análise cuidada e estruturada, orientada à ação, potenciando, assim, o impacto da utilização de *dashboards*.

2.3.2 Tipos de *Dashboard*

Quanto à sua tipologia, existem vários tipos de *dashboard*, tendo em conta a quantidade de informação que existe nas organizações e que está como base à motivação para a construção dos *dashboards*. As opiniões dos autores divergem quanto às abordagens a seguir, como se poderá ver de seguida.

Few (2006) no seu livro “*Information Dashboard Design*” dividiu os *dashboards* em três categorias, mais concretamente: estratégicos, operacionais e analíticos.

Para Few (2006), o *dashboard* estratégico, como próprio nome indica, deve conter informação estratégica: indicadores de performance e informação comparativa com períodos anteriores são acompanhados para entender como estão os resultados atuais quando comparados com os passados. Normalmente, os *dashboards* estratégicos geram informação macro que pode ser acompanhada e/ou monitorizada por todos da empresa. Como exemplo, números de vendas, dados financeiros e o desempenho geral em relação à meta podem ser dados de natureza relevante a acrescentar no contexto de desenvolvimento de *dashboards* estratégicos.

Os *dashboards* operacionais, normalmente, apresentam as métricas que devem ser acompanhadas em tempo real, por analistas, de forma a realizar otimizações no trabalho e, assim, uma intervenção rápida reduzindo possíveis prejuízos.

Por fim, os *dashboards* analíticos são utilizados na análise de dados permitem ao utilizador encontrar padrões, tendências e até mesmo relacionamentos entre os dados. Uma das características mais relevantes destes *dashboards* é o facto de permitirem a visualização dos dados segundo vários níveis de detalhe, tornando assim possível tanto a realização de uma análise geral, como a descer a um nível de maior detalhe.

A classificação de Shadan Malik (2005) está focalizada no tipo de utilização que é atribuída aos *dashboards* e, neste contexto, agrupa-os da seguinte forma:

- ✓ Desempenho empresarial, quando apresentam informação inerente a diversos departamentos e áreas de negócio, bem como propiciam uma visão global da organização.

- ✓ Departamentais, quando permitem que sejam monitorizadas métricas que interessam a um departamento em específico.
- ✓ Monitorização de processos ou de atividades, quando permitem monitorizar processos de negócio específicos ou atividades generalizadas de negócio.
- ✓ Aplicações, que fornecem métricas definidas numa determinada aplicação, estando normalmente embebidos nessa mesma aplicação.
- ✓ Clientes, que expõem as métricas relevantes ao cliente de uma organização.
- ✓ Fornecedores, que permitem facilitar e monitorizar a colaboração entre os fornecedores e as organizações cliente.

Também Eckerson (2006) refere a importância do desempenho dos *dashboards* na obtenção de informação relevante para as decisões estratégicas. Na tabela 4, podemos verificar as diferenças entre os vários tipos de *dashboard* e algumas características dos vários níveis possíveis de monitorização. Nessa tabela é possível verificar que os tipos: Individual, Operacional e Tático têm caráter de monitorização e de análise e que apenas o estratégico é referenciado como indicador de gestão. Os requisitos de atualização estão, de igual modo, definidos em coerência com o tipo de acompanhamento, e que apenas o estratégico tem um período de atualização mensal ou trimestral atendendo a que serve para o acompanhamento dos objetivos e ajudar nas tomadas de decisão futuras.

Tabela 4: Tipos de *Dashboards* em função dos objetivos

	Individual	Operacional	Tático	Estratégico
Objetivo	Monitorizar o desempenho individual	Monitorizar operações	Medir o progresso	Executar estratégia
Utilizadores	Trabalhadores Gestores das unidades operacionais	Supervisores Especialistas	Gestores Analistas	Gestores Executivos Staff
Âmbito	Individual	Operacional	Departamental	Empresarial
Informação	Sintética	Detalhada	Detalhada/Resumida	Detalhada/Resumida
Atualizações	Tempo Real/diária	Várias vezes ao dia (interativa)	Diária / Semanal	Mensal/Trimestral
Ênfase	Monitorização	Monitorização	Análise	Gestão

Fonte: Adaptado de Eckerson (2006, p. 18)

2.3.1 Exemplos de vistas de *Dashboard*

No âmbito da importância atribuída à forma como a informação é apresentada, os autores Few (2006) e Caldeira (2010), consideram que, se a informação não for apresentada de forma apropriada, com clareza e objetiva não é possível atingir o resultado esperado junto do público-alvo. A informação relevante, com um *design*

adequado, consegue, de uma forma quase imediata, transmitir o ponto de situação da performance de uma organização.


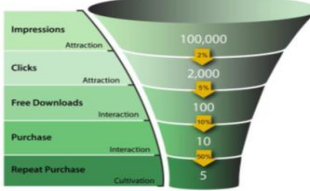
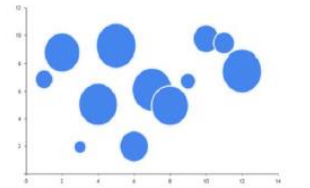
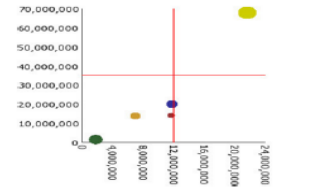
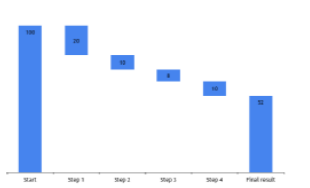

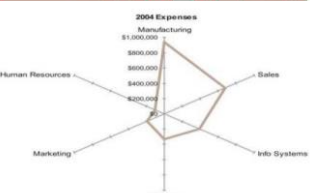
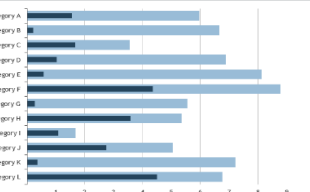
Caldeira (2010a, p. 84) , considera que “*O dashboard necessita de design para poder alavancar todo o seu potencial*”.

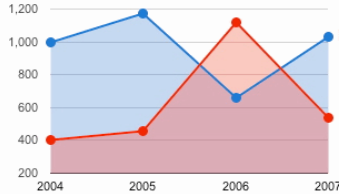
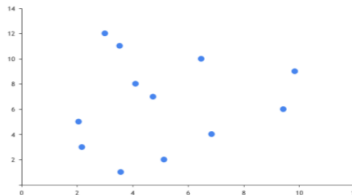
Hoje em dia, os gráficos são uma das formas mais eficazes de apresentar informação e, na tabela seguinte, apresentam-se exemplos de vários gráficos mais utilizados e uma breve descrição da sua utilidade, sendo fundamental perceber que a escolha do gráfico deve ser efetuada em função da informação que se pretende comunicar.

Figura 5: Exemplos de vistas de dashboards

Exemplo de vistas	Descrição	Representação
Velocímetro - Gauges	Ideal para verificar o nível de performance atingido ou não de acordo com as metas estabelecidas	
Gráfico de Linhas - Line graphs	É indicado para mostrar a evolução numa determinada sequência. Proporciona uma visão temporal	
Gráfico de barras - Bar graphs horizontal	É ideal para comparar os dados de uma variável de acordo com alguma segmentação específica.	
Gráfico de Cascata - Waterfalls chart	O gráfico em cascata pode, por exemplo, ser útil para a visualização do desenvolvimento de um valor ao longo do tempo ou a visualização das contribuições de diferentes fatores para um total.	
Gráfico de Bala - Bullet	Visualmente, os gráficos são muito completos, já que permitem confrontar resultados quantitativos com escalas qualitativas, à semelhança dos gráficos velocímetros.	
"Linha faísca" - Sparkline	São pequenos gráficos que podem ser apresentados em linha, coluna ou perda ou ganho. Eles apresentam uma evolução temporal	

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

<p>Gráfico circular - Pie charts</p>	<p>Útil quando se pretende analisar as proporções dos produtos ou serviços, possibilitando a comparação.</p>	
<p>Gráfico de funil - Funnel graphs</p>	<p>São representações visuais de dados numéricos. O gráfico de funil é normalmente usado para mostrar dados nos fluxos e processos.</p>	
<p>Gráfico de bolhas - Bubble charts</p>	<p>É um gráfico de dispersão que utiliza pontos de dados e bolhas para organizar medidas em qualquer lugar de escala.</p>	
<p>Gráfico de Gradiente - Scatter plots matrix</p>	<p>é um gráfico útil para organizar dados que contém três medidas utilizando um eixo X, um eixo Y e um tamanho de bolha que representa outra medida</p>	
<p>Gráfico de Cascata - Waterfalls chart</p>	<p>É muito útil para entender a constituição de um valor, ou seja apresentar a composição de um determinado valor.</p>	
<p>Mapa de Calor - Heatmap</p>	<p>É uma matriz de informação que relaciona duas variáveis confrontando-as com uma terceira informação.</p>	
<p>Gráfico de Radar - Radar Graphs</p>	<p>Integra vários eixos a uma única figura radial. Comparam os valores agregados de várias séries de dados. As linhas ligam todos os valores na mesma série.</p>	
<p>Gráfico de Bala - Bullet graphs</p>	<p>Comparam uma medida apresentada (marcador) com uma medida estabelecida (meta). Exibe uma medida-chave, que varia de acordo com o estado da performance</p>	

<p>Gráfico de Área - Área graphs</p>	<p>É utilizado para mostrar a relação das partes com o todo. É útil para enfatizar a magnitude das mudanças ao longo do período</p>	
<p>Gráfico de Dispersão - Scatter plots</p>	<p>É utilizado para visualizar a relação entre duas variáveis quantitativas e compara pares de valores. Utiliza-se este tipo de gráfico para verificar as tendências.</p>	

Fonte: Adaptado de Caldeira (2018)

2.3.2 Vantagens da utilização do *Dashboard*

O *dashboard* pode ser aplicado sempre que exista necessidade de monitorizar a performance da organização. O autor Caldeira (2014) considera ser este um instrumento privilegiado para a comunicação dos principais números/resultados/performance da atividade organizacional. Para o autor, existem várias vantagens na utilização de *dashboards*, nomeadamente:

- ✓ Monitorizar a performance dos principais indicadores;
- ✓ Promover a visualização inteligente da informação;
- ✓ Conquistar os destinatários para o processo de monitorização;
- ✓ Aumentar a transparência na comunicação dos resultados;
- ✓ Alargar o público-alvo com acesso à performance interna;
- ✓ Simplificar o processo de monitorização;
- ✓ Reduzir o tempo de deteção de situações adversas;
- ✓ Eliminar o tempo despendido no tratamento da informação analisada;

Não são questionáveis as inúmeras vantagens desta ferramenta, já que também é ajustável às necessidades dos utilizadores e da organização.

A facilidade em absorver a informação rapidamente através da utilização de *dashboards* é justificada pela sumarização que é aplicada sobre os dados, permitindo realizar análises mais rápidas e mais abrangentes sobre os dados disponíveis, e, a partir daí, gerar e refinar informação consoante as necessidades e através da utilização de operações de desagregação de dados.

2.3.3 Funcionalidades do *Dashboard*

O desenvolvimento cada vez maior do conhecimento na área computacional e a forma rápida de se aceder à informação tem sido fundamental para chegar à informação mais relevante. Divulgar informação nas organizações é cada vez mais um fator importante.

O investimento na área de visualização de dados por parte das comunidades académicas e científicas, assim como das organizações, tem aumentado e sido um investimento permanente.

Atualmente, a maioria dos *dashboards* é mais do que uma mera compilação de gráficos: são extremamente interativos e possuem funcionalidades que revolucionaram a análise de informação. As funcionalidades mais relevantes e desenvolvidas ao longo do tempo foram as seguintes:

- ✓ Os filtros;
- ✓ As linhas temporais;
- ✓ A possibilidade de alterar em tempo real a representação gráfica da informação;
- ✓ As operações de navegação sobre os dados;
- ✓ A atualização de dados em tempo real;

Os filtros permitem eliminar ou reduzir informação desnecessária que se encontra nos elementos de um *dashboard*. Esta simples ação tem um grande impacto na redução de tempo despendido, pelo utilizador, assim como em todas as análises e interpretação de dados.

O tempo deve estar sempre bem evidenciado nos gráficos, seja qual for a periodicidade do *dashboard*. Esta noção de tempo pode ser representada no título do gráfico, na sua legenda, ou até mesmo junto aos seus eixos. Cada vez mais é dada importância aos indicadores temporais, atendendo à sua utilização cada vez maior nas áreas de *Business Intelligence* e *Business Analytics*. Sendo os *dashboards* uma ferramenta de auxílio à análise da informação, facilmente se entende a importância de saber “quando” foi o momento em que ocorreram as situações em observação.

A alteração em tempo real da representação gráfica da informação que estamos a visualizar permite que o utilizador adapte o *dashboard* às suas necessidades e, sem a obrigatoriedade de dispor de rede, recrear um novo. Esta funcionalidade permite que um *dashboard* seja desenhado e implementado para satisfazer vários utilizadores com

diferentes preferências. A atualização de dados em tempo real é uma necessidade cada vez mais relevante na sociedade, a qual não seria possível sem a ajuda que os computadores oferecem nos dias de hoje. Esta potencialidade é essencialmente utilizada nos *dashboards* de monitorização, em que a informação é disponibilizada o mais rapidamente possível, de modo a permitir evitar situações de risco e tirar partido de situações benéficas.

2.3.4 Ferramentas e desenvolvimento de um *Dashboard*

A evolução tecnológica dos tempos modernos obriga a sociedade a adaptar-se a novas necessidades e exigências, o que resulta num mercado dinâmico e competitivo. Há, assim, cada vez mais oferta, *software* com cada vez mais funcionalidades, de acesso mais simples e de custo reduzido. Estas são também ferramentas facilitadoras e proveitosas para a gestão das organizações.

De entre os vários aplicativos existentes, os mais recomendados pelo autor Caldeira (2010a) e que se destacam pela facilidade e rapidez são: *Infos, Expertia, Microstrategy, actis, Tableau e Google Analytics Solutions*.

No entanto, Caldeira (2014) refere que a ferramenta mais utilizada pelos especialistas em construção de *dashboard* é o *Microsoft Excel*, pelos seguintes aspetos:

- Está disponível em todas as organizações;
- A utilização da ferramenta não acarreta custos adicionais e económicos;
- Os utilizadores finais normalmente estão familiarizados com o Excel;
- O *software* tem uma curva de aprendizagem muito rápida;
- Permite a ligação a qualquer base de dados da organização;
- A partir de 2010, surgiram os suplementos do *Excel* que aumentaram muito a sua capacidade de trabalhar com grandes quantidades de dados. Aumentou a velocidade de processamento bem como as potencialidades em termos de análise e apresentação da informação.

Desenvolver um *dashboard* é mais do que colocar sofisticados gráficos e manómetros num ecrã, com um excelente aspeto visual. Pressupõe representar a informação necessária ao processo ou informação de monitorização de uma empresa num só ecrã, que seja de fácil entendimento aos utilizadores. Em organizações sem práticas de monitorização, o *dashboard* pode constituir um elemento cativador dos potenciais

destinatários. O seu *layout* sintético e elegante é francamente aprazível e atrai as atenções (Caldeira, 2010).

Também Few (2006), afirma que os *dashboards* podem oferecer meios únicos e poderosos para a apresentar informação.

2.3.4.1 Etapas para o desenvolvimento de um dashboard

Quando se procede à implementação de um *dashboard* é fundamental abordar algumas questões, assim como seguir as várias etapas para o sucesso do mesmo. Caldeira (2010) define 3 etapas:

Etapa 1 – Preparação inicial.

Etapa 2 – Selecionar, relacionar e posicionar a informação.

Etapa 3 – Operacionalizar a monitorização.

Na preparação inicial, verifica-se a importância da identificação dos objetivos do projeto, na escolha dos elementos para a equipa de trabalho e na definição do calendário *Gantt* para a implementação do *dashboard*. Nesta etapa, a duração do projeto e a sua complexidade podem variar segundo o número de *dashboards* a construir, o estado dos dados para a alimentação do *dashboard* e também do nível de disponibilidade e interesse dos elementos-chave da organização.

O sucesso da conceção de um *dashboard* está condicionado ao facto de não se cumprirem as considerações necessárias para a sua execução.

Quando se pretende desenhar um *dashboard*, devem ter-se em atenção as seguintes aptidões:

- ✓ Perceber o modelo de negócio e de decisão da organização;
- ✓ Conhecer as potencialidades do *software* a utilizar no desenho do *dashboards*;
- ✓ Dominar as técnicas de desenho de *Dashboards*;
- ✓ Ser criativo para encontrar as melhores soluções;
- ✓ Dominar os aspetos do *design*;

Entender o modelo de negócio é fundamental para conseguir identificar quais são os principais indicadores a monitorizar. É fundamental a participação de pessoas da organização com conhecimentos do processo de geração de resultados, assim como estar a par de como se processa o raciocínio da tomada decisão.

A falta de conhecimento das potencialidades do *software* pode condicionar o projeto. A forma de minimizar este obstáculo é aprofundar os conhecimentos junto de fornecedores de *software*, caso seja necessário, de modo a garantir que a escolha recaia sobre um que seja efetivamente adequado ao que se pretende fazer.

A criatividade e o domínio das técnicas de desenho (*design*) são aptidões com alguma relevância e que condicionam o projeto.

O domínio dos aspetos do *design* é o elo de ligação importante para conquistar a organização para a utilização do *dashboard*.

Nesta etapa é importante responder a algumas questões:

- ✓ Porque se vai implementar o *dashboard*?
- ✓ Quem vai ter acesso ao *dashboard*?

As respostas a estas questões são críticas, na medida em que em que o desenho do *dashboard* está claramente dependente delas. As respostas devem ser realistas e alinhadas com o que se pretende para que se possa atingir, com sucesso, o *dashboard* ideal.

O calendário de implementação do *dashboard* deve ser realista de acordo com os pressupostos específicos da organização onde se vai fazer a implementação.

Na figura 6 é possível ver um exemplo de um gráfico de *Gantt*, definido pela Microsoft, em que são identificadas várias atividades, a sua duração prevista e de que forma será efetuada a monitorização.

A apresentação da informação é um fator relevante que tem implicações diretas na forma como as pessoas conseguem retirar a informação e está condicionada a quatro aspetos:

- ✓ Importância da informação;
- ✓ Posicionamento da informação;
- ✓ Modelo explicativo da informação;
- ✓ Disponibilidade de espaço no *dashboard*.

A etapa 3 corresponde à operacionalização da monitorização, ou seja, colocar os *dashboard* a funcionar. Nesta fase é importante saber onde estão os dados de que necessitamos e preparar os dados de modo a ser possível a sua utilização, já que pode haver necessidade de proceder à preparação prévia dos dados. A forma como se vão buscar os dados pode ser: 1) diretamente às fontes de dados, de onde se extrai a informação ou 2) através da criação de uma nova base de dados onde se colocam todos os dados, centralizando toda a informação. A definição das pessoas que “alimentam” os *dashboards*, de modo a obter informação atempada, deverá ser o mais rigorosa possível para evitar situações de erros e permitir uma maior rapidez na divulgação. A visualização deverá ser em ecrã e pode ser apresentada em ficheiro de imagem, uma vez que nem todos os utilizadores têm necessidade de aceder ou mesmo interagir com a informação do *dashboard*. Nesse último caso, a opção de imagem é a solução perfeita. A apresentação em imagem também pode ser uma solução sempre que se verifique a necessidade de apresentar a informação a uma plateia numerosa, ou a utilizadores que necessitem apenas de receber a informação de forma simples.

Alexander & Walkenbach (2010) indicam que, para garantir a eficácia de um *dashboard*, é necessário definir *a priori* tipos, dimensões e fontes dos dados. Estes autores definem as seguintes etapas:

- Definir a mensagem – entender qual a razão da necessidade da elaboração do *dashboard* para organização;
- Público-alvo – compreender quem serão os destinatários do *dashboard*, e se é transversal a toda a organização ou apenas destinado à gestão de topo;
- Definir medidas de desempenho – os *dashboards* são projetados através de um conjunto de indicadores-chave de desempenho, KPIs, que auxiliam na medição do desempenho;

- Enumerar fontes de dados – definir onde se vai buscar os dados e quem são as pessoas a quem devem ser solicitados;
- Definir dimensão e filtros – nesta etapa deve ser identificado onde incide a análise, assim como se é necessário definir como as medidas podem ser agrupadas;
- Determinar a necessidade de *drill-down* de detalhes - a informação apresentada no *dashboard* está agregada, pelo que poderá ser importante tratar a informação detalhada através da informação principal de modo a permitir a visualização transversal;
- Cronograma de atualização - implementar a frequência da divulgação do *dashboard*, em função da atualização dos dados e em concordância com a oportunidade dos mesmos para seus destinatários.

É relevante perceber que a oportunidade e utilidade associadas ao desenvolvimento de novos KPIs e na sua aplicabilidade nos *dashboards* são transversais às diversas áreas de negócio: por exemplo, António (2016) estudou o uso dos *dashboards* no contexto de otimização da produção; Vieira (2017) na ótica dos profissionais de contabilidade e de auditoria, propondo indicadores e *dashboards* em função dos diversos stakeholders; Rocha (2016) no sentido de perceber os melhores indicadores e sua representação no contexto da monitorização dos recursos humanos na área hospitalar. Neste trabalho, importa perceber de que forma os KPIs e os *dashboards* podem ser utilizados de forma a que a gestão possa tomar as melhores decisões no contexto de uma IPSS, em particular, a Santa Casa da Misericórdia de Constância, tal como se descreve no subtópico seguinte.

2.3.5 Desenvolvimento de *dashboard* no contexto das IPSS

As organizações sem fins lucrativos tendem a possuir recursos limitados, razão pela qual diversos papéis são muitas vezes desempenhados por uma só pessoa. A verdade é que nem todos os inovadores são bons empreendedores ou bons gestores. Fonseca (1996, p. 127) refere: “o *nosso país não tem falta de barcos, aptos para enfrentar o mar, neste caso, organizações sem fins lucrativos, ou, na nossa opinião, de inovadores. Tem falta de empreendedores e gestores qualificados. Precisamos de recursos qualificados tanto a nível macro, na gestão e liderança das organizações, como ao nível micro, na gestão de projeto*”.

Neste âmbito, os elevados custos em recursos materiais e imateriais são a principal preocupação devido às receitas se revelarem, frequentemente, insuficientes para apoiar todas as valências necessárias. A tendência é de um aumento do número de pessoas que recorre a ajuda, no seu dia-a-dia ou em situações de dificuldades pontuais (as quais surgem pelas mais diversas razões), sendo que o apoio do Estado é cada vez menor (Borges, 2011). Consequentemente, todos os ganhos nestas instituições têm impactos diretos, quer na redução de tempo no desempenho de processos, quer na melhoria constante da informação prestada.

A melhoria do desempenho é um dos principais objetivos de todas as organizações. Para o atingir, de um modo sustentável, as organizações têm que possuir a capacidade de medir e avaliar a sua performance. De forma a adquirirem esta capacidade, as empresas têm de definir e implementar um conjunto de indicadores que se adequem à realidade onde as empresas estão inseridas e aos seus propósitos (Pedro, 2012), incluindo as IPSS que são organizações com características específicas do próprio negócio e em que a monitorização do desempenho tem impacto no atingimento dos objetivos.

A medição do desempenho nas organizações é o processo de quantificação de uma ação, sendo a ação aquilo que provoca o desempenho (Neely, Gregory, & Platts, 1995). Na área social, as medidas do desempenho também precisam de estar presentes: a avaliação de impacto dos projetos sociais tem recebido atenção nos últimos anos. Isto decorre da pressão das agências doadoras que buscam ampliar os objetivos das suas estratégias de desenvolvimento. Para os autores, as restrições de recursos têm aumentado o interesse no uso da análise de custo-eficácia por parte das organizações para identificar formas económicas e equitativas de prestar serviços a grupos-alvo prioritários. Esse argumento ressalta a necessidade da quantificação dos resultados como forma de tornar mais claro os efeitos ou externalidades gerados na execução dos projetos.

Podemos constatar que as organizações sem fins lucrativos estão a criar uma contracorrente poderosa, com uma melhor ligação entre a Responsabilidade Social e a Gestão. Para Druker (2008), as organizações sem fins lucrativos estão a mostrar o desenvolvimento na área dos negócios e estão a provar uma missão clara, aprendizagem e ensino contínuo, gestão por objetivos e autocontrolo, o que corresponde a uma exigência elevada mas com a correspondente responsabilidade e responsabilização pelo desempenho e os resultados.

2.4 Sumário

Ao longo das últimas décadas a Gestão desempenha um papel cada vez mais relevante nas organizações e em toda a cadeia de valor. De acordo com Druker (2008) a gestão tem a ver com seres humanos, ou seja, dar a capacidade de tornar os pontos fortes eficazes e as fraquezas irrelevantes.

As organizações sem fins lucrativos não prestam serviços ou oferecem produtos, mas desempenham serviços com características específicas e fundamentais nos dias de hoje. Assim as organizações competitivas e modernas são as primeiras a testar e aplicar novos modelos de gestão que lhes permitam manter-se numa posição de liderança nos seus mercados.

O controlo de gestão tem assumido um papel relevante para medir e monitorizar a performance das Instituições. Assim, os *KPIs* vão permitir acompanhar a evolução das operações, evitando o recurso a grandes quantidades de dados e relatórios de difícil e morosa interpretação, o que possibilita manter o foco no que realmente é importante. Os *KPIs* são diferentes em função dos objetivos definidos e da área de negócio em que a organização opera.

Atualmente, processar o excesso de informação e transformar os dados filtrados em conhecimento-chave para análises rigorosas e tomadas de decisão são fundamentais e os *Dashboards* permitem facultar essa informação de acordo com as necessidades de cada negócio, nomeadamente também no contexto das IPSS.

“O que vem a seguir aos dashboards? O futuro”(Caldeira, 2010, p. 38)

3 Conceção de um *dashboard* para o Terceiro Sector – O caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

3.1 A Santa casa da Misericórdia de Constância

A SCM de Constância é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que atua no Distrito de Santarém, com principal incidência na comunidade do concelho de Constância. A par das restantes Misericórdias existentes no País, faz-se representar superiormente pela União das Misericórdias Portuguesas (UMP).

A Santa Casa da Misericórdia de Constância é uma Instituição aberta à Comunidade que, trabalhando em parceria com outras entidades, procura melhorar as condições de vida respondendo às necessidades da sua população, tendo, como objetivo principal, a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado e da sustentabilidade da própria organização.

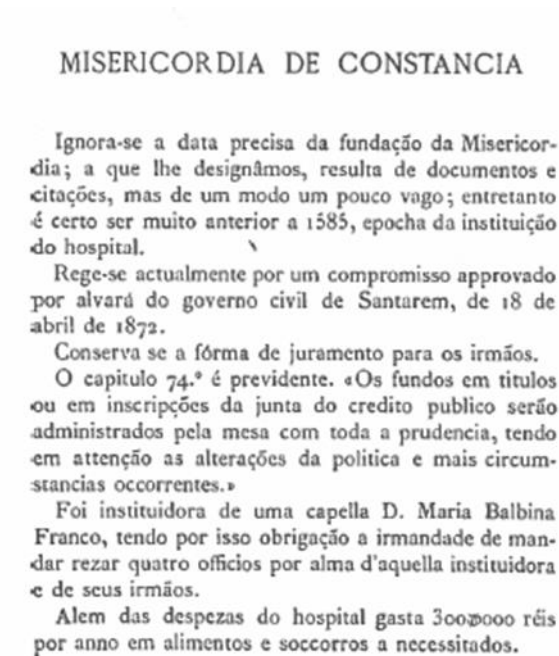
3.1.1 História

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância foi fundada em 1560 pelo Padre Sebastião Pinheiro, que fez reunir a Irmandade pela primeira vez, na Ermida de S. Sebastião, que, ao tempo, existia na margem esquerda do rio Zêzere, no sítio até há pouco denominado Terreiro. O Padre resolveu arrendar uma casa para funcionamento do seu Hospital, sob a evocação da Nossa Senhora da Fé, sua padroeira. A ação da Misericórdia tornou-se tão notória que o compromisso ainda hoje existente e mais conhecido pelo livro “Dos Centos”, datado de 31 de março de 1962, refere a que a Irmandade era, nessa época, formada por 50 nobres e 50 oficiais de diversos misteres. Foi também um dos seus provedores, D. Francisco de Sande, que instituiu o Morgadio de Punhete, que consistia num vínculo de terras, rendas ou outros utensílios provenientes de uma determinada profissão, feito pelo instituidor. Estes bens, assim vinculados, não podiam ser vendidos nem de outra forma alienados, cabendo ao respetivo administrador (o morgado) o cumprimento das determinações do instituidor, o usufruto do morgadio e o gozo dos rendimentos proporcionados pelos bens vinculados e assim contrariando o empobrecimento das famílias.

Em 1696, existindo já a Igreja da Misericórdia, foi o Hospital transferido para o edifício anexo à Igreja, onde se conservou até 1864, ano em que se instalou em edifício próprio, sob evocação de S. João, legado pela grande benemérita, D. Maria Balbino Franco, que no seu testamento lhe atribuiu uma avultada quantia destinada à sua manutenção,

quantia essa que se foi desvalorizando, até constituir, nos tempos correntes, uma simbólica contribuição (Constancia, 2017).

Figura 7: Preâmbulo da Santa Casa Misericórdia de Constância



Fonte: Goodolphin (1998, p. 335)

3.1.2 Missão, valores e visão

A missão e estratégia da SCM de Constância concentram-se em dois segmentos distintos: famílias e jovens e comunidade Sénior. Existe, contudo, uma atuação e intervenção mais intensa junto da Comunidade Sénior não só porque é onde as necessidades da comunidade em questão mais se verificam, mas também pela limitação de recursos, nomeadamente, - de infraestrutura, tecnológicos, financeiros e humanos. Estas carências têm vindo a ser colmatadas pelo voluntariado.

É possível ler no *website* da SCM de Constância que se pretende “*proporcionar aos nossos utentes um excelente serviço de Solidariedade Social a preço justo no Concelho de Constância e áreas limites. Comprometemo-nos com os mais elevados padrões de integridade, qualidade e segurança ao prestar os nossos serviços*”. (Santa Casa da Misericórdia de Constancia, 2017)

A missão da SCM de Constância é desenvolvida por colaboradores que desempenham, com profissionalismo e dedicação, as diferentes atividades que compõem o seu dia-a-dia de trabalho.

Os Valores institucionais que regem a atividade desenvolvida pela SCMC são: as Obras de Misericórdia, o Respeito pela Dignidade Humana, a Criatividade, a Responsabilidade Profissional, a Inovação, a Ética, a Sustentabilidade, a Humanização e a Qualidade.

“Os nossos utentes são o centro da nossa ação fruto de um trabalho de equipa visando o bem-estar, conforto e dignidade que todo o Ser Humano merece.” (Santa Casa da Misericórdia de Constancia, 2017).

3.1.3 Estrutura Orgânica

A SCM de Constância (SCMC) desenvolve a sua atividade assente numa estrutura simples e uma gestão centralizada na Direção.

A SCMC é constituída por 3 órgãos sociais: a Mesa Administrativa representada pelo Provedor; o Conselho Fiscal que avaliza a gestão da Instituição e os Mordomos que, na atualidade, são os irmãos os responsáveis pela recolha de fundos. As atividades levadas a cabo pela Mesa Administrativa são deliberadas pela irmandade da Misericórdia (Assembleia Geral). De salientar que todos os órgãos sociais desempenham as suas funções voluntariamente, não sendo, por isso, remunerados.

O Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância define (artigo 11.º Secção I do Capítulo III) a composição e o modo de funcionamento dos seus corpos gerentes: a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Definitório (Conselho Fiscal), como se pode verificar no ANEXO 1 Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância **Error! Reference source not found.**

Os Recursos Humanos são compostos por 76 colaboradores, 9 profissionais técnicos e pessoal das áreas de apoio.

O Departamento Administrativo apoia todas as valências e reporta diretamente ao Provedor.

A Diretora de Serviços é igualmente responsável por todas as valências e reporta ao Provedor e à Direção.

Na tabela 5 identifica-se a composição dos colaboradores por categoria profissional:

Tabela 5: Colaboradores SCMC por categoria profissional

Categoria Profissional	Nº
Directora de Serviços	1
Educadora Infância	2
Educadora Social	3
Técnica Administrativa	1
Assistente Administrativa	1
Escriturária	1
Ajudante de Lar	13
Trabalhadora de Apoio aos Serviços Gerais	36
Despenseira	2
Cozinheira	5
Ajudante de cozinheira	3
Auxiliar de acção educativa	6
Ajudante familiar	2
Total	76

Fonte: Elaboração própria - dados SCMC

3.1.4 Valências da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Dado o crescente número de carências socioeconómicas por parte da população e a resposta insuficiente por parte das entidades competentes, a comunidade sentiu necessidade de criar valências adicionais de modo a cada vez mais, assegurar a assistência às pessoas socialmente desfavorecidas.

Atualmente, a Instituição desenvolve respostas sociais na área das Crianças e Jovens, Deficiência, Idosos, Saúde e Acção Social, através de equipamentos sociais.

O envelhecimento da população do concelho - que subiu de 143,1, em 2011, para 156,0, em 2016, o que significa que, em cada 100 jovens no concelho, há 156 idosos, valor acima da média em Portugal (148,7), de acordo com a Figura 8 - representa um aumento do número de utentes devido, não apenas ao aumento acima referido mas também às dificuldades das famílias em prestar a assistência necessária aos familiares idosos e às crianças, para além das situações decorrentes das dificuldades económicas no Concelho.

Figura 8: Dados Pordata do concelho de Constância

Números dos municípios e regiões de Portugal

Quadro-resumo: Constância

Constância (Município)

Ano
2001, 2011, 2016

	2001			2011			2016		
	Constância (Município)	Médio Tejo (NUTS III)	Portugal	Constância (Município)	Médio Tejo (NUTS III)	Portugal	Constância (Município)	Médio Tejo (NUTS III)	Portugal
População residente	3.827	254.415	10.362.722	4.052	246.922	10.557.560	3.987	237.034	10.325.452
Superfície em km²	80,1	3.344,2	92.151,8	80,4	3.344,2	92.212,0	80,4	3.344,3	92.225,6
Densidade populacional número médio de indivíduos por km ²	47,8	76,1	112,5	50,4	73,8	114,5	49,6	70,9	112,0
Freguesias	3	127	4.252	3	128	4.260	3	93	3.092
Eleitores	3.244	222.461	8.902.001	3.489	227.318	9.721.406	3.374	216.497	9.731.026
Jovens (%) menos de 15 anos	14,1	14,6	16,2	15,0	13,5	15,0	14,2	12,2	14,1
População em idade activa (%) 15 aos 64 anos	66,3	63,2	67,3	63,6	62,3	66,1	63,6	62,6	65,0
Idosos (%) 65 e mais anos	19,6	22,2	16,5	21,4	24,2	18,9	22,2	25,2	20,9
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	139,2	152,6	101,6	143,1	179,9	125,8	156,0	207,4	148,7

Fonte: Pordata (2018)

O número de utentes à data é 176, de onde se destacam os números mais expressivos: 38% correspondem a internamento, 30% são crianças que frequentam a Creche e 27% correspondem ao Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).

Tabela 6: Utentes da instituição

Tipo de Serviço	Nº Utentes
Internamento	67
SAD	48
Centro de dia	8
Creche	53
Total	176

Fonte: Elaboração própria - Dados SCMC

Lar de S. João e Santa Margarida da Coutada

A resposta Social de Lar de Idosos tem os seguintes objetivos: proporcionar, aos idosos, serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial da pessoa idosa, contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento e assegurar o bem-estar do utente integrado no meio familiar e social, criando condições com vista à manutenção das relações com os familiares e com a comunidade, potenciando a integração do utente.

Centro de dia

O Centro de Dia é uma resposta social desenvolvida no lar da S. João da Santa Casa da Misericórdia em que os idosos usufruem não só de acompanhamento e ocupação ao longo do dia, mas também de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio sociofamiliar. Esta resposta é sem dúvida uma mais-valia para o combate do isolamento social e no apoio às famílias.

Cantina Social

A Rede Solidária de Cantinas Sociais foi criada no âmbito do Programa de Emergência Alimentar (PEA) e visa garantir acesso a refeições gratuitas, ou a baixo custo, a famílias que se encontrem em situações de grande vulnerabilidade social.

São situações de emergência alimentar de famílias ou de casos concretos de apenas uma das pessoas do agregado familiar.

A prestação de serviços de refeições é feita em serviço domiciliário ou, em alternativa, o utente pode ir ao lar buscar a sua refeição e comer em casa.

Loja Social

A Loja Social é um projeto que visa potenciar a criação de respostas mais adequadas aos problemas sociais, rentabilizando os recursos existentes para fazer face a situações de grave carência ou súbito e excecional agravamento das condições sociais da população do concelho de Constância.

Pretende ser um espaço de vida, partilha e solidariedade com a comunidade, privilegiando o trabalho com todos os parceiros da Rede Social.

Serviço de apoio domiciliário

Assegura a prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a idosos quando, por motivo de doença, deficiência ou outros impedimentos, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades da vida diária.

Creche

A Creche da Santa Casa da Misericórdia de Constância presta serviços vocacionados ao desenvolvimento das crianças entre os 4 meses e os 3 anos de idade, nas vertentes de apoio sociofamiliar e educativo-pedagógica.

A Creche é um local de mimo, brincadeira, partilha, correria, amizade, muito amor! Constitui um espaço pensado e organizado em função de cada criança e adequado às atividades que nele se desenvolvem, oferecendo condições que permitem à criança descobrir-se, desenvolver capacidades motoras, afetivas e intelectuais. Procura a felicidade das crianças bem como o seu bem-estar e desenvolvimento harmonioso.

3.1.5 Planeamento Estratégico da SCM Constância

Nos últimos anos, a SCMC tem adotado uma postura estratégica, com vista a alcançar um crescimento sustentável, e simultaneamente, ser uma referência no Terceiro Sector.

Neste sentido, foi definido, pelos órgãos sociais, um conjunto de objetivos e ações estratégicas, que proporcionem à instituição alcançar uma posição estratégica confortável e criar valor para os seus utentes/clientes.

De seguida, serão apresentados os aspetos mais importantes do plano estratégico definido, e a postura estratégica da instituição face à Economia Social.

- ✓ A preocupação constante do funcionamento dos diferentes equipamentos justificando, em pleno, o investimento técnico, financeiro e patrimonial.
- ✓ Desenvolvimento de boas práticas nos serviços, assumindo uma gestão correta dimensionada e qualificando os recursos humanos, para que a Instituição atinja os objetivos/sucesso definido.

A implementação racional dos objetivos estratégicos vai permitir que a Instituição seja sustentável em toda a sua atividade.

3.2 KPIs na Santa Casa da Misericórdia de Constância

Depois de conhecida a missão, os valores e visão da instituição é necessário traduzir os mesmos numa estratégia e em objetivos que permitam alcançar o desejado.

Para análise estratégica serão utilizadas duas ferramentas de estudo estratégico:

- Análise de *Stakeholders* e Análise *SWOT*.

Destas duas análises irão resultar as linhas principais de orientação estratégica que a instituição deverá seguir para ser bem-sucedida na implementação da sua estratégia.

3.2.1 Análise *Stakeholders*

A análise de *Stakeholders* (SH) permite identificar as partes interessadas da instituição, quer ao nível interno quer a nível externo, e quais os critérios para avaliar a instituição. Na análise procura-se, ainda, saber dos SH identificados, o que esperam e que ainda não disponham (por parte da SCMC) e o que espera a SCMC dos SH e que ainda não tenha sido concretizado por parte destes.

A análise tem como finalidade salientar quais devem ser os vetores estratégicos da instituição e, conseqüentemente, manifestar o que deve ser melhorado para que os SH se sintam satisfeitos, para além de prestar um serviço de qualidade através da definição de algumas ações de melhoria.

Em conjunto com os membros da direção da SCMC foram identificados e analisados os SH e as conclusões foram as seguintes:

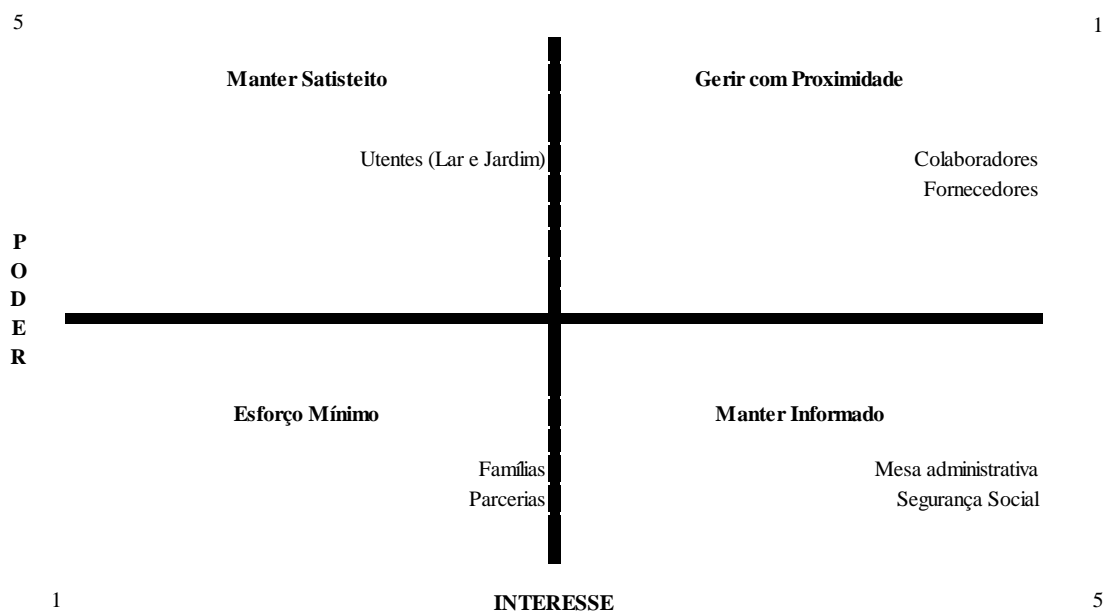
- Foram identificados oito *Stakeholders* (SH), quatro internos (Mesa administrativa, Utentes do Lar, Utentes do Jardim de Infância e colaboradores) e quatro externos (Parcerias, Famílias, Segurança-Social e Fornecedores).

A matriz foi elaborada com quatro quadrantes, onde foram analisados o poder e o nível de interesse que cada SH detém sobre a instituição.

A matriz, apresentada na Tabela 7, está estruturada da seguinte forma:

- No primeiro quadrante da matriz (superior esquerdo) estão identificados os SH com maior poder de influência e que menor interesse detêm sobre a estratégia da SCMC, o que, no caso em questão, diz respeito aos utentes do lar e aos utentes do jardim-de-infância. Estes SH devem ser mantidos satisfeitos a todos os níveis.
- No segundo quadrante estão identificados os SH com o maior nível de poder e de interesse e, como tal, devem ser geridos em proximidade. As medidas a serem implementadas são as relacionadas com motivação e satisfação dos colaboradores de modo a melhor desempenharem a sua função.
- No terceiro quadrante estão identificados os que têm menor poder e menor interesse, e, como tal, requerem menor esforço e atenção por parte da instituição, sendo aqui o caso das Famílias e das parcerias.
- Por último, no quarto quadrante, estão identificados os SH que devem ser mantidos informados pelo nível elevado de interesse que têm na instituição, neste caso a Mesa Administrativa e a Segurança Social.

Tabela 7: Matriz de *Stakeholders* – SCMC



Fonte: Elaboração própria

A análise permite reforçar a ideia da estratégia existente na SCMC, que tem como principal preocupação incidir sobre os ativos intangíveis da Instituição (utentes) numa lógica de melhoria contínua, otimização dos processos, racionalização de custos e aumento das receitas.

3.2.2 Analise *SWOT*

Após a análise dos SH e de forma a analisar o ambiente externo e interno da instituição, foi feita uma análise *SWOT*, procurando identificar quais as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças com as quais a SCMC se depara, e que se encontram registadas na tabela 8:

Como potenciais **Forças** foram identificadas as seguintes:

1. **Localização** – Os Lares e a creche são de fácil acesso e situam se em zonas centrais nas localidades de Constância e Santa Margarida da coutada.
2. **Equipa de colaboradores com forte motivação** – A equipa de colaboradores é motivada e “veste a camisola” para atingir os objetivos da Instituição.
3. **Existência de espírito de missão em toda a Instituição** – O espírito de missão está implementado em toda a Instituição, desde os irmãos, à direção, aos colaboradores incluindo os parceiros que trabalham diretamente com a Instituição.

4. **Relação da SCMC com as Parcerias** – A relação que a SCMC estabelece com as parcerias tende a ser de longo-prazo e com benefícios para ambos.

As **Fraquezas** da Instituição verificam-se ao nível de:

1. **Envelhecimento das infraestruturas físicas do Lar de S. João** – A idade - já bastante avançada - do atual edifício e conseqüente degradação de algumas estruturas, bem como as constantes mudanças que se verificam a nível tecnológico, são uma preocupação da Direção.
2. **Inexistência de um sistema integrado de Gestão** – *Software* em estado embrionário, dado que não existe um sistema totalmente integrado permitindo a simplificação dos processos de gestão, a otimização dos recursos na área administrativa e a obtenção de informação necessária para apoiar a gestão nas decisões estratégicas.
3. **Pouco sistema de voluntariado para apoiar a Instituição** – Os voluntários são poucos e apresentam sempre pouca disponibilidade para participar em algumas atividades que precisam de mais tempo. O aumento de voluntariado permitiria uma melhoria dos serviços sem o aumento de custos.
4. **Colaboradores com experiência reduzida** – Com a renovação dos quadros, os novos colaboradores têm pouca experiência e necessitam de maior acompanhamento e tempo de aprendizagem.
5. **Falta de indicadores a medir satisfação dos utentes** – Até à data não existe forma detalhada e mais informativa no que diz respeito à satisfação ou não dos utentes relativamente aos serviços prestados pela instituição. Existem apenas conversas dos familiares e utentes com a Diretora de Serviços que fica com notas e toma medidas, caso seja necessário.
6. **Insuficiência de vagas no lar de idosos** – A satisfação do utente é uma prioridade, mas que nem sempre é possível dado não haver sempre vagas disponíveis o que se traduz na existência de uma lista de espera.

No que diz respeito às **Oportunidades**:

1. **Famílias precisam de resposta da SCMC (Lar)** – Com o aumento da carga horária de trabalho as famílias deixam de ter “disponibilidade” para cuidar do familiar Idoso.

2. **Única creche no concelho** – Não existe concorrência no concelho e tem havido um crescente aumento da procura. A taxa de ocupação está sempre no máximo, havendo momentos em que tem de se adequar à procura.
3. **Pais necessitam de mais apoio (Jardim-de-Infância)** – Com o aumento do número de horas de trabalho e conseqüentemente a diminuição do tempo disponível para estar com os filhos, os pais vêm-se obrigados a deixar as crianças em instituições de confiança.
4. **Aumentar o nível de serviço dos utentes** – o fato de ser a única na zona a dar resposta aos problemas dos idosos é uma preocupação. Aumentar o nível de serviços para proporcionar uma melhor qualidade de vida e assim preferirem os serviços da SCMC.
5. **Instalação de um centro de dia em Montalvo** - Com o aumento do envelhecimento da população e de pessoas com carências económicas, a necessidade da abertura de um centro de dia na Freguesia com maior população do Concelho, considera-se uma oportunidade para melhoria da prestação de serviços.

E, por fim, as **Ameaças**:

1. **Crise instalada no país e falta de recursos das famílias** - Face à atual crise instalada no país, torna-se mais difícil às famílias dispensar de parte do seu rendimento ou até mesmo da reforma do familiar idoso ao colocá-lo numa Instituição de Acolhimento, optando algumas famílias por não o fazer. Neste contexto, as situações de incumprimento no pagamento, assim como mensalidades baixas, constituem uma preocupação.
2. **Concelho com poucos habitantes** - Constância é um concelho com pouca densidade populacional e com poucas ofertas de emprego que permitam contribuir para a fixação da população. A tendência de diminuição do número de habitantes e um aumento da poluição idosa é uma realidade.
3. **Dificuldade em contratar pessoal técnico** – A exigência cada vez maior de serviços para proporcionar o bem-estar e melhoria dos utentes, leva à necessidade de contratar técnicos especializados em várias áreas. A implicação direta no aumento dos custos, num ambiente cada vez mais competitivo, poderá ser um problema a longo prazo.

4. **Exigências das Instituições Públicas** - O cumprimento das obrigações fiscais e legais pelos organismos Públicos são cada vez mais uma preocupação, pelas implicações do incumprimento poder levar a penalizações e ao pagamento de coimas.
5. **Baixas pensões dos idosos** – Os fracos recursos dos idosos são uma realidade no concelho, o que dificulta o pagamento das mensalidades cujos valores são baixos o que dificulta a sustentabilidade do negócio.

Tabela 8: Análise SWOT – SCMC

Forças	Fraquezas
Localização; Equipa de colaboradores com forte motivação; Existência de espírito de missão em toda a Instituição; Relação da SCMC com as as parcerias;	Envelhecimento das infraestruturas do lar de S. João; Inexistência de um sistema integrado de Gestão; Pouco sistema de voluntariado para apoiar a instituição; Colaboradores com experiência reduzida; Falta de indicadores para medir a satisfação dos utentes; Insuficiência de vagas no lar de idosos;
Oportunidades	Ameaças
Famílias precisam de resposta (Lar); Única creche no concelho; Pais necessitam de mais apoio (creche); aumentar o nível de serviço aos utentes; Instalação de um centro de dia na freguesia de Montalvo; Aumentar o Lar de S.João;	Crise instalada no país e conseqüente falta de recursos das famílias; Concelho com poucos habitantes; Dificuldades económicas para contratar pessoal técnico; Exigências das instituições publicas; Baixas pensões dos idosos;

Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Entrevistas

No âmbito do projeto, as entrevistas semiestruturadas são de extrema relevância para ajudar a identificar o tipo de *dashboard* e os indicadores-chave a implementar, assim como permitir uma melhor contextualização da Instituição. Foi elaborado um guião de entrevista, para garantir que não se desviasse do rumo desejado e do tempo previsto conforme APÊNDICE 1. Guião de entrevista geral e APÊNDICE 2. Guião de entrevista Provedor.

As questões apresentadas aos entrevistados têm por base a revisão da literatura efetuada e compreendem os objetivos específicos desta investigação.

Os colaboradores identificados foram os responsáveis das áreas de decisão, dado que a instituição tem o poder de decisão centralizado, nomeadamente:

- O Provedor – António Paulo Rocha Alves Teixeira
- A Diretora Serviços - Dr.^a Teresa Isabel Sancho Oliveira Flor Teles
- A Técnica Administrativa – Maria Isabel Neves dos Santos Henrique

A entrevista com o Provedor foi composta por duas partes: uma entrevista e inquérito de modo a entender com maior detalhe e contextualização da Instituição, e a segunda parte uma entrevista com um questionário administrado também as duas colaboradoras.

O guião de entrevista com perguntas abertas ao Provedor teve como principal objetivo uma contextualização geral da Instituição e foi composto 6 grupos com várias questões.

1. Enquadramento da instituição;
2. Modelo de Gestão;
3. Atividade da instituição;
4. Recursos Humanos;
5. *Stakeholders*;
6. Restrições Legais;

O inquérito foi constituído por 18 questões fechadas e algumas com escolha múltipla.

A 1^a parte tem a caracterização do entrevistado, a 2^a parte conhecimento sobre o conhecimento dos temas, 3^a parte a caracterização da instituição e as restantes questões pretendem entender a importância do *dashboard* e dos indicadores para instituição.

Tabela 9: Caracterização do entrevistado

Nº	Questão
Q1	Sexo
Q2	Idade
Q3	Cargo
Q4	Habilitações Académicas

Fonte: Elaboração própria

O início da entrevista focalizou-se nas perguntas relacionadas com entrevistado, de modo a “quebrar o gelo” para continuar a entrevista.

Tabela 10: Conhecimento do tema

Nº	Questão
Q5	Conhece o conceito de “indicadores de performance”?
Q6	Conhece o conceito de “dashboard”?
Q7	Se tivesse que caracterizar os dashboard, qual seria a afirmação que melhor define?

Fonte: Elaboração própria

O conhecimento sobre os temas abordados é relevante para a investigação para entender os níveis de conhecimento das pessoas com poder para a tomada de decisão na instituição.

Na tabela 11, estão as questões relacionadas com a instituição e sua gestão, assim como as análises de performance.

Tabela 11: Caracterização da Instituição

Nº	Questão
Q8	Na organização existe algum departamento de análise sobre a performance da organização?
Q9	Considera para a organização, a dashboard um instrumento relevante para todos os elementos da organização?
Q10	Relativamente, à Instituição como classifica as seguintes afirmações?
	a. A Instituição apresenta informação pertinente e fidedigna
	b. A visão, missão e objetivos estratégicos estão bem definidos
	c. A Instituição considera os sistemas relevantes para a sua gestão
	d. A Instituição considera a avaliação de desempenho relevante para a gestão do negócio
	e. A Instituição está recetiva à implementação ferramentas de avaliação de desempenho

Fonte: Elaboração própria

Na última parte da entrevista, as questões identificadas têm como finalidade ajudar nas etapas de elaboração e identificação dos KPIs referidas na revisão da literatura.

Os indicadores deverão ser escolhidos de acordo com o setor do negócio e com as necessidades da instituição.

Tabela 12: A importância do dashboard e dos indicadores para instituição

Nº	Questão
Q11	Em sua opinião, como avalia a utilidade do dashboard na instituição?
Q12	Como efetua a análise do desempenho da Instituição?
Q13	Qual o método que utiliza?
Q14	Qual a frequência faz a análise da situação da empresa?
Q15	Avalie a relevância para cada stakeholder, da apresentação de um dashboard
Q16	Se tivesse que elaborar um dashboard, quais os indicadores que consideraria mais relevante?
Q17	A SCMC, ainda não implementou o dashboard, qual o motivo?
Q18	Em sua opinião, quais os motivos que levam as organizações a implementarem ferramentas que permitam medir o desempenho?

Fonte: Elaboração própria

Depois das entrevistas e da análise aos resultados foi possível concluir o seguinte:

✓ **Caracterização dos entrevistados:**

Os colaboradores têm idades compreendidas entre os 41 e 50 anos; apenas a Diretora Técnica tem Licenciatura, sendo tal justificado pela necessidade de esta colaboradora ter de possuir conhecimentos específicos da área, assim como a obrigatoriedade legal nestas instituições. Os restantes entrevistados possuem elevados conhecimentos técnicos, adquiridos pela experiência e conhecimento do setor. Todos se apresentaram com um grande profissionalismo e dedicação. Como disse o Provedor, *“os nossos funcionários abraçam a causa da Instituição, espírito de sacrifício e dedicação.”* *“Existe espírito de missão.”*

✓ **Conhecimento do tema:**

A atualidade do tema é um desafio numa Instituição no 3º setor e com falta recursos para a inovação. Todos têm conhecimento de indicadores de performance, em relação ao tema de *dashboard* nem todos conheciam e, dos que conheciam, apenas reconheciam o nome. Os entrevistados que conheciam, não consideram relevante implementar em todas as áreas, apenas nas que têm mais impacto nas tomadas de decisão.

A conclusão não foi de todo uma novidade, na revisão bibliográfica já tinha sido bem evidenciado, já que, para este setor eles não são considerados prioritários.

✓ **Caracterização da instituição:**

Os 3 colaboradores têm conhecimento da missão, visão e objetivos definidos. O Provedor referiu que, na admissão de novos colaboradores, essa informação é prestada de modo a ajudar no cumprimento coletivo dos objetivos da organização.

A avaliação de desempenho foi considerada um ponto importante, o Provedor referiu que a instituição a considera uma prioridade, mas, por falta de recursos, não foi ainda possível a implementação. O desempenho dos colaboradores é avaliado através de acompanhamento, com pouco formalismo e em reuniões individuais ou coletivas.

✓ **A importância do *dashboard* e dos indicadores para instituição:**

Nas entrevistas não se verificou como prioritária a implementação de *dashboards* em todas as áreas da instituição. A análise de informação financeira existente, é feita mensalmente em folhas de Excel e com recurso a mapas contabilísticos em reunião com a Direção Técnica e validada pela Direção Administrativa. Existem também reuniões intercalares, sempre que necessário, para tomada de decisão ou para análise de algum assunto com mais detalhe. A falta de recursos técnicos com conhecimento sobre os benefícios dos processos e desconhecimento das técnicas e dos instrumentos de monitorização foram os principais obstáculos para a não implementação do *dashboard*.

3.2.4 Escolha de KPIs

A escolha dos KPIs teve como base os conhecimentos adquiridos sobre o tema na revisão bibliográfica e no âmbito das unidades curriculares Business Intelligence e Consultadoria de Sistemas de Informação do Mestrado Sistemas de Informação de Gestão, assim como a informação adquirida nas reuniões com o Provedor e entrevistas realizadas aos colaboradores.

Neste sentido, os responsáveis de topo da SCMC reuniram-se para realizar uma pré-seleção dos indicadores estratégicos, de acordo com os objetivos da Instituição. Os objetivos definidos são a monitorização e melhoria da tesouraria, a redução de custos de

funcionamento e promover um aumento das receitas. Os indicadores escolhidos visam analisar e comunicar o desempenho presente da instituição face ao desempenho desejado

De acordo com a missão, os utentes são o centro do trabalho e a preocupação da Instituição. A escolha dos indicadores tem como base a prestação de um melhor serviço e a sustentabilidade em função das necessidades dos *Stakeholders*.

Os indicadores escolhidos estão muito ligados à área económica, motivada pela preocupação da Direção e porque em relação à componente social existe um foco permanente de todos os *Stakeholders* da SCMC.

A escolha dos indicadores teve como base os objetivos definidos, os quais foram divididos pelos seguintes temas principais, por serem considerados os mais relevantes na tomada de decisão e por permitirem uma visualização rápida da situação da Instituição.

- ✓ Utentes
- ✓ Tesouraria
- ✓ Receitas
- ✓ Custos

De acordo com o definido no tópico “apresentação de KPIs”, desenvolveu-se uma ficha para cada indicador, para clarificar e simplificar o entendimento de cada um dos selecionados e auxiliar todos os colaboradores que vão trabalhar no *Dashboard*.

A escolha de indicadores foi feita em reunião com a direção da SCMC, validada com os conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica, de modo a fazer alguma análise e aconselhamento da escolha dos indicadores.

Na ficha de cada indicador vão estar os seguintes registos: objetivo, unidade de medida, forma de cálculo, local de informação, frequência de medida e outros comentários considerados relevantes para complementar a informação do indicador.

Os indicadores considerados na tabela 13, 14 e 15 têm como principal objetivo, medir os custos, as receitas e o número de utentes por trabalhador por utente para analisar os rácios e comparar com o ano anterior. De seguida serão apresentados 11 indicadores expressamente definidos para o contexto da SCMC

Utentes

Tabela 13: Indicador Custo por Utente

Indicador	Custos Por utente
Objetivo	Analisar a tendência do custo por utente
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	(Fornecimento Serviços Externos+Gastos com pessoal)/total utentes
Local de Informação	Área Financeira - Balancete Mensal + dados utentes
Frequência	Mensal
Comentário	A diminuição dos custos por utente é fundamental para um melhor funcionamento da Instituição e garantir a continuidade dos serviços no longo prazo

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14: Indicador Receita por utente

Indicador	Receita por utente
Objetivo	Analisar a evolução da receita por utente
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	(Prestação Serviços+Subsidios e doações)/total utentes
Local de Informação	Área Financeira - Balancete Mensal
Frequência	Mensal
Comentário	Dado o que o mercado social tem tendência para a crescer, uma variação de aumento deste indicador permite alavancar a melhoria e inovação dos serviços.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 15: Indicador Utentes por colaborador

Indicador	Utentes por colaborador
Objetivo	Monitorização do indicador de tendência
Unidade medida	Nº utentes
Fórmula de cálculo	Nº Colaboradores/Nº utentes
Local de Informação	Dados da área financeira e recursos humanos
Frequência	Mensal
Comentário	Os Utentes/Cientes constituem a pedra basilar da instituição e garantir a prestação de serviço aos utentes é o principal objetivo.

Fonte: Elaboração própria

Tesouraria

De acordo com os resultados das entrevistas e com os resultados financeiros do ano 2017, a tesouraria tem de ser um foco para fazer face aos compromissos e garantir a estabilidade da Instituição. O controlo dos recebimentos e pagamentos para permite visualizar as tendências e identificar as situações que podem ajudar a melhorar o indicador caso seja necessário.

Tabela 16: Indicador Prazo médio de recebimento

Indicador	Prazo médio de recebimento
Objetivo	Identifica o tempo em média do valor a receber os créditos que concede aos seus clientes
Unidade medida	Dias
Fórmula de cálculo	Saldo conta Clientes/(Rendimentosx(1-taxa IVA)x365)
Local de Informação	Área Financeira -Balancete
Frequência	Mensal
Comentário	A minimização deste valor ajuda a tesouraria e a imagem junto das instituições financeiras

Fonte: Elaboração própria

Tabela 17: Indicador Prazo médio de pagamento

Indicador	Prazo médio de pagamento
Objetivo	Identifica o tempo em média do valor a pagar as suas dividas aos fornecedores
Unidade medida	Dias
Fórmula de cálculo	$\text{Saldo conta Fornecedores} / (\text{Compras} + \text{FSE} \times (1 - \text{taxa IVA}) \times 365)$
Local de Informação	Área Financeira - Balancete
Frequência	Mensal
Comentário	A minimização deste valor ajuda a manter uma boa imagem da empresa junto dos fornecedores e das instituições financeiras

Fonte: Elaboração própria

Tabela 18: Indicador Liquidez Geral

Indicador	Indicador de Liquidez Geral
Objetivo	Permitir medir qual a capacidade da empresa fazer face aos compromissos de curto prazo
Unidade medida	Índice
Fórmula de cálculo	Ativo circulante/passivo circulante
Local de Informação	Área Financeira - Balancete
Frequência	Mensal
Comentário	O indicador permite medir a liquidez de curto prazo

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19- Necessidade de Fundo Maneio

Indicador	Necessidade Fundo Maneio
Objetivo	Medir a diferença em dias entre o PMP e PMR
Unidade medida	Dias
Fórmula de cálculo	Nº dias Prazo médio pagamento - Nº dias Prazo médio recebimento
Local de Informação	Área Financeira - Balancete
Frequência	Mensal
Comentário	A situação ótima é não existir diferença, mas quando o número é negativo o pagamento é feito antes do recebimento.

Fonte: Elaboração própria

Receitas

O controlo das receitas e as suas origens, são uma preocupação da SCMC, devido as receitas dos utentes não serem suficientes para assegurar o bom funcionamento da Instituição. Nas entrevistas foi possível identificar essa situação, os entrevistados referiram os utentes tem mensalidades de valores baixos, fruto dos baixos rendimentos.

Tabela 20: Indicador % receitas do estado

Indicador	% Receitas do estado
Objetivo	Analisar a evolução das receitas do estado
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	Receitas estado/Total das receitas
Local de informação	Área Financeira - Balancete Mensal
Frequência	Mensal
Comentário	As dificuldades económicas das instituições levam a uma necessidade de acompanhamento das principais fontes de receitas

Fonte: Elaboração própria

Tabela 21: Indicador promover novas parcerias

Indicador	Promover novas parcerias
Objetivo	Verificar a tendência de crescimento com novos parceiros
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	$(\text{Receitas doações} - \text{receitas doações } n-1) / \text{doações } n-1$
Local de informação	Área Financeira - Balancete Mensal
Frequência	Mensal
Comentário	O estabelecimento de novos relacionamentos com empresas do sector privado beneficiam a instituição

Fonte: Elaboração própria

Custos

A monitorização dos custos é fundamental na gestão do negócio, dada a conjuntura económica do país. As famílias têm cada vez menos rendimentos e necessitam de recorrer a estas Instituições. Os custos de funcionamento representam um valor significativo no total dos custos e qualquer oscilação pode provocar impacto nos resultados.

Tabela 22: Indicador custos de funcionamento

Indicador	Custos de funcionamento
Objetivo	Monitorização da evolução dos custos variáveis
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	$(\text{Fornecimento Serviços Externos} + \text{Gastos com pessoal}) / \text{Custos totais}$
Local de Informação	Área Financeira - Balancete Mensal
Frequência	Mensal
Comentário	É essencial reduzir este custos, para conseguir ganhar margem operacional para constituir fundos para investimento e inovação.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 23: Indicador- % Gastos fixos

Indicador	% Gastos fixos
Objetivo	Identificar o peso (%) dos gastos totais
Unidade medida	Euro
Fórmula de cálculo	$\text{Gastos Fixos}/(\text{Gastos fixos}+\text{Gastos variáveis})$
Local de Informação	Área Financeira - Balancete Mensal
Frequência	Mensal
Comentário	A redução dos gastos fixos é a preocupação de qualquer gestor. Quanto menor for esse custo maior é flexibilidade para enfrentar na atividade

Fonte: Elaboração própria

Numa economia cada vez mais competitiva neste setor, os indicadores escolhidos são os considerados relevantes para comunicar numa única folha A4.

3.2.5 Proposta de *Dashboard*

Na próxima etapa e atendendo à importância de transmitir a informação de uma forma o mais eficaz possível, a escolha e o preenchimento automático dos gráficos é importante

A proposta apresentada visa a monitorização do desempenho da instituição que faculta à direção uma ferramenta para comunicar a estratégia e evolução dos resultados com uma frequência mensal.

A ferramenta escolhida é o *Excel* pelo baixo custo e pela fácil utilização pelos colaboradores.

O ficheiro em *Excel* é composto por uma folha de cálculo com dados de *input* e, automaticamente, é feito o preenchimento do *dashboard*. Os dados são reais e foram facultados pela Instituição. O preenchimento automático não foi possível ser implementado através de hiperligações a outros sistemas, dado que os dados têm origens em vários locais e alguns não correspondem a sistemas informatizados.

Atendendo à revisão da literatura, a “eliminação do lixo visual” é fundamental, para apresentar mais informação do que seria normal, seja mais objetivo e, com isso, mais pertinente e útil para o seu destinatário. O *design* vai fazer com que o *dashboard* oriente

o destinatário na sua leitura e análise. Todos os pontos identificados vão ser tomados em conta para o desenvolvimento e escolhas dos gráficos.

Os gráficos escolhidos, foram selecionados com base nas recomendações feitas pelos autores identificados na revisão bibliográfica e que transmitem melhor a informação e ajudam na tomada de decisão.

Os gráficos escolhidos para apresentar as receitas são os gráficos de colunas, os gráficos circulares e a apresentação de indicadores em formato numérico devidamente ilustrada.

A figura 9 apresenta o indicador que mostra o impacto das receitas do estado na Instituição. A apresentação escolhida teve a ver com a importância desse indicador para a SCMC, assim como, com a forma rápida e clara de facultar a informação.

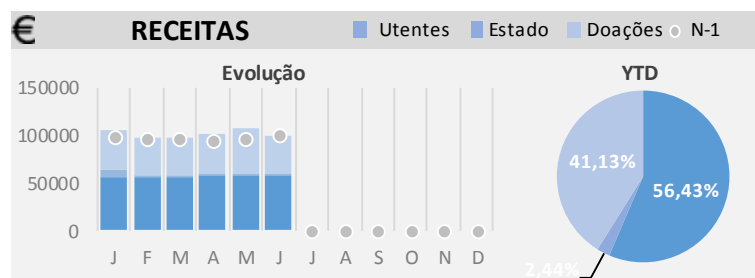
Figura 9: Percentagem de Receitas do Estado



Fonte: Elaboração própria

Em relação às receitas totais, de acordo com a revisão bibliográfica, os vários autores referem a importância de os gráficos considerados deverem mostrar as alterações dos valores no decorrer de um dado período de tempo ou de ilustrar comparações entre itens. No caso da SCMC, a escolha feita corresponde à necessidade de entender a origem das receitas, representadas em gráfico de colunas para as várias proveniências da receita e, ainda, com ilustração mensal do valor observado para as receitas no ano transato (i.e. N-1). Ilustra-se, ainda, em gráfico circular, a importância relativa, em termos percentuais, de cada uma das fontes de receitas.

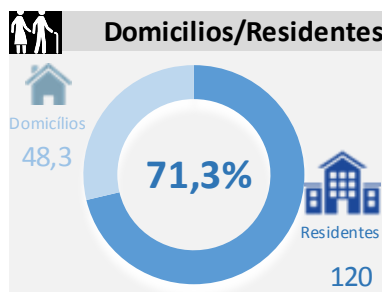
Figura 10: Receitas Totais



Fonte: Elaboração própria

À semelhança do gráfico circular, o gráfico de Anel mostra a relação das partes com o todo, a escolha dos gráficos é sempre mostrar a importância da informação como se pode ver na figura 11.

Figura 11: Utentes



Fonte: Elaboração própria

O indicador receita média por utente, na figura 12, calcula o valor médio de recebimento do ano em curso, assim como permite verificar a oscilação em relação ao ano anterior. A preocupação da SCMC relativamente às principais fontes de receita fica evidenciada no *dashboard*, através dos vários indicadores, para poder intervir na sua gestão.

Figura 12: Receita média por utente



Fonte: Elaboração própria

Num contexto em que as receitas são cada vez mais escassas para o cumprimento das obrigações em relação aos utentes, a Instituição considera relevante o acompanhamento e a monitorização de novos parceiros e do valor dos recebimentos. Assim a representação escolhida na figura 13 apresenta, de uma forma ilustrativa, qual a tendência dessas rubricas em relação ao ano anterior.

Figura 13: Promover novas parcerias



Fonte: Elaboração própria

O controlo de custos também foi considerado pela SCMC uma área relevante para atingir os resultados. O gráfico escolhido na figura 14 pretende mostrar a evolução, em relação ao ano anterior, dos custos de funcionamento, registada percentualmente em *Var18/17*, assim como o valor acumulado à data. Optou-se por esta apresentação por serem custos que variam em função do nível de atividade.

Figura 14: Custos de funcionamento

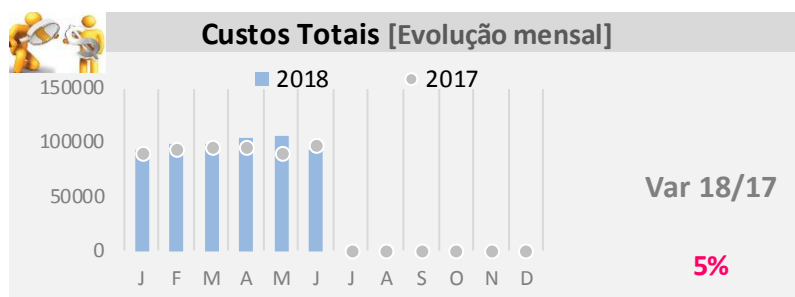


Fonte: Elaboração própria

Para fazer uma análise comparativa dos custos totais, a escolha foi o gráfico de colunas de forma a conseguir visualizar os valores mensais e ir comparando com os do ano

anterior. Com a figura 15 é possível ter uma visão objetiva e clara de como o indicador evolui, assim como ajudar a reforçar o entendimento do indicador anterior.

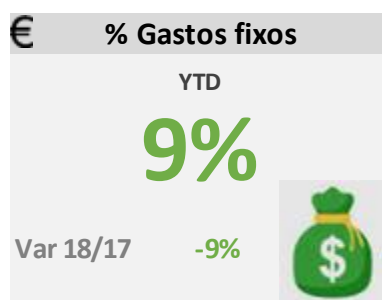
Figura 15: Custos totais



Fonte: Elaboração própria

Os gastos fixos representam uma parte pouco significativa dos custos totais da Instituição. Neste contexto a escolha foi no sentido de conseguir mostrar de forma simples, através de um só indicador, qual a percentagem dos custos totais que representam e como é a sua evolução em relação ao ano anterior, para poder tomar ações caso os números sejam superiores aos do ano anterior. As cores do indicador neste gráfico, são verde -caso o resultado seja favorável - e vermelho se for desfavorável.

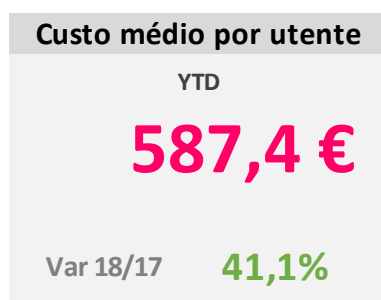
Figura 16: Percentagem Gastos fixos



Fonte: Elaboração própria

A figura 17 apresenta o custo médio por utente. Este indicador está apresentado por um número médio, assumindo este a cor vermelha sempre que o valor for superior ao da receita média por utente. Pretende-se mostrar que, também neste indicador, a situação ótima é o valor ser verde, nessa situação existe rentabilidade do negócio.

Figura 17: custo médio por utente



Fonte: Elaboração própria

A análise de produtividade da Instituição também foi um fator identificado, e o indicador para fazer a mensuração foi os utentes por colaborador. Este indicador pretende medir quantos utentes estão a ser cuidados por cada colaborador. A escolha da apresentação do mesmo baseou-se numa forma simples e clara de transmitir a informação.

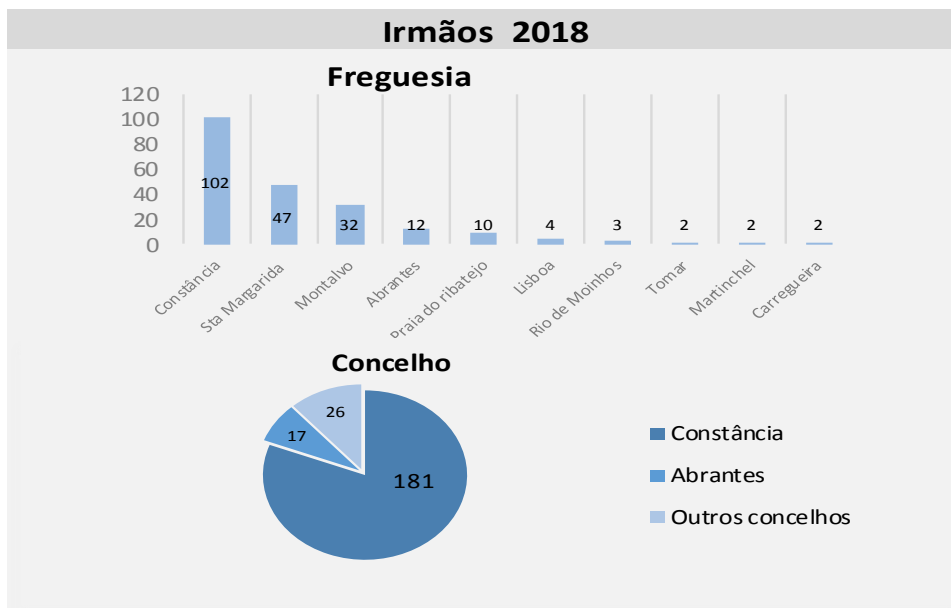
Figura 18: Utentes por colaborador



Fonte: Elaboração própria

A figura 19 representa o número de Irmãos (membros associados da SCMC) através de gráficos de colunas e circular. O gráfico de colunas pretende mostrar, por ordem decrescente, a distribuição de valores do indicador nas várias freguesias. O gráfico circular permite sumariar a análise da proporcionalidade do número de irmãos nos vários concelhos.

Figura 19: Irmãos



Fonte: Elaboração própria

No contexto económico do concelho o serviço de apoio domiciliário (SAD) tem um impacto significativo na logística da instituição. Por esse motivo, o acompanhamento do indicador do número de utentes deste serviço foi considerado importante, assim como analisar a sua distribuição por freguesias. A escolha de ilustração recaiu no gráfico de colunas por permitir analisar, numa única coluna e por mês, o número de utentes de SAD das várias freguesias do concelho.

Figura 20: Utentes Serviço apoio domiciliário



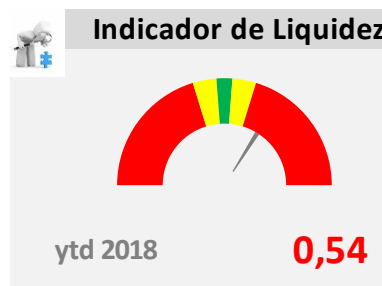
Fonte: Elaboração própria

O gráfico Velocímetro foi o escolhido, para o indicador da Liquidez, pela relevância da informação para o negócio. Este gráfico tem uma capacidade de comunicação muito forte e é considerado por diversos autores como bastante intuitivo.

Nesta situação em particular dado que o indicador é de polaridade neutra, o verde está no meio (ex.: [0,95;1,05]), o amarelo é adjacente (ex.: [0,85;0,95 [;]1,05;1,15]) e o vermelho nas pontas.

Na análise do indicador de liquidez, a situação ótima é aquela em que o indicador é igual a 1. Sempre que o valor seja muito acima de 1 ou muito abaixo de 1, o indicador deve alertar com a cor vermelha.

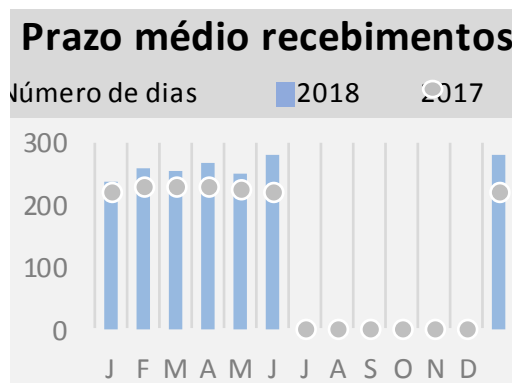
Figura 21: Indicador de Liquidez



Fonte: Elaboração própria

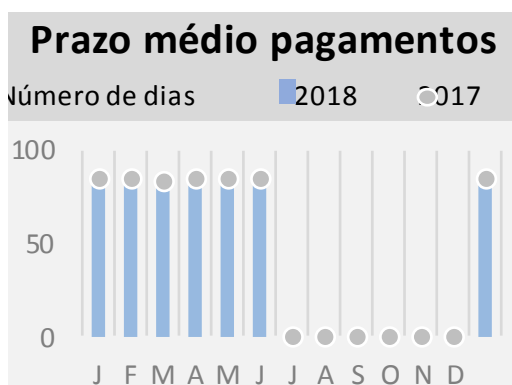
O controlo dos recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores, permite à Instituição analisar o número de dias em dívida de clientes e os dias em dívida aos fornecedores. Os tipos de gráficos escolhidos foram os de colunas para se verificar a tendência e poder efetuar uma análise comparativa com os valores observados no ano anterior, como se pode ver nas figuras 22 e 23.

Figura 22: Prazo médio de recebimentos



Fonte: Elaboração própria

Figura 23: Prazo médio de pagamentos



Fonte: Elaboração própria

Na figura 24 apresenta-se o indicador da necessidade fundo maneiio. Este indicador é apresentado apenas através de um número para mostrar, no momento, qual o ponto de situação entre “Pagamentos” e “Recebimentos”. A cor vermelha alerta para o valor negativo do indicador relativo à diferença entre dias de pagamento e de recebimento.

Figura 24: Necessidade de fundo de maneiio



Fonte: Elaboração própria

Para além dos indicadores verificou-se a necessidade de incluir no *Dashboard* informação considerada relevante nas análises e pertinente para os destinatários.

Analisar a evolução do número de utentes e de colaboradores é uma informação relevante no *dashboard* estratégico e para a interpretação de toda a informação. Assim, em ambas as figuras, 25 e 26, a análise é feita à data de forma simples e clara, sendo ainda implementada a comparação com o ano anterior.

Figura 25: Utentes



Fonte: Elaboração própria

Figura 26: Colaboradores



Fonte: Elaboração própria

3.2.6 Implementação do *Dashboard*

O objetivo principal é a implementação do *Dashboard* na Instituição, o qual vai permitir analisar a evolução dos resultados num único ecrã A4 e ajudar na tomada de decisão. A rotina do preenchimento do ficheiro vai permitir, com uma frequência mensal, ter indicadores com apresentação clara e legível. A escolha das cores para o *dashboard* teve em conta as cores da SCMC por serem as cores institucionais. A coerência das cores e os tons suaves de modo ser objetivo e útil para os seus destinatários.

Depois da definição dos indicadores, a colocação de todos os gráficos no *Dashboard* vai ser feita de acordo com os objetivos que se pretendem e a alocação organizada para conseguir prestar a informação aos seus destinatários de acordo com os pressupostos pré-definidos.

O *Dashboard* tem o cabeçalho com o logótipo da Instituição e um controlador, que mostra o período, neste caso o mês, a que se referem as informações. Os dados são reais e foram facultados pela Instituição.

O *Dashboard* foi dividido em 4 áreas: Receitas, Custos, Indicadores operacionais e Tesouraria. A organização dos indicadores na folha A4 foi efetuada pela sua relevância para a instituição, assim como para garantir que a apresentação seria clara e objetiva para os destinatários.

As receitas são a primeira área a ser apresentada pela importância que assume para fazer face às responsabilidades da Instituição.

O controlo dos custos surge a seguir pela sua relevância na gestão da instituição e pelo impacto que qualquer oscilação pode provocar nos resultados.

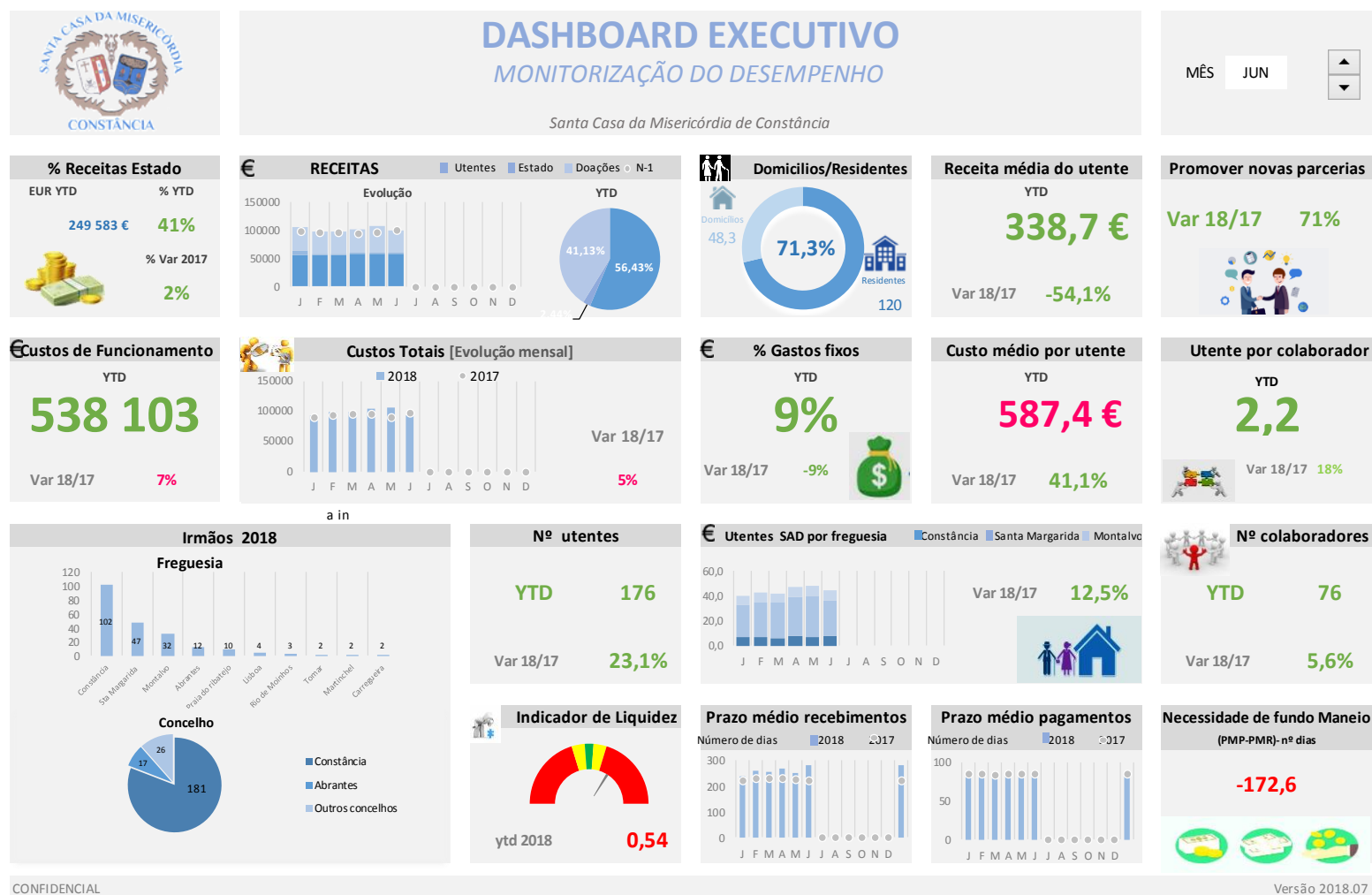
Os indicadores operacionais pretendem monitorizar a evolução e o desempenho da instituição ao longo do período em análise.

A gestão da tesouraria surge por fim pelo facto de existir uma monitorização mais regular e uma interligação com os pontos anteriores.

A manutenção dos dados para o preenchimento do *dashboard* será realizada com uma periodicidade mensal e implementada na *folha de cálculo* fornecida e previamente configurada.

Na figura 27 apresenta-se o *Dashboard* construído a fim de ser utilizado pela SCMC para interpretar os resultados dos indicadores definidos no contexto deste trabalho e implementados na Instituição.

Figura 27: Dashboard Executivo da SCMC



Fonte: Elaboração própria

3.3 Sumário

A elaboração do *Dashboard* para a SCMC foi um trabalho que ultrapassou, em muito, os aspetos de construção das representações gráficas e a sua disposição na aplicação. Houve todo um trabalho de recolha, de seleção e de tratamento de dados que, não estando visível, funciona como garante da monitorização dos resultados e assegura a representação adequada aos objetivos de gestão. Acresce ainda todo um trabalho de definição do *layout* gráfico e da sua apresentação num ecrã A4, bem como de seleção dos componentes de ilustração mais adequados ao propósito de controlo de gestão.

Assim, contribuíram para o desenvolvimento do *Dashboard* a contextualização da organização no que respeita ao conhecimento da sua história, da visão, da missão e de todos os elementos obtidos diretamente ou indiretamente através dos trabalhos de pesquisas.

Por outro lado, a escolha dos *KPIs* foi uma tarefa complexa e, antes de iniciar esse processo, percebeu-se que era importante fazer a análise de *Stakeholders* e *SWOT* para permitir o conhecimento de todas as partes interessadas, assim como o ambiente interno e externo da Instituição. Também as entrevistas permitiram aprofundar a informação relevante, nomeadamente quanto às escolhas dos *KPIs* a considerar na construção do *Dashboard*.

Assim, a preocupação não era preencher um *Dashboard* com médias e *KPIs*, porque não é essa a forma adequada de monitorizar os resultados. Importa sim, medir e efetuar as perguntas necessárias para a obtenção dos dados mais adequados ao propósito do estudo e à realidade da organização em que este trabalho foi desenvolvido.

Conclusões, Limitações e Trabalho Futuro

Numa sociedade cada vez mais competitiva, em que o presente é fundamental, projetando o futuro, a melhoria contínua e a adaptação será o sucesso do negócio.

Neste sentido, as instituições devem adotar um modelo de gestão que se adapte à sua realidade. O *dashboard*, de início, foi desenvolvido para privilegiar a componente financeira, dado que o objetivo final consistia na criação de valor para os acionistas. No entanto, quando utilizado em instituições sem fins lucrativos, o foco central poderá passar a ser a satisfação dos clientes e utentes.

Na análise bibliográfica foi possível verificar alguns conceitos e várias perspetivas sobre o que é o Terceiro Setor. Foi possível identificar algumas características comuns das organizações que o compõem, nomeadamente a questão da lucratividade, da missão social, a natureza dos meios financeiros e dos recursos, e a forma como são vistos os *stakeholders*.

Iniciou-se este estudo com a convicção que SCMC assumia uma cultura institucional das IPSS com impacto Social e económico no concelho de Constância. A obrigatoriedade da prestação de contas leva as IPSS a recorrer à contabilidade tradicional para dar cumprimento à legislação.

Os *dashboards*, pelas características intrínsecas destas instituições (sem carácter lucrativo, missão social, resposta às necessidades da sociedade, “dar de si antes de pensar em si”, entre outras), eram, e de certa forma ainda são, visualizados como algo sem grande relevância ou mesmo desnecessário.

Todavia, as IPSS têm vindo a assumir, na sociedade e para a sociedade, uma importância social e económica relevante nas últimas décadas. Se, por um lado, se verifica por parte das instituições a assunção dos princípios contabilísticos e do cumprimento da legislação, por outro lado, assiste-se a uma maior exigência ao nível da informação a prestar aos *stakeholders* (demonstração de maior transparência e controlo), absorvendo estas instituições a necessidade de implementação de sistemas que ajudam nas tomadas de decisão e na gestão da instituição.

A escolha de KPIs nestas instituições é um desafio pelas características das mesmas, entender o que é relevante medir de acordo com os objetivos definidos. Na SCMC a escolha baseou-se na estratégia e nas necessidades identificadas pela Instituição por não

existir na instituição qualquer tipo de informação ou de monitorização nesta área de suporte á decisão. Os indicadores escolhidos são financeiros e operacionais, os que são possíveis de acordo com os dados disponíveis e de acordo com a realidade.

Acredita-se que este projeto venha a ajudar a Santa Casa da Misericórdia de Constância não só a implementar um sistema de controlo de gestão, mas principalmente a questionar e a refletir sobre questões que podem vir a ser melhoradas, até mesmo antes de implementar o *dashboard*. É neste sentido que a ferramenta pode trazer uma mais-valia não só a nível de medição da atividade e avaliação de desempenho, mas, fundamentalmente, na estruturação da organização do ponto de vista da gestão, do modelo de relacionamento e de discussão de temas importantes para o funcionamento e sustentabilidade da organização

Este trabalho pretende dar um contributo para um novo entendimento desta temática nestas instituições, principalmente nas Misericórdias.

Limitações

A escassez de bibliografia de suporte ao desenvolvimento de *dashboards*, tendo em vista a sua implementação no contexto de uma IPSS, e a inexistência de trabalhos nesta área acrescentaram grande dificuldade à elaboração deste projeto.

Na instituição de acolhimento do presente estudo, a Santa Casa da Misericórdia de Constância, a principal limitação identificada residiu nas entrevistas, não por questões de disponibilidade dos vários intervenientes - porque essa foi total e esteve presente em todo o momento - mas porque, para efetivar e consolidar uma investigação como esta, é necessário um maior envolvimento com a instituição para obter um conhecimento mais profundo dos processos de controlo e de gestão.

Outra limitação prende-se com o fato dos dados existentes na instituição não estarem num único sistema e, sempre que foi necessário efetuar consultas, existiu alguma dificuldade em obter a informação necessária.

Finalmente, considera-se que num projeto desta natureza seria importante verificar como é que os diversos potenciais utilizadores do *dashboard* vão reagir ao seu conteúdo, se o vão utilizar para a monitorização dos indicadores definidos de acordo com a realidade da SCMC, se o vão atualizar com a periodicidade necessária, se irão refletir sobre a utilidade dos indicadores atuais e/ou propor novos indicadores.

Trabalhos futuros

Após o que foi referido em relação à relevância e à importância que tem vindo a ser atribuída às IPSS, bem como o importante papel que desempenham na sociedade, considera-se igualmente relevante a formulação de um documento de orientação, por hipótese fundamentado nas abordagens utilizadas neste trabalho de investigação, e que, de alguma forma, estimulasse a implementação de *dashboards* nestas instituições, clarificando procedimentos, incorporando rigor e credibilizando a informação aos *stakeholders*, servindo igualmente de orientação às tomadas de decisões.

Por outro lado, a implementação de *Dashboards* mais relacionados com os níveis de serviços na área social das Instituições é um desenvolvimento importante para a compreensão das áreas de intervenção mais carenciadas e onde o apoio das IPSS constitui um fator crítico.

A criação de *dashboards* operacionais, tendo em vista uma planificação diária dos serviços prestados aos diferentes grupos, é uma outra perspetiva a considerar em trabalhos futuros.

Existe ainda a oportunidade não explorada quanto à divulgação da ferramenta noutras IPSS, de modo a possibilitar, entre elas, a avaliação dos benefícios do *dashboard* na gestão do negócio e ainda, identificar os indicadores que melhor refletem as atividades chave destas Instituições, acrescentando diferentes oportunidades de melhoria. Igualmente, seria interessante propor um estudo futuro que analisasse a forma como foi utilizado e como foram propostas atualizações no seguimento deste Projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander e Walkenbach. (2010). *Excel Dashboards and Reports*. (I. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Ed.).
- António, R. V. (2016). Otimização da produção com excel dashboard orientado para a gestão. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/17966>
- Azevedo, C. (2013). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, Carlos Azevedo -*. (Impulso Positivo, Ed.).
- B. de Paula, gilles. (2015). Indicadores de Desempenho: O Guia completo e definitivo! Retrieved February 3, 2018, from <https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-de-desempenho>
- Borges, M. A. G. (2011). Balanced Scorecard numa Misericórdia: estudo de caso. Retrieved from <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3805>
- Caldeira, J. (2010a). *Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão, Jorge Caldeira*. (Almedina, Ed.).
- Caldeira, J. (2010b). *Monitorização da Performance Organizacional, Jorge Caldeira*. Retrieved from http://www.almedina.net/catalog/product_info.php?products_id=23745
- Caldeira, J. (2014). *Monitorização da Performance Organizacional, Jorge Caldeira*. (Almedina, Ed.).
- Caldeira, J. (2016). *100 Indicadores de Gestão*. (Almedina, Ed.).
- Caldeira, J. (2018a). Dashboards Visualização gráfica da Performance - Seminário Sistemas de Informação - ISCAC.
- Caldeira, J. (2018b). Indicadores de Gestão de RH - Seminário de Gestão de RH – ISCAC.
- Constancia, S. C. M. de. (2017). Santa Casa Misericórdia de Constancia. Retrieved August 12, 2017, from <http://scmconstancia.pt/site/historia/>
- Drucker, P. F. (1997). *Organizações sem fins lucrativos*. Pioneira.
- Drucker, P. F. (2008). *O Essencial de Drucker, Peter F. Drucker* (Actual edi).
- Eckerson, W. W. (2006). *Performance Dashboards*. (wiley, Ed.).

- Fernandes, D. R. (2017). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista Da FAE*, 7(1). Retrieved from <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>
- Few, S. (2006a). *Information dashboard design : the effective visual communication of data*. O'Reilly.
- Few, S. (2006b). *Information dashboard design*. (o'reilly, Ed.), *thali.ch*.
- Fonseca, C. D. (1996). *História e Actualidade das Misericórdias*.
- Goodolphin, C. (1998). *As Misericórdias*. (Livros horizonte, Ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. (Harvard Business Scholl, Ed.).
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Frazão Filho, L. E. T. (1997). *A estratégia em ação balanced scorecard*. Elsevier.
- Kaushik, A. (2010). *Web analytics 2.0 : the art of online accountability & science of customer centricity*. Wiley.
- Luiz, S., Bertoncello, T., Chang, J., & Resumo, J. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. Retrieved from http://www.fAAP.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf
- Malik, S. (2005). *Enterprise dashboards : design and best practices for IT*. Wiley. Retrieved from https://books.google.pt/books/about/Enterprise_Dashboards.html?id=MAGN-UTxJwMC&redir_esc=y
- Microsoft. (2018). Microsoft. Retrieved October 26, 2018, from <https://templates.office.com/en-us/Gantt-project-planner-TM02887601>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*. (I. John Wiley & Sons, Ed.).
- Pedro, F. M. C. (2012). Indicadores De Desempenho – Do Enquadramento À Implementação.

- PORDATA. (2018). PORDATA - Quadro Resumo. Retrieved October 25, 2018, from [https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Constância+\(Município\)-231331](https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Constância+(Município)-231331)
- Rieper, M. (2015). *Guia do Excel*.
- Rocha, S. (2016). INDICADORES DE GESTÃO NUM SISTEMA DE BUSINESS INTELLIGENCE: O CASO DE ESTUDO DA GLINTT HEALTHCARE SOLUTIONS Sónia Cristina da Costa Rocha. Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18008/1/Sónia_Rocha.pdf
- Santa Casa da Misericórdia. (2018). Santa Casa da Misericórdia - História da Santa Casa da Misericórdia. Retrieved January 7, 2018, from <http://www.historiadeportugal.info/santa-casa-da-misericordia/>
- Santa Casa da Misericórdia de Constancia. (2017). Santa Casa Misericórdia. Retrieved August 12, 2017, from <http://scmconstancia.pt/site/patrimonio/>
- SCMC. (2017). História | Santa Casa Misericórdia. Retrieved August 12, 2017, from <http://scmconstancia.pt/site/historia/>
- Segurança Social. (2018). Segurança Social. Retrieved March 11, 2018, from <http://www.seg-social.pt>
- Silva, M. F. da. (1998). *A Rainha D. Leonor e as Misericórdias portuguesas : a pessoa, a obra, a mensagem ...* Rei dos Livros. Retrieved from <http://www.bulhosa.pt/livro/rainha-dleonor-e-as-misericordias-portuguesas-a-ferreira-da-silva/>
- Smith, V. S. (2013). *Data Dashboard as Evaluation and Research Communication Tool. New Directions for Evaluation* (Vol. 2013). Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company. <https://doi.org/10.1002/ev.20072>
- Vieira, M. I. P. (2017). Monitorização do desempenho através de Dashboards. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21147>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Guião de entrevista geral

Sou aluna do mestrado em Sistemas de Informação de Gestão no ISCAC, e no âmbito da unidade curricular do 2º ano letivo estou a realizar a tese, cujo tema é “indicadores de Desempenho nas organizações sem fins lucrativos”, numa época de acentuada competitividade a nível global, de crescente inovação tecnológica e de constantes alterações nos cenários económicos, sociais e políticos e em que é atribuído especial enfoque à satisfação do cliente/utente por parte de entidades públicas e privadas. Tornando-se um dos principais desafios que se colocam atualmente às organizações: criar valor para o cliente.

Este projeto considera essencial o controlo e monitorização do desempenho para o alcance da missão e concretização da estratégia, tendo por base um painel de indicadores - *dashboard* e também contribuir para uma gestão mais eficiente nas organizações sem fins lucrativos.

Os temas abordados nesta tese são atuais, e estado constante de desenvolvimento em todas as organizações.

Entrevista

Perfil do entrevistado

1. Sexo
 - a. Feminino
 - b. Masculino
2. Idade
 - a. Menos de 21 anos
 - b. Entre 21 e 30 anos
 - c. Entre 31 e 40 anos
 - d. Entre 41 e 50 anos
 - e. Entre 51 e 60 anos
 - f. Mais de 60 anos
3. Cargo
 - a. Órgão de Gestão
 - b. Administrativo
 - c. Técnico oficial de contas
 - d. Revisor oficial de contas
 - e. Outro (s). Qual (ais)? _____
4. Habilitações Académicas
 - a. Ensino básico ou inferior
 - b. Ensino secundário
 - c. Bacharelato/Licenciatura
 - d. Pós-graduação/Mestrado
 - e. Doutoramento

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

5. Conhece o conceito de “indicadores de performance”?
 - a. Sim
 - b. Não
6. Conhece o conceito de “dashboard”?
 - a. Sim
 - b. Não
7. Se tivesse que caracterizar os dashboard, qual seria a afirmação que melhor define?
 - a. Em minha opinião é feito em toda a organização
 - b. Apenas em algumas áreas da organização
 - c. Não tem utilidade
 - d. Não tem utilização, mas conheço o conceito
 - e. Não é utilizado e não conheço o conceito
8. Na organização existe algum departamento de análise sobre a performance da organização?
 - a. Sim
 - b. Não
9. Considera para a organização, a dashboard um instrumento relevante para todos os elementos da organização?
 - a. Sim
 - b. Não

As próximas questões vão ser avaliadas através de uma escala de seis pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente”

10. Relativamente, á instituição como classifica as seguintes afirmações?	1	2	3	4	5	6
a. A Instituição apresenta informação pertinente e fidedigna						
b. A visão, missão e objetivos estratégicos estão bem definidos						
c. A instituição considera os sistemas relevantes para a sua gestão						
d. A instituição considera a avaliação de desempenho relevante para a gestão do negócio						
e. A instituição está recetiva á implementação ferramentas de avaliação de desempenho						

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

11. Em sua opinião, como avalia a utilidade do dashboard na instituição?	1	2	3	4	5	6
a. Aumentar a vantagem competitiva						
b. Criação de valor						
c. Facilitar a tomada de decisão						
d. Reduzir custos						
e. Aumentar receitas						
f. Manter o foco nos objetivos						
g. Proporcionar a visualização da informação num único ecrã						
h. Otimizar processos internos						

12. Como efetua a análise do desempenho da Instituição?

13. Qual o método que utiliza?

14. Qual a frequência faz a análise da situação da empresa?

15. Avalie a relevância para cada stakeholder, da apresentação de um dashboard	1	2	3	4	5	6
a. Direção						
b. Colaboradores						
c. Utentes						
d. Instituições financeiras, ou outras entidades ex. estado						
e. Outros						

16. Se tivesse que elaborar um dashboard, quais os indicadores que consideraria mais relevante?	1	2	3	4	5	6
a. Volume de receitas semanal/mensal ou anual						
b. Receitas por origem						
c. Prazo médio de recebimentos						
d. Prazo médio de pagamentos						
e. Nº de horas de formação						
f. Nº de horas de formação por colaborador						
g. Nível Absentismo						
h. Custo totais						
i. Custos variáveis						
j. Nº de colaboradores						
k. Nº de colaboradores por utente						
l. Custo médio por utente						
m. Indicadores financeiros						
n. Indicadores tesouraria						

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

17. A SCMC, ainda não implementou o dashboard, qual o motivo? (Considere 1 – nada importante e 6 – extremamente importante)	1	2	3	4	5	6
a. Elevados custos						
b. A complexidade dos dados e registos						
c. Falta de recursos técnicos						
d. Não verificaram valor acrescentado						
e. Ainda não refletiram sobre e os benefícios do processo						
f. Desconhecimento das técnicas e dos instrumentos de monitorização						

18. Em sua opinião, quais os motivos que levam as organizações a implementarem ferramentas que permitam medir o desempenho? (Considere 1 – nada importante e 6 – extremamente importante)	1	2	3	4	5	6
a. Melhorar na tomada de decisão						
b. Reduzir o tempo da tomada de decisão						
c. Reduzir custos						
d. Aumentar receitas						
e. Focalização nos objetivos das organizações						
f. Otimização de processos internos						
g. Responder às necessidades do negócio						
h. Outro (s)?						

APÊNDICE 2. Guião de entrevista Provedor

Questões abertas a considerar na entrevista ao provedor da Santa Casa da Misericórdia de Constância:

Enquadramento da instituição

1. Qual a motivação e em que contexto se desenvolveu a Instituição?
2. Qual a missão, os objetivos e as principais atividades da Instituição?

Modelo de Gestão

3. Como são eleitos os órgãos da direção da Instituição?
4. Como são atribuídos os cargos de Gestão da Instituição?
5. Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as atividades operacionais desenvolvidas?
6. Têm nos órgãos de gestão /Direção representantes de *stakeholders*?
7. Quais as implicações, ao nível da gestão da Instituição de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?

Atividade da instituição

8. A instituição têm ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades?
9. As Instituição têm organigrama interno?
10. A missão e os objetivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos colaboradores e das entidades externas dos à organização?
11. Como são medidos os objetivos da Instituição?
12. Como é medida o atingimento da missão?
13. Os elementos Económico-financeiros podem ser disponibilizados?
14. Como descreve a saúde financeira da empresa?
15. Quais os meios que utilizam ou recorrem quando existe flutuações na procura da atividade?

Recursos Humanos

16. Qual a composição dos RH da instituição?
17. Em que medida é que os colaboradores, abraçam a causa da instituição?
18. O nível de remuneração dos colaboradores está em linha com a remuneração do mercado?
19. Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores com a visão e missão da instituição?
20. Existe um plano de formação de acordo com os objetivos legais e necessidades dos colaboradores?
21. Existe implementado algum sistema de avaliação de desempenho? Sim qual o modelo?

Stakeholders

22. Quais são os principais *stakeholders* da instituição?
23. Quais são as principais fontes de financiamento da Instituição?
24. Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente na sociedade?
25. Qual a influência dos grupos externos na atividade desenvolvida na instituição?

Restrições Legais

26. A atividade da Instituição encontra-se sujeita a imposições legais? Quais?

ANEXO

ANEXO 1 Compromisso da santa Casa da Misericórdia de Constância



COMPROMISSO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CONSTÂNCIA

2015



DOM ANTONINO EUGÉNIO FERNANDES DIAS, POR MERCÊ DE DEUS E DA SANTA SÉ APOSTÓLICA, BISPO DE PORTALEGRE-CASTELO BRANCO

DECRETO

Faço saber que, por parte da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância, me foi requerida a aprovação do novo Compromisso desta Instituição:

Atendendo à sua súplica e tratando-se de uma entidade Canónica com sede na freguesia de Constância, concelho de Constância, distrito de Santarém, desta Diocese, e cumpridas todas as formalidades canónicas:

Aprovo o novo Compromisso da citada Irmandade que consta de quarenta e um artigos, dactilografados e trinta páginas, devidamente rubricadas e numeradas pelo Chanceler da Curia Diocesana e autenticadas com o selo branco desta Câmara Eclesiástica de Portalegre-Castelo Branco.

Dado em Portalegre, sob o Selo Episcopal ao meu sinal, aos vinte e sete dias do mês de outubro do ano de dois mil e quinze.

(+ Antonino Dias, Bispo de Portalegre - Castelo Branco)

O Chanceler:



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Ofício
Plano

	Índice	
PREÂMBULO HISTÓRICO		3
Capítulo I – Denominação, Natureza e Fins		
Artigo 1.º - Denominação, fim e natureza jurídica		4
Artigo 2.º - Âmbito, duração e princípios		4
Artigo 3.º - Objetivos		5
Artigo 4.º - Bandeira e Brasão		6
Capítulo II – Dos Irmãos		
Artigo 5.º - Dos Irmãos da Misericórdia		7
Artigo 6.º - Admissão e readmissão		7
Artigo 7.º - Deveres		8
Artigo 8.º - Direitos		9
Artigo 9.º - Infração, sanção e processo disciplinar		10
Artigo 10.º - Perda da qualidade de Irmão		10
Artigo 11.º - Exclusão		11
Capítulo III – Atividade Espiritual e religiosa		
Artigo 12.º - Atividade espiritual e religiosa		11
Capítulo IV		
Secção I – Dos Corpos Sociais		
Artigo 13.º - Corpos Sociais		12
Artigo 14.º - Mandato social		12
Artigo 15.º - Exclusividade, não elegibilidade e impedimentos		13
Artigo 16.º - Condição do exercício do cargo		13
Artigo 17.º - Forma de obrigar		14
Artigo 18.º - Responsabilidade dos titulares		14
Artigo 19.º - Deliberação e atas		15
Secção II – Da Assembleia Geral		
Artigo 20.º - Estatuto e composição da Mesa da Assembleia Geral		15

1 *[assinatura]*



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten signature

Artigo 21.º - Competências da Assembleia Geral	16
Artigo 22.º - Reuniões da Assembleia Geral	17
Artigo 23.º - Forma de convocação	18
Artigo 24.º - Quórum e funcionamento	19
Artigo 25.º - Voto e representação dos Irmãos	19
Secção III – Da Mesa Administrativa	
Artigo 26.º - Mesa Administrativa	20
Artigo 27.º - Competências da Mesa Administrativa	20
Artigo 28.º - Competências dos membros da Mesa Administrativa	22
Artigo 29.º - Funcionamento	23
Secção IV – Do Conselho Fiscal	
Artigo 30.º - Conselho Fiscal	23
Artigo 31.º - Competências do Conselho Fiscal	24
Artigo 32.º - Funcionamento	25
Secção V – Do Conselho Consultivo	
Artigo 33.º - Conselho Consultivo	25
Capítulo V – Das Eleições	
Artigo 34.º - Processo e matérias de natureza eleitoral	25
Capítulo VI – Do Património e do Regime Financeiro	
Artigo 35.º - Património	26
Artigo 36.º - Rendimentos	27
Artigo 37.º - Gastos	27
Capítulo VII – Beneméritos e Honorários	
Artigo 38.º - Beneméritos e Honorários	28
Capítulo VIII – Disposições Finais	
Artigo 39.º - Extinção	29
Artigo 40.º - Dúvidas e omissões	29
Artigo 41.º - Norma transitória	30

Handwritten mark



OK
A
Pud

PREÂMBULO HISTÓRICO

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância, foi fundada em 1560 pela Padre Sebastião Pinheiro, que fez reunir a Irmandade pela primeira vez, na Ermida de S. Sebastião, que ao tempo existia na margem esquerda do Rio Zêzere, no sítio até há pouco denominado Terreiro e resolveu arrendar uma casa para funcionamento do seu Hospital, sob a evocação de Nossa Senhora da Fé, sua padroeira. A ação da Misericórdia tornou-se tão notória, que o compromisso ainda hoje existente e mais conhecido pelo livro “Dos Centos”, datado de 31 de março de 1622, refere-se a que a Irmandade era, nessa época, formada por 50 nobres e 50 oficiais de diversos misteres. Foi também um dos seus Provedores D. Francisco de Sande, que instituiu o Morgadio de Punhete.

Em 1696, existindo já a Igreja da Misericórdia, foi o Hospital transferido para o edifício anexo à Igreja, onde se conservou até 1864, ano em que se instalou em edifício próprio, sob evocação de S. João, legado pela benemérita, D. Maria Balbino Franco, que no seu testamento lhe atribuí uma avultada quantia para a sua manutenção, quantia essa que foi desvalorizando, até constituir, no tempos correntes, uma simbólica contribuição.

3 72



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature in the top right corner.

COMPROMISSO DA IRMANDADE DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE CONSTÂNCIA

Capítulo I

Denominação, Natureza e Fins

Artigo 1.º

Denominação, fim e natureza jurídica

1 – A *Irmandade da Santa Casa da Misericórdia* de Constância, também abreviadamente denominada de *Santa Casa da Misericórdia* ou, simplesmente, *Misericórdia* de Constância, instituída no ano de 1560, é uma associação de fiéis constituída na ordem jurídica canónica, cujo fim é a prática das Catorze Obras de Misericórdia, tanto corporais como espirituais, visando o serviço e apoio com solidariedade a todos os que precisam, bem como a realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios do humanismo e da doutrina e moral cristãs.

2 – Em conformidade com a sua ereção canónica, a *Santa Casa da Misericórdia* encontra-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, assinado em 2 de maio de 2011 (de ora em diante designado abreviadamente por *Compromisso CEP/UMP*) ou de documento bilateral que o substitua, o qual consubstancia o Decreto-Geral Interpretativo da Conferência Episcopal Portuguesa, da mesma data.

3 – A *Santa Casa da Misericórdia* tem, também, reconhecida a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, pelo que é considerada uma entidade da economia social, nos termos da respetiva Lei de Bases, e natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

Artigo 2.º

Âmbito, duração e princípios

1 – A *Santa Casa da Misericórdia*, constituída por tempo indeterminado, tem a sua sede em Constância e exerce a sua ação no mesmo município, aí podendo estabelecer delegações.

4
Handwritten mark/signature at the bottom right.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten signature

- 2 – A *Santa Casa da Misericórdia* pode igualmente estender a sua ação para além dos limites da sua sede.
- 3 – Sem quebra da sua autonomia e independência e dos princípios que a criaram e orientam, a *Santa Casa da Misericórdia* poderá, com vista à melhor realização dos seus fins:
- a) Negociar e celebrar acordos e parcerias com o Estado Português, com as Autarquias Locais, com outras *Irmandades da Misericórdia*, com instituições particulares de solidariedade social e com outras entidades nacionais ou estrangeiras empenhadas na prática da solidariedade social e da caridade cristã;
 - b) Aceitar a cooperação de outras entidades públicas ou particulares;
 - c) Empenhar-se em promover a colaboração e o melhor entendimento com as autoridades e as populações locais em tudo o que diz respeito à manutenção e desenvolvimento das obras sociais, existentes ou a criar, designadamente através de atuações de carácter dinamizador e educativo.
- 4 – A *Santa Casa da Misericórdia* poderá constituir associações, uniões, federações e confederações com outras *Santas Casas da Misericórdia*, instituições do sector da economia social, entidades do sector público e organizações do sector privado, para criar ou manter, de forma regular e permanente, serviços ou equipamentos de utilização comum e desenvolver ações sociais de responsabilidade partilhada.
- 5 – A *Santa Casa da Misericórdia* é membro da União das Misericórdias Portuguesas, com todos os deveres e direitos inerentes a tal condição.

Artigo 3.º Objetivos

- 1 – Para concretização do seu fim, a *Misericórdia* pode conceder bens e desenvolver atividades de intervenção social e de saúde, designadamente de:
- a) Apoio à infância e juventude, designadamente a crianças e jovens em perigo;
 - b) Apoio às pessoas idosas, às pessoas com deficiência e incapacidade, às pessoas em situação de necessidade ou de dependência, sem-abrigo e a vítimas de violência doméstica;
 - c) Apoio à família e comunidade em geral;
 - d) Apoio à integração social e comunitária;
 - e) Promoção da saúde, prevenção da doença e prestação de cuidados na perspetiva curativa, de reabilitação e reintegração, designadamente através da criação, exploração e manutenção de hospitais, unidades de cuidados continuados e paliativos, serviços de diagnóstico e terapêutica, cuidados primários de saúde e tratamentos de doenças do foro mental ou psiquiátrico e de demências, bem como aquisição e fornecimento de medicamentos e assistência medicamentosa;

Handwritten signature
5



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

2/16/16

- f) Salvaguarda e defesa do património cultural e artístico, material e imaterial, religioso ou não;
- g) Promoção da educação, da formação profissional e da igualdade de género;
- h) Promover o desenvolvimento de unidades de habitação e turismo social;
- i) Empreendedorismo e outras respostas e serviços não incluídos nas alíneas precedentes, desde que enquadráveis no âmbito da economia social, isto é, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos e para a sustentabilidade da instituição;
- j) Desenvolvimento da atividade agrícola.

2 – Sob a invocação de Nossa Senhora da Fé, sua Padroeira, a *Irmandade da Misericórdia* manterá o culto divino na sua Igreja, e exercerá as atividades que constarem deste *Compromisso* e as mais que vierem a ser consideradas convenientes.

3 – A *Misericórdia* pode, ainda, prosseguir, de modo secundário ou instrumental, outras atividades, a título gratuito ou geradoras de fundos, para garantir a sua sustentabilidade económico-financeira, por si ou em parceria, desde que permitidas por lei e deliberadas pela Assembleia Geral. A *Misericórdia* pode também criar fundações pias autónomas canonicamente eretas.

4 – Quando cumpra os critérios definidos pelo Regulamento n.º 346/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de abril, e pela Lei n.º 18/2015, de 4 de março, sobre atividades secundárias e instrumentais, a *Misericórdia* assume a natureza de empresa social ou sociedade de empreendedorismo social, para os efeitos aí definidos.

5 – Para a promoção dos seus fins compromissórios, a *Misericórdia* apoia e incentiva o voluntariado, promovendo a cooperação e a ética na responsabilidade.

Artigo 4.º Bandeira e Brasão

1 – A Bandeira é o símbolo representativo da *Santa Casa da Misericórdia*.

2 – O Brasão é composto por dois escudos com pontas em bico, sendo um bipartido, de cor de fundo branco, em que a primeira metade é composto pela Cruz, que simboliza o Calvário que é um indicativo de carácter religioso e cristão das Irmandades das Santas Casas da Misericórdia, e por uma Caveira e Ossos, símbolo de uma das 14 obras de misericórdia, que se constituem como programa das Santas Casas, por vontade da sua fundadora, a rainha D. Leonor, em 1498. A segunda metade deste escudo é composta pelas Armas de Portugal que simbolizam o carácter Nacional das Misericórdias. O outro escudo de cor de fundo azul, com uma oliveira de ouro, sustida, arrancada e frutada do mesmo, acompanhada de duas romãs

6



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature

de ouro, sustidas e folhadas do mesmo e abertas de vermelho. No contrachefe, três faixas, duas de prata e uma de azul, apontando ao pé do escudo. A faixa azul carregada de três peixes de prata. A orlarem os escudos uma coroa de Louros, de ouro velho, atada, que simboliza a honra, transportada há centenas de anos, em resultado de altruísticas vitórias em favor dos povos constancienses. A meio dos escudos encontra-se uma lira dupla, instrumento símbolo de poetas e da harmonia. Na parte exterior deste conjunto, letras maiúsculas douradas, com a inscrição “Santa Casa da Misericórdia Constância”.

Em suma, o Brasão da Santa Casa da Misericórdia de Constância, juntou a simbologia das Misericórdias e os motivos heráldicos da Vila.

3 – Além da sua Bandeira, denominada da Misericórdia, a *Santa Casa da Misericórdia* usa os trajes habituais, designados por *Opas*.

4 – A Assembleia Geral poderá deliberar a utilização de qualquer outro símbolo que se venha a entender por conveniente para a prossecução dos fins sociais.

Capítulo II

Dos Irmãos

Artigo 5.º

Dos Irmãos da Misericórdia

1 – Constituem a *Irmandade da Santa Casa da Misericórdia* todos os seus atuais Irmãos e os que, de futuro, nela venham a ser admitidos.

2 – O número de Irmãos é ilimitado e deve representar a comunidade em que se insere.

Artigo 6.º

Admissão e readmissão

1 – Podem ser admitidos como Irmãos os indivíduos que reúnam as seguintes condições:

- a) Sejam maiores de idade;
- b) Sejam naturais ou residentes ou ligados por laços de afetividade ao concelho de Constância ou freguesias vizinhas;
- c) Gozem de boa reputação moral e social;
- d) Aceitem os princípios da doutrina e da moral cristã e revelem, pela sua conduta social ou pela sua atividade pública, respeito pela fé católica e seus fundamentos;

Handwritten mark
7



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials: JA

- e) Se comprometam ao pagamento de uma joia de entrada e de uma quota mínima, de valores aprovados em Assembleia Geral.

- 2 – A admissão dos Irmãos é feita mediante proposta assinada por dois Irmãos e pelo próprio candidato, em que este se identifique, se comprometa a cumprir as obrigações de Irmão e indique o montante da joia e da quota que subscreve.

- 3 – Tal proposta será submetida à apreciação e deliberação da Mesa Administrativa numa das suas reuniões ordinárias posteriores à apresentação nos Serviços Administrativos da *Irmadade da Misericórdia*, no prazo impreterível de sessenta dias.

- 4 – Serão admitidos os candidatos que reúnam as condições legais e compromissórias.

- 5 – Da rejeição da proposta de admissão cabe recurso para a Assembleia Geral, a interpor conjuntamente pelos proponentes no prazo de trinta dias seguidos a contar da notificação.

- 6 – A admissão de novos Irmãos terá efeito compromissório e legal depois de estes assinarem, perante o Provedor, no prazo de trinta dias a contar da notificação da admissão, documento pelo qual se comprometam a desempenhar com fidelidade os seus deveres de Irmãos, após o qual serão inscritos no respetivo Livro.

- 7 – A readmissão de Irmão obedece aos mesmos termos da admissão.

Artigo 7.º
Deveres

Todos os Irmãos são obrigados:

- a) A honrar, defender e proteger a *Santa Casa da Misericórdia* em todas as circunstâncias, em especial quando ela for injustamente acusada ou atacada no seu carácter de instituição particular e eclesial, procedendo com reta intenção e ao serviço da verdade e do bem comum, sem ambições ou propósitos de satisfação pessoal, mas, antes e sempre, com o pensamento em Deus, nos Irmãos e nos Beneficiários;
- b) A observar, cumprir e fazer cumprir as disposições compromissórias e regulamentares da *Misericórdia*;
- c) A desempenhar com zelo e dedicação os lugares dos Órgãos Sociais para os quais tiverem sido eleitos;
- d) A não cessar a atividade nos cargos sociais para que foram eleitos sem prévia participação escrita e fundamentada ao/à Presidente da Mesa da Assembleia Geral;
- e) A colaborar no progresso e desenvolvimento da *Misericórdia*, de modo a prestigiá-la e a torná-la cada vez mais respeitada, eficiente e útil;

Handwritten mark: 8



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Ofício
Meb

- f) A divulgar os fins e atividade prosseguidos pela *Santa Casa da Misericórdia*, com vista a promover o incremento da atividade voluntária e do número de Irmãos, bem como a angariação de donativos e patrocínio de causas, promovidas pela Mesa Administrativa ou por ela aprovados;
- g) A comparecer, sempre que possível, nos atos oficiais e nas solenidades e cerimónias religiosas ou públicas que a *Misericórdia* promova ou para as quais haja sido convidado;
- h) Ao pagamento da joia e da quota social anual, pelo que no início de cada ano civil se procede ao seu processamento, ficando assim em dívida a partir desta data.

Artigo 8.º

Direitos

1 – Todos os Irmãos têm direito:

- a) A participar e votar nas reuniões da Assembleia Geral, tendo para o efeito cumprido com a alínea h) do artigo anterior;
- b) A eleger e ser eleitos para os Órgãos Sociais, contanto que, no mínimo, façam parte da Misericórdia há mais de um ano, e tenham cumprido todos os deveres previstos no art.º 7.º do Compromisso;
- c) A recorrer para a Assembleia Geral das irregularidades ou infrações graves ao presente Compromisso, sem prejuízo do recurso canónico para o Bispo diocesano;
- d) A requerer a convocação de Assembleias Gerais extraordinárias, nos termos do artigo 22.º, n.º 4, alínea b), deste Compromisso;
- e) A requerer, por escrito e com fundado interesse atendível, informação sobre a atividade e gestão da Misericórdia, mediante pagamento dos respetivos custos;
- f) A visitar, gratuitamente e com acordo prévio, as obras e serviços sociais da Misericórdia e a utilizá-los, com observância dos respetivos regulamentos;
- g) A serem sufragados, após a morte, com os atos religiosos previstos no Compromisso;
- h) A receber um exemplar deste Compromisso e o cartão de identificação, bem como, a manter, devidamente atualizado, o seu número de Irmão;
- i) A solicitar a exoneração da qualidade de Irmão.

2 – Os Irmãos não podem votar nas deliberações da Assembleia Geral em que forem direta ou pessoalmente interessados.

3 – A inobservância dos requisitos de capacidade eleitoral passiva previstos na alínea b), do n.º 1, determina a nulidade da eleição do candidato em causa.

4 – Os direitos dos Irmãos não podem ser reduzidos pelo facto de estes serem também trabalhadores ou beneficiários dos serviços prestados pela *Irmandade da Misericórdia*, salvo

9



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials and marks in the top right corner.

no que se refere ao voto nas deliberações respeitantes a condições e retribuições de trabalho, regalias sociais ou quaisquer direitos ou interesses que lhes digam respeito.

Artigo 9.º

Infração, sanção e processo disciplinar

1 – Constitui infração disciplinar, punível com as sanções previstas no número seguinte, a violação grave e culposa pelo Irmão dos deveres consignados nas leis, neste *Compromisso* e nas disposições regulamentares aprovadas em Assembleia Geral.

2 – Os Irmãos que incorrerem em responsabilidade disciplinar ficam sujeitos, consoante a natureza, a gravidade e o carácter danoso da infração, às seguintes sanções:

- a) Advertência;
- b) Suspensão até doze meses;
- c) Exclusão.

3 – A autoridade disciplinar reside na Mesa Administrativa.

4 – A deliberação de aplicação de sanção disciplinar será sempre precedida da instauração de processo disciplinar pela Mesa Administrativa, individualizando-se por forma escrita as infrações imputadas, com audiência prévia e garantias de defesa por parte do Irmão em causa.

Após deliberação da aplicação de sanção disciplinar a Mesa Administrativa deverá informar a Mesa da Assembleia Geral e o Conselho Fiscal.

5 - O processo disciplinar segue os termos previstos em regulamento próprio.

Artigo 10.º

Perda da qualidade de Irmão

Perdem a qualidade de Irmão:

- a) Os que falecerem;
- b) Os que tiverem sido punidos com a pena de exclusão;
- c) Os que pedirem a respetiva exoneração;
- d) Os que deixarem de satisfazer as suas quotas por tempo superior a doze meses e que, depois de notificados por carta registada, não cumpram com esta obrigação ou não justifiquem a sua atitude no prazo de trinta dias.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

DFel...
Bojo

Artigo 11.º

Exclusão

- 1 – Poderão ser excluídos *da Misericórdia* os Irmãos que:
 - a) Não prestarem contas de valores que lhes tenham sido confiados;
 - b) Sem motivo justificado e atendível, se recusarem a servir os lugares dos Órgãos Sociais para que tiverem sido eleitos;
 - c) Perderem a reputação moral ou social com notoriedade pública que afete o bom nome e missão da *Misericórdia*;
 - d) Os que, voluntariamente, causarem danos à *Misericórdia* ou concorram, direta e culposamente, para o seu desprestígio;
 - e) Tomarem publicamente atitudes hostis à fé católica.

- 2 – Sem prejuízo do recurso canónico, da deliberação que aplique sanção de exclusão cabe recurso, com efeito suspensivo, para a Assembleia Geral, a interpor pelo Irmão interessado no prazo de trinta dias seguidos a contar da competente notificação, devendo o mesmo ser votado em reunião extraordinária até noventa dias após a sua interposição.

- 3 – O Irmão que por qualquer forma deixar de pertencer à *Irmadade da Misericórdia* não tem direito a reaver as quotizações que haja pago, sem prejuízo da sua responsabilidade por todas as prestações relativas ao período em que foi Irmão.

Capítulo III

Atividade Espiritual e religiosa

Artigo 12.º

Atividade espiritual e religiosa

- 1 – Nas diversas obras sociais e serviços *da Misericórdia* poderá haver assistência espiritual e religiosa e, para tal, sendo possível, um Capelão privativo provido pelo Bispo diocesano, sob apresentação da Mesa Administrativa.

- 2 – A Igreja da *Misericórdia* de Constância é destinada ao exercício do culto divino e nela se realizará, sempre que possível, os seguintes atos:
 - a) Missa semanal da *Santa Casa da Misericórdia*;
 - b) Missa de sufrágio por alma de cada Irmão falecido;
 - c) A festa anual da Visitação em honra da Padroeira Senhora da Fé;
 - d) As cerimónias litúrgicas da Semana Santa;



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

DR
11
12/6

- e) Missa no mês de novembro de cada ano por alma de todos os Irmãos, Beneméritos e Benfeitores falecidos;
- f) A celebração de outros atos de culto que constituam encargos aceites.

Capítulo IV

Secção I

Dos Corpos Sociais

Artigo 13.º

Corpos sociais

São Corpos Gerentes da *Santa Casa da Misericórdia* a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal, também chamado Definitório.

Artigo 14.º

Mandato social

- 1 – O mandato social tem a duração de quatro anos e inicia-se com a tomada de posse.
- 2 – Os titulares dos órgãos mantêm-se em funções até à posse dos novos titulares.
- 3 – O exercício do mandato dos titulares dos órgãos só pode ter início após a respetiva tomada de posse, a qual, depois da devida homologação pelo Bispo diocesano, é dada pelo/a presidente cessante da mesa da Assembleia Geral até ao 30.º dia posterior ao da eleição, ficando a eficácia canónica da posse dependente da emissão do competente decreto de homologação, sem prejuízo dos recursos eclesíásticos eventualmente apresentados.
- 4 – O/A Provedor(a) só pode ser eleito para três mandatos consecutivos.
- 5 – Incumbe aos Órgãos Sociais cessantes fazer a entrega de todos os valores, documentos, inventários e arquivo *da Misericórdia* aos Órgãos eleitos para novo mandato e até à posse destes, bem como informá-los com rigor de todas as circunstâncias relevantes que se possam repercutir na execução do mandato social.

12



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Dfckw

Plg

Artigo 15.º

Exclusividade, não elegibilidade e impedimentos

- 1 – Aos titulares dos Órgãos Sociais não é permitido o desempenho simultâneo de mais de um cargo nos Órgãos Sociais da *Santa Casa da Misericórdia*, assim como não é permitido o desempenho em simultâneo de cargos nos órgãos sociais de entidades da mesma ou idêntica natureza jurídica cujos fins e atividades sejam conflituantes com os da *Misericórdia*, bem como em uniões, federações e confederações de tais entidades.
- 2 – Entre os membros da Mesa Administrativa e/ou os membros do Conselho Fiscal não pode haver laços de parentesco ou afinidade no 1º grau da linha reta ou no 2º grau da linha colateral, bem como matrimoniais ou uniões canonicamente irregulares.
- 3 – Os titulares dos Órgãos Sociais estão impedidos de votar em assuntos que digam diretamente respeito à sua pessoa ou nos quais sejam interessados os respetivos cônjuges ou pessoas com quem vivam em união canonicamente irregular ou qualquer familiar em linha reta ou até ao 2.º grau da linha colateral.
- 4 – Os titulares da Mesa Administrativa não podem contratar direta ou indiretamente com a *Santa Casa da Misericórdia*, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a mesma.
- 5 – A Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal não podem ser constituídos maioritariamente por trabalhadores da *Santa Casa da Misericórdia*.
- 6 – O cargo de presidente do Conselho Fiscal não pode ser exercido por trabalhadores da *Santa Casa da Misericórdia*.
- 7 – Para além doutras incapacidades previstas na lei, não podem exercer funções nos órgãos Sociais os Irmãos que mantenham com a *Santa Casa da Misericórdia* litígio judicial.

Artigo 16.º

Condição do exercício do cargo

- 1 – O exercício de qualquer cargo nos Órgãos Sociais é gratuito, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas, desde que previamente autorizadas pela Mesa Administrativa, com conhecimento da Mesa da Assembleia Geral.

M



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature

2 – Quando o volume do movimento financeiro, do trabalho, das atividades a desenvolver, da constância e intensidade das responsabilidades ou a complexidade dos serviços exijam o trabalho e a presença prolongada de um ou mais membros dos Órgãos Sociais, podem eles passar a ser remunerados, desde que, sob proposta da Mesa Administrativa, a Assembleia Geral assim o delibere e fixe o respetivo montante da retribuição, nos termos da lei.

Artigo 17.º
Forma de obrigar

1 – A *Santa Casa da Misericórdia* fica obrigada com as assinaturas conjuntas do(a) Provedor(a) e do(a) Tesoureiro(a) ou, na respetiva falta ou impedimento, do(a) Vice-Provedor(a) e do(a) Secretário(a).

2 – Nas operações financeiras são obrigatórias as assinaturas de quem a Mesa Administrativa deliberar.

3 – Nos atos de mero expediente bastará a assinatura do(a) Provedor(a) ou de outra pessoa nomeada para o efeito.

Artigo 18.º
Responsabilidade dos titulares

1 – Os titulares da Mesa Administrativa e do Conselho Fiscal não podem abster-se de votar nas reuniões dos respetivos Órgãos a que estiverem presentes e são responsáveis, civil e criminalmente, pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato.

2 – Além de outros motivos legalmente previstos, os membros dos Órgãos Sociais ficam exonerados de responsabilidades se:

- a) Não tiverem tomado parte na respetiva deliberação ou resolução e a reprovarem em declaração exarada na ata da sessão imediata em que se encontrem presentes depois de dela terem conhecimento;
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na respetiva ata.

3 – Sem prejuízo do disposto no Código Civil, os Mesários são solidariamente responsáveis pela administração e gestão da Irmandade e, bem assim, pelos prejuízos causados por atos e omissões de gestão praticados pela Mesa Administrativa ou por algum dos seus membros quando, tendo conhecimento de tais atos ou omissões, bem como do propósito de os praticar, não suscitarem a intervenção da Mesa e/ou do Conselho Fiscal no sentido de tomar as medidas adequadas.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Ofeleas
13/11

Artigo 19.º
Deliberações e atas

- 1 – A Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.
- 2 – Quando este *Compromisso* ou a lei não exijam maioria qualificada, as deliberações dos Órgãos Sociais são tomadas por maioria dos votos dos presentes.
- 3 – As votações respeitantes às eleições dos Órgãos Sociais ou à apreciação do mérito e das características específicas de pessoas são feitas obrigatoriamente por escrutínio secreto.
- 4 – De cada reunião dos Órgãos Sociais lavrar-se-á ata, descrevendo sumária e fielmente o que se passou e deliberou, assinada por todos os membros presentes ou, quando respeite à Assembleia Geral, pelos membros da respetiva Mesa.
- 5 – A ata será aprovada no início da reunião seguinte ou em minuta na própria reunião, podendo, no caso de sessão da Assembleia Geral, ser outorgada à respetiva Mesa um *voto de confiança* para a sua aprovação.

Secção II
Da Assembleia Geral

Artigo 20.º
Estatuto e composição da Mesa da Assembleia Geral

- 1 – A Assembleia Geral é constituída por todos os Irmãos no pleno gozo dos seus direitos associativos e compromissórios, nela residindo o poder soberano deliberativo da *Santa Casa da Misericórdia*.
- 2 – A Assembleia Geral é dirigida pela respetiva Mesa, composta por um(a) Presidente, um(a) Vice-Presidente e um(a) Secretário(a), à qual compete representar a Assembleia, bem como garantir o funcionamento democrático da *Misericórdia*.
- 3 – Na falta ocasional de qualquer dos membros da Mesa, competirá à Assembleia Geral designar os respetivos substitutos de entre os Irmãos presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.
- 4 – No caso de renúncia ou de falta permanente de qualquer dos membros da Mesa da Assembleia Geral, a Assembleia procede à sua recomposição por voto secreto, completando o membro designado o mandato social.

15



JK
P

Artigo 21.º
Competências da Assembleia Geral

1 – Compete à Assembleia Geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou compromissórias dos outros Órgãos e, necessariamente:

- a) Definir as linhas fundamentais de atuação da *Santa Casa da Misericórdia*;
- b) Acompanhar a atuação dos demais Órgãos Sociais, zelando pelo cumprimento das disposições e princípios compromissórios e legais;
- c) Apreciar, discutir e votar o Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior, bem como o Plano de Atividades e Orçamento, de Exploração Previsional e Investimentos, propostos pela Mesa Administrativa para o exercício seguinte, além de revisões orçamentais, sempre sob parecer do Conselho Fiscal;
- d) Apreciar e deliberar sobre a alteração deste *Compromisso* e sobre a extinção, cisão ou fusão da *Santa Casa da Misericórdia*, sem prejuízo das formalidades canónicas.
- e) Eleger os Órgãos Sociais ou alguns dos seus membros;
- f) Destituir a totalidade ou parte dos membros da respetiva Mesa e os membros da Mesa Administrativa e do Conselho Fiscal;
- g) Apreciar e deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico;
- h) Autorizar, sob proposta da Mesa Administrativa e parecer do Conselho Fiscal, a realização de financiamentos e mútuos onerosos;
- i) Autorizar o(a) Provedor(a), ou quem o(a) substitua, a demandar os membros dos Órgãos Sociais por atos ilícitos praticados no exercício das suas funções;
- j) Aprovar a adesão a uniões, federações ou confederações;
- k) Deliberar a utilização de qualquer outro símbolo que se venha a entender por conveniente para a prossecução dos fins sociais, bem como a alteração ou atualização dos atuais símbolos e brasão;
- l) Fixar a eventual remuneração dos membros dos Órgãos Sociais, nos termos do artigo 16.º;
- m) Aprovar os regulamentos previstos neste *Compromisso*, sob proposta da Mesa Administrativa;
- n) Apreciar e deliberar sobre os recursos interpostos das deliberações ou resoluções da Mesa Administrativa que lesem direta e gravemente os direitos de Irmão;
- o) Fixar, sob proposta da Mesa Administrativa, os valores mínimos da joia de admissão e da quota a pagar pelos Irmãos, bem como a periodicidade e forma de pagamento;
- p) Deliberar, sob proposta da Mesa Administrativa, a atribuição da qualidade de Irmão Honorário ou Benemérito.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature

2 – A deliberação da Assembleia Geral sobre o exercício do direito de ação civil ou penal contra os membros dos Órgãos Sociais e mandatários, incluindo quem representa a *Misericórdia* nessa mesma ação, pode ser tomada na Assembleia Geral convocada para apreciação do Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior, mesmo que a respetiva proposta não conste da ordem de trabalhos.

Artigo 22.º

Reuniões da Assembleia Geral

1 – As reuniões da Assembleia Geral são ordinárias e extraordinárias.

2 – A Assembleia Geral reúne ordinariamente:

- a) No mês de dezembro do final de cada mandato, para a eleição dos Órgãos Sociais;
- b) Até 31 de março de cada ano, para apreciar, discutir e aprovar o Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior e do parecer do órgão de fiscalização, devendo estes documentos estar acessíveis para consulta dos Irmãos, na sede e, caso exista, no sítio institucional, logo que a convocatória seja expedida, por meio de aviso postal;
- c) Até 30 de novembro de cada ano, para apreciar, discutir e aprovar o Plano de Atividades e Orçamento, de Exploração Previsional e Investimentos, para o ano seguinte, e o parecer do órgão de fiscalização, documentos estes que igualmente devem estar acessíveis para consulta dos Irmãos, nas mesmas condições de modo, tempo e lugar previstas na alínea anterior.

3 – Contrariamente ao que sucede nas reuniões extraordinárias, em que apenas podem ser tratados os assuntos expressamente referidos nas convocatórias, nas reuniões ordinárias podem ser tratados assuntos não previstos na respetiva ordem de trabalhos, mas sem poder deliberativo, salvo se estiverem presentes ou representados na reunião todos os Irmãos no pleno gozo dos seus direitos sociais e todos concordarem com o aditamento.

4 – A Assembleia Geral reúne extraordinariamente:

- a) Quando regularmente convocada por iniciativa do(a) respetivo(a) Presidente ou a pedido do(a) Provedor(a), da Mesa Administrativa ou do Conselho Fiscal;
- b) A requerimento subscrito por um mínimo de 10% dos Irmãos no pleno gozo dos seus direitos associativos e compromissórios, indicando com precisão os assuntos a incluir na ordem de trabalhos.

5 – As deliberações a que se refere a alínea g), do n.º 1, do artigo 21.º obedecem às seguintes regras:



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature

- a) A alienação ou oneração dos bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico será feita nos termos do *Compromisso* e da lei, por valor que, em princípio, não poderá ser inferior ao da avaliação por perito oficial, efetuada para o efeito, informando-se o Bispo diocesano sobre os elementos essenciais do negócio;
- b) A alienação de ex-votos que tenham sido oferecidos à *Irmadade da Misericórdia* ou de coisas preciosas em razão da arte ou da história religiosas depende de licença eclesiástica;
- c) A oneração ou alienação de bens afetos a atividades culturais ou religiosas depende de autorização prévia do Bispo diocesano.

6 – As deliberações da Assembleia Geral sobre as matérias constantes das alíneas d), i) e j), do n.º 1, do artigo 21.º, só serão válidas se obtiverem o voto favorável de pelo menos 2/3 dos votos expressos.

7 – No caso da alínea d), do n.º 1, do artigo 21.º, a extinção da *Santa Casa da Misericórdia* não terá lugar se, pelo menos, um número de Irmãos igual ao dobro dos membros dos Órgãos Sociais se declarar disposto a assegurar a permanência da Instituição, qualquer que seja o número de votos contra.

Artigo 23.º **Forma de convocação**

1 – A Assembleia Geral é convocada com, pelo menos, 15 dias de antecedência, pelo(a) Presidente da Mesa ou pelo(a) seu/sua substituto(a).

2 – A convocatória é afixada na sede da *Misericórdia* e é também feita pessoalmente, por meio de aviso postal expedido para cada associado, poderá igualmente ser prevista a convocatória por correio eletrónico, caso exista.

3 – Deve ainda ser dada publicidade à convocatória das Assembleias Gerais nas publicações da associação, no sítio institucional da *Misericórdia* e em aviso afixado em locais de acesso ao público nas instalações e estabelecimentos da associação, bem como através de anúncio publicado nos dois jornais de maior circulação da área onde se situe a sede.

4 – Da convocatória deve constar o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos da reunião.

5 – A decisão de convocação da Assembleia Geral extraordinária deve ocorrer no prazo de quinze dias após o pedido ou requerimento e a reunião deve realizar-se no prazo máximo de trinta dias, a contar da data da receção do pedido ou requerimento.

Handwritten initials/signature
18



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

DFelas
E.A.

6 – A comparência de todos os Irmãos na sessão sanciona quaisquer irregularidades na convocatória da Assembleia Geral, desde que nenhum deles se oponha à realização da Assembleia Geral.

Artigo 24.º
Quórum e funcionamento

1 – A Assembleia Geral reúne à hora marcada na convocatória, se estiver presente mais de metade dos associados com direito de voto, ou trinta minutos depois, com qualquer número de presenças, desde que tal cominação seja determinada na convocatória.

2 – A Assembleia Geral extraordinária que seja convocada a requerimento dos Irmãos só poderá reunir com a presença mínima de três quartos dos requerentes, a cuja chamada se deve proceder, logo que for aberta a sessão.

3 – As deliberações da Assembleia Geral são tomadas com observância do disposto nos artigos 20.º e 23.º deste *Compromisso*.

Artigo 25.º
Voto e representação dos Irmãos

1 – Na Assembleia Geral cada Irmão dispõe de um voto.

2 – O voto em representação apenas é admitido nos atos eleitorais, nos seguintes termos:

- a) Tanto o representante como o representado têm de ser Irmãos no pleno uso dos seus direitos;
- b) Cada Irmão só pode assumir uma representação;
- c) Sem prejuízo da identificação e verificação da capacidade individual do representante, este deve ainda demonstrar perante a Mesa da Assembleia Geral que tem os poderes necessários para a representação e votação, exibindo e entregando procuração assinada pelo representado, autenticada ou que tenha apenas fotocópia do respetivo cartão de identificação.

3 – É admitido o voto por correspondência, exclusivamente em reuniões destinadas a eleições dos Órgãos Sociais e nas condições previstas no Regulamento Eleitoral, devendo a assinatura do Irmão estar reconhecida nos termos da lei.

7
19



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Secção III
Da Mesa Administrativa

Artigo 26.º
Mesa Administrativa

- 1 – A Mesa Administrativa é o órgão de administração da *Santa Casa da Misericórdia*, sendo composta, no mínimo, por cinco membros efetivos, dos quais um será o(a) Provedor(a), e bem assim três suplentes.
- 2 – Logo que investidos no exercício das suas funções, os membros efetivos escolherão entre si o(a) Vice-Provedor(a), o(a) Secretário(a), o(a) Tesoureiro(a) e o(a) Vogal, sob proposta do(a) Provedor(a).
- 3 – Os Irmãos suplentes podem ser chamados à colaboração da Mesa Administrativa quando for julgada conveniente a sua coadjuvação, caso em que têm direito a participar, mas sem direito a voto, ou quando se verifique impedimento dos efetivos.
- 4 – Em caso de vacatura da maioria dos lugares da Mesa Administrativa, depois de esgotados os respetivos suplentes, chamados à efetividade pela ordem em que tiverem sido eleitos, deverão realizar-se eleições parciais para o preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês.
- 5 – O termo do mandato dos membros eleitos nas condições do número anterior coincidirá com o dos inicialmente eleitos.
- 6 – A Mesa Administrativa pode delegar poderes de representação e administração para a prática de certos atos ou de certas categorias de atos em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao serviço da *Misericórdia* ou em mandatários.

Artigo 27.º
Competências da Mesa Administrativa

- 1 – Compete à Mesa Administrativa representar a *Misericórdia*, incumbindo-lhe designadamente:
 - a) Praticar e promover as ações conducentes aos fins da *Santa Casa da Misericórdia*, às suas obras e ao seu desenvolvimento;
 - b) Velar pela efetivação dos direitos dos beneficiários, bem como pelos privilégios, tradições e direitos da *Misericórdia* e, sobretudo, pela sua autonomia;



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Peterson
B. M.

- c) Executar e fazer executar as deliberações dos Órgãos Sociais *da Misericórdia*, assim como zelar pelo cumprimento deste *Compromisso* e dos regulamentos que o completam;
- d) Deliberar sobre a admissão de Irmãos e aplicar as penas disciplinares de suspensão ou exclusão, nos termos deste *Compromisso*;
- e) Elaborar anualmente os documentos previstos no artigo 22.º, n.º 2, alíneas b) e c), deste *Compromisso*, a fim de serem submetidos a parecer do Conselho Fiscal e deliberação da Assembleia Geral;
- f) Administrar os bens, obras e serviços *da Misericórdia*, zelando pelo bom funcionamento e organização dos seus vários setores;
- g) Contratar e gerir os recursos humanos *da Misericórdia*;
- h) Cobrar receitas, saldar despesas e deliberar sobre as dívidas incobráveis;
- i) Deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e donativos, assim como sobre a angariação de fundos, mediante donativos ou subscrições, por intermédio de Irmãos, individual ou coletivamente;
- j) Constituir grupos de trabalho, estudo e reflexão, com o objetivo de melhorar e desenvolver as atividades *da Misericórdia*, designadamente através da divulgação do seu espírito, da sua obra, dos seus propósitos, das suas iniciativas e das suas realizações e necessidades, perante as populações locais, mediante encontros, reuniões e festividades de carácter local e cultural;
- k) Deliberar, nos termos da lei, sobre o arrendamento, comodato ou cessão de exploração de bens imóveis *da Misericórdia*, em razão de procedimento julgado mais conveniente, fundamentado em ata, sendo que os preços e valores aceites não podem ser inferiores aos que vigorarem no mercado, de harmonia com os valores estabelecidos em peritagem oficial, exceto se se tratar de arrendamentos para habitação, que seguem o regime geral sobre arrendamentos, salvo ponderações de ordem social;
- l) Anualmente e após a sua aprovação pela Assembleia Geral, enviar ao Bispo Diocesano o Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior, bem como o Plano de Atividades e Orçamento, de Exploração Previsional e Investimentos, para o exercício seguinte, nos mesmos termos em que o faz perante a Segurança Social, para conhecimento e para "visto" no que respeita às atividades culturais e religiosas;
- m) Elaborar o cadastro-inventário do património, móvel e imóvel, e dos valores da *Santa Casa da Misericórdia*, mantendo-o permanentemente atualizado;
- n) Deliberar sobre pleitos a intentar ou a contestar, assim como sobre transações, confissões ou desistências.

2 – A Mesa Administrativa pode ainda:

Y
21



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Officinas
da
Helo

- a) Delegar a coordenação dos diversos serviços e respostas sociais, bem como as competências que entender, em qualquer dos seus membros, em profissionais qualificados ao seu serviço ou em mandatários.
- b) Delegar poderes de gestão numa Comissão Executiva, constituída pelo(a) Provedor(a), que preside, por um Mesário e um terceiro elemento colaborador *da Misericórdia*.

Artigo 28.º

Competências dos membros da Mesa Administrativa

- 1 – Compete ao (à) Provedor(a), entre outras atribuições:
 - a) Superintender, diretamente ou por intermédio das pessoas para tal efeito nomeadas, na administração *da Misericórdia*, orientando e fiscalizando os respetivos serviços e respostas sociais;
 - b) Convocar e presidir às reuniões da Mesa Administrativa, dirigindo os respetivos trabalhos;
 - c) Exercer a representação da Misericórdia, em juízo e fora dele;
 - d) Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar os livros de atas da Mesa Administrativa;
 - e) Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões da Mesa Administrativa conjuntamente com o Secretário;
 - f) Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação da Mesa Administrativa na primeira reunião seguinte;
 - g) Assinar a correspondência, ordens de pagamento e os recibos comprovativos de arrecadação de receitas;
 - h) Delegar quaisquer dos seus poderes em outros membros da Mesa Administrativa;
 - i) Fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e da Mesa Administrativa e cumprir quaisquer outras obrigações inerentes ao seu cargo, ou que as leis vigentes ou o costume antigo lhe imponham.
- 2 – Compete ao(à) Vice-Provedor(a) coadjuvar o(a) Provedor(a) no exercício das suas atribuições e substituí-lo(a) nas suas ausências e impedimentos.
- 3 – Compete ao(à) Secretário(a), entre outras atribuições:
 - a) Superintender nos Serviços Administrativos e de Secretaria, bem como na organização dos arquivos da *Santa Casa da Misericórdia*;
 - b) Lavrar as atas das reuniões da Mesa Administrativa e efetuar a inscrição dos Irmãos admitidos no respetivo Livro;
 - c) Prover e atualizar o expediente da *Misericórdia*.

22



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten initials/signature

- 4 – Compete ao(à) Tesoureiro(a), entre outras atribuições:
- a) Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria da *Santa Casa da Misericórdia*;
 - b) Diligenciar pela prestação de informação mensal à Mesa Administrativa, através da apresentação de balancetes contabilísticos e de tesouraria;
 - c) Providenciar, regularmente, pelo fornecimento à Mesa Administrativa duma lista atualizada dos devedores;
 - d) Acompanhar a elaboração do inventário do património da *Misericórdia*, diligenciando pela sua permanente atualização.
- 5 – Compete ao(à) Vogal coadjuvar os restantes elementos da Mesa Administrativa e desempenhar as tarefas que lhes forem atribuídas.

Artigo 29.º
Funcionamento

- 1 – A Mesa Administrativa reúne sempre que o julgar conveniente, sob convocação do(a) Provedor(a), por iniciativa deste ou da maioria dos seus membros, mas, obrigatoriamente, uma vez por mês.
- 2 – As deliberações serão tomadas tendo em conta o disposto no artigo 19.º do *Compromisso*, tendo o(a) Provedor(a) direito a voto de qualidade, em caso de empate na votação.

Secção IV
Do Conselho Fiscal

Artigo 30.º
Conselho Fiscal

- 1 – O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da *Santa Casa da Misericórdia*.
- 2 – O Conselho Fiscal é composto por um(a) Presidente, um(a) Vice-Presidente e um(a) Secretário(a).
- 3 – Haverá, simultaneamente, três suplentes, que se tornarão efetivos à medida que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos, podendo, até então e sem prejuízo disso, assistir às reuniões e tomar parte na discussão dos assuntos, mas sem direito a voto.
- 4 – Para o Conselho Fiscal devem ser escolhidos, preferencialmente, os Irmãos que possuam conhecimentos indispensáveis ao exercício dos seus poderes de fiscalização.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

DR. J. J. J.
da

- 5 – Na hipótese de vacatura do cargo de Presidente, será o mesmo preenchido pelo(a) Vice-Presidente e este(a) pelo(a) Secretário(a).
- 6 – Em caso de vacatura da maioria dos lugares do Conselho Fiscal, depois de esgotados os respetivos suplentes, deverão realizar-se eleições parciais para o preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês.
- 7 – O termo do mandato dos membros eleitos nas condições do número anterior coincidirá com o dos inicialmente eleitos.

Artigo 31.º
Competências do Conselho Fiscal

- 1 – Compete ao Conselho Fiscal, entre outras, vigiar pelo cumprimento da lei e deste *Compromisso* e, designadamente:
 - a) Exercer a fiscalização sobre a ação da Mesa Administrativa, velando, designadamente, sobre o cumprimento do Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior, bem como o Plano de Atividades e Orçamento, de Exploração Previsional e Investimentos, para o exercício seguinte;
 - b) Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da *Santa Casa da Misericórdia*, bem como sobre os atos dos Órgãos Sociais, em especial nos domínios financeiro, económico e patrimonial, sempre que o julgue conveniente;
 - c) Dar parecer sobre os documentos previstos no artigo 21.º, n.º 1, alínea c), bem como sobre qualquer outro assunto que os Órgãos Sociais submetam à sua apreciação, designadamente sobre a aquisição e alienação de imóveis, reforma ou alteração deste *Compromisso*;
 - d) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões da Mesa Administrativa, quando para tal for convocado pelo(a) Provedor(a);
 - e) Examinar e conferir os valores existentes nos cofres, sempre que o considere oportuno;
 - f) Verificar os balancetes da tesouraria, quando o entender;
 - g) Solicitar à Mesa Administrativa os elementos que considerar necessários ao cumprimento das suas atribuições, bem como propor reuniões extraordinárias para discussão, com aquele órgão, de determinados assuntos cuja importância o justifique;
 - h) Apresentar à Mesa Administrativa qualquer sugestão que considere útil para os melhores procedimentos de administração da Santa Casa ou qualquer proposta que vise a melhoria do regime de contabilidade usado.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten signature and date: 15/02/2015

2 – O órgão de fiscalização pode ser integrado ou assessorado por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas, sempre que o movimento financeiro da instituição o justifique.

Artigo 32.º
Funcionamento

1 – O Conselho Fiscal reúne, ordinariamente, uma vez em cada trimestre, podendo reunir também, extraordinariamente, para apreciação de assuntos de caráter urgente, sob convocação do(a) Presidente, por iniciativa deste ou da maioria dos seus membros.

2 – As deliberações serão tomadas tendo em conta o disposto no artigo 19.º deste *Compromisso*, tendo o(a) Presidente direito a voto de qualidade, em caso de empate na votação.

Secção V
Do Conselho Consultivo

Artigo 33.º
Conselho Consultivo

1 – A Mesa Administrativa poderá propor à Assembleia Geral a criação de um órgão de consulta da *Misericórdia*, com o objetivo de emitir parecer nas matérias de relevância institucional colocadas à sua apreciação.

2 – A composição, competência, organização e funcionamento do Conselho Consultivo reger-se-ão por regulamento aprovado pela Assembleia Geral.

Capítulo V

Das Eleições

Artigo 34.º
Processo e matérias de natureza eleitoral

1 – As eleições regem-se por este *Compromisso*, pelo Direito Canónico e pela lei civil.

2 – A abertura do processo eleitoral para os Corpos Gerentes compete ao(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral, cabendo à Mesa Administrativa a preparação do caderno eleitoral.

Handwritten signature and page number: 25



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Handwritten notes:
Plan
13
13

3 – A eleição será feita por escrutínio secreto, à pluralidade de votos presentes, finda a qual o(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral anunciará os resultados e proclamará os eleitos, lavrando-se e assinando-se a respetiva ata. Comunicará ao Bispo diocesano para homologação, esse prazo pode ser de oito dias, devendo os eleitos tomar posse em sessão que terá lugar em data que não ultrapasse a primeira quinzena do ano civil imediato ao das eleições, reportando-se o início do mandato ao dia 1 de janeiro.

4 – As reclamações contra a lista ou listas de candidatura serão decididas pelo(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral e da decisão deste cabe recurso canónico para o Bispo diocesano.

5 – Todos os demais procedimentos de natureza eleitoral serão disciplinados em regulamento próprio, aprovado expressamente pela Assembleia Geral.

6 – O contencioso eleitoral é da competência do Bispo diocesano, nos termos do Direito Canónico.

7 – Em ponderadas circunstâncias extraordinárias e excepcionais, e após audiência prévia escrita do(a) Presidente da Mesa da Assembleia Geral da *Santa Casa da Misericórdia* no prazo perentório de 10 dias, o Bispo Diocesano poderá designar uma comissão administrativa por um período de tempo limitado, mas nunca superior a seis meses, para organizar e concluir o processo eleitoral e pôr em funcionamento regular os Órgãos Sociais da Misericórdia.

Capítulo VI

Do Património e do Regime Financeiro

Artigo 35.º

Património

1 – O património da *Santa Casa da Misericórdia* é constituído por todos os bens e direitos que integram o seu ativo, bem como pelos que venha a adquirir ou a receber por título legítimo.

2 – As benemerências aos Órgãos Sociais ou a algum dos seus membros, na qualidade de representante da *Santa Casa da Misericórdia*, são pertença desta.

3 – A alienação ou oneração do património da *Misericórdia* obedece ao previsto nos artigos 21.º e 22.º deste *Compromisso*.

Handwritten signature
26



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Officinas
11/16

4 – A *Santa Casa da Misericórdia* deve aceitar heranças, legados ou doações, nos termos da lei, contanto que não fique a cumprir encargos que excedam as forças da herança ou do legado ou o ónus da doação e que não sejam contrários à lei.

Artigo 36.º Rendimentos

Constituem, nomeadamente, receitas da *Santa Casa da Misericórdia*:

- a) As joias de inscrição e as quotas dos respetivos Irmãos;
- b) As heranças, legados, doações e respetivos rendimentos;
- c) Os subsídios, participações e compensações de entidades públicas, privadas e religiosas;
- d) O produto da alienação de bens;
- e) Os espólios móveis dos utentes que não forem legitimamente reclamados pelos herdeiros ou seus representantes, no prazo de um ano a contar do dia do falecimento;
- f) Os rendimentos de prestação de serviços desenvolvidas no âmbito dos fins compromissórios, bem como de outras atividades acessórias;
- g) Os rendimentos de bens próprios;
- h) O produto de campanhas de angariação de fundos e dos donativos particulares;
- i) O produto de empréstimos;
- j) Os rendimentos obtidos de investimentos financeiros;
- k) O produto da venda de publicações sobre a história e atividades da *Misericórdia*;
- l) Quaisquer outros rendimentos conformes com a lei, este *Compromisso* ou os Regulamentos.

Artigo 37.º Gastos

1 – As despesas da *Santa Casa da Misericórdia* são de funcionamento e de investimento.

2 – Constituem, nomeadamente, despesas de funcionamento:

- a) As que resultam da execução do presente *Compromisso*;
- b) As do exercício do culto e as que resultam do cumprimento de encargos da responsabilidade da *Misericórdia*;
- c) As que assegurem a conservação e a reparação dos bens e a manutenção dos serviços, incluindo a retribuição de colaboradores e os encargos patronais;



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

D.F. Alves

M. S.

- d) As dos impostos, contribuições e taxas que oneram bens e serviços;
 - e) As quotizações devidas a entidades de que a *Misericórdia* seja associada;
 - f) As que resultam de despesas de representação e da deslocação de beneficiários, membros dos Órgãos Sociais e trabalhadores, quer em serviço da *Misericórdia*, quer para benefício dos próprios assistidos.
- 3 – Constituem, nomeadamente, despesas de investimento:
- a) As despesas de construção e equipamento de novos edifícios, serviços e obras ou de ampliação dos já existentes;
 - b) As despesas de aquisição de prédios rústicos e urbanos, veículos e outros equipamentos.

Capítulo VII

Beneméritos e Honorários

Artigo 38.º

Beneméritos e Honorários

- 1 – Podem ser declarados Beneméritos da *Irmandade da Misericórdia*, sem no entanto assumirem a qualidade efetiva de Irmãos, pessoas ou entidades que, por lhe haverem efetuado donativos ou doações relevantes, sejam merecedoras de tal distinção.
- 2 – Podem ser declarados Honorários da *Irmandade da Misericórdia*, sem no entanto assumirem a qualidade efetiva de Irmãos, pessoas ou entidades que, pelo seu mérito social ou em recompensa de relevantes serviços prestados, sejam merecedoras de tal distinção.
- 3 – A declaração de Benemérito e Honorário compete à Assembleia Geral, mediante proposta da Mesa Administrativa, procedendo-se à sua inscrição em Livro especial próprio e passando-se-lhe o respetivo diploma.
- 4 – Os Beneméritos e Honorários existentes à data de aprovação deste *Compromisso* manterão essa qualidade e gozarão dos direitos próprios, sem prejuízo de outros especiais que, entretanto, lhes tenham sido concedidos.

M. S.



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Dfe
12/11

Capítulo VIII

Disposições Finais

Artigo 39.º

Extinção

- 1 – A extinção da *Santa Casa da Misericórdia* processa-se nos termos das leis civil e canónica.
- 2 – A Assembleia Geral só pode deliberar sobre a extinção, por maioria qualificada, na sequência de convocatória expressamente efetuada para o efeito, nos termos previstos no artigo 22.º deste *Compromisso*.
- 3 – A Assembleia Geral que deliberar a dissolução nomeará os liquidatários de entre os Irmãos presentes.
- 4 – Em caso de extinção *da Misericórdia*, o remanescente dos respetivos bens, após os que tiverem o destino decorrente de vinculação legal ou compromissória específica, será, por deliberação da Assembleia Geral e após ouvido o Bispo diocesano territorialmente competente, atribuído a outra Instituição de Misericórdia ou Instituição de expressão católica com finalidade idêntica, em estrita observância do *Compromisso CEP/UMP*.
- 5 – Em caso de extinção *da Misericórdia*, competirá igualmente à Assembleia Geral eleger uma comissão liquidatária, com poderes limitados à prática dos atos meramente conservatórios e necessários, quer à liquidação do património social, quer à ultimateção dos negócios pendentes.
- 6 – A extinção da Misericórdia, como Instituição Particular de Solidariedade Social, implica a sua subsistência como pessoa jurídica canónica, mantendo a propriedade dos bens afetos a fins de carácter religioso ou a outras atividades a que se dedique.

Artigo 40.º

Dúvidas e omissões

As dúvidas e omissões resultantes da interpretação e aplicação deste *Compromisso* serão resolvidas ou integradas conformemente à lei, ao *Compromisso CEP/UMP* e aos princípios gerais de direito canónico ou civil.

29



Compromisso da Santa Casa da Misericórdia de Constância

Artigo 41.º
Norma transitória

Constituído por quarenta e um artigos, este Compromisso revoga integralmente o anterior Compromisso da *Santa Casa da Misericórdia*, entrando em vigor imediatamente após aprovação em Assembleia Geral e cumprimento das demais formalidades exigidas por lei.

Aprovado em Assembleia Geral de 23 de outubro de 2015

A Mesa da Assembleia Geral da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância.

A Presidente da Assembleia Geral

Dalila José Gonçalves Medroa Mateus
Dalila José Gonçalves Medroa Mateus

Primeira Secretária

Leontina Maria Jacob Agostinho
Leontina Maria Jacob Agostinho

Segunda Secretária

Maria Luísa Brás Gonçalves Lopes
Maria Luísa Brás Gonçalves Lopes

*Aprovamos esta nova versão do
Compromisso da Irmandade da
Santa Casa da Misericórdia de
Constância. _____
Portalegre, 27 de outubro de 2015
António Eugénio Fernandes Dias
bispo da diocese de Portalegre - Castelo Branco
O Arcebispo
M. João Manuel Alves*



**RELATÓRIO DE ATIVIDADES
E
CONTAS DO EXERCÍCIO**

2017



"Tudo em seu benefício - nada contra os seus interesses"



ANEXOS

*Delegado
Honorário
Vilma
Almeida
Lopes*

- Relatório da Mesa Administrativa
- Balanço Analítico
- Demonstração de Resultados por Natureza
- Resultados por Valências por Natureza
- Anexo ao Balanço e à Demonstração dos Resultados
- Relatório Anual do Técnico de Contas
- Relatório e Parecer do Conselho Fiscal



*Seixas
Honor
m
Ali
Alcântara*

Denominação Social: Santa Casa Misericórdia de Constância

Sede: Largo do Olival
Constância
2250-052 Constância

Contribuinte: 501 231 919

Constituição: 01/01/1964

Actividade principal:

- CAE 87301 – Actividades de Apoio Social para pessoas idosas com alojamento
- CAE 88910 – Actividades de cuidados para crianças, sem alojamento
- CAE 88101 - Actividades de Apoio Social para pessoas idosas sem alojamento



Órgãos Sociais

Assembleia Geral

Presidente – Dalila José Gonçalves Medroa Mateus
Vice-Presidente – Leontina Maria Jacob Agostinho
Secretária – Maria Luísa Brás Gonçalves Lopes

Mesa Administrativa

Provedor – António Paulo Rocha Alves Teixeira
Vice-Provedor – José Manuel Homem Gomes
Secretário – António José Calado Martins Pinheiro
Tesoureiro – Rui Manuel Ferreira
Vogal – Lázinha Maria Alves Cadete
1.º Suplente –
2.º Suplente – Manuel Vasconcelos Mendes

Conselho Fiscal

Presidente – Rogério Paulo Sousa Palácio
Vice-Presidente – Eduardo Manuel da Cruz Conceição
Secretária – Adulcelina Soares Pinto Rodrigues
1.º Suplente –
2.º Suplente – Lina Maria Pereira Bento



RELATÓRIO

Dando cumprimento ao Compromisso da Irmandade, aprovado em Assembleia Geral no dia 23/10/2015, elaborado em comunhão com a Conferência Episcopal Portuguesa e a União das Misericórdias Portuguesas e de acordo com o estipulado na alínea e) n.º 1 do art.º 27.º, vem a Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Constância, nos termos do exposto na alínea b) n.º 2 do art.º 22 do referido Compromisso, submeter à apreciação, discussão e aprovação da digníssima Assembleia Geral de Irmãos “O Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano de 2017”, aprovado em reunião de Mesa Administrativa em 08 de março de 2018, bem como parecer do Conselho Fiscal.

Trata-se de um relatório em que todas as ações desenvolvidas ao longo do ano, vão de encontro aos projetos e serviços relevantes para a Instituição, definidas pelos Órgãos Sociais.

Área de Apoio à Terceira Idade

1. Lar de Idosos de S. João

- Foi melhorada a sala de permanência no piso 0 com a colocação de novos cadeirões;
- Foram efetuadas intervenções de manutenção e reparação de equipamentos no setor da Lavandaria.

Projeto de Ligação e ampliação do Lar de S. João

- O Lar de S. João possui atualmente dois artigos matriciais, com a aquisição do Edifício da Cultura, edifício contíguo ao Lar de S. João e de acordo com o projeto para Alteração / Requalificação e Ampliação do Lar de Idosos, mostra-se necessário a Harmonização de Áreas, relativamente dos três artigos. Este processo foi entregue ao Sr. Dr. António Pires de Oliveira, para a sua resolução, tendo em vista os registos nas Repartições de Finanças e Conservatória do Registo Predial.
- Foi celebrado um contrato de aquisição de serviços de elaboração do projeto de arquitetura para Alteração / Requalificação e Ampliação do Lar de Idosos de Constância-Lar de S. João, em 10/04/2017, e adjudicada à empresa Raul Reis Arquitetura e planeamento urbano, Lda, no valor global de adjudicação de 69.937,80€.



- Foi submetido procedimento de intenção, através da União das Misericórdias Portuguesas, para Candidatura ao FSE-Plano Junkers – como instrumento financeiro de apoio à Requalificação e Ampliação do Lar de S. João e Edifício da Cultura.

2. Lar de Idosos de Santa Margarida

- Implementação de lavandaria central da Instituição, nas instalações do Lar, implementando procedimentos de utilização responsável dos equipamentos, para assim promover a boa utilização e reduzir o número de avarias e os respetivos custos associados à reparação.
- Aquisição de máquina de lavar roupa industrial para o setor da lavandaria.
- Continuação do desenvolvimento das atividades de estimulação cognitiva, de entretenimento, dinamizando um envelhecimento positivo e saudável.

3. Centro de Dia e Apoio Domiciliário

- Continuação da dinamização da resposta social com vista à sua melhoria, indo de encontro às necessidades dos utentes, aperfeiçoando as práticas profissionais e os procedimentos organizacionais.
- Continuação do apoio psicossocial prestado aos utentes, minimizando as suas necessidades através de reajustamento de serviços prestados.
- Atualização dos processos dos utentes de acordo com o regulamento em vigor, conforme exigido pela Segurança Social.

4. Recursos Humanos

- Reforço dos quadros do pessoal assente nas áreas estratégicas, bem como valorização salarial.
- Recrutamento de uma animadora sociocultural, através de uma medida de apoio ao estágio profissional no âmbito do IIEFP, com vista à dinamização/ocupação e entretenimento dos utentes do Lar de S. João e do Lar de Santa Margarida, bem como das respostas sociais de Centro Dia e Apoio Domiciliário.

5. Área de Apoio à Infância

“Creche dos Pequenos Poetas”

- Aumento do número de crianças. Os espaços foram dotados com materiais adequados às faixas etárias e ao correto desenvolvimento das crianças desenvolvendo os serviços de acolhimento.



alimentação, cuidados básicos de higiene, repouso, musicoterapia, atividades socio relacionadas e de exploração. A concretização da intervenção é operacionalizada através de projeto educativo e respetivos projetos de salas.

- Intervenções no edifício durante o período de encerramento (15 a 31 de agosto) ao nível da conservação, manutenção, reparação e higienização das instalações.

6. Formação Profissional

Formação partilhada entre Misericórdias.

Valorização de Competências através de Formação Profissional e Escolar pela Entidade Promotora do Centro COMPETIR – Formação e Serviços, Lda.;

7. Culto e assistência espiritual.

Missão Pais - Jovens voluntários para a solidariedade.

Comemoração do mês de Maria.

Assistência espiritual e religiosa.

Comemoração do Dia da Padroeira - Nossa Senhora da Fé.

Voluntariado – Elaboração de um Protocolo do Banco Local de Voluntariado de Constância com a C.M.C..

8. Relações Institucionais

Mantém-se as boas relações exteriores e protocolares com:

- Câmara Municipal de Constância;
- Juntas de Freguesias;
- Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital da Seg.ª Social de Santarém;
- Diocese de Portalegre e Castelo Branco;
- União das Misericórdias Portuguesas;
- Secretariado Regional de Santarém da União das Misericórdias Portuguesas;
- Instituto do Emprego e Formação Profissional de Abrantes;
- Agrupamento de Escolas de Constância;
- CAIMA, Indústria de Celulose, S.A.
- Competir - Formação e Serviços, Lda
- Nersant;
- Centro de Formação Profissional de Tomar;



- Unidades Militares;
- Associações e Coletividades do Concelho de Constância;
- Instituições Bancárias;
- Organizações empresariais;

9. Informação Virtual / Comunicação e divulgação

- Melhoria do site cujo endereço eletrónico é o seguinte:
<http://semconstancia.pt/site/>
- Continuação do dinamismo do facebook da Creche "Pequenos Poetas" e dos Lares de S. João e de Santa Margarida.

10. Património

- Igreja da Misericórdia – Conservação e manutenção de paredes e muros. Pintura Geral do Edifício. Recolocação de telhas na cobertura;
- Área Agrícola – Continuação da exploração e cultivo de produtos hortícolas para consumo da Instituição.
- Reparação e beneficiação do prédio, doado à Santa Casa, sito na Rua dos Ferreiros, n.º 16 e respetivo arrendamento.
- Utilização, para Ajudas Técnicas e Armazém, de um espaço, doado à Santa Casa da Misericórdia, existente na freguesia de Montalvo.
- Oferta da CAIMA de uma viatura usada de 5 lugares, marca Opel Astra.

11. Loja Social

- Alteração do Regulamento Interno de forma a ir de encontro à realidade.
- CAIMA - Indústria de Celulose, S.A. fez uma recolha interna de bens alimentares, vestuário e calçado, doados à Loja Social.
- A Brigada Mecanizada do Campo Militar de Santa Margarida organizou em parceria com a Câmara Municipal de Constância a 2ª Corrida São Silvestre Solidária, cuja inscrição foi alimentos, vestuário ou calçado que reverteram para a Loja Social. Esta iniciativa possibilitou ter um grande stock de alimentos a distribuir ao longo do ano.
- As doações supramencionadas tornaram possíveis a entrega de 42 cabazes "bem recheados" aos beneficiários da Loja Social, que incluíam bacalhau e garrafas de azeite



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Pereira'.

comprado com o dinheiro doado pela CAIMA em 2016. Foram gastos 111,25 euros em bacalhau e 64,89 euros em azeite.

- No seguimento das ações solidárias efetuadas por entidades externas, no Plano de Ação da Rede Social foram contempladas ações solidárias, organizadas em parceria com outras entidades concelhias, com o objetivo não só de angariar alimentos, mas também continuar a sensibilizar a Comunidade/Empresas/Instituições para esta problemática.
- Continuidade do apoio aos beneficiários, trabalhando em rede com os parceiros.
- Apoio Solidário - O Secretariado Regional do Distrito de Santarém da União das Misericórdias Portuguesas, a 26/07/2017 apelou a que todas as Misericórdias do Distrito de Santarém ajudassem a Misericórdia de Mação e todos os Bombeiros que andavam no combate ao incêndio. Neste sentido, a Instituição fez um apelo à comunidade para esta ajuda, com a entrega de diversos produtos alimentares.

12. Cantina Social

- Prorrogação do protocolo com o Instituto da Segurança Social, I.P./Centro Distrital de Santarém, no sentido de dar continuidade ao fornecimento de refeições aos beneficiários.
- Acompanhamento dos beneficiários, promovendo a sua autonomia e o bem-estar social.

13. Economato

- Continuação do processo de remodelação e organização do armazém, criando condições de armazenamento e conservação dos produtos. Para isso, efetuaram-se pinturas, substituíram-se prateleiras e colocou-se uma câmara de refrigeração, para armazenar os frescos, da produção própria ou do exterior.
- Aquisição de utensílios e materiais destinados à preparação e confeção das refeições.

14. Regulamento Eleitoral e Fixação de Valores mínimos de Jóia e Quota

- Elaboração de Modelo de Regulamento Eleitoral para a Santa Casa da Misericórdia de Constância, atendendo ao processo eleitoral de forma complementar ao previsto no Compromisso da eleição dos Órgãos Sociais-Mesa da Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal.



- Fixação de valores mínimos de Jóia de admissão e quotas a pagar pelos Irmãos no valor de 5€ e 12€, respetivamente, mantendo-se o pressuposto do artigo 7º, alínea h.

15. Análise Económica e Financeira

15.1 – Análise Económica

- a) As políticas contabilísticas estão adequadas à realidade de uma estrutura sem fins lucrativos, salientando que os procedimentos e controlos internos vigentes asseguram os movimentos efetuados, em relação às receitas, despesas e pagamentos. As demonstrações financeiras relativas ao exercício de 2017, traduzem as despesas e receitas do referido exercício económico, em relação à atividade da Instituição.
- b) As receitas são provenientes do recebimento das mensalidades dos utentes, da comparticipação do IGFSS, de quotas e donativos, bem como das percentagens de afetação dos subsídios recebidos em anos anteriores referentes aos diversos projetos realizados (POPH; PRODER; FEDER; etc.)
- c) As despesas foram baseadas em critérios definidos pela Mesa Administrativa. Os critérios foram tomados com vista à continuação do bem estar dos utentes mas a um custo inferior. Sendo ao longo do ano tomadas decisões e havendo negociações de valores com os diversos fornecedores.

Apesar da conjuntura macroeconómica ter vindo ano a ano a ser desfavorável e de estarmos atualmente em tempo de crise, conseguiu-se ainda assim, obter resultados líquidos positivos. Atingimos em 2017, um resultado líquido positivo de 10 798,75€, fruto do esforço realizado com uma gestão financeira com muito rigor no controlo das despesas.

Na análise comparativa com o exercício de 2016, constata-se um decréscimo nos rendimentos e ganhos de 0,74% e um acréscimo nos gastos e custos de 2,41%, facto este devido principalmente ao impacto do aumento do salário mínimo nacional.

15.2 – Análise Financeira

- a) A Situação Líquida apresenta o valor de 2.404.622,26€, representando um acréscimo de 1,12% comparativamente ao exercício anterior. O acréscimo verificado está relacionado com o resultado líquido de 2016 ter sido transferido para a conta de Resultados Transitados em 2017 e aos valores recebidos através dos apoios do PRODER e POPH do projeto da Creche e do Lar Santa Margarida.
- b) De acordo com as demonstrações financeiras, verifica-se que o resultado líquido do exercício é de 10.798,75€, o que, tendo em conta o valor comparativo do ano transacto, corresponde a um decréscimo de resultados no valor de 40.192,39€.
- c) A Santa Casa de Misericórdia de Constância tem crescido de forma sustentada e equilibrada, executando uma gestão extremamente transparente, disciplinada e



Handwritten signature and initials

rigorosa, feita com especial preocupação de manter as contas equilibradas e procurando investir apenas e só em casos necessários visando o bem estar e necessidades da população do Concelho de Constância nas diversas respostas sociais com qualidade e dignidade que merecem.

- d) Em 31 de Dezembro de 2017 e 2016, a rubrica de Caixa e seus equivalentes, constantes no Balanço, tem a seguinte decomposição:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Caixa e depósitos bancários		
Ativos		
Caixa	2 335,48 €	3 051,69 €
Depósitos à ordem	47 619,99 €	84 283,38 €
Outros depósitos bancários	-€	-€
Total dos Fluxo de Caixa	49 955,47 €	87 335,07 €
Variação dos fluxos de caixa	-37 379,60 €	

16. Execução Orçamental

RENDIMENTOS E GASTOS	Real	Previsional	Varição
	2017	2017	
PROVEITOS			
Vendas e serviços prestados	691 732,30 €	691 735,58 €	-10 003,28 €
Subsídios, doações e legados à exploração	525 328,79 €	529 917,84 €	-4 589,05 €
ISS, IP - Centros Distritais	497 284,36 €	503 236,84 €	-5 972,48 €
Outros	26 064,43 €	26 681,00 €	-1 383,43 €
Outros rendimentos e ganhos	95 983,71 €	100 988,38 €	-4 974,67 €
Juros e rendimentos similares obtidos	27,44 €	28,09 €	-0,65 €
Total dos proveitos	1 303 882,24 €	1 322 649,89 €	-19 567,65 €
CUSTOS			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-144 654,74 €	-147 151,20 €	2 496,46 €
Fornecimentos e serviços externos	-216 415,55 €	-202 058,51 €	-14 357,04 €
Gastos com pessoal	-811 528,59 €	-821 759,70 €	10 231,51 €
Outros gastos e perdas	-1 237,88 €	-1 036,74 €	-201,14 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-109 844,00 €	-109 582,54 €	-261,36 €
Juros e gastos similares suportados	6 603,13 €	-15 476,08 €	6 672,95 €
Total dos custos	-1 292 283,49 €	-1 297 064,88 €	4 781,38 €
Imposto sobre o rendimento do período	€	€	-€
Resultado líquido do período	10 798,75 €	25 585,01 €	-14 786,26 €

17. Dívidas a Autoridade Tributária ou a outros entes Públicos

Informamos que a exemplo de anos anteriores, esta Instituição não tem quaisquer dívidas à Autoridade Tributária, nem ao Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social nem a outras Entidades Públicas.



18. Considerações finais

Conclusões

Ao longo do ano de 2017, a Santa Casa da Misericórdia de Constância, deu continuidade ao funcionamento dos diferentes equipamentos justificando em pleno o investimento técnico, financeiro e patrimonial realizado.

O Desenvolvimento de boas práticas nos serviços, assumindo uma gestão correta dimensionada e qualificando os recursos humanos foi e será sempre, a grande aposta para atingirmos o sucesso da nossa actividade.

A implementação racional dos objectivos estratégicos tomaram sustentável toda a nossa atividade, não só em termos de projectos mas de soluções e serviços.

Deste modo, agradecemos a todos os intervenientes na Instituição, desde os membros da Assembleia Geral e do Conselho Fiscal, aos nossos utentes, aos funcionários, aos colaboradores voluntários e também às Instituições que conosco colaboraram e colaboram.


Aos Irmãos e às Irmãs agradecemos o seu voto de confiança neste relatório e contas do ano de 2017.

Com todos contamos, para todos estamos disponíveis, em prol do bem-fazer e do bem servir.

Um Bem Hajam!

“Tudo em seu benefício – Nada contra os seus interesses”

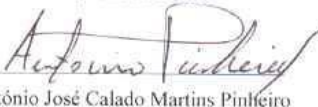
O Provedor

A Mesa Administrativa

António Paulo Rocha Alves Teixeira

O Vice-Provedor


José Manuel Homem Gomes

O Secretário


António José Calado Martins Pinheiro

O Tesoureiro


Rui Manuel Ferreira

A Vogal


Lázinha Maria Alves Cadete

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância



Perceção
Alf. Almeida
Alf. Almeida

Santa Casa da Misericórdia de Constância

Análise económica

BALANÇO

Período Findo em 31 de Dezembro de 2017

RUBRICAS	NOTAS	PERÍODOS	
		2017	2016
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	2 939 571,98 €	2 954 831,16 €
Bens do património histórico e cultural			- €
Propriedades de investimento		4 158,50 €	4 198,50 €
Ativos intangíveis	6	- €	5 632,05 €
Investimentos financeiros	7	4 875,23 €	2 863,86 €
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros			- €
Outros		18 693,90 €	1 635,90 €
Subtotal		2 967 139,61 €	2 969 161,28 €
Ativo corrente			
Inventários	8	4 237,13 €	1 615,92 €
Clientes	11.1	51 452,94 €	46 917,34 €
Adiantamentos a fornecedores			- €
Estado e outros entes públicos	13.1	12 445,43 €	11 117,78 €
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros		463,05 €	- €
Outras contas a receber			- €
Diferimentos	13.2	4 324,82 €	5 412,54 €
Outros ativos financeiros			- €
Caixa e depósitos bancários	4.11.2	49 955,47 €	87 335,07 €
Outros		- €	- €
Subtotal		122 918,65 €	152 398,65 €
Total do ativo		3 090 058,26 €	3 121 559,93 €
Fundos patrimoniais e passivo			
Fundos patrimoniais			
Fundos	13.3	25 802,53 €	25 802,63 €
Doações	13.3	258 142,44 €	175 922,85 €
Resultados transitados	13.3	287 203,42 €	236 212,28 €
Outras variações nos fundos patrimoniais	13.3	1 822 875,02 €	1 688 990,61 €
Subtotal		2 393 823,51 €	2 326 928,37 €
Resultado líquido do período		10 798,75 €	50 991,14 €
Total dos fundos patrimoniais		2 404 622,26 €	2 377 919,51 €
Passivo			
Passivo não corrente			
Financiamentos obtidos		518 557,40 €	586 687,86 €
Subtotal		518 557,40 €	586 687,86 €
Passivo corrente			
Fornecedores	11.1	34 159,79 €	25 154,05 €
Adiantamentos do clientes			- €
Estado e outros entes públicos	13.1	19 918,24 €	18 746,17 €
Fundadores/beneméritos/patrocinadores/doadores/associados/membros			- €
Financiamentos obtidos			- €
Diferimentos	13.2	61 115,89 €	96 539,28 €
Outras contas a pagar	11.1	31 684,68 €	16 511,06 €
Outros passivos financeiros		- €	- €
Outros		- €	- €
Subtotal		166 878,60 €	156 952,54 €
Total do passivo		685 436,00 €	743 640,42 €
Total dos fundos patrimoniais e do passivo		3 090 058,26 €	3 121 559,93 €

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância



Perceira
Alves
Alves

Santa Casa da Misericórdia de Constância

Análise económica

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

Período Findo em 31 de Dezembro de 2017

RENDIMENTOS E GASTOS	PERÍODOS		Variação
	2017	2016	
Proveitos			
Vendas e serviços prestados	681 732,30 €	682 185,76 €	-453,46 €
Subsídios, doações e legados à exploração	525 328,79 €	542 108,09 €	-16 779,30 €
ISS, IP - Centros Distritais	497 264,36 €	506 096,81 €	-8 832,45 €
Outros	28 064,43 €	36 011,28 €	-7 946,85 €
Outros rendimentos e ganhos	95 993,71 €	88 516,81 €	7 476,90 €
Juros e rendimentos similares obtidos	27,44 €	29,19 €	-1,75 €
Total dos proveitos	1 303 082,24 €	1 312 836,65 €	-9 754,41 €
Custos			
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-144 654,74 €	-145 419,40 €	-764,66 €
Fornecimentos e serviços externos	-216 415,55 €	-207 083,54 €	9 332,01 €
Gastos com pessoal	-611 528,19 €	-785 644,19 €	26 884,00 €
Outros gastos e perdas	-1 237,88 €	-2 175,88 €	938,00 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-109 844,00 €	-110 462,19 €	-618,19 €
Juros e gastos similares suportados	-8 603,13 €	-11 083,51 €	-2 480,38 €
Total dos custos	-1 292 283,49 €	-1 261 848,71 €	30 434,78 €
Imposto sobre o rendimento do período	-€	-€	-€
Resultado líquido do período	10 798,75 €	50 987,94 €	-40 189,19 €

Santa Casa da Misericórdia de Constância

Análise económica
 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS POR VALÊNCIA
 Período Findo em 31 de Dezembro de 2017

	NOTAS	Centro de Dia	Lar S. João	Apoio Domiciliário	Creche	Lar Sta Margarida	Outros	Total
RENDIMENTOS E GASTOS								
Vendas e serviços prestados	9	16 829,45 €	171 897,74 €	81 439,33 €	55 223,45 €	355 541,29 €	4,00 €	881 732,30 €
Subsídios, doações e legados à exploração	9, 11, 2	6 782,13 €	65 952,89 €	186 855,32 €	109 910,66 €	132 802,67 €	9 625,12 €	525 228,79 €
ISS, IP - Centros Distritais		6 642,80 €	74 546,80 €	182 172,40 €	106 742,20 €	125 158,36 €	- €	497 264,36 €
Outros		132,53 €	11 404,09 €	4 592,92 €	568,46 €	7 644,31 €	3 625,12 €	28 054,43 €
Variação nos inventários da produção		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trabalhos para a própria entidade		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	9	- 8 865,24 €	- 39 394,56 €	- 45 312,41 €	- 9 258,23 €	- 41 027,24 €	- 157,04 €	- 144 654,74 €
Fornecimentos e serviços externos	12	- 2 757,23 €	- 65 821,17 €	- 28 006,98 €	- 15 333,72 €	- 98 852,47 €	- 7 223,96 €	- 215 415,55 €
Gastos com pessoal		- 12 255,50 €	- 232 525,22 €	- 155 983,24 €	- 134 930,09 €	- 275 836,14 €	- €	- 811 528,19 €
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões (aumentos/reduções)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões específicas (aumentos/reduções)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras imparidades (perdas/reversões)		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aumentos/Reduções de justo valor		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros rendimentos e ganhos	9	37,28 €	17 468,32 €	451,12 €	24 042,18 €	40 210,33 €	13 784,48 €	95 993,71 €
Outros gastos e perdas		- 12,87 €	- 444,79 €	- 86,03 €	- 46,92 €	- 422,27 €	- 225,00 €	- 1 237,88 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		239,98 €	63 466,81 €	38 737,11 €	28 992,37 €	115 416,17 €	9 759,55 €	1 29 218,44 €
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	5, 6	- 19,31 €	- 25 270,05 €	- 7 431,20 €	- 16 695,76 €	- 56 055,05 €	- 371,60 €	- 109 844,00 €
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		259,29 €	88 736,66 €	31 305,91 €	10 296,61 €	57 361,09 €	9 387,95 €	19 374,44 €
Juros e rendimentos similares obtidos	9	0,54 €	6,38 €	3,51 €	2,16 €	10,55 €	3,69 €	27,44 €
Juros e gastos similares suportados		- 0,90 €	- 2 616,96 €	- 3,99 €	- 2,43 €	- 5 979,15 €	- €	- 8 603,13 €
Resultado antes de impostos		259,36 €	91 346,84 €	31 305,43 €	10 295,34 €	51 392,50 €	9 391,67 €	10 795,75 €
Imposto sobre o rendimento do período		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período		259,35 €	91 346,84 €	31 325,43 €	10 295,34 €	51 392,50 €	9 391,67 €	10 795,75 €



ANEXO AO BALANÇO E À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS EXERCÍCIO – 2016

1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

1.1 Designação da entidade:

Santa Casa da Misericórdia de Constância

1.2 Sede:

Largo do Olival, Constância, 2250-052 Constância

1.3 Natureza da atividade e outros elementos de identificação:

A Santa Casa da Misericórdia de Constância, contribuinte 501231919, é uma associação constituída por Portaria do Ministro das Finanças de 26 de abril de 1927, publicada no Diário do Governo, II Série de 9 de maio de 1927. Conforme Certidão de 2 de março de 2001, do Conservador do Registo Nacional de Pessoas Coletivas, encontra-se registada como IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social, com o n.º 44/85, desde 26 de agosto de 1985, com estatutos aprovados nos termos do art.º 7.º do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro, na Direção Geral de Ação Social, tendo portanto e nos termos do art.º 8.º do referido estatuto, adquirido automaticamente a natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, tendo-se procedido a uma alteração de estatutos cujo registo definitivo se verificou em 6 de novembro de 2000 e foi publicado em Diário da República com n.º 221 de 22/09/2001. A Instituição tem a sua sede em Largo do Olival, freguesia e concelho de Constância, distrito de Santarém, conforme Declaração do Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Santarém, datada de 5 de março de 2002.

Segundo a Revisão 3, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro e com entrada em vigor a 1 janeiro de 2008, a Santa Casa encontra-se registada na Classificação Portuguesa de Atividade Económica (CAE), com o código 87301 e a designação de “Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento”, prosseguindo a sua ação através das Valências de Lar de Idosos, Centro de Dia e Apoio Domiciliário e também com o código 88910 e a designação “Atividades de cuidados para Crianças, sem alojamento”.

1.4 Nota:

Sempre que não exista outra referência os montantes encontram-se expressos em unidades de euro.



2. REFERENCIAL CONTABILÍSTICO DE PREPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

2.1 Referencial contabilístico de preparação das demonstrações financeiras:

As presentes demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com o modelo contabilístico para as entidades sem fins lucrativos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março de 2011.

Instrumentos legais da NCRF-ESNL:

Portaria n.º 105/2011, de 14 de março – Modelos de demonstrações financeiras;

Portaria n.º 106/2011, de 14 de março – Código de Contas;

Aviso n.º 6726 – B/2011, de 14 de março – NCRF-ESNL;

Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho – SNC.

2.2 Indicação e justificação das disposições do SNC que, em casos excecionais, tenham sido derogadas e dos respetivos efeitos nas demonstrações financeiras, tendo em vista a necessidade de estas darem uma imagem verdadeira e apropriada do ativo, do passivo e dos resultados da entidade:

No presente exercício não foram derogadas quaisquer disposições do SNC.

2.3 Indicação e comentário das contas do balanço e da demonstração dos resultados cujos conteúdos não sejam comparáveis com os do exercício anterior:

a) Os valores constantes das demonstrações financeiras do período findo em 31 dezembro de 2017 são comparáveis em todos os aspetos significativos com os valores do período de 2016.

3. REFERENCIAL CONTABILÍSTICO DE PREPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

3.1 Bases de mensuração usadas na preparação das demonstrações financeiras:

As demonstrações financeiras anexas foram preparadas a partir dos registos contabilísticos da Santa Casa da Misericórdia de Constância, de acordo com a normalização contabilística para as entidades do setor não lucrativo (ESNL).

Ativos fixos tangíveis

Os bens do ativo fixo tangível encontram-se registados ao custo de aquisição (I.V.A. incluído, porque não dedutível), deduzidos das correspondentes depreciações.

As depreciações foram calculadas, após a data em que os bens se encontraram disponíveis para serem utilizados, pelo método da linha reta, em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens, em sistema de duodécimos.



*Deixei
Honor
Al.
[Signature]*

As taxas de depreciação utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	NÚMERO DE ANOS	TAXAS DE DEPRECIÇÃO
Edifícios e outras construções	10 a 50	10% a 2%
Equipamento básico	6	16,66%
Equipamento de transporte	5	20%
Equipamento administrativo	4 a 10	25% a 10%
Outros ativos fixos tangíveis	6	16,66%

Ativos intangíveis

Os bens do ativo intangível encontram-se registados ao custo de aquisição (I.V.A. incluído, porque não dedutível), deduzidos das correspondentes amortizações.

As amortizações foram calculadas, após a data em que os bens se encontraram disponíveis para serem utilizados, pelo método da linha reta, em conformidade com o período de vida útil estimado para cada grupo de bens, em sistema de duodécimos.

As taxas de amortização utilizadas correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

ATIVOS INTANGÍVEIS	NÚMERO DE ANOS	TAXAS DE DEPRECIÇÃO
Projetos de desenvolvimento	5	20,00%
Programas de computador	3	33,33%

As vidas úteis e métodos de depreciação e amortização dos vários bens são revistas anualmente. O efeito de alguma alteração a estas estimativas será reconhecido prospectivamente na demonstração dos resultados por naturezas.

As despesas de conservação e reparação que não aumentaram a vida útil dos ativos, nem resultaram em benfeitorias ou melhorias significativas nos elementos dos ativos foram registadas como gastos do período em que ocorreram.

Inventários

Matérias-primas, subsidiárias e de consumo

As matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se valorizadas ao custo de aquisição (IVA incluído em 50% sendo os restantes 50% sujeitos a devolução por parte da Autoridade Tributária), relativo aos bens aprovisionáveis destinados ao consumo, tendo sido adotado o sistema de inventário permanente, utilizando o “Custo médio” como método de custeio das saídas.



Rédito

O rédito é mensurado pelo justo valor da contraprestação recebida ou a receber.

O rédito proveniente da venda de bens é reconhecido quando todas as seguintes condições são satisfeitas:

Todos os riscos e vantagens da propriedade dos bens foram transferidos para o comprador;

O montante do rédito pode ser mensurado com fiabilidade;

É provável que benefícios económicos associados à transação fluam para a entidade;

Os gastos suportados ou a suportar com a transação podem ser mensurados com fiabilidade.

O rédito proveniente das prestações de serviços é reconhecido líquido de impostos, pelo justo valor do montante a receber.

O rédito proveniente da prestação de serviços é reconhecido com referência à fase de acabamento da transação à data de relato, desde que todas as seguintes condições sejam satisfeitas:

O montante do rédito pode ser mensurado com fiabilidade;

É provável que benefícios económicos futuros associados à transação fluam para a entidade;

Os gastos suportados ou a suportar com a transação podem ser mensurados com fiabilidade;

A fase de acabamento da transação à data de relato pode ser valorizada com fiabilidade.

O rédito de juros é reconhecido utilizando o método do juro efetivo, desde que seja provável que benefícios económicos fluam para a entidade e o seu montante possa ser valorizado com fiabilidade.

Instrumentos financeiros

Os instrumentos financeiros encontram-se valorizados de acordo com os seguintes critérios:

Clientes e utentes e outras dívidas de terceiros

As dívidas de clientes e utentes estão mensuradas ao custo, menos qualquer perda de imparidade. As dívidas de “Outros terceiros” encontram-se mensuradas ao custo.

As dívidas de clientes e utentes ou de outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

Fornecedores e outras dívidas a terceiros

As contas de fornecedores e de outros terceiros encontram-se mensuradas pelo método do custo.

As dívidas a fornecedores e a outros terceiros são registadas pelo seu valor nominal dado que não vencem juros e o efeito do desconto é considerado imaterial.

Periodizações

As transações são contabilisticamente reconhecidas quando são geradas, independentemente do momento em que são recebidas ou pagas.

As diferenças entre os montantes recebidos e pagos e os correspondentes rendimentos e gastos são registados nas rubricas “Outras contas a receber e a pagar” e “Diferimentos”.

Caixa e depósitos bancários



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Deixeira', with other illegible scribbles below it.

Os montantes incluídos na rubrica caixa e seus equivalentes correspondem aos valores em caixa e depósitos bancários, ambos imediatamente realizáveis.

Subsídios do Governo e divulgação de apoios ao Governo

Os subsídios governamentais são reconhecidos de acordo com o justo valor quando existe uma garantia razoável de que irão ser recebidos e que a empresa cumprirá as condições exigidas para a sua concessão.

Os subsídios não reembolsáveis relacionados com os ativos fixos tangíveis e intangíveis são inicialmente reconhecidos nos capitais próprios, sendo posteriormente reconhecidos na demonstração dos resultados numa base sistemática e racional durante os períodos contabilísticos necessários para balanceá-los com os gastos relacionados.

Benefícios de empregados

Os benefícios de curto prazo dos empregados incluem salários, complementos de trabalho noturno, retribuições eventuais por trabalho extraordinário, subsídios de férias e de natal e quaisquer outras retribuições adicionais decididas pela Mesa Administrativa.

As obrigações decorrentes dos benefícios de curto prazo são reconhecidas como gastos do período em que os serviços são prestados, numa base não descontada por contrapartida do reconhecimento de um passivo que se extingue com o pagamento respetivo.

De acordo com a legislação laboral aplicável, designadamente o artigo 237.º do Código do Trabalho (Lei N.º 7/2009, de 12 de fevereiro), o direito a férias e a subsídio de férias, relativo ao período, por este coincidir com o ano civil, vence-se em 31 dezembro de cada ano, mas as férias e o subsídio ferias como são pagas e gozadas no ano corrente.

3.2 Juízos de valor críticos e principais fontes de incerteza associadas a estimativas

Na preparação das demonstrações financeiras anexas foram efetuados juízos de valor e estimativas e utilizados pressupostos que afetam as quantias relatadas de ativos e passivos, assim como as quantias de rendimentos e gastos do período.

3.3 Principais pressupostos relativos ao futuro

As demonstrações financeiras anexas foram preparadas no pressuposto da continuidade das operações a partir dos registos contabilísticos da Santa Casa da Misericórdia de Constância.

4. FLUXOS DE CAIXA

4.1 Desagregação dos valores inscritos na rubrica de caixa e em depósitos bancários

Descrição	31-12-2017
Caixa e depósitos bancários	
Ativos	
Caixa	2 335,48 €
Depósitos à ordem	47 619,99 €
Outros depósitos bancários	- €
Total dos Fluxo de Caixa	49 955,47 €

Na divulgação dos fluxos de caixa, foi utilizado o método direto, o qual nos dá informação acerca dos componentes principais de recebimentos e pagamentos brutos, obtidos pelos registos contabilísticos da Santa Casa da Misericórdia de Constância.

5. ATIVOS INTANGÍVEIS

Os elementos dos ativos intangíveis com vidas úteis finitas adquiridos encontram-se ao custo de aquisição, deduzido das correspondentes amortizações acumuladas.

As amortizações foram efetuadas pelo método da linha reta, em sistema de duodécimos.

Vidas úteis foram determinadas de acordo com a expectativa da afetação do desempenho.

A quantia escriturada bruta, as amortizações acumuladas, a reconciliação da quantia escriturada no início e no fim do período mostrando as adições, os abates, as amortizações, as perdas de imparidade e suas reversões e outras alterações, foram desenvolvidas de acordo com o seguinte quadro:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Bens do domínio público		
Outros ativos intangíveis		- €
Goodwill		- €
Projetos de desenvolvimento	79 041,47 €	79 041,47 €
Programas de computador	2 700,45 €	2 700,45 €
Propriedade Industrial		
Fiscalização Obra	16 892,82 €	16 892,82 €
Outros ativos intangíveis		- €
Ativo tangível bruto	98 634,74 €	98 634,74 €
Amortizações acumuladas	98 634,74 €	93 002,68 €
Perdas por imparidade acumuladas		- €
Amortização acumulada	98 634,74 €	93 002,68 €
Ativo intangível líquido	- €	5 632,06 €

6. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Os ativos fixos tangíveis encontram-se valorizados de acordo com o modelo do custo, segundo o qual um item do ativo fixo tangível é escriturado pelo custo deduzido das correspondentes depreciações e quaisquer perdas por imparidade acumuladas.

As depreciações foram efetuadas pelo método da linha reta, em sistema de duodécimos.



Execução
Alves
M. A.
2017

Vidas úteis foram determinadas de acordo com a expectativa da afetação do desempenho.

A quantia escriturada bruta, as depreciações acumuladas, a reconciliação da quantia escriturada no início e no fim do período mostrando as adições, os abates, as amortizações, as perdas de imparidade e suas reversões e outras alterações, foram desenvolvidas de acordo com o seguinte quadro:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Bens do património histórico e cultural	- €	- €
Terrenos e recursos naturais	41 382,84 €	4 987,98 €
Edifícios e outras construções	3 245 205,38 €	3 200 324,81 €
Equipamento básico	201 829,76 €	194 202,43 €
Equipamento de transporte	119 754,68 €	119 704,68 €
Equipamento administrativo	218 673,34 €	218 673,34 €
Equipamentos biológicos	- €	- €
Outros ativos tangíveis	16 834,68 €	16 834,68 €
Investimentos em curso - ativos tangíveis	16 693,90 €	1 635,90 €
Ativo tangível bruto	3 862 374,58 €	3 756 363,82 €
Depreciações acumuladas	904 108,70 €	799 896,76 €
Perdas por imparidade e reversões acumuladas	- €	- €
Depreciação acumulada	904 108,70 €	799 896,76 €

7. INVESTIMENTOS FINANCEIROS

A quantia escriturada bruta, a reconciliação da quantia escriturada no início e no fim do período mostrando as adições, os abates, as perdas de imparidade e suas reversões e outras alterações, foram desenvolvidas de acordo com o seguinte quadro:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Investimentos em subsidiárias		
Investimentos em associadas		- €
Investimentos entidades conjuntamente controladas		- €
Investimentos noutras empresas		- €
Outros investimentos financeiros		- €
Fundo Compensação	4 434,35 €	2 622,78 €
Rendas perpétuas	91,24 €	91,24 €
Ações T.VI	149,64 €	149,64 €
Investimento financeiro bruto	4 675,23 €	2 863,66 €
Perdas por imparidade acumuladas		- €
Perdas por imparidade acumulada	- €	- €
Investimento financeiro líquido	4 675,23 €	2 863,66 €



Handwritten signature and initials, possibly 'J. Pereira' and 'H. Alves', with a date '2017' and other illegible marks.

8. INVENTÁRIOS

Matérias-primas, subsidiárias e de consumo

As matérias-primas, subsidiárias e de consumo encontram-se mensuradas ao custo. O custo inclui todos os custos de compra, custos de conversão e outros custos ocorridos para colocar os inventários na sua condição atual. Os custos de compra incluem o preço de compra, os direitos de importação e outros impostos, os custos de transporte e manuseamento, descontos comerciais, abatimentos e outros itens semelhantes. Os custos de conversão incluem os custos diretamente relacionados com as unidades de produção, tais como as matérias-primas e a mão de obra direta, incluindo ainda gastos gerais de produção fixos e variáveis. A imputação de gastos de produção fixos é baseada na capacidade normal das instalações da produção.

A entidade valoriza os seus inventários pela fórmula de custeio do custo médio ponderado, a qual pressupõe que o custo de cada item é determinado a partir da média ponderada do custo de itens no começo de um período e do custo de itens semelhantes comprados durante o período.

O sistema de inventário utilizado é o permanente.

Em 31 de Dezembro de 2017 e 2016, os inventários da entidade detalham-se conforme segue:

Rubricas	31-12-17	31-12-16
	Materias Primas	Materias Primas
Existências Iniciais	1 615,92 €	2 380,58 €
Compras	143 484,81 €	144 654,74 €
Auto-Consumos		
Regularização de Existências	3 791,14 €	- €
Existências Finais	4 237,13 €	1 615,92 €
Gastos do período:	144 654,74 €	145 419,40 €

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância



Handwritten signatures and initials:
 P. Pereira
 H. Marques
 R. Silva
 A. Almeida
 M. Costa

9. RÉDITOS

Quantia de cada categoria significativa de rédito reconhecida durante os períodos de 2017 e 2016, bem como a variação entre os dois períodos:

Rubricas	31-12-2017	31-12-2016	Variação
Vendas			
Produtos acabados/intermédios			
Outros produtos			
Lares	19 267,15 €	17 251,70 €	2 015,45 €
Centro de dia	- €	940,00 €	-940,00 €
Apoio domiciliário	520,00 €	1 164,00 €	-644,00 €
Prestações de serviços			
Matrículas e mensalidades			
Infância e juventude			
Creches	55 064,03 €	60 686,00 €	-5 621,97 €
Terceira idade			
Lares	507 339,33 €	512 122,41 €	-4 783,08 €
Centros de dia	16 789,00 €	9 571,70 €	7 217,30 €
Apoio domiciliário	80 649,23 €	78 783,05 €	1 866,18 €
Quotizações e joias			
Quotizações	2 103,56 €	1 646,00 €	457,56 €
Joias	- €	10,00 €	-10,00 €
Subsídios, doações e legados à exploração*			
Subsídios do Estado e outros entes públicos			
Instituto da Segurança Social, IP			
Infância e Juventude			
Creches	106 742,29 €	106 503,60 €	2 238,69 €
Terceira idade:			
Lar S. João	74 948,80 €	121 729,19 €	-47 780,39 €
Lar Sta. Margarida	125 156,36 €	90 991,56 €	34 164,80 €
Centros de Dia	6 642,60 €	6 505,80 €	136,80 €
Apoio Domiciliário	182 172,40 €	180 366,66 €	1 805,74 €
Câmara e autarquias			
Câmara municipal de Constância	- €	- €	- €
Junta Freguesia de Santa Margarida	50,00 €	100,00 €	-50,00 €
Junta Freguesia de Constância	- €	500,00 €	-500,00 €
Junta de Freguesia de Montalvo	70,00 €	50,00 €	20,00 €
Subsídios de outras entidades			
IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional	11 066,21 €	10 804,50 €	261,71 €
Outros	6 212,37 €	6 440,79 €	-228,42 €
Doações e heranças			
Donativos (EBF)			
Em valor	9 172,82 €	15 590,29 €	-6 417,47 €
Em género	1 493,03 €	2 125,70 €	-632,67 €
Outros rendimentos e ganhos			
Rendimentos suplementares			
Outros			- €
Venda de velas	- €	- €	- €
Outros rendimentos suplementares			- €
Vendas de objetos inúteis	- €	- €	- €
Outros	6 793,22 €	3 913,13 €	2 880,09 €
Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros			
Rendas e outros rendimentos em propriedades de investimento	6 986,76 €	7 006,80 €	-20,04 €
Outros*			
Imputação de subsídios para investimentos			
PODAC	10 256,68 €	10 255,83 €	0,85 €
Outros - (C.R.S.S - Santarém)	1 000,00 €	1 000,00 €	- €
FEDER	4 069,40 €	4 069,41 €	-0,01 €
PRODER	7 418,52 €	7 418,77 €	-0,25 €
POPH/JUNT AÇAMARA	37 502,40 €	37 502,35 €	0,05 €
Outros não especificados	21 966,73 €	17 350,52 €	4 616,21 €
Juros, dividendos e outros rendimentos similares			
Juros obtidos			
De depósitos	- €	- €	- €
De outras aplicações de meios financeiros	27,44 €	29,19 €	-1,75 €
De outros financiamentos concedidos	- €	- €	- €
Total	1 303 082,24 €	1 312 839,85 €	-9 757,61 €



Dee Xeev
Alves
M. L.
Ali
at. 10/10/18

10. ACONTECIMENTOS APÓS A DATA DO BALANÇO

As demonstrações financeiras para o período findo em 31 de Dezembro de 2017 foram aprovadas pela Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia e autorizadas para emissão em 8 de Março de 2018.

Após a data do balanço não houve conhecimento de eventos ocorridos que afetem o valor dos ativos e passivos das demonstrações financeiras do período.

11. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

11.1 Clientes e utentes, fornecedores e outras contas a receber e a pagar

Em 31 de Dezembro de 2017 e de 2016, as rubricas de “Clientes e utentes”, de “Fornecedores”, de “Outras contas a receber” e “Outras contas a pagar” apresentam a seguinte decomposição:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
	Ativos financeiros mensurados ao custo	Ativos financeiros mensurados ao custo
Ativos:		
Clientes	51 492,94 €	46 917,34 €
Outras contas a receber	- €	- €
Total do ativo	51 492,94 €	46 917,34 €
Passivos		
Fornecedores	34 159,79 €	25 194,05 €
Outras contas a pagar	31 684,68 €	16 511,06 €
Total do passivo	65 844,47 €	41 665,11 €
Total líquido	-14 351,53 €	5 252,23 €

11.2 Caixa e depósitos bancários

Em 31 de Dezembro dos períodos de 2017 e de 2016, as rubricas de “Caixa” e de “Depósitos bancários” apresentam a seguinte decomposição:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Caixa e depósitos bancários		
Ativos		
Caixa	2 335,48 €	3 051,69 €
Depósitos à ordem	47 619,99 €	84 283,38 €
Outros depósitos bancários		
Total	49 955,47 €	87 335,07 €



*Delegado
H. Alves
M. L.
Ali
2017*

12. BENEFÍCIOS DOS EMPREGADOS E GASTOS COM PESSOAL

Os gastos com o pessoal foram os seguintes:

Gastos com o pessoal	31-12-2017	31-12-2016
Remunerações do pessoal		
Remunerações certas		
Vencimento Normal	509 979,34 €	481 206,69 €
Trabalho Nocturno	31 374,56 €	29 987,15 €
Trabalho Fenados	18 397,82 €	18 105,54 €
Contrato Emprego Inserção + (CEI+)	3 477,17 €	3 887,45 €
Estágios profissionais	2 016,02 €	9 135,48 €
Trabalho Substituição	60,34 €	85,62 €
Estímulo Emprego	695,18 €	- €
Subsídio Férias	45 425,07 €	43 932,76 €
Subsídio Natal	43 737,94 €	43 766,12 €
Remunerações adicionais		
Abono para faltas	912,00 €	912,00 €
Indemnizações	634,98 €	506,30 €
Encargos sobre remunerações		
Segurança Social (TSU)	144 022,14 €	138 792,27 €
FGCT	196,63 €	138,84 €
Seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais		
Seguros de acidentes no trabalho	6 844,07 €	3 942,61 €
Outros custos com o pessoal	3 755,93 €	1 185,36 €
Total	811 528,19 €	785 644,19 €



Handwritten signature and initials, possibly 'J. J. J.' and 'Al.', with a date '2018' at the bottom.

13. OUTRAS INFORMAÇÕES

13.1 Estado e outros entes públicos

Em 31 de Dezembro de 2017 e de 2016, a rubrica de “Estado e outros entes públicos” apresenta a seguinte decomposição:

Descrição	31-12-2017		31-12-2016	
	Corrente	Total	Corrente	Total
Estado e outros entes públicos				
Ativos				
Imposto sobre o valor acrescentado	7 831,67 €	6 504,02 €	6 504,02 €	6 504,02 €
Imposto sobre o rendimento	4 613,76 €	4 613,76 €	4 613,76 €	4 613,76 €
Total do ativo	12 445,43 €	11 117,78 €	11 117,78 €	11 117,78 €
Passivos				
Imposto sobre o rendimento	- €	1 €	- €	- €
Retenção de impostos sobre rendimentos	3 135,78 €	3 347,46 €	3 347,46 €	3 347,46 €
Imposto sobre o valor acrescentado	84,92 €	84,92 €	- €	- €
Contribuições para a segurança social	16 697,54 €	16 697,54 €	15 400,71 €	15 400,71 €
Total do passivo	19 918,24 €	20 129,92 €	18 748,17 €	18 748,17 €
Total líquido	-7 472,81 €	-9 012,14 €	-7 630,39 €	-7 630,39 €

Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância



13.2 Fundos patrimoniais

Em 31 de Dezembro de 2017 e de 2016, a rubrica dos “Fundos patrimoniais” apresenta a seguinte decomposição:

Descrição	31-12-2017	31-12-2016
Fundos patrimoniais		
Fundos		
Fundo Social	25 802,63 €	25 802,63 €
Resultados transitados		
Resultados transitados	267 203,42 €	236 212,28 €
Outras variações nos fundos patrimoniais		
Subsídios		
PIDDAC		
Edifício sede	194 782,05 €	200 659,17 €
Edifício creche	134 404,29 €	137 763,85 €
Outros		
Edifício sede	36 000,00 €	37 000,00 €
Projeto Lar Sta Margarida	1 217 731,09 €	1 255 233,49 €
CAIMA - Apoio ao Veículo	7 190,00 €	10 650,00 €
Fundo Rainha D. Leonor	20 148,74 €	22 667,33 €
PRODER		
Creche	10 480,10 €	17 896,62 €
FEDER		
Edifício creche	202 028,75 €	207 098,15 €
Doações	258 142,44 €	175 922,85 €
Total	2 393 823,51 €	2 326 928,37 €

CC n.º 87343	A Mesa Administrativa				
	Provedor	Vice-Provedor	Secretário	Tesoureiro	Vogal
Céline Isabelle Pereira Simões	António Paulo R. Alves Teixeira	José Manuel Henriem Gomes	António José Calado Martins Pinheiro	Rui Manuel Ferreira	Lázinha Maria Alves Cadete



RELATÓRIO ANUAL DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS

NOTA PRÉVIA

Face à exigência legal das contas da IPSS, estas passaram a ser assinadas por Técnico Oficial de Contas com inscrição activa na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC). Dado que os Técnicos são legalmente responsáveis pela regularidade técnica e fiscal das contas que assinam. Dado que a detecção de irregularidades em contas assinadas por TOC está sujeita aos estatutos da OTOC para efeitos disciplinares. Atento o exposto, as contas relativas ao exercício de 2017 foram preparadas, de acordo com os princípios e Normas Técnicas estabelecidas no Sistema Normalização Contabilística (SNC) e de acordo com as normas fiscais, critérios já seguidos em anos anteriores.

De entre outros, foram executados os seguintes procedimentos:

1. Organização e acompanhamento da gestão, em conformidade com os preceitos legais, tendo sido solicitados e obtidos todos os esclarecimentos que considere necessários;
2. Apreciação da adequação e consistência da gestão financeira adoptada pela Mesa Administrativa;
3. Execução em conformidade com os registos contabilísticos que lhes servem de suporte, das demonstrações financeiras que compreendem o Balanço, a Demonstração de Resultados e respectivos anexos, com as normas constantes do SNC;
4. Execução de testes de conformidade julgados convenientes;
5. Execução e análise da informação financeira divulgada tendo sido efectuados os testes substantivos seguintes:
 - a) Execução e análise das reconciliações das contas bancárias em nome da Santa Casa de Misericórdia de Constância
 - b) Execução, análise e teste de elementos de custos, proveitos, perdas e ganhos registados no exercício, com particular atenção ao seu balanceamento, diferimento e acréscimo.

Em consequência do trabalho efectuado, merecem aprovação o Balanço, a Demonstração dos Resultados e respectivos mapas anexos, referentes à Gerência de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro de 2017, dado em meu entender, satisfazer os requisitos legais.

Quero salientar a disponibilidade e boa vontade demonstrada pelos funcionários e Mesa Administrativa, à informação necessária ao desempenho das minhas funções, facto que agradeço.

Constância, 06 de Março de 2018

Céline Isabelle Pereira Simões
(CC 87343)

PARECER DO CONSELHO FISCAL
Sobre o Relatório de Atividades e Contas 2017

Introdução

Em cumprimento do disposto no art.º 32.º, n.º 1 do Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Constância, reuniu o Conselho Fiscal, Presidente, Vice Presidente e a Secretária - respetivamente os Senhores Rogério Paulo Sousa Palácio, Eduardo Manuel da Cruz Conceição e Adulcelina Soares Pinto Rodrigues, em 08/03/2018, para apreciação do Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior, que o órgão executivo submeteu à sua apreciação de acordo com o artigo 31.º, n.º 1 alínea c), pelo que examinamos o referido relatório bem como as referidas demonstrações financeiras anexas, as quais incluem o Balanço a 31 de dezembro 2017 (que evidência um total de 3.090.058,26, incluindo um resultado líquido de 10.798,75) e a Demonstração de Resultados.

Parecer

Somos de parecer que o Relatório de Atividades e Contas do Exercício do ano anterior da Mesa Administrativa e as demonstrações financeiras referidas, apresenta de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira da Santa Casa da Misericórdia em 31 de dezembro de 2017, e o resultado das suas operações no exercício findo naquela data, em conformidade com os princípios Contabilísticos atualizados ao novo sistema de normalização Contabilístico em uso desde do período de 2012.

Pelo que, propomos a esta digníssima Assembleia de Irmãos a sua aprovação, dando o nosso parecer favorável.

Passamos a assinar,

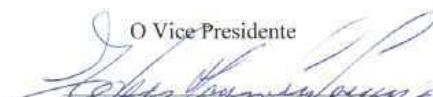
Constância, 08 de março de 2018

O Conselho Fiscal


O Presidente


Rogério Paulo Sousa Palácio

O Vice Presidente


Eduardo Manuel da Cruz Conceição

A Secretária


Adulcelina Soares Pinto Rodrigues