

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

Nuno Rafael Santos Duarte

Apuramento do custo e medidas de desempenho no apoio à gestão de uma
organização social

Apuramento do custo e medidas de desempenho no apoio à gestão de uma organização social

Nuno Rafael Santos Duarte

ISCAC | 2020

Coimbra, outubro de 2020



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

Nuno Rafael Santos Duarte

Apuramento do custo e medidas de desempenho no apoio à gestão de uma organização social

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação da professora Ana Cristina Santos Amaro, coorientação da professora Susana Maria Salgueiro Rebelo Fonseca e supervisão da doutora Maria Rita Pereira Silva.

Coimbra, outubro de 2020

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, 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 relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar.”

Esopo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre fizeram os possíveis e impossíveis para me proverem do que não conseguiram ter. Que, apesar de todas as dificuldades, sempre fizeram o melhor por mim e pelo meu irmão e me incentivaram sempre a melhorar. A quem devo a minha vida e tudo o que consegui até hoje!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar queria agradecer aos meus pais e ao meu irmão que me incentivaram e tornaram este sonho possível, estando sempre dispostos a dar-me apoio e ajuda sempre que podiam e eu necessitava.

Queria agradecer à professora Ana Cristina Amaro que desde logo se disponibilizou para orientar este trabalho e me transmitiu todos os ensinamentos relativamente aos indicadores de desempenho e à representação visual dos mesmos para o auxílio da tomada de decisão, que me permitiram desenvolver este trabalho que se apresenta como uma mais-valia para mim e para a Instituição de acolhimento de estágio.

Devo também um grande agradecimento à professora Susana Fonseca, minha professora e diretora de curso na licenciatura, por ter aceitado ser minha coorientadora, por ter sido incansável em conseguir a realização do estágio na Santa Casa da Misericórdia de Lamego e por todo o apoio e ensinamentos dados ao longo deste trabalho.

Por fim gostaria de agradecer ao Sr. Provedor António Marques Luís que aceitou a realização do estágio na Instituição e a todas as pessoas que me fizeram sentir como se fosse da família e me prestaram auxílio sempre que precisei e por tudo o que me ensinaram, nomeadamente à minha supervisora, doutora Rita Silva e à Gestora do Sistema de Qualidade, Carla Ferreira.

RESUMO

As organizações sem fins lucrativos, assim como as restantes organizações, necessitam de ferramentas de gestão que se adaptem à sua realidade de modo a alcançarem um equilíbrio económico sustentável. O facto deste tipo de organização enfrentar vários obstáculos, como a escassez de recursos financeiros, faz com que este tema seja oportuno na medida em que pode ajudar a atenuar os problemas de sustentabilidade económica, através da implementação de uma análise de custo adequada e da utilização de ferramentas de gestão e suporte à decisão, nomeadamente, os indicadores de desempenho.

O presente trabalho apresenta o resultado de uma análise dos custos relativa aos utentes de uma organização sem fins lucrativos, a Santa Casa da Misericórdia de Lamego, tendo por base a contabilidade analítica, e viabilizada pela análise das demonstrações financeiras e outros documentos da Instituição. Esta análise será seguida de uma avaliação do desempenho organizacional realizada através do estudo de indicadores de desempenho que são também uma importante ferramenta de apoio à gestão e ainda a sua apresentação através de um painel de visualização, o *dashboard*. Os desenvolvimentos propostos pretendem dar um contributo para apoiar a gestão da Instituição e, conseqüentemente, o seu desempenho organizacional. Os resultados finais falam por si na medida em que o apuramento do custo médio por utente e a aplicação de indicadores de desempenho, demonstrados visualmente em *dashboards*, se apresentam como uma mais-valia para esta Instituição ao nível do apoio à tomada de decisão.

Palavras-chave: Organizações sociais; terceiro setor; contabilidade analítica; indicadores de desempenho; *dashboard*.

ABSTRACT

Non-profit organizations, like other organizations, need management tools that adapt to their reality in order to achieve a sustainable economic balance. This type of organization faces several obstacles, such as the scarcity of financial resources, which makes this topic opportune as it can help to mitigate the problems of economic sustainability, through the implementation of adequate cost analysis and through the use of management and decision support tools, namely performance indicators.

This paper presents the result of cost analysis, related to the users of a non-profit organization, Santa Casa da Misericórdia de Lamego, based on analytical accounting, and made possible by the analysis of the financial statements and other documents of the Institution. This analysis will be followed by an evaluation of organizational performance carried out through the study of performance indicators and their visual presentation, dashboard, which are also an important tool to support management. The proposed developments aim to make a contribution to support the institution's management and, consequently, its organizational performance. The final results speak for themselves as the calculation of the average cost per user and the application of performance indicators, shown visually in dashboards, is an added value for the institution in terms of support for decision making.

Keywords: Social organizations; third sector; cost accounting; performance indicators; dashboards.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Enquadramento das Misericórdias	3
1.1.1 Enquadramento da Instituição como IPSS.....	3
1.1.2 História das Misericórdias em Portugal.....	3
1.2 A importância da Contabilidade Analítica na gestão de uma IPSS	5
1.2.1 A Contabilidade Analítica como uma ferramenta de apoio à gestão.....	5
1.2.2 A Contabilidade Analítica e o seu uso numa IPSS.....	7
1.3 Indicadores de desempenho e o impacto do seu uso na gestão.....	7
1.3.1 O que são indicadores de desempenho e para que servem	7
1.3.2 Tipos de medidas de desempenho e o seu impacto na gestão	8
1.3.3 A necessidade do uso de Indicadores em IPSS.....	11
1.4 O uso de <i>Dashboards</i> numa organização.....	13
1.4.1 Monitorização de desempenho	13
1.4.2 O que é um <i>Dashboard</i> , os seus vários tipos e o seu propósito.....	15
1.4.3 O contributo do uso de <i>Dashboards</i> para uma IPSS	18
2 METODOLOGIA	19
2.1 Apuramento do custo por utente	19
2.2 Indicadores de desempenho na Instituição.....	20
2.3 Implementação de <i>dashboards</i> na Instituição.....	20
3 A INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO DO ESTÁGIO, SCML.....	22
3.1 Missão, Visão e Valores.....	22
3.1.1 Missão.....	22
3.1.2 Visão	23

3.1.3	Valores	23
3.2	Organograma.....	23
3.2.1	Gestão de Topo	25
3.2.2	Respostas Sociais.....	25
3.2.3	Outros Serviços.....	27
3.3	Política de Qualidade	29
3.4	Avaliação de Desempenho.....	30
4	ATIVIDADES REALIZADAS	31
4.1	Apuramento de Custos	31
4.2	Indicadores de desempenho	38
4.3	Implementação dos <i>Dashboards</i>	47
4.4	Outras atividades	59
	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	ANEXOS	71
	Anexo 1 – Demonstração de Resultados por Natureza – Ano 2019.....	72
	Anexo 2 – Decreto-lei nº84/2017 de 21 de junho.....	73
	Anexo 3 – Relatório de evolução dos gastos com pessoal	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Características dos Indicadores-Chave de Desempenho	10
Figura 2 - As quatro perspetivas do Balanced Scorecard	14
Figura 3 - Dashboards versus Scorecards	16
Figura 4 - Exemplo de dashboard	17
Figura 5 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Lamego	24
Figura 6 - Gráfico Despesa Mensal Homóloga	47
Figura 7 - Gráfico Despesas do Ano.....	48
Figura 8 - Gráfico Gastos com Pessoal por resposta social	48
Figura 9 - Gráficos Despesas com Compras, FSE e Gastos com Pessoal	49
Figura 10 - Gráfico Receita Mensal Homóloga.....	49
Figura 11 - Gráfico Receitas do Ano	50
Figura 12 - Gráfico Relação de gastos com pessoal e número de colaboradores	50
Figura 13 - Gráfico Pagamento de quotas	51
Figura 14 - Gráfico Número de Irmãos por distrito.....	51
Figura 15 - Dashboard Global	52
Figura 16 - Indicadores da resposta social CAT.....	53
Figura 17 - Indicadores da resposta social CAR.....	53
Figura 18 - Indicadores da resposta social ERPI	54
Figura 19 - Indicadores da resposta social Creche	54
Figura 20 - Indicadores da resposta social Pré-Escolar	55
Figura 21 - Indicadores da resposta social SAD.....	55
Figura 22 - Indicadores da resposta social CAE.....	56
Figura 23 - Gráfico Despesa Acumulada com pessoal por resposta social	56
Figura 24 - Gráfico Número de utentes por resposta social	57

Figura 25 - Gráficos Despesa Homóloga dos Serviços Administrativos e Gabinete Técnico.....	57
Figura 26 - Dashboard das Respostas Sociais	58

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Gastos com Compras - Ano 2019.....	31
Tabela 2 - Gastos com MOD - Ano 2019.....	32
Tabela 3 - Gastos Gerais - Ano 2019.....	33
Tabela 4 - Gastos com Pessoal a imputar em 2019	33
Tabela 5 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal dos Serviços Administrativos, Gabinete Técnico, Obras e Motoristas - Ano 2019	34
Tabela 6 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal do Economato e da Lavandaria - Ano 2019	35
Tabela 7 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal da Cozinha - Ano 2019.....	35
Tabela 8 - Outros Gastos e Outros Rendimentos - Ano 2019	36
Tabela 9 - Demonstração de Resultados por Funções - Ano 2019.....	37
Tabela 10 - Demonstração de Resultados por Funções - Ano 2018.....	38
Tabela 11 - Comparação de Resultados Líquidos - Anos 2019 e 2018.....	38
Tabela 12 - Indicador Despesa Mensal Homóloga.....	39
Tabela 13 - Medida - Despesa do Ano	40
Tabela 14 - Indicador Gastos com Pessoal por Resposta Social	40
Tabela 15 - Indicadores de Despesa	41
Tabela 16 - Medida - Relação dos gastos com pessoal e número de colaboradores	41
Tabela 17 - Indicador Receita Mensal Homóloga	42
Tabela 18 – Medida - Receita do Ano	42
Tabela 19 - Medida - Número de Irmãos por Distrito	43
Tabela 20 - Indicador Pagamento de Quotas	43
Tabela 21 - Indicador Custo médio por utente	44
Tabela 22 - Medida - Relação do número de colaboradores e gastos com pessoal	44
Tabela 23 – Indicador Receita média por utente	45

Tabela 24 - Medida - Número de utentes por resposta social.....	45
Tabela 25 - Indicador Despesa Acumulada com Pessoal por Resposta Social	46
Tabela 26 - Indicador Despesa Homóloga com Pessoal dos Serviços Administrativos e Gabinete Técnico	46

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CAE – Centro de Apoio Educativo

CAR – Centro de Acolhimento Residencial

CAT – Centro de Acolhimento Temporário

ERPI – Estrutura Residencial para Idosos

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

MOD – Mão de Obra Direta

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAAS – Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lamego

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito da componente não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e apresenta a utilização da contabilidade de gestão e de indicadores de desempenho como ferramentas de apoio à gestão na Santa Casa da Misericórdia de Lamego (SCML) que é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). A Instituição conta com um total de dez respostas sociais, das quais se destacam as seguintes: a estrutura residencial para idosos (ERPI), o centro de acolhimento residencial (CAR) para crianças e jovens do sexo feminino em situações de risco, o centro de acolhimento temporário (CAT) destinado a crianças de ambos os sexos em situações de risco, o serviço de apoio domiciliário (SAD), os serviços pedagógicos de Creche e Pré-escolar e o centro de apoio educativo (CAE).

Dada a natureza da Instituição de acolhimento do estágio, este trabalho assume grande importância no sentido em que, por um lado, a contabilidade analítica, e por outro, o desenvolvimento de *dashboards* para o acompanhamento visual das métricas e indicadores de desempenho das várias respostas sociais, poderão auxiliar a gestão de topo nos vários processos de tomada de decisão na SCML e, como tal, promover a sustentabilidade da Instituição. A SCML, como todas as outras organizações sociais, enfrenta bastantes constrangimentos financeiros e outras dificuldades inerentes ao meio em que se insere.

Considerada a motivação do tema e o enquadramento organizacional, social e científico do estágio, foram definidos como objetivos: o apuramento do custo médio por utente na SCML e a criação de suportes à tomada de decisão, *dashboards*, baseados no desenvolvimento e aplicação de indicadores chave de desempenho. A implementação e o uso contínuo de indicadores operacionais permitirão uma melhor identificação das rubricas de custo críticas e, como tal, possibilitarão uma pronta intervenção e melhoria dos processos.

Para concretizar estes objetivos, a metodologia utilizada envolveu a recolha e análise de informação da Instituição, nomeadamente à análise das demonstrações financeiras e outros dados relativos às rubricas de gastos e rendimentos. Adicionalmente, para acompanhar a dinâmica da composição do custo foram selecionados os indicadores com

papel chave para a gestão da SCML. Com o intuito de agilizar a leitura e visualização dos vários indicadores foi criada a visualização em painel, *dashboard*, para os indicadores fulcrais de gestão e um painel com o detalhe das sete principais respostas sociais da SCML.

Em termos de estrutura, o presente relatório encontra-se dividido em capítulos. Assim, após esta breve introdução, o primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico, nomeadamente, da Instituição como IPSS e das Misericórdias em Portugal, e a importância da contabilidade analítica para este tipo de organizações. Descreve-se ainda o papel dos indicadores de desempenho e a sua importância na gestão, e estabelece-se o conceito de *dashboard*, caracterizando-se a tipologia e o propósito de suporte à decisão.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia, ou seja, as ferramentas utilizadas no decurso do estágio e no desenvolvimento de todo o trabalho de investigação, tendo em vista alcançar os objetivos traçados no plano de estágio.

No terceiro capítulo é feita uma breve apresentação da Instituição de acolhimento do estágio: a missão, a visão, os valores e o organograma, seguida de uma apresentação da política de qualidade e do método de avaliação de desempenho implementado nesta organização.

O quarto capítulo contempla a parte prática do estágio e a descrição de todas as atividades realizadas. Relativamente à contabilidade analítica apresenta-se o apuramento do custo por utente e a elaboração da demonstração de resultados por funções tendo em conta a realocação de custos indiretos nas respetivas respostas sociais, transmitindo assim uma informação financeira mais clara e assertiva da organização. No que se refere às ferramentas e suportes de apoio à decisão são apresentados os indicadores de desempenho escolhidos pela Instituição, para apoio à gestão operacional, e é conduzida a sua demonstração visual. Esta é conseguida através da elaboração de *dashboards* em *Microsoft Excel*, desenvolvidos para o painel geral de gestão da Instituição e criados também para o detalhe das respostas sociais nas várias valências da Instituição.

Por fim, apresentam-se as principais conclusões relativas ao Estágio no seu geral e, em particular, às atividades desenvolvidas na Instituição de acolhimento. São ainda traçadas algumas linhas de trabalho, consideradas de interesse para futuros desenvolvimentos.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo será feito um breve enquadramento da Instituição onde foi realizado o estágio e também uma síntese da importância da contabilidade analítica e dos indicadores de desempenho na gestão de uma organização.

1.1 Enquadramento das Misericórdias

1.1.1 Enquadramento da Instituição como IPSS

As Misericórdias são instituições com grande impacto em Portugal, pelas suas características, identidade, imagem prestigiada e pela cultura institucional, com elevado valor para a 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.

A SCML é uma organização sem fins lucrativos. Estas instituições “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, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- Educação e formação profissional dos cidadãos;
- Resolução dos problemas habitacionais das populações.” (Segurança Social, 2019)

1.1.2 História das Misericórdias em Portugal

A Santa Casa da Misericórdia foi fundada em 1498 pela rainha D. Leonor de Lencastre, viúva de D. João II, que decidiu 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, contando com o apoio do rei D. Manuel I, tendo sido esta, posteriormente, aprovada pelo Papa Alexandre VI.

Mais tarde passou a designar-se de Santa Casa pelo povo e assentava numa tripla convergência de intenções de poderes: o religioso, a autoridade civil e a comunidade que passou a representar, na figura de uma instituição privada com intenção caritativa e orientada pelos princípios estabelecidos pelas catorze Obras de Misericórdia (as obras corporais e as obras espirituais).

- As sete obras corporais:
 1. Dar de comer a quem tem fome.
 2. Dar de beber a quem tem sede.
 3. Vestir os nus.
 4. Dar pousada aos peregrinos.
 5. Assistir os enfermos.
 6. Visitar os presos.
 7. Enterrar os mortos.
- As sete obras espirituais:
 1. Dar bons conselhos.
 2. Ensinar os ignorantes.
 3. Corrigir os que erram.
 4. Consolar os tristes.
 5. Perdoar as injúrias.
 6. Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo.
 7. Rogar a Deus por vivos e defuntos.

Inicialmente atuava ajudando apenas os pobres, os presos e os doentes, mas mais tarde estendeu-se a todos os tipos de necessitados e passou a receber um maior número de responsabilidades como o apoio a órfãos e a proteção das crianças abandonadas.

No entanto, estas novas responsabilidades trouxeram acrescidos requisitos financeiros que dificultaram o cumprimento das suas funções. Sendo estas as razões que levaram à redação de um novo Compromisso em 1618 de modo a estabelecer um plano mais rigoroso de doações e pagamentos oferecendo assim um maior sustento para o seu financiamento. Inclusive, a Coroa concedeu muitos subsídios e privilégios à Santa Casa

como a criação da Mesa da Misericórdia e a doação da Igreja e Casa Professa de São Roque, em 1768.

Apesar destes esforços e medidas, os problemas económicos continuaram a crescer e assim a Santa Casa solicitou à Rainha D. Maria I a permissão de constituir uma lotaria anual para atender às necessidades da Instituição com os lucros gerados por ela. Assim foi fundada a Lotaria de Lisboa no ano de 1783, destinando-se os lucros à obra da Misericórdia e a outras instituições, mas, mesmo assim, as dificuldades financeiras mantiveram-se.

Assim, as Misericórdias foram acompanhando a evolução dos tempos e adaptando a sua resposta às características do apoio social emergente mantendo-se fiéis às obras de misericórdia e aos princípios que estão na sua génese. Atualmente, os corpos sociais de uma Misericórdia são a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal sendo estes órgãos voluntários. Como estrutura representativa, as Misericórdias têm a União das Misericórdias Portuguesas. Foi criada em 1976 para orientar, coordenar e dinamizar as atividades destas Instituições.

1.2 A importância da Contabilidade Analítica na gestão de uma IPSS

1.2.1 A Contabilidade Analítica como uma ferramenta de apoio à gestão

De acordo com Patel (2015), os sistemas de informação contabilística são indispensáveis para todas as organizações porque transmitem a informação necessária para planear e preparar orçamentos e prestações de contas e porque tornam mais fáceis as várias atividades contabilísticas das organizações. Para uma boa “tomada de decisão” é fundamental a existência de informação precisa e oportuna, que é dada pelos sistemas de informação contabilística e pelas demonstrações financeiras, podendo-se dizer, portanto, que estes sistemas afetam os lucros das organizações.

A contabilidade analítica transmite informações detalhadas das atividades de uma organização nas quais os gestores se vão apoiar para tomar decisões, isto porque fornece dados detalhados sobre os custos e os proveitos da organização, nomeadamente qual a sua origem. Desta forma, é possível controlar as operações e planear o futuro, permitindo também a alocação de recursos para áreas mais eficientes e rentáveis das operações. E

ainda mais importante, a contabilidade analítica pode ser usada por qualquer organização, tendo em conta as suas necessidades específicas.

Há vários métodos para apurar os custos, mas cada um influencia os resultados obtidos de maneira diferente e, conseqüentemente, as decisões a serem tomadas. Inicialmente, a contabilidade de custos estava muito ligada às atividades industriais e veio resolver os problemas que se prendiam à necessidade de as organizações conhecerem com mais pormenor os seus custos e proveitos, nomeadamente os custos de cada fase de produção (Mendes, 1996).

Seguindo essa ideia, Drury (2006) refere que é importante separar os custos em fixos e variáveis para a tomada de decisão pois a planificação permite obter informação relevante sobre os custos.

Os sistemas de custeio tradicionais, para Kaplan & Anderson (2007), são os que usam a mão-de-obra, a matéria-prima e os gastos gerais de fabrico como base, nomeadamente na atividade industrial em que as empresas conseguiam saber os custos de mão-de-obra, de matéria-prima e outros gastos gerais por cada produto. Os sistemas mais utilizados pelas organizações são o custeio total e o custeio variável. De acordo com Saraiva *et al.* (2019), no custeio total consideram-se todos os custos de produção (fixos e variáveis) como custo do produto e, no custeio variável, apenas se afetam os custos variáveis de produção ao produto, sendo os custos fixos de produção considerados custos do período em que ocorrem. A semelhança destes dois sistemas de custeio é que ambos consideram que os custos não referentes à produção devem ser tratados como custos do período.

Para Zimmerman (2011), os custos diretos de um produto ou de um serviço são aqueles que podem ser facilmente atribuídos ao produto ou serviço como a Mão-de-Obra Direta (MOD) e os custos com materiais diretos, sendo os custos indiretos os que incluem a mão-de-obra indireta e outros custos indiretos. Um colaborador a produzir um produto e a matéria-prima usada nessa produção são exemplos de custos diretos, enquanto os custos com a segurança das instalações e com os seguros e depreciações são exemplos de custos indiretos.

Com o passar das décadas, os sistemas de custeio tradicionais tornaram-se obsoletos e desadequados, passando a deixar de refletir a realidade económica das organizações, o que exigiu o repensar de alguns dos seus pressupostos e levou ao aparecimento de outros sistemas de custeio. No entanto, é necessário ter cuidado pois apesar da variedade de

sistemas de custeio, a sua utilização errada pode trazer graves consequências para as organizações, tal como referem Kaplan & Porter (2011), “o que não se pode medir não se pode gerir ou melhorar”.

1.2.2 A Contabilidade Analítica e o seu uso numa IPSS

Pode-se dizer que as IPSS se assemelham às Instituições Públicas, por não terem fins lucrativos. Carvalho, Costa, & Macedo (2008) referem que o desenvolvimento de sistemas de apoio à gestão nestas instituições é considerado útil pois estes sistemas ajudam na tomada de decisões que implicam a gestão de dinheiros públicos. A contabilidade analítica tem assim um papel importante na análise e controlo de custos, ajudando os gestores e administradores a tomarem decisões.

Segundo Martins, Nery, Borges, Souza, & Borges (2011), a contabilidade é muito importante para as organizações sem fins lucrativos para demonstrar a origem dos seus recursos e a forma como estes são aplicados. De acordo com Martins (2007) a contabilidade de gestão fornece informações aos gestores que lhes permite agir eficazmente num ambiente de mudanças constantes, responder corretamente aos problemas e aproveitar as oportunidades que vão aparecendo. Também permite gerir os escassos recursos que estas organizações detêm.

A minúcia e o detalhe da informação facilitam a tomada de decisão e, conseqüentemente, um desempenho organizacional maior. Brynjolfsson, Hitt, & Kim (2011) analisaram uma amostra de empresas e encontraram indícios que a tomada de decisão baseada em dados está associada a uma maior produtividade e a um maior valor de mercado.

Vinayamoorthi, Selvam, Lingaraja, Venkatraman, & Mahalingam (2012) denotam que as técnicas para a tomada de decisão se podem classificar em três grupos, sendo eles: a Análise de Custos, a Avaliação de Investimentos e a Gestão de Desempenho.

1.3 Indicadores de desempenho e o impacto do seu uso na gestão

1.3.1 O que são indicadores de desempenho e para que servem

Todas as atividades de uma organização são geridas com base em informações, que constituem o suporte de sustentação de um sistema de decisão. É assim que surge o conceito de indicador, que não é mais que o “agente tradutor” da informação e que dissemina o acesso de todos os interessados à mesma, de uma maneira única e universal.

De acordo com Fernandes (2017), um indicador deve expressar uma situação que se quer avaliar “da forma mais simples possível”. O uso de indicadores vai auxiliar na quantificação de um processo, estabelecendo padrões para analisar o desempenho. Estes, ao representarem determinada atividade/processo, vão mostrar qual o seu estado, ou seja, como se encontra e como se estão a desenvolver as respetivas tarefas. Pode-se dizer que são os medidores de uma atividade e o seu uso permite às organizações monitorizar vários dos seus processos internos e externos. Isto vai permitir que o gestor perceba o desempenho de cada processo e o da organização como um todo, o que lhe permitirá identificar qual o processo em que se deve focar. O autor reforça, ainda, que os indicadores se tornam, assim, essenciais no planeamento e controlo dos processos das organizações pois “estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está a seguir”. Isto irá facilitar a ação do gestor que atenderá a estas informações na tomada de decisão. (Fernandes, 2017)

Para Basílio (2018) as organizações apenas conseguem atingir, de um modo sustentável, a melhoria do seu desempenho, se forem capazes de o medir e avaliar.

Ao fornecerem a informação de uma forma mais simples, agregada e fiável, os indicadores de desempenho apresentam-se como uma boa ferramenta de comunicação entre os vários níveis da Gestão de uma organização e entre a Gestão e a sociedade em geral (Alegre *et al.*, 2017). Os autores confirmam ainda que os sistemas de medição de desempenho são uma ferramenta importante pois permitem às organizações responder à pressão da sociedade relativamente ao aumento da transparência na informação e na contabilidade; facilitam a disponibilidade dos dados em tempo real para os gestores; permitem diminuir o risco de maus investimentos, tornando mais eficiente o uso de capital; e permitem melhorar os processos internos de modo a atingir eficiências nos mesmos.

1.3.2 Tipos de medidas de desempenho e o seu impacto na gestão

Parmenter (2015) conclui que existem quatro tipos de medidas de desempenho, que se encontram divididas em dois grupos: os indicadores de resultado e os indicadores de desempenho.

Segundo este autor, os indicadores de resultado são o somatório do trabalho de uma ou de várias equipas. São muito úteis para medir o trabalho em equipa, mas não auxiliam na

resolução de problemas. Isto porque, ao focarem-se no resultado, não permitem identificar quais as equipas responsáveis pelo bom ou mau desempenho. Por sua vez, os indicadores de desempenho ajudam na resolução de problemas pois permitem identificar a equipa ou o conjunto de equipas responsáveis pelo bom ou mau desempenho.

Como já referido anteriormente, o autor considera que existem quatro medidas de desempenho, sendo as mais importantes identificadas pelo uso da palavra “chave” (*key*):

1. Indicadores-chave de resultado (*KRI – Key Result Indicators*)

Os Indicadores-chave de resultado fornecem uma imagem clara se a organização se está a dirigir na direção certa à velocidade certa. São fáceis de determinar e permitem ao gestor conhecer o progresso da organização tendo em conta a sua estratégia. No entanto, estas medidas são de pouca utilidade para os gestores pois são comunicadas tarde demais para a organização mudar de direção e não transmitem informações que permitam a melhoria dos resultados.

2. Indicadores de resultado (*RI – Result Indicators*)

Os Indicadores de resultado resumem o trabalho de mais de uma equipa e são úteis para fornecer uma visão geral de como é que as equipas trabalham juntas. A diferença entre este tipo de indicadores e os indicadores-chave de resultados é que os indicadores-chave de resultado resumem as atividades realizadas mais importantes de uma forma mais geral. Para o autor, todas as medidas de desempenho financeiras são indicadores de resultados porque os indicadores financeiros são o resultado de várias atividades. Os indicadores financeiros são úteis, mas não permitem saber quais os fatores reais do desempenho. Para se perceber completamente as ações a tomar, é necessário olhar para as atividades que criaram o indicador financeiro.

3. Indicadores de desempenho (*PI – Performance Indicators*)

O autor considera que os Indicadores de desempenho são os indicadores que não são financeiros e através dos quais se podem identificar as equipas responsáveis. A diferença entre os indicadores de desempenho e os indicadores-chave de desempenho é que os indicadores-chave de desempenho são fundamentais para o bem-estar da organização. Apesar de serem importantes, estes indicadores não são cruciais para a organização, mas auxiliam as equipas no alinhamento com a estratégia da organização e complementam os indicadores-chave de desempenho.

4. Indicadores-chave de desempenho (*KPI – Key Performance Indicators*)

Os Indicadores-chave de desempenho focam-se nos aspetos do desempenho da organização que são críticos para o sucesso atual e futuro da mesma e fornecem aos gestores informações sobre o desempenho dos fatores críticos de sucesso da organização. Estando devidamente informados do desempenho da organização, os gestores conseguem melhorar o desempenho e resolver eventuais problemas. Estes indicadores não são novos para as organizações, mas podem não ser reconhecidos pelas mesmas ou “podem estar a ganhar pó em algum lugar desconhecido pela equipa de gestão.” (Parmenter, 2015)

O autor definiu, ainda, as características deste tipo de indicadores, conforme figura 1.

Não financeiros	Medidas não são financeiras (por exemplo: não expressos em dólares, yen, libras, Euros, etc.).
Oportunos	Medidos frequentemente (por exemplo: a toda a hora, diariamente ou semanalmente).
Com o foco do Diretor Executivo	Têm a atenção do Diretor Executivo e da equipa de gestão.
Simple	Todos os colaboradores percebem o indicador e qual ação corretiva é necessária.
Baseados em equipa	A responsabilidade pode ser imputada a uma equipa ou a um conjunto de equipas que trabalham em conjunto.
Com impacto significativo	Tem um grande impacto na organização (por exemplo: tem impacto em mais de um dos fatores críticos de sucesso e mais do que uma perspetiva do balanced scorecard).
Com lado escuro limitado	Encorajam às ações apropriadas (por exemplo: foram testados para garantir que têm um impacto positivo no desempenho, enquanto que pensamentos deficientes nas medidas de desempenho podem levar a comportamentos disfuncionais).

Figura 1 - Características dos Indicadores-Chave de Desempenho
Fonte: Adaptado de Parmenter (2015, p.12)

Para Jahangirian, Taylor, Young, & Robinson (2017), um indicador-chave de desempenho é uma medida quantificável que é usada para medir ou comparar o

desempenho em termos de atingir objetivos estratégicos e operacionais. Deste modo, as organizações devem alinhar os indicadores-chave de desempenho com os objetivos da organização, sendo que uma das formas mais seguras de o fazer é através dos fatores críticos de sucesso.

1.3.3 A necessidade do uso de Indicadores em IPSS

Segundo Merchant & Van der Stede (2011) é fundamental a existência de um sistema de controlo de gestão que compreenda todos os mecanismos de gestão utilizados pelas organizações para assegurar que os comportamentos dos seus colaboradores vão ao encontro da estratégia da organização. São identificadas como causas para a necessidade de um sistema de controlo de gestão a falta de direção, os problemas motivacionais e as limitações pessoais. É de referir que os sistemas de controlo de gestão variam de organização para organização e dentro destas, nas suas diferentes áreas. Digamos que para uma melhor gestão, as organizações têm de dispor de várias ferramentas que lhes permitam melhorar o seu desempenho como um todo.

Apesar de as IPSS não terem fins lucrativos, estas carecem da mesma necessidade de controlo existente nas restantes organizações e para combaterem os problemas de controlo neste tipo de organizações os gestores usam os mesmos métodos usados nas organizações com fins lucrativos:

- O controlo de ações;
- O controlo de resultados;
- O controlo pessoal;
- O controlo cultural. (Merchant & Van der Stede, 2011)

Este tipo de organização enfrenta uma grande dificuldade, que é a de medir o desempenho, e isto deve-se à falta de indicadores que o permitam. A ausência de indicadores de desempenho tornam não só mais complicadas as tarefas do controlo de gestão mas também da medição do desempenho organizacional tendo em conta os objetivos gerais da utilização do controlo de resultados na organização como um todo; da análise de benefícios de investimentos; da descentralização da organização e responsabilização dos gerentes por áreas específicas de desempenho que se relacionem com o objetivo da organização; e da comparação do desempenho das diferentes unidades que realizam diferentes atividades. (Merchant & Van der Stede, 2007)

Alegre *et al.* (2017) mostram que, individualmente, um indicador de desempenho deve ser claramente definido, razoavelmente alcançável, possível de ser auditado, simples e fácil de compreender, quantificável de modo a fornecer uma medição objetiva e deve também incluir informação sobre a qualidade dos dados. Em conjunto, os indicadores de desempenho devem: fornecer informação significativamente diferente dos restantes indicadores do grupo, apresentar definições inequívocas e ter sido em conta, apenas, os indicadores que se acreditem que sejam essenciais à eficácia da medição do desempenho.

As organizações são motivadas a agir de uma forma estrategicamente desejável através da implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional. (Waal, Goedegebuure & Geradts, 2011). Estes autores elaboraram um estudo numa organização sem fins lucrativos e identificaram cinco indicadores de desempenho, são eles: a taxa de absentismo, a satisfação do cliente, a taxa de retorno, o tempo de execução e as perdas dos projetos.

Num outro estudo conduzido por Sabert & Graham (2014), os resultados obtidos demonstraram que os sistemas de controlo preferenciais, nas organizações sem fins lucrativos, são a cultura organizacional (representada pelo trabalho de equipa, pelo encorajamento e pelos valores); o alinhamento estratégico; a motivação intrínseca; a formação (treino); o controlo participativo e a promoção interna.

Ferreira & Otley (2009) sugerem que uma correspondência entre o ambiente, a estratégia e as estruturas internas (assim como sistemas de controlo de gestão) está associada a um desempenho mais elevado.

A falta de direção é um dos problemas de controlo observados e as falhas nas estratégias de comunicação e planos para os membros organizacionais podem resultar na falta de entendimento em como as ações individuais contribuem para a estratégia geral. Um dos sistemas de controlo de gestão são os controlos pessoais e uma das formas para este controlo é através da avaliação individual de desempenho (Ferreira & Otley, 2009).

As evidências sugerem que o alinhamento entre medidas de desempenho e estratégia afetam o desempenho. Em particular, verificou-se que o emparelhamento de estratégias de fabricação baseadas na qualidade com o uso extensivo de medidas de desempenho não financeiras tem um efeito positivo no desempenho. No entanto, apesar dos componentes individuais dos sistemas de gestão de desempenho poderem parecer bem construídos,

podem acontecer falhas de controlo quando eles não se encaixam bem juntos (Ferreira & Otley, 2009).

É importante referir que cada organização tem as suas próprias características e está inserida numa realidade distinta, daí ser necessário ter cuidado com os indicadores a aplicar. Não é aconselhável usar indicadores genéricos que sejam aplicados por outras organizações. Pode-se, isso sim, usar esses indicadores como um ponto de partida na elaboração dos indicadores a aplicar.

Seguindo este ponto de vista, Caldeira (2014) definiu três passos essenciais que as organizações devem tomar para definir os seus indicadores. São eles, a compreensão do modelo de negócio, a definição dos objetivos da organização e a definição de uma estratégia para atingir os objetivos definidos.

Alegre *et al.* (2017) referem ainda que os indicadores de desempenho têm sido usados como uma ferramenta independente e que vão continuar a sê-lo, mas que o seu uso, a nível individual ou até em comparação com outros, pode não ajudar a melhorar o desempenho. Ou seja, os indicadores de desempenho são uma excelente ferramenta para medir o desempenho de uma organização e para compará-lo com dados e metas de períodos passados e com indicadores de outras organizações, mas as soluções para eventuais falhas, e até melhorias, devem ser atingidas através de ferramentas complementares como, por exemplo, o *Benchmarking*. Para os autores, o *Benchmarking* é “uma ferramenta que serve para melhorar o desempenho através da pesquisa de métodos e da adaptação de práticas de liderança”. O *Benchmarking* apresenta-se como uma ferramenta muito poderosa que, no entanto, se for implementada sem um objetivo claro, pode levar a grandes deceções e a um desperdício dos recursos utilizados.

1.4 O uso de *Dashboards* numa organização

1.4.1 Monitorização de desempenho

Para fazer frente aos problemas existentes, quer na envolvente interna quer na externa, as organizações carecem cada vez mais de monitorizar as suas ações, adaptando a monitorização à sua realidade, devendo cada organização escolher o modelo que melhor se adequa à ação a monitorizar.

No seguimento desta ideia, Caldeira (2014) distingue quatro tipos de modelos de monitorização:

- O acompanhamento de resultados, que consiste no acompanhamento de indicadores relativos à atividade da organização;
- A gestão por objetivos, que consiste na definição dos objetivos a atingir e de como se vai realizar, isto é, todos os colaboradores sabem o seu papel e como chegar ao objetivo pretendido. Existindo uma meta pré-estabelecida é possível que no fim se confronte o obtido com o que se esperava atingir;
- O *Balanced Scorecard*, que foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no ano de 1992. Esta denominação deve-se ao facto deste método equilibrar indicadores financeiros com indicadores não-financeiros, perspetivas externas à organização com perspetivas internas, indicadores de médio e longo prazo com indicadores de curto prazo e indicadores de resultado com indicadores de ação e também porque o acompanhamento da estratégia se faz através de um “*report* periódico” à semelhança de um *tableau de bord*. Este mapa estratégico contém as perspetivas Financeira, Cliente, Processo e Aprendizagem que se relacionam entre si numa relação de causa-efeito (Figura 2).

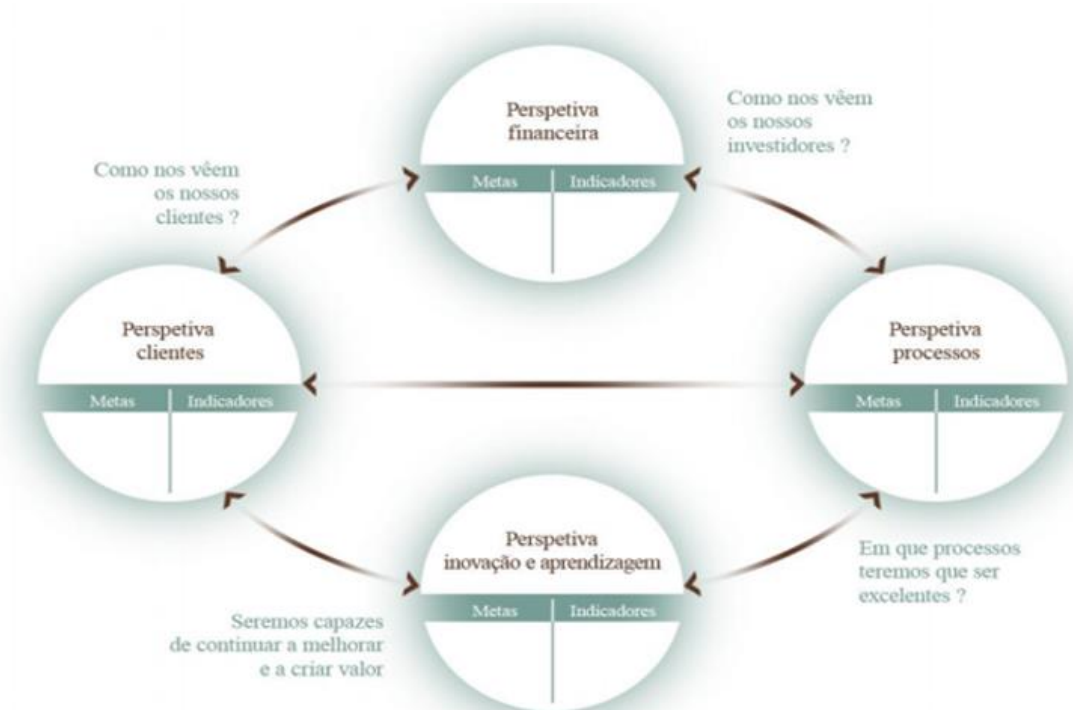


Figura 2 - As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

- O *Dashboard*, que consiste numa ferramenta de visualização do desempenho que auxilia a tomada de decisão em gestão e que se pode aplicar a diferentes níveis da organização e para vários fins. O seu objetivo é dar uma leitura rápida e eficaz da informação que pretende transmitir.

1.4.2 O que é um *Dashboard*, os seus vários tipos e o seu propósito

De acordo com Caldeira (2010), um *dashboard* pode ser compreendido como uma ferramenta de visualização gráfica que serve de apoio à gestão e onde consta informação de uma organização que é fundamental para a tomada de decisão. Para este autor, um *dashboard* cumpre os seguintes requisitos, em simultâneo: é um instrumento de monitorização, apresenta o ponto de situação dos *drivers* principais da organização, resume-se numa única página para poder transmitir toda a informação que está representada por gráficos e combinada sob diferentes dimensões de modo a expor relações, que dificilmente se detetam individualmente, sendo criado através de técnicas de *design* que produzem um *layout* simples e claro.

Os *dashboard* têm vários tipos, tendo em conta que podem representar todo o tipo de informação. De acordo com Eckerson (2006) existem três tipos de *dashboard*:

- O *dashboard* operacional – este tipo de *dashboard* localiza o núcleo dos processos operacionais e mostra os dados em tempo real e realça a monitorização;
- O *dashboard* tático – este tipo de *dashboard* localiza os processos departamentais e realça a análise;
- O *dashboard* estratégico – monitoriza a execução dos objetivos estratégicos a cada nível da organização e realça a gestão. Normalmente são implementados através do uso do *Balanced Scorecard*.

Este autor também destaca que as organizações, para poupar recursos, optam pela elaboração de *dashboards* “rápidos, simples e baratos”. No entanto, é necessário ter cuidado com estes *dashboards* que visualmente parecem atraentes e poderosos, mas que podem conter as falhas, nomeadamente:

- Demasiado monótonos (*Too flat*) – ou seja, apresentam uma capacidade muito reduzida para interagir com dados ocultos. Se o *dashboard* não ajudar a chegar à raiz do problema não vai conseguir ajudar a identificar a causa nem como corrigi-la, reduzindo-se apenas a mostrar que o problema existe;

- Demasiado manuais (*Too manual*) – a maioria dos *dashboards* apresentam-se como uma grande ajuda, mas demoram muito tempo a modificar e adaptar. Isto é, os *dashboards* precisam de evoluir para ajudar nos requisitos críticos;
- Demasiado isolados (*Too isolated*) – um dos problemas dos *dashboards* rápidos é que podem ajudar a responder às necessidades do momento, mas minam a capacidade da organização para obter uma visão firme da informação relativa a produtos, clientes, entre outros. Eventualmente haverá necessidade de inserir estes *dashboards* noutros para preservar as visões do negócio e eliminar operações redundantes;
- Demasiado imprecisos (*Too inaccurate*) – como estes *dashboards* demonstram informação de vários sistemas e fundem essa informação num simples gráfico, há uma grande possibilidade da informação ser imprecisa, incompleta e inconsistente;
- Demasiado “fixes” (*Too cool*) – muitos *dashboards* são visualmente atraentes, mas perceptivamente ineficazes. Ou seja, um *dashboard* deve mostrar os dados necessários de forma clara e exata para que seja possível tomar uma decisão correta.

	Dashboard	Scorecard
Propósito	Mede o desempenho	Progresso dos gráficos
Utilizadores	Gestores, colaboradores	Diretores, gestores, colaboradores
Atualização	Em tempo real no tempo certo	"Fotografias" periódicas
Dados	Reais	Resumos
Exibição	Gráficos e tabelas	Símbolos e ícones

Figura 3 - *Dashboards versus Scorecards*

Fonte: Adaptado de Eckerson (2006, p.9)

Apesar de haver pessoas que usam o termo *dashboard* e *scorecard* para o mesmo significado e outras que utilizam estes termos para se referir a tipos de ferramentas de monitorização diferentes, Eckerson (2006) considera que são apenas diferentes mecanismos de visualização, dentro de um sistema de gestão de desempenho. O autor considera que um bom sistema de gestão de desempenho tem de ser capaz de apresentar tanto *dashboards* como *scorecards* porque ambos têm o mesmo fim, ou seja, ambos mostram o estado e as tendências dos indicadores de desempenho. Também refere que as diferenças entre estas duas ferramentas de monitorização são que os *dashboards* monitorizam o desempenho dos processos operacionais e tendem a mostrar gráficos e

tabelas que estão formatadas condicionalmente enquanto que os *scorecards* mostram o progresso dos objetivos estratégicos e usam símbolos e ícones gráficos para demonstrar o estado e a tendência das métricas principais.

Na Figura 3, o autor refere que o *dashboard* serve para medir o desempenho e tem como utilizadores os gestores e colaboradores. É atualizado em tempo real e os dados são sobre as ocorrências sendo demonstrados por gráficos e tabelas. Já o *Scorecard* tem o propósito de demonstrar o progresso gráfico e é utilizado pelos executivos, gestores e colaboradores. É retratado como fotografia periódica e os dados são resumidos, sendo demonstrados por símbolos e ícones.

Apesar de serem usados, na maioria, para representar informação financeira, os *dashboards* podem ser usados para outros fins, como é o caso do *dashboard* que foi criado para acompanhar a expansão da *Covid-19* (Coronavírus) no mundo em tempo-real.

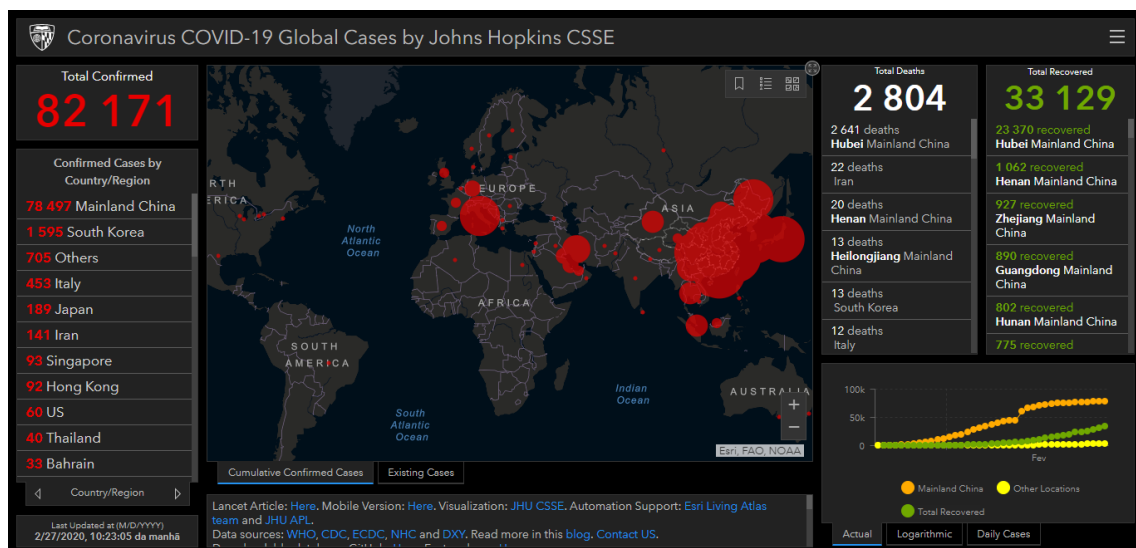


Figura 4 - Exemplo de *dashboard*

Fonte: Universidade John Hopkins (Retirado de arcgis.com em 27/02/2020)

Este *dashboard* foi criado pela universidade *John Hopkins* nos Estados Unidos da América e exibe os territórios mais afetados pelo surto do vírus assim como as mortes causadas pelo mesmo e os pacientes recuperados em cada país. A fonte de dados deste *dashboard* é a *Organização Mundial da Saúde*, os *Centros para Prevenção e controlo de Doenças dos EUA* e da *China*, assim como a *Comissão Nacional de Saúde da China*.

1.4.3 O contributo do uso de *Dashboards* para uma IPSS

Todas as organizações pretendem melhorar o desempenho e conseguem-no mais facilmente se tiverem a capacidade de o medir e avaliar através de indicadores que se adequem à sua realidade. As organizações sem fins lucrativos não devem ser exceção. Todas as organizações podem apoiar-se nos *dashboards*, que transmitem a informação de maneira simples e compreensível a todos para monitorizar o seu desempenho.

Como as IPSS têm alguns constrangimentos ao nível da gestão dos seus diferentes recursos, a utilização de *dashboards* construídos através do *Microsoft Excel* torna-se uma mais-valia para estas Instituições. A generalidade das organizações dispõe do *Microsoft Office* e das suas aplicações e, como tal, a utilização da folha de cálculo *Excel* não traz custos adicionais e não constitui um problema para os colaboradores que, à partida, já usam e conhecem esta ferramenta.

A utilização de *dashboards* numa IPSS representa assim uma vantagem para a realidade destas organizações que, detendo escassos recursos financeiros e humanos, mantêm uma constante preocupação na redução de custos para manter um equilíbrio financeiro estável de modo a responder a todas necessidades dos utentes. Este tipo de monitorização, permite uma maior facilidade na transmissão e compreensão de informações, facilita a tomada de decisão e, conseqüentemente, o desempenho das Instituições, sem exigir custos adicionais.

2 METODOLOGIA

Em todas as organizações é fundamental que os gestores disponham de elementos que possam fundamentar o seu parecer e suportar a tomada de decisão. Com este estágio foi implementado um sistema de custeio para apurar o custo médio por utente (de modo a transmitir a informação financeira da maneira mais correta possível) e uma outra ferramenta de apoio à gestão da organização, nomeadamente um *dashboard* que apresenta a visualização de um conjunto de indicadores e medidas para avaliar o desempenho e, dessa forma, auxiliar a tomada de decisão por parte da Gestão de Topo.

Essas ferramentas de gestão foram desenvolvidas e implementadas de modo a colmatar algumas das necessidades identificadas pela Instituição de acolhimento do estágio, a SCML. Foi proposta uma distribuição dos custos pelas respetivas respostas sociais às quais estes devem ser imputados e foi construído um suporte de visualização de indicadores de desempenho, *dashboard*, que tem por objetivo proporcionar uma apreciação visual e o acompanhamento das métricas definidas para apoio à tomada de decisão na SCML.

2.1 Apuramento do custo por utente

Para proceder ao apuramento do custo por utente foram analisados os dados relativos aos gastos de cada resposta social no período económico de 1 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019. A Instituição permitiu a análise da associação de contas e do mapa de exploração de cada resposta social, sendo os dados cruzados e organizados numa folha de cálculo *Microsoft Excel*. A análise também incidiu sobre as Demonstrações Financeiras da Instituição, nomeadamente a Demonstração de Resultados por Natureza (Anexo 1), e no que reporta aos valores das contas 6 – Gastos e 7 – Rendimentos. Estes mapas foram extraídos do programa de contabilidade da SCML, F3M – *Information Systems*, S.A., tendo sido apurado o custo médio por utente para o conjunto de respostas sociais selecionadas para o estudo, nomeadamente, CAR, ERPI, CAT, Creche, Pré-Escolar, CAE e SAD.

O sistema de custeio escolhido para apurar o custo médio por utente foi o sistema de custeio total, considerando a repartição dos gastos em gastos com Compras e MOD (custos diretos) e Gastos Gerais (custos indiretos). Esta escolha teve em conta a natureza da Instituição, na medida em que é uma ferramenta de simples aplicação, que permite

manter o rigor e fiabilidade na distribuição dos custos. Por outro lado, este sistema de custeio apresenta-se mais adequado porque permite transmitir a composição de todos os custos associados às várias respostas sociais e, como tal, determinar o respetivo custo médio por utente. Pode-se dizer que os custos diretos correspondem aos gastos que são diretamente associados ao utente como, por exemplo, as fraldas para os utentes na ERPI ou o material escolar nas respostas sociais Pré-escolar, CAR e CAT. Os custos indiretos, por sua vez, correspondem aos gastos que não podem ser diretamente associados a um utente como, por exemplo, a comunicação. Para cada resposta social serão somados os gastos com Compras, MOD e Gastos Gerais e o resultado dessa soma será dividido pelo número médio de utentes de cada resposta social, o que resultará no custo médio por utente de cada uma delas.

2.2 Indicadores de desempenho na Instituição

Dada a natureza desta organização, seria de extrema importância criar ferramentas de apoio, para auxiliar a gestão de topo da Instituição, sem que isso acarrete custos adicionais em *software* ou em formação dos colaboradores. Este propósito foi alcançado através da utilização da folha de cálculo do *Microsoft Excel*.

Assim, num primeiro momento, identificaram-se as medidas de desempenho mais adequadas à perceção e medição dos custos, tendo em vista as características gerais de monitorização do desempenho pretendidas para a Instituição.

Procedeu-se então à aplicação de uma técnica de recolha baseada na observação e à consulta dos elementos disponíveis na organização. Parte dos documentos contendo os dados necessários foram obtidos através da extração dos programas informáticos da Instituição. Destes dados foram escolhidos os necessários ao cálculo dos indicadores em estudo, e com maior relevo para o acompanhamento da situação da Instituição.

Numa segunda fase foi desenhado um conjunto de indicadores para medir o desempenho operacional na Instituição e foram elaboradas as respetivas fichas técnicas.

2.3 Implementação de *dashboards* na Instituição

Num outro momento foi contruída uma proposta de representação visual dos indicadores de desempenho escolhidos, a qual foi, posteriormente, discutida com o Senhor Provedor

da Instituição, passando a ser implementada através da ferramenta *Microsoft Excel*, para uso pela gestão de topo.

Inicialmente foi planeado e elaborado um *dashboard* de cariz geral com ênfase nos valores de gastos e receitas da Instituição. Mas, posteriormente, e a pedido do Senhor Provedor, foi criado um outro *dashboard* focado nas respostas sociais desta Instituição, a conter o custo médio por utente e receita média por utente de cada uma delas, a evolução do número de colaboradores e de gastos com pessoal (é a rúbrica de gastos com maior peso no valor total de gastos da Instituição e de cada resposta social), a hierarquia dos gastos com pessoal das sete respostas sociais em estudo e o número de utentes por resposta social. Também foram incluídos neste *dashboard* a comparação de gastos com pessoal ao longo dos anos de 2018, 2019 e 2020 dos Serviços Administrativos e do Gabinete Técnico, que também têm um grande impacto no valor total de gastos com pessoal.

O *dashboard* global, elaborado para esta Instituição contempla a comparação das várias rúbricas de despesas e receitas dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, a desagregação do valor de despesas e receitas do ano de 2020 nas suas várias rúbricas e um mapa com os gastos com pessoal desagregados por resposta social. Contempla, ainda, três velocímetros para auxiliar a gestão de topo, quando os custos reais excedem o valor que tinha sido inicialmente orçamentado, a evolução da variação do número de colaboradores e do valor da rúbrica de gastos com pessoal, o número de irmãos da SCML por distrito e a evolução do pagamento de quotas do ano corrente e a comparação com o pagamento no ano de 2019.

3 A INSTITUIÇÃO DE ACOLHIMENTO DO ESTÁGIO, SCML

A SCML foi fundada em 20 de abril de 1519, 21 anos depois da Rainha D. Leonor ter fundado a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, sendo assim uma das mais antigas do País. Nos primeiros anos da sua existência passou tempos difíceis, até que, a 17 de dezembro de 1597, D. Filipa Rodrigues do Amaral, irmã de Diogo Rodrigues do Amaral, Cónego da Sé, doou todos os seus bens à Casa do Hospital de Lamego. Ao falecer, deixou no seu testamento outras disposições que gostaria que fossem respeitadas, nomeadamente a criação do Lugar de "Revedor dos Pobres", que os Irmãos seriam obrigados a eleger cada ano e que teria por obrigação visitar o dito Hospital todos os dias, devendo permanecer lá enquanto os pobres comessem para verificar se lhes davam tudo o que necessitavam.

Até 1970, a SCML dedicou-se quase exclusivamente à assistência dos doentes através do seu Hospital fundado em 20 de abril de 1519 por provisão d'El Rei D. Manuel I. Tendo funcionado inicialmente na Igreja de S. Francisco até ser construído o edifício (atual Teatro Ribeiro da Conceição), erguido em 1727 para servir aí de Hospital até 1892, altura em que foi construído o novo Hospital D. Luiz I. Em 7 de Abril de 1970 foram integrados na SCML, por despacho governamental, o Lar das Crianças, o Lar de Idosos e a Sopa dos Pobre.

A sede da SCML passou por várias moradas até que, em janeiro de 1998 se instalou na atual sede, no Palácio dos Vilhenas, edifício do século XVIII, situado no Largo Doutor João de Almeida.

Nos dias de hoje conta com várias respostas sociais, que são elas: o CAR, a ERPI, o CAT, a Creche, o Pré-Escolar, o CAE, o SAD, o Rendimento Social de Inserção (RSI), o Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS) e as Cantinas Sociais.

3.1 Missão, Visão e Valores

3.1.1 Missão

Proporcionar aos seus utentes e à comunidade em geral, ações com qualidade e responsabilidade social, assegurando o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

3.1.2 Visão

Ser a organização social reconhecida pela excelência dos serviços prestados no Concelho de Lamego. Para tal a Mesa Administrativa, com o apoio de todos, compromete-se a:

- Promover serviços de Excelência que permitam aos seus utentes um elevado nível de satisfação;
- Assegurar a formação e motivação dos seus colaboradores com vista a alcançar a Excelência do seu desempenho;
- Proporcionar a toda a comunidade institucional um bom ambiente de trabalho;
- Assegurar a melhoria da gestão administrativa e da comunicação interna e externa;
- Implementar, cumprindo com os requisitos e melhorar continuamente o seu Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurar a conformidade com os dispositivos legais e institucionais;
- Implementar, rever e comunicar a Política e os Objetivos da Qualidade a toda a organização, para que todos possam compreender e cumprir com os compromissos que ela estabelece.

3.1.3 Valores

- Valorizando o passado, construir o futuro.
- Manter atitude responsável, comprometida, disciplinada e colaborativa;
- Praticar a humanização do atendimento e das relações com equidade;
- Atuar com ética, honestidade e austeridade, dentro dos princípios da legalidade;
- Cultivar a transparência e o respeito nas relações com a sociedade;
- Oferecer ambiente que inspire a dignidade e a confiança de seus colaboradores;
- Investir continuamente em tecnologia e capacitação de seus colaboradores e otimizar a gestão dos recursos na construção da sustentabilidade;
- Desenvolvimento económico com responsabilidade social.

3.2 Organograma

A Instituição encontra-se organizada conforme ilustrado na Figura 5:

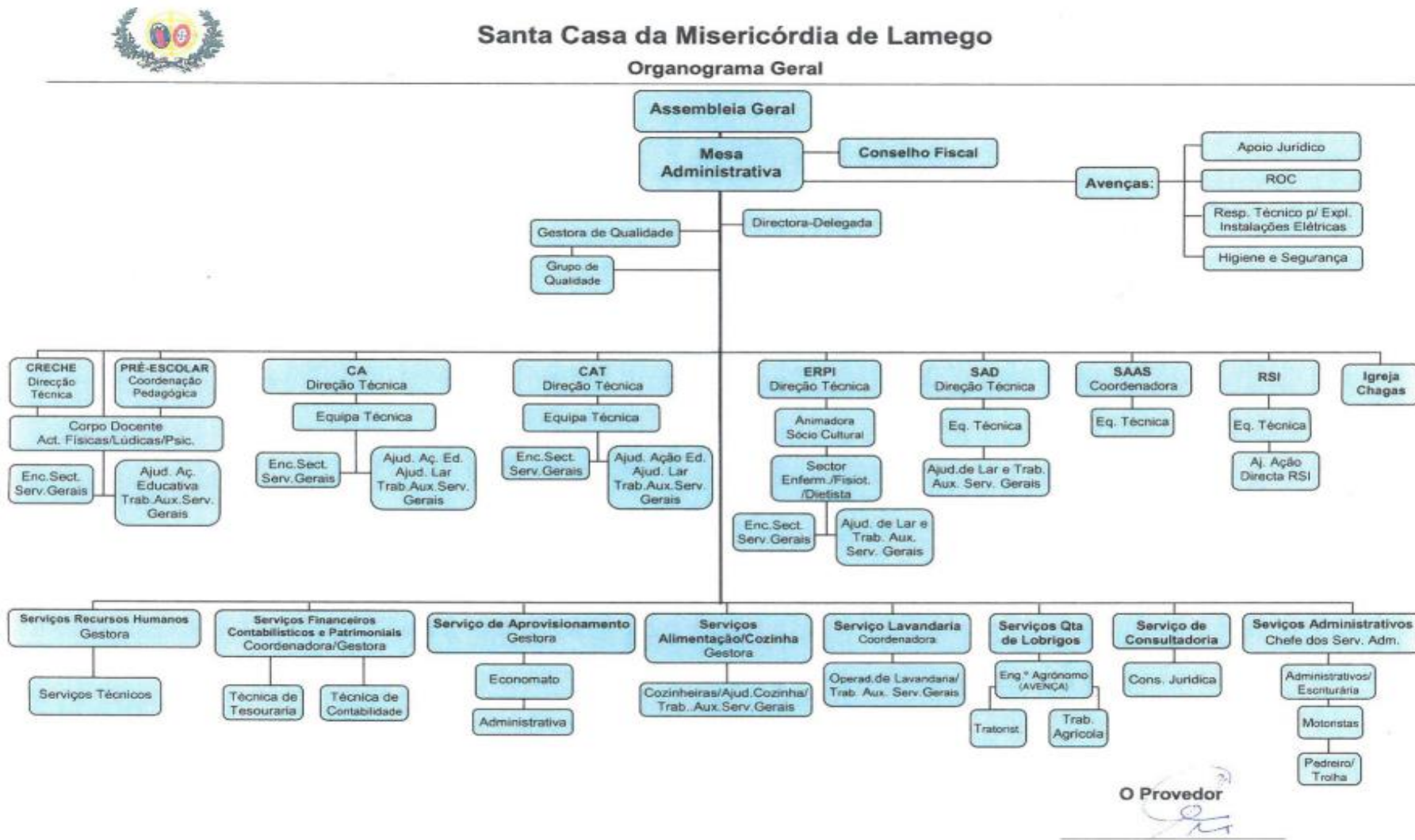


Figura 5 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Lamego
 Fonte: Disponibilizado pela própria Instituição

3.2.1 Gestão de Topo

A Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal são os órgãos sociais da Instituição.

3.2.1.1 Assembleia Geral

A Assembleia Geral é constituída por todos os irmãos e nela reside o poder soberano e deliberativo da Instituição. À Assembleia Geral compete deliberar sobre as matérias não compreendidas nas atribuições legais e compromissórias dos outros órgãos, estando estas previstas nos Estatutos da Santa Casa da Misericórdia.

3.2.1.2 Mesa Administrativa

A Mesa Administrativa é o órgão de administração da SCML e é composta pelo Provedor, que a preside e representa, pelo Vice-Provedor, Secretário, Tesoureiro e quatro suplentes. Compete à Mesa Administrativa representar a SCML.

3.2.1.3 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da SCML ao qual compete, nomeadamente, vigiar o cumprimento da lei e do Compromisso.

3.2.2 Respostas Sociais

Como já referido anteriormente, a SCML conta com várias respostas sociais:

3.2.2.1 CAR

Esta resposta social destina-se ao acolhimento de crianças e jovens do sexo feminino, com idades compreendidas entre os seis e quinze anos, que se encontram em situação de perigo. Tem como objetivo garantir os cuidados adequados às necessidades e proporcionar os direitos consagrados na Convenção dos Direitos das Crianças, nomeadamente, o direito à educação, bem-estar e desenvolvimento integral.

3.2.2.2 ERPI

A ERPI é uma resposta social que se destina a ser uma “casa de família” para pessoas idosas, cuja situação familiar, social, económica e de saúde, não lhes permite permanecer no meio habitacional de vida, assegurando a prestação dos cuidados adequados à

satisfação das necessidades e proporcionando alojamento, alimentação, assistência religiosa, ajuda psicológica e ocupação organizada e acompanhada dos tempos livres.

3.2.2.3 CAT

O CAT é uma resposta social que se destina ao acolhimento de crianças e jovens com idades compreendidas entre os 0 e 12 anos de idade, de ambos os géneros, que se encontram em situação de perigo. É responsável por garantir os cuidados adequados às necessidades das crianças, promovendo os direitos consagrados na Convenção dos Direitos da Criança, nomeadamente, o direito à educação, bem-estar e desenvolvimento integral.

3.2.2.4 Creche

Esta resposta social destina-se a crianças dos quatro aos trinta e seis meses de idade. Tem como principais objetivos proporcionar o bem-estar e desenvolvimento integral das crianças, num clima de seguranças afetiva e física e promover a inserção da criança em grupos sociais diversos, favorecendo uma progressiva consciência do seu papel como membro da sociedade e promovendo a articulação com outros serviços existentes na comunidade.

3.2.2.5 Pré-escolar

O Pré-Escolar destina-se a crianças dos três aos seis anos de idade e tem como objetivos principais a promoção do desenvolvimento pessoal e social das crianças, o desenvolvimento da expressão e comunicação e a estimulação do desenvolvimento global de cada criança, inculcando comportamentos que favoreçam aprendizagens significativas e diversificadas.

3.2.2.6 CAE

O CAE é uma resposta social que tem como objetivos o apoio ao estudo e a ocupação dos tempos livres de crianças com idades até aos 10 anos em período escolar e até aos 15 no período de férias.

3.2.2.7 SAD

O SAD é responsável por prestar cuidados e serviços básicos individualizados, a pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e/ou psíquica e que

não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

3.2.2.8 RSI

Esta resposta social é responsável por analisar a situação familiar, social, económica e habitacional de indivíduos ou famílias requerentes de rendimento social de inserção em várias freguesias do concelho, realizando visitas domiciliárias, negociando e elaborando contratos de inserção e fazendo atendimentos/acompanhamentos de indivíduos e famílias. Também são responsáveis pela elaboração de Planos de Intervenção Familiar e pela dinamização de ações de sensibilização com os beneficiários com vista à aquisição de competências e mudanças comportamentais. Também colaboram com a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens para implementarem medidas de promoção e proteção.

3.2.2.9 SAAS

Esta resposta social é responsável por prevenir situações de pobreza e de exclusão social e apoiar em casos de situações de vulnerabilidade social. Também é responsável por assegurar o acompanhamento social do percurso de inserção social e por personalizar, selecionar e flexibilizar apoios sociais. Ajuda na contribuição de aquisição e fortalecimento das competências das pessoas e famílias, promovendo, assim, a sua autonomia e fortalecendo as redes de suporte familiar e social.

3.2.2.10 Cantinas Sociais

Esta resposta social resulta de um protocolo estabelecido com a Segurança Social em que a SCML é responsável pela distribuição de refeições confeccionadas às pessoas mais carenciadas.

3.2.3 Outros Serviços

Para além das respostas sociais atrás referidas, a SCML tem outros serviços também eles muito importantes para o normal funcionamento da Instituição. São eles:

3.2.3.1 Gabinete Técnico

O Gabinete Técnico tem dependência direta da Mesa Administrativa da SCML, sendo responsável pela gestão dos recursos financeiros, serviços de contabilidade, sistema de gestão da qualidade e sistema biométrico da Instituição.

3.2.3.2 Serviços Administrativos

Os Serviços Administrativos desempenham funções das quais se destacam dar apoio administrativo à Mesa Administrativa, processar os salários dos funcionários e respetivas declarações de rendimentos, efetuar os procedimentos administrativos referentes à admissão de utentes recebendo as suas respetivas mensalidades, gerir a admissão e saída dos utentes acolhidos pela Instituição e coordenar os recursos humanos das obras e motoristas.

3.2.3.3 Lavandaria

O serviço da Lavandaria consiste na recolha de roupas, lavagem manual ou mecânica das roupas de serviço e dos utentes, engomar a roupa, arrumá-la e distribuí-la pelas respetivas respostas sociais, assegurando os trabalhos de cada valência e procedem à limpeza e arrumação das instalações.

3.2.3.4 Cozinha

A cozinha é responsável pela confeção das refeições para todas as respostas sociais. É composta por duas cozinheiras que organizam o trabalho a distribuir pelas ajudantes de cozinha e as trabalhadoras auxiliares de serviços gerais que ajudam na preparação dos alimentos e na limpeza do serviço.

3.2.3.5 Economato

O Economato é responsável pelo abastecimento da Instituição, adquirindo géneros, mercadorias e outros artigos e procedendo ao seu armazenamento, conservação, controlo e fornecimento às respetivas respostas sociais para o seu normal funcionamento. Também é responsável por receber os artigos e verificar a sua concordância com as respetivas requisições, organizando e mantendo os ficheiros de mercadorias atualizados e procedendo à execução dos inventários periódicos.

3.2.3.6 Motoristas

Este serviço é responsável principalmente pelo transporte dos utentes da Instituição, transporte da roupa suja das várias respostas sociais para a Lavandaria e transporte do correio interno dos vários serviços existentes para as várias respostas sociais.

3.2.3.7 Obras

Este serviço conta com dois pedreiros/trolhas que são responsáveis pela manutenção interna da Instituição, nomeadamente no que concerne a pequenas obras de recuperação e conservação.

3.2.3.8 Quinta de Lobrigos

Neste serviço encontram-se dois colaboradores responsáveis pela exploração agrícola da Quinta de Lobrigos, sendo os produtos destinados ao consumo interno da Instituição, à exceção das uvas, que são destinadas para venda.

3.3 Política de Qualidade

A Política da Qualidade implementada na SCML tem em conta os princípios estabelecidos pela Norma *NP EN ISO 9001:2015* e os princípios orientadores adotados pela Instituição, que são incorporados na cultura da organização e traduzem-se na procura constante da satisfação das necessidades dos Utesntes/Clientes e na permanente melhoria da qualidade dos serviços prestados. A Instituição pretende, assim, gerir a sua organização tendo implementado um Sistema de Gestão de Qualidade, cujo percurso definido para atingir a Qualidade passa por:

- a) Conhecer e satisfazer as necessidades dos utentes/clientes, eliminando falhas e detetando, em simultâneo, novas oportunidades de melhoria nos serviços prestados, para aumentar a satisfação do cliente;
- b) Assegurar o rigor na qualidade e seleção dos Recursos Humanos;
- c) Zelar pela valorização dos Recursos Humanos, formação, realização, motivação e satisfação dos colaboradores;
- d) Valorizar a clareza e fluidez da comunicação/informação com os utentes/clientes, colaboradores e fornecedores;
- e) Desenvolver esforços na otimização dos processos de prestação de serviços e atividades de suporte;

- f) Implementar na Instituição um Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a Norma Portuguesa *NP EN ISO 9001:2015*;
- g) Cumprir com todos os requisitos legais, estatutários e regulamentares.

A promulgação da Política da Qualidade representa o compromisso da Mesa Administrativa em como ela é planeada, executada e avaliada com o propósito de responder às necessidades e expectativas dos utentes/clientes, familiares, colaboradores e comunidade em geral.

3.4 Avaliação de Desempenho

A SCML tem implementado um sistema de Avaliação de Desempenho pelo qual cada colaborador é avaliado continuamente no desempenho das suas atividades e formalmente uma vez por ano, através de uma autoavaliação e de uma avaliação por parte das chefias, sendo o resultado desta avaliação dado a conhecer à Comissão de Coordenação da Avaliação de Desempenho que se pronuncia sobre a mesma para posterior aprovação.

A avaliação de desempenho pode ser definida como o processo através do qual as organizações avaliam o desempenho e desenvolvimento dos seus colaboradores. Apresenta-se como um instrumento de gestão para a Instituição, para as chefias e para os colaboradores no sentido em que permite à Gestão de Topo da Instituição pôr em prática políticas de recursos humanos que rentabilizem o trabalho dos seus colaboradores, permite dar a conhecer às chefias o potencial dos seus colaboradores e desenvolver ações que levem a uma maior produtividade e permite aos colaboradores um desenvolvimento profissional e pessoal.

A avaliação de desempenho apresenta-se de extrema importância pois fornece à gestão da SCML informações relevantes para efeitos de tomadas de decisão acerca de salários, bonificações, promoções, demissões e planeamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

4 ATIVIDADES REALIZADAS

O estágio decorreu no Gabinete Técnico da SCML, situado no Largo Dr. João de Almeida em Lamego, entre os dias 31 de outubro de 2019 e 21 de agosto de 2020, tendo o mesmo sido suspenso do dia 13 de março de 2020 ao dia 8 de junho de 2020 devido ao surto da Covid-19.

4.1 Apuramento de Custos

O custo médio por utente foi apurado, tal como se referiu anteriormente, tendo em conta o sistema de custeio total, através do estudo dos mapas da contabilidade e recorrendo à ferramenta *Excel* do *Microsoft Office Professional Plus 2016*.

É de notar que o sistema de contabilidade da Instituição se encontra dividido em 28 valências das quais 7 são as respostas sociais principais nas quais será apurado o custo médio por utente (CAR, ERPI, CAT, Creche, Pré-Escolar, CAE e SAD) e as restantes são outras respostas sociais (como o RSI, SAAS e Cantinas Sociais), outros serviços da Instituição (Serviços Administrativos, Gabinete Técnico, Cozinha, Economato, Lavandaria, Obras e Motoristas) e outros setores existentes como é o caso do Plano SERE+, Quinta de Lobrigos, Edifício do Hospital de Lamego, Casa da Olaria, Casa de Fafel, Cemitério, Edifício da Boavista, Igreja das Chagas, Casa do Engenheiro Pereira Santos, Quinta da Nossa Senhora do Pilar e Casa da Rua Nova.

Tabela 1 - Gastos com Compras - Ano 2019

Descrição	Resposta Social						
	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD
Compras (MP)							
Géneros Alimentares	17 884,72 €	94 858,21 €	18 608,37 €	17 567,49 €	16 052,55 €	4 812,75 €	11 735,79 €
Vestuário	108,49 €	- €	202,36 €	- €	- €	- €	- €
Calçado	22,50 €	- €	661,52 €	- €	- €	- €	- €
Material Didático	9,68 €	11,34 €	1,00 €	272,05 €	- €	- €	- €
Higiene de utentes	4 404,90 €	30 430,12 €	9 353,98 €	885,41 €	900,69 €	0,65 €	8,50 €
Jornais e Revistas	- €	387,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Eletricidade	3 566,03 €	4 718,51 €	3 305,10 €	1 043,71 €	695,82 €	86,98 €	521,85 €
Gás	3 432,21 €	20 094,12 €	7 816,23 €	831,69 €	831,69 €	180,63 €	504,31 €
Gasolina e Gasóleo	1 442,74 €	1 809,53 €	2 026,68 €	904,82 €	780,68 €	1 016,75 €	3 461,54 €
Água	4 027,22 €	600,48 €	3 530,00 €	1 025,10 €	732,24 €	73,23 €	439,33 €
Transporte de utentes	944,49 €	1 500,63 €	221,44 €	300,00 €	- €	- €	- €
Despesas com Saúde	2 826,08 €	1 288,02 €	2 575,45 €	4,93 €	10,00 €	- €	- €
Despesas com Educação	453,25 €	- €	85,45 €	22,66 €	- €	- €	- €
Seguros Escolares	94,34 €	- €	78,41 €	149,38 €	201,11 €	141,89 €	- €
Frequência de Natação de Utentes	- €	- €	- €	2 046,00 €	- €	- €	- €
Fraldas e Outros	- €	20 103,05 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cabeleireiro	- €	1 446,50 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	39 216,65 €	177 247,51 €	48 465,99 €	25 053,24 €	20 204,78 €	6 312,88 €	16 671,32 €

Fonte: Elaboração própria

Seguindo o raciocínio de Kaplan & Anderson (2007), os custos foram divididos em Compras, que corresponde a Matéria-Prima, em MOD e em Gastos Gerais, como se poderá ver nas Tabelas 1, 2 e 3.

Como gastos com compras, que corresponde a matéria-prima, foram tidos em conta os gastos que estão inerentes às atividades das respostas sociais como, por exemplo, as despesas com géneros alimentares, vestuário, calçado, etc., conforme Tabela 1.

Tal como se pode verificar, a resposta social ERPI é, de entre as sete avaliadas, a que apresenta maior montante de compras e, simultaneamente, a que exhibe o maior valor de gastos com MOD, Tabela 2. Em sentido oposto, o CAE é a resposta social que reflete os valores mais baixos em ambas as rubricas de gastos.

Tabela 2 - Gastos com MOD - Ano 2019

Descrição	Resposta Social						
	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD
Mão de Obra Direta							
Remunerações gerais	86 188,58 €	307 491,86 €	114 453,32 €	89 460,38 €	98 659,59 €	5 294,62 €	61 334,19 €
Diferimento de férias	- €	- €	845,50 €	2 162,49 €	- €	- €	- €
Subsídios de Alimentação	1 576,20 €	6 142,92 €	2 389,86 €	362,10 €	613,44 €	- €	421,74 €
Suplemento Horário Noturno	4 186,86 €	15 190,16 €	6 116,33 €	- €	- €	- €	- €
Segurança Social	20 069,97 €	71 486,87 €	23 513,38 €	20 221,84 €	20 586,18 €	1 167,03 €	12 695,11 €
Fundo de Garantia Trabalho	5,40 €	61,00 €	42,61 €	18,12 €	7,61 €	- €	26,67 €
Seguros de acidentes no trabalho	660,24 €	2 438,30 €	1 254,71 €	926,69 €	809,57 €	167,68 €	382,60 €
Indemnizações por despedimento	- €	- €	- €	587,89 €	- €	- €	48,00 €
Medicina no trabalho	198,00 €	638,00 €	330,00 €	154,00 €	165,00 €	11,00 €	132,00 €
Medicamentos e Material Enfermagem	59,43 €	4,73 €	26,85 €	77,82 €	22,94 €	2,29 €	- €
Subsídio de transporte	- €	- €	- €	320,02 €	- €	- €	- €
Total	112 944,68 €	403 453,84 €	148 972,56 €	114 291,35 €	120 864,33 €	6 642,62 €	75 040,31 €

Fonte: Elaboração própria

Como gastos com MOD foram considerados os custos com os colaboradores que estão afetos às respetivas respostas sociais como, por exemplo, as colaboradoras dos lares e as educadoras no Pré-escolar e na Creche, entre muitos outros, conforme indica a Tabela 2.

Tabela 3 - Gastos Gerais - Ano 2019

Descrição	Resposta Social						
	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD
Gastos Gerais							
Trabalhos especializados	1 136,01 €	3 477,06 €	1 104,55 €	855,01 €	795,05 €	273,56 €	347,71 €
Honorários	723,00 €	28 994,32 €	1 547,75 €	5 584,51 €	1 648,00 €	5 303,80 €	673,00 €
Conservação e reparação	2 019,94 €	7 894,02 €	4 130,83 €	137,36 €	172,58 €	51,66 €	51,66 €
Serviços especializados com viaturas	222,26 €	4 441,03 €	698,85 €	445,59 €	445,59 €	437,90 €	1 678,30 €
Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido	170,03 €	1 289,33 €	138,02 €	125,05 €	410,93 €	81,83 €	318,29 €
Livros ou documentação técnica	- €	- €	- €	- €	- €	20,04 €	- €
Material de escritório	850,91 €	365,00 €	434,62 €	729,26 €	711,26 €	32,15 €	66,19 €
Transporte de pessoal	71,77 €	13,05 €	241,24 €	- €	- €	- €	- €
Rendas e alugueres	209,56 €	31 603,43 €	73,81 €	1 095,16 €	1 205,86 €	47,20 €	14,74 €
Comunicação	2 365,29 €	1 465,32 €	688,00 €	137,18 €	130,42 €	128,73 €	361,19 €
Seguros de Incêndio	405,66 €	2 999,46 €	880,87 €	405,66 €	405,66 €	405,66 €	405,66 €
Seguros de Carros	531,57 €	528,86 €	1 205,43 €	654,52 €	654,50 €	649,15 €	393,98 €
Contencioso e notariado	- €	40,95 €	- €	2,50 €	- €	- €	- €
Limpeza de edifício	1 353,03 €	3 757,02 €	1 126,37 €	2 153,83 €	2 030,52 €	90,71 €	34,79 €
Portagens e estacionamento	452,91 €	61,57 €	736,55 €	18,38 €	4,83 €	14,58 €	11,14 €
Outros Fornecimentos e Serviços Externos	2 268,13 €	2 062,48 €	1 740,18 €	6 599,44 €	- 788,05 €	608,18 €	72,68 €
Depreciações - Edifícios	7 921,88 €	24 023,32 €	9 751,62 €	4 089,91 €	2 833,34 €	3 941,56 €	- €
Depreciações - Equipamento Básico	3,02 €	290,59 €	15,11 €	3 115,84 €	47,77 €	3,01 €	- €
Depreciações - Viaturas	2 656,96 €	726,96 €	2 656,96 €	2 551,98 €	2 544,42 €	2 516,47 €	3 978,75 €
Depreciações - Equipamento Administrativo	226,52 €	450,81 €	135,90 €	210,03 €	223,42 €	234,93 €	431,53 €
Depreciações - Outros Ativos	63,54 €	269,76 €	370,54 €	8,57 €	17,24 €	8,57 €	102,19 €
Amortizações - Programas de Computador	- €	78,18 €	- €	28,19 €	28,19 €	- €	28,20 €
Dívidas incobráveis	- €	8 303,38 €	- €	1 001,99 €	206,13 €	- €	- €
Correções relativas a períodos anteriores	- €	470,42 €	- €	- €	- €	- €	- €
Mão-de-obra indireta - Cozinha	7 636,88 €	7 636,88 €	7 636,88 €	7 636,88 €	7 636,88 €	7 636,88 €	7 636,88 €
Mão-de-obra indireta - Economato	1 978,74 €	9 474,27 €	2 183,06 €	5 333,98 €	4 677,99 €	2 473,42 €	5 333,98 €
Mão-de-obra indireta - Lavandaria	2 088,23 €	9 998,53 €	2 303,86 €	5 629,14 €	4 936,85 €	2 610,29 €	5 629,14 €
Mão-de-obra indireta - Obras	1 328,23 €	1 328,23 €	1 328,23 €	1 328,23 €	1 328,23 €	1 328,23 €	1 328,23 €
Total	36 684,07 €	152 044,23 €	41 129,23 €	49 878,19 €	32 307,61 €	28 898,51 €	28 898,23 €

Fonte: Elaboração própria

Os restantes gastos relativos às várias respostas sociais foram considerados gastos gerais. É importante referir que os gastos com pessoal do Economato, Cozinha, Lavandaria e Obras foram imputados às respostas sociais em estudo, tendo sido considerados como mão-de-obra indireta porque afetam-nas indiretamente. Por exemplo, os gastos com pessoal da Cozinha devem ser considerados como mão-de-obra indireta porque a alimentação abrange as várias respostas sociais e depende da Cozinha. Os valores de gastos com pessoal a imputar são os que se apresentam na Tabela 4.

Tabela 4 - Gastos com Pessoal a imputar em 2019

Gastos com Pessoal a imputar	
Valência	Valor
Serviços Administrativos	246 254,40 €
Gabinete Técnico	98 632,54 €
Cozinha	114 553,17 €
Economato	31 455,44 €
Lavandaria	33 196,03 €
Obras	25 236,43 €
Motoristas	25 253,79 €
Total	574 581,80 €

Fonte: Elaboração própria

Para fazer a imputação destes gastos foi necessário realizar cálculos auxiliares para se proceder à distribuição dos gastos pelas respostas sociais em estudo. Para um melhor entendimento de como foi feita a imputação dos gastos, os cálculos efetuados são apresentados nas Tabelas 5, 6 e 7.

Tabela 5 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal dos Serviços Administrativos, Gabinete Técnico, Obras e Motoristas - Ano 2019

Valências onde serão imputados os custos		CAR; ERPI; CAT; Pré-escolar; Creche; CAE; SAD; Lavandaria; RSI; SAAS; Quinta de Lobrigos; Serviços Administrativos; Gabinete Técnico; Obras; Motoristas; Plano SERE+; Cozinha; Economato; Igreja das Chagas.			
Valências cujos custos serão imputados		Serviços Administrativos	Gabinete Técnico	Obras	Motoristas
Gastos com Pessoal	Valor Total (€)	246 254,40 €	98 632,54 €	25 236,43 €	25 253,79 €
Imputação	Coefficiente (%)	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%
	Valor (€)	12 960,76 €	5 191,19 €	1 328,23 €	1 329,15 €

Fonte: Elaboração própria

Para o cálculo da imputação dos gastos com pessoal dos Serviços Administrativos, Gabinete Técnico, Obras e Motoristas foram tidas em conta o número de valências pelas quais os gastos são distribuídos (19), sendo o coeficiente de imputação obtido através da divisão pelo número total das mesmas pelas quais se distribui. Em cada uma dessas serão imputados os valores que se apresentam na Tabela 5. Neste caso o mais correto seria ter em conta o número de utentes, que é possível apurar nas respostas sociais, mas nas restantes valências não o é porque estas não têm utentes diretamente atribuídos.

É importante referir que o valor de gastos com pessoal dos Serviços Administrativos e do Gabinete Técnico foi considerado como gastos administrativos na Demonstração de Resultados por Funções.

Já os valores dos gastos com pessoal das Obras relativos às respostas sociais em estudo foram considerados como gastos de mão-de-obra indireta e os restantes na rubrica Outros Gastos e o valor dos gastos com pessoal dos Motoristas foi considerado como Gastos de Distribuição.

No caso do Economato e da Lavandaria, Tabela 6, a distribuição dos gastos com pessoal foi feita tendo em conta o número médio de utentes no ano, sendo o coeficiente de

imputação obtido através da divisão do número médio de utentes da resposta social pela média do total de utentes.

Tabela 6 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal do Economato e da Lavandaria - Ano 2019

Valência	Nº médio de Utentes	Coefficiente Imputação	Economato (31.455,44€)	Lavandaria (33.196,03€)
CAR	15	6%	1 978,74 €	2 088,23 €
ERPI	73	30%	9 474,27 €	9 998,53 €
CAT	17	7%	2 183,06 €	2 303,86 €
Pré-escolar	41	17%	5 333,98 €	5 629,14 €
Creche	36	15%	4 677,99 €	4 936,85 €
CAE	19	8%	2 473,42 €	2 610,29 €
SAD	41	17%	5 333,98 €	5 629,14 €
Total	244	100%	31 455,44 €	33 196,03 €

Fonte: Elaboração própria

Para fazer a imputação dos gastos com pessoal da Cozinha foram tidas em conta as respostas sociais e outras valências da Instituição cuja alimentação depende da Cozinha. Neste caso o mais correto para calcular o coeficiente de imputação seria ter em conta o número de refeições confeccionadas para cada valência ou até o número de utentes e colaboradores que usufruíram da alimentação, no entanto, devido à indisponibilidade de dados, foi tido em conta o número de valências pelas quais estes custos serão repartidos (15), o que resultou num coeficiente de imputação de 6,67% para cada uma delas (Tabela 7). Os gastos relativos às sete respostas sociais em estudo foram considerados como mão-de-obra indireta e os restantes na rubrica Outros Gastos na Demonstração de Resultados por Funções.

Tabela 7 - Cálculo da imputação dos gastos com pessoal da Cozinha - Ano 2019

Valências onde serão imputados os custos	CAR; ERPI; CAT; Pré-Escolar; Creche; CAE; SAD; Lavandaria; Gabinete Técnico; Obras; Motoristas; Plano SERE+; Cozinha; Economato; Cantina Social.	
Valências cujos custos serão imputados	Cozinha	
Gastos com Pessoal	Valor Total (€)	114 553,17 €
Imputação	Coefficiente (%)	6,67%
	Valor (€)	7 636,88 €

Fonte: Elaboração própria

Para a rubrica de Outros Gastos e Rendimentos da Demonstração de Resultados por Funções de 2019, foram tidos em conta os valores dos custos e rendimentos das outras valências existentes na Instituição, que estão discriminados na Tabela 8.

Tabela 8 - Outros Gastos e Outros Rendimentos - Ano 2019

Outros Gastos e Outros Rendimentos		
Valência	Gastos	Rendimentos
Serviços Administrativos	- €	84 327,21 €
Gabinete Técnico	- €	365,93 €
Cozinha	63 259,16 €	57 227,08 €
Economato	2 894,25 €	- €
Lavandaria	32 740,57 €	35 662,80 €
Obras	13,49 €	- €
Motoristas	- €	- €
RSI	86 337,01 €	90 538,02 €
SAAS	83 427,57 €	53 890,80 €
Plano SERE+	40 049,90 €	78 663,60 €
Quinta de Lobrigos	127 399,80 €	181 076,63 €
Cantina Social	3 432,18 €	5 902,50 €
Edifício do Hospital de Lamego	20 321,58 €	- €
Casa da Olaria	33 473,45 €	15 437,08 €
Casa de Fafel	25 124,49 €	37 932,98 €
Cemitério	187,83 €	- €
Edifício da Boavista	4 251,80 €	4 842,33 €
Igreja das Chagas	38 642,94 €	10 375,54 €
Casa do Eng. Pereira Santos	3 028,40 €	736,58 €
Quinta da Nossa Senhora do Pilar	68,70 €	- €
Casa da Rua Nova	118,05 €	- €
Total	564 771,17 €	656 979,08 €

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9 tem em vista o apuramento do custo por utente no ano de 2019. Na rubrica de Vendas/Serviços Prestados constam os valores relativos a essa rubrica das respostas sociais em estudo. A rubrica de Custo de Vendas/Serviços Prestados contém o somatório do valor de Compras, MOD e Gastos Gerais das respostas sociais em estudo. O número médio de utentes corresponde ao número de utentes, em média, por resposta social no ano em questão. Com estes dados foi permitido apurar o custo médio por utente em cada uma dessas respostas sociais. A rubrica de Outros Rendimentos contém os valores de outros rendimentos das respostas sociais e das restantes valências da Instituição, sendo que no caso das respostas sociais em estudo é maioritariamente composto por subsídios recebidos. As rubricas de Gastos Administrativos e Gastos de Distribuição são compostas pelos valores dos custos com pessoal dos colaboradores dos Serviços Administrativos, Gabinete Técnico e com os Motoristas, respetivamente. Na rubrica Outros Gastos estão

Apuramento do custo e medidas de desempenho no apoio à gestão de uma organização social

incluídos todos os gastos que não se insiram nas rúbricas de gastos atrás descritas. Os gastos de financiamento líquidos correspondem aos gastos financeiros da Instituição.

É importante referir que a Instituição está isenta de IRC nos termos da alínea b) do n.º1 do artigo 10.º do Código do IRC, não tendo sido apurado imposto sobre o rendimento do período.

Tabela 9 - Demonstração de Resultados por Funções - Ano 2019

Santa Casa da Misericórdia de Lamego								
DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR FUNÇÕES - Custeio Total								
PERÍODO FINDO EM 31 de Dezembro de 2019								
								Unidade monetária: Euros
Rúbricas	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD	Total
Vendas/Serviços Prestados	- €	533 100,40 €	- €	48 224,30 €	36 533,43 €	15 923,50 €	77 052,24 €	710 833,87 €
Custo de Vendas/Serviços Prestados	188 845,40 €	732 745,58 €	238 567,78 €	189 222,78 €	173 376,72 €	41 854,01 €	120 609,86 €	1 685 222,13 €
N.º médio de utentes	15	73	17	41	36	19	41	244
Custo médio por utente	12 316,00 €	9 980,64 €	14 102,53 €	4 577,97 €	4 782,81 €	2 183,69 €	2 917,98 €	6 913,73 €
Margem Bruta	-188 845,40 €	-199 645,18 €	-238 567,78 €	-140 998,48 €	-136 843,29 €	-25 930,51 €	- 43 557,62 €	- 974 388,26 €
Outros Rendimentos	163 107,23 €	253 910,27 €	208 228,01 €	114 922,99 €	108 729,47 €	1 176,15 €	3 634,06 €	1 510 687,26 €
Gastos Administrativos	18 151,94 €	18 151,94 €	18 151,94 €	18 151,94 €	18 151,94 €	18 151,94 €	18 151,94 €	344 886,94 €
Gastos de Distribuição	1 329,15 €	1 329,15 €	1 329,15 €	1 329,15 €	1 329,15 €	1 329,15 €	1 329,15 €	25 253,79 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	641 804,99 €
Resultado Operacional	- 45 219,26 €	34 784,00 €	- 49 820,86 €	- 45 556,58 €	- 47 594,91 €	-44 235,45 €	- 59 404,65 €	- 475 646,72 €
Gastos de Financiamento Líquidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 057,23 €
Resultado Antes de Impostos	- 45 219,26 €	34 784,00 €	- 49 820,86 €	- 45 556,58 €	- 47 594,91 €	-44 235,45 €	- 59 404,65 €	- 476 703,95 €
Imposto	Isenta de IRC nos termos da alínea b), n.º1 do artigo 10.º do Código do IRC							
Resultado Líquido do Período	- 45 219,26 €	34 784,00 €	- 49 820,86 €	- 45 556,58 €	- 47 594,91 €	-44 235,45 €	- 59 404,65 €	- 476 703,95 €

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 9 é possível concluir que apesar da ERPI ser a resposta social onde as rúbricas de gastos são mais elevadas, o número médio de utentes faz diluir o valor elevado de gastos permitindo reduzir o impacto no custo médio por utente. Por outro lado, o CAE apresenta o custo médio por utente mais reduzido de todas as respostas sociais, tal como seria de esperar, tendo em conta o diminuído valor de gastos face aos das outras respostas sociais.

Os dados de 2018 foram sujeitos ao mesmo tratamento contabilístico e os resultados obtidos são os que se apresentam na Tabela 10.

Tabela 10 - Demonstração de Resultados por Funções - Ano 2018

Santa Casa da Misericórdia de Lamego								
DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR FUNÇÕES - Custeio Total								
PERÍODO FINDO EM 31 de Dezembro de 2018								
Unidade monetária: Euros								
Rúbricas	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD	Total
Vendas/Serviços Prestados	- €	489 036,92 €	- €	44 355,80 €	37 973,17 €	10 818,50 €	71 701,74 €	653 886,13 €
Custo de Vendas/Serviços Prestados	168 397,97 €	761 888,13 €	224 251,82 €	210 025,00 €	161 711,27 €	40 045,87 €	119 831,49 €	1 686 151,55 €
Nº médio de utentes	15	74	12	40	36	14	59	250
Custo médio por utente	11 103,16 €	10 307,39 €	18 306,27 €	5 305,89 €	4 450,77 €	2 930,19 €	2 045,49 €	6 758,12 €
Margem Bruta	-168 397,97 €	-272 851,21 €	-224 251,82 €	-165 669,20 €	-123 738,10 €	-29 227,37 €	- 48 129,75 €	-1 032 265,42 €
Outros Rendimentos	174 690,65 €	238 096,71 €	183 715,76 €	93 871,95 €	100 923,55 €	- €	11 266,11 €	2 530 876,19 €
Gastos Administrativos	15 902,07 €	15 902,07 €	15 902,07 €	15 902,07 €	15 902,07 €	15 902,07 €	15 902,07 €	302 139,30 €
Gastos de Distribuição	1 306,62 €	1 306,62 €	1 306,62 €	1 306,62 €	1 306,62 €	1 306,62 €	1 306,62 €	24 825,73 €
Outros Gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	698 970,40 €
Resultado Operacional	- 10 916,00 €	- 51 963,18 €	- 57 744,74 €	- 89 005,93 €	- 40 023,24 €	-46 436,06 €	- 54 072,33 €	472 675,34 €
Gastos de Financiamento Líquidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 265,48 €
Resultado Antes de Impostos	- 10 916,00 €	- 51 963,18 €	- 57 744,74 €	- 89 005,93 €	- 40 023,24 €	-46 436,06 €	- 54 072,33 €	471 409,86 €
Imposto	Isenta de IRC nos termos da alínea b), nº1 do artigo 10º do Código do IRC							
Resultado Líquido do Período	- 10 916,00 €	- 51 963,18 €	- 57 744,74 €	- 89 005,93 €	- 40 023,24 €	-46 436,06 €	- 54 072,33 €	471 409,86 €

Fonte: Elaboração própria

Neste caso, a ERPI continua a ser a resposta social onde as rúbricas de gastos são as mais elevadas sendo que também o número médio de utentes fez diluir o valor dos gastos, mitigando o seu impacto no custo médio por utente. No ano de 2018, a resposta social que apresenta o custo médio por utente mais reduzido é o SAD o que se poderá explicar pelo elevado número médio de utentes que, à semelhança da ERPI, permitiu que os gastos se diluíssem, resultando num menor impacto global.

Tabela 11 - Comparação de Resultados Líquidos - Anos 2019 e 2018

Respostas sociais	CAR	ERPI	CAT	Pré-escolar	Creche	CAE	SAD
Resultado Líquido - 2019	-45 219,26 €	34 784,00 €	-49 820,86 €	- 45 556,58 €	-47 594,91 €	-44 235,45 €	-59 404,65 €
Resultado Líquido - 2018	-10 916,00 €	-51 963,18 €	-57 744,74 €	- 89 005,93 €	-40 023,24 €	-46 436,06 €	-54 072,33 €
Diferença	-34 303,25 €	86 747,18 €	7 923,88 €	43 449,35 €	- 7 571,67 €	2 200,61 €	- 5 332,32 €

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 11 é possível verificar que o Resultado Líquido em 2019 foi inferior nas respostas sociais CAR, Creche e SAD e superior nas respostas sociais ERPI, CAT, Pré-Escolar e CAE, face aos resultados obtidos no ano de 2018. A ERPI é a resposta social que apresenta uma maior diferença, tendo sido o resultado em 2019 superior ao de 2018 em 86.747,18€ o que se pode justificar no valor mais elevado de prestação de serviços e outros rendimentos e pela redução do valor dos custos com os serviços prestados no ano de 2019.

4.2 Indicadores de desempenho

De modo a preencher uma falha existente no apoio à tomada de decisão, nomeadamente, a prestação de informação em tempo adequado, foram escolhidos vários indicadores e várias medidas para medir o desempenho da Instituição, em estreita articulação com o

Senhor Provedor desta Misericórdia. No contexto do trabalho desenvolvido efetuou-se uma diferenciação dos indicadores e medidas de desempenho tendo em conta que as medidas de desempenho são suportadas exclusivamente pelo valor recolhido para essa medida, não envolvendo qualquer cálculo.

Estes indicadores e medidas estão muito ligados à componente económica e à monitorização de custos e de proveitos, sendo na sua maioria fornecidos pelas responsáveis da contabilidade da Instituição. Para explicar estes indicadores foi elaborada uma ficha técnica para cada um deles, contendo informações como: unidade de medida, frequência de medição/ avaliação, fonte e responsável, tipologia dos dados e “*target*” ou meta, quando esta estiver definida, pois seguindo o raciocínio de Basílio (2018), estas fichas técnicas irão permitir “clarificar e simplificar o entendimento de cada um dos indicadores selecionados e auxiliar todos os colaboradores que vão trabalhar no *dashboard*”.

Tendo em conta que foram construídos dois tipos de *dashboards*, global e específico das respostas sociais, os indicadores foram implementados tendo em conta o *dashboard* a que respeitam.

Os indicadores escolhidos para medir o desempenho da Instituição foram os seguintes:

Tabela 12 - Indicador Despesa Mensal Homóloga

Designação	Despesa Mensal Homóloga
Descrição	Representa o valor da despesa mensal em períodos homólogos
Fórmula	$D_t^N; D_t^{N-1}$ <i>N</i> - ano civil, <i>N</i> =2017,2018,2019, 2020 ; <i>t</i> =1,...,12
Unidade de Medida	Euro, €
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital – PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target	Valor orçamentado no ano

Fonte: Elaboração própria

O indicador apresentado na Tabela 12 é de extrema importância pois permite à gestão de topo analisar e comparar os dados do ano em vigor com os dados dos anos homólogos mais rapidamente, percebendo, por exemplo, se os custos têm vindo a reduzir ou a aumentar.

Tabela 13 - Medida - Despesa do Ano

Designação	Despesa Mensal no Ano N
Descrição	Repartição do valor da despesa, por rúbrica de gasto (g), ao longo dos vários meses, t , do ano N
Fórmula	$DA_{g,t}^N$ N - ano civil, $N=2017,2018,2019, 2020$; $t=1,\dots,12$; $T=1,\dots,12$; $g=1,\dots,G$.
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor orçamentado no ano

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 13 a medida de desempenho Despesa do Ano que vai permitir acompanhar o crescimento do valor acumulado das várias rúbricas de despesa ao longo do ano.

Tabela 14 - Indicador Gastos com Pessoal por Resposta Social

Designação	Gastos com Pessoal por Resposta Social
Descrição	Repartição do valor dos gastos com pessoal, nos vários meses do ano
Fórmula	$G. RH_t^{RS} = \sum_r g. RH_{r,t}^{RS}$ $RS=1,\dots,7$; $t=1,\dots,12$; $r=1,\dots,GP$.
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal (Acumulado)
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital – PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 14 é apresentado o Indicador Gastos com Pessoal por Resposta Social que permite à Gestão de Topo perceber mais facilmente qual a resposta social com maior impacto e o impacto nos gastos com pessoal. Este indicador avalia o cumulativo (a soma) de todas as rúbricas de custo (r), em cada uma das respostas sociais (RS), e em cada mês, t .

Tabela 15 - Indicadores de Despesa

Designação	Despesa com Compras, Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e Pessoal
Descrição	Compara os valores reais das despesas, $DC_t^N = \sum_r dC_{r,t}^N$, com os orçamentados, DO_t^N (contas 61, 62 e 63)
Fórmula	$PR_{d,i}\% \leq \frac{DO_t^N - \sum_r dC_{r,t}^N}{DO_{d,t}^N} \leq PR_{d,i+1}\%$ $t=1,\dots,12; r=1,\dots,GP; d=1, 2, 3; i=1, 2.$
Unidade de Medida	EURO, €
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital – PDF Mapa de exploração e Orçamento geral Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

Os indicadores apresentados na Tabela 15 são extremamente importantes pois permitem à gestão de topo perceber rapidamente se o valor real se encontra a exceder o valor orçamentado. Deste modo, permite um maior controlo dos gastos da Conta 61 – Compras, Conta 62 – FSE e da Conta 63 – Gastos com Pessoal.

Tabela 16 - Medida - Relação dos gastos com pessoal e número de colaboradores

Designação	Relação de gastos com pessoal e N° de colaboradores
Descrição	Relaciona os custos de pessoal com o número de colaboradores
Fórmula	NÃO APLICÁVEL
Unidade de Medida	Unidade e Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral Serviços Administrativos - Assistente Administrativo
Tipologia de Dados	Digital – PDF Mapa de exploração – Extração do programa de Contabilidade e Mapa de Férias por Categorias - Extração do programa de Recursos Humanos
Target ou Meta	NÃO APLICÁVEL

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 16 apresenta a medida Relação dos gastos com pessoal e o número de colaboradores. Esta medida permite à gestão de topo analisar se os custos com pessoal acompanham a evolução do número dos colaboradores.

Tabela 17 - Indicador Receita Mensal Homóloga

Designação	Receita Mensal Homóloga
Descrição	Representa o valor da receita mensal entre períodos homólogos
Fórmula	$R_t^N ; R_t^{N-1}$ N- ano civil, N=2017,2018,2019, 2020 ; t=1,...,12
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 17 é apresentada a ficha técnica do indicador Receita Mensal Homóloga que, à semelhança do indicador apresentado na Tabela 12 (Despesa Mensal Homóloga), também é importante dado que permite analisar e comparar os dados do ano atual com os dados dos anos homólogos de modo a perceber as eventuais reduções ou aumentos face aos anos anteriores e identificar as razões para essas situações.

Tabela 18 – Medida - Receita do Ano

Designação	Receita Mensal no Ano N
Descrição	Demonstra o valor da receita acumulada por rúbrica de rendimento (r), nos vários meses, t, do ano N
Fórmula	$RA_{r,t}^N$
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target	Valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 18 apresenta a medida - Receita do Ano. Esta medida vai permitir analisar os valores mensais das várias rúbricas de receita ao longo do ano em questão.

Tabela 19 - Medida - Número de Irmãos por Distrito

Designação	Nº de Irmãos por Distrito
Descrição	Demonstra o número de irmãos por distrito
Fórmula	NÃO APLICÁVEL
Unidade de Medida	Unidade
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Técnico Superior Administrativo
Tipologia de Dados	Digital Mapa de Pagamento de Quotas – Extração do programa de Irmãos
Target ou Meta	NÃO APLICÁVEL

Fonte: Elaboração própria

A medida apresentada na Tabela 19 é relevante pois permite informar sobre os Irmãos da SCML, nomeadamente, o seu distrito de origem. Esta medida é interessante porque vai de encontro ao disposto na alínea b) do número 1 do artigo 6º dos Estatutos da SCML: “Podem ser admitidos como Irmãos os indivíduos de ambos os sexos que sejam naturais ou residentes no município da sede da Irmandade da Misericórdia ou a ela ligados por laços de afetividade.”

Tabela 20 - Indicador Pagamento de Quotas

Designação	Pagamento de Quotas
Descrição	Permite acompanhar o pagamento de quotas e comparar com ano homólogo
Fórmula	$(PQ_t^N ; PQ_t^{N-1})$
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Técnico Superior Administrativo
Tipologia de Dados	Digital Mapa de Pagamento de Quotas – Extração do programa de Irmãos
Target ou Meta	Pagamento de todas as quotas de todos os Irmãos, ou seja: $T^N = \sum_t I_t^N * Qm^N / 12 ; \quad T^{N-1} = \sum_t * Qm^{N-1} * I_t^{N-1} / 12$

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 20 é apresentado o indicador Pagamento de quotas. Este indicador permite acompanhar o pagamento de quotas e a sua evolução, comparando-o com o ano homólogo. Assim, permitirá perceber quando ocorrem mais ou menos pagamentos e se

os mesmos ocorrem por iniciativa própria ou após emissão de cartas registadas para esse fim.

Os indicadores enumerados nas Tabelas 12 a 20 estão visualmente representados no *Dashboard* Global, através do qual se pretende medir o desempenho da organização como um todo. Nas tabelas 21 a 26 vão ser enumerados os indicadores que se encontram visualmente representados no *Dashboard* das Respostas Sociais, que tem como fim medir o desempenho das respostas sociais mais importantes para a Instituição.

Tabela 21 - Indicador Custo médio por utente

Designação	Custo médio por utente
Descrição	Analisa o custo por utente em cada resposta social
Fórmula	$\frac{(GC + GFSE + GP)_t^N}{Utentes_t^N}$
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração e Mapa de Média de utentes Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor inferior à Receita média por utente

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 21 apresenta o indicador Custo médio por utente. É calculado através da divisão dos gastos que são diretamente imputáveis aos utentes (Compras, FSE e Gastos com Pessoal) pelo número de utentes. Apresenta-se de extrema importância para a gestão de topo saber quanto custa cada utente em cada resposta social.

Tabela 22 - Medida - Relação do número de colaboradores e gastos com pessoal

Designação	Relação do N° de colaboradores e gastos com pessoal
Descrição	Relaciona os custos com pessoal elevados e o número de colaboradores
Fórmula	NÃO APLICÁVEL
Unidade de Medida	Unidade e Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral Serviços Administrativos - Assistente Administrativo
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de exploração – Extração do programa de Contabilidade Mapa de Férias por Valências – Extração do programa de Recursos Humanos
Target ou Meta	NÃO APLICÁVEL

Fonte: Elaboração própria

A medida apresentada na Tabela 22 é importante para a gestão de topo pois permite comparar a evolução do número de colaboradores e dos gastos com pessoal das principais respostas sociais da SCML.

Tabela 23 – Indicador Receita média por utente

Designação	Receita média por utente
Descrição	Analisa a receita por utente em cada resposta social
Fórmula	$\frac{R_t^N}{Utentes_t^N}$
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração e Mapa de Média de utentes Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Valor superior ao Custo médio por utente

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 23 é apresentado o indicador Receita média por utente que se obtém através da divisão do valor de rendimentos pelo número de utentes de determinada resposta social. Assim como o indicador da Tabela 21 também este é importante para a gestão de topo pois permite saber quanto se ganha com cada utente em cada resposta social.

Tabela 24 - Medida - Número de utentes por resposta social

Designação	Nº utentes por resposta social
Descrição	Acompanha a evolução do número de utentes por resposta social
Fórmula	NÃO APLICÁVEL
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Unidade
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora Geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Média de utentes - Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Máximo de capacidade de cada uma das respostas sociais

Fonte: Elaboração própria

A medida apresentada na Tabela 24 é importante pois permite analisar a evolução mensal do número de utentes e compará-la entre as principais respostas sociais.

Tabela 25 - Indicador Despesa Acumulada com Pessoal por Resposta Social

Designação	Despesa Acumulada com Pessoal por resposta social
Descrição	Demonstra o valor dos gastos com pessoal acumulado ao longo do ano em cada resposta social
Fórmula	$DP_t^{RS} = \sum_r d.P_{r,t}^{RS}$
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Inferior ao valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 25 apresenta a ficha técnica do indicador Despesa Acumulada com Pessoal por resposta social, sendo importante para a gestão de topo devido à rúbrica de gastos em questão, que é a que maior peso tem no valor total dos gastos e porque permite perceber mais facilmente qual o impacto de cada uma destas respostas sociais nesta rúbrica.

Tabela 26 - Indicador Despesa Homóloga com Pessoal dos Serviços Administrativos e Gabinete Técnico

Designação	Despesa Homóloga com Pessoal dos Serviços Administrativos e Gabinete Técnico
Descrição	Representa o valor dos custos mensais com os colaboradores da Administração entre períodos homólogos
Fórmula	$DP_t^N ; DP_t^{N-1}$ <i>N</i> - ano civil, <i>N</i> =2018,2019, 2020; <i>t</i> =1,...,12; <i>T</i> =1,...,12; <i>g</i> =1,...,G.
Unidade de Medida	Euro
Frequência de Medição	Mensal
Fonte e Responsável	Gabinete Técnico - Coordenadora geral
Tipologia de Dados	Digital - PDF Mapa de Exploração – Extração do programa de Contabilidade
Target ou Meta	Inferior ao valor orçamentado

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 26 é apresentado o indicador Despesa Homóloga com Pessoal dos Serviços Administrativos e do Gabinete Técnico, que se apresenta também como um indicador importante para a gestão de topo devido ao impacto dos gastos com pessoal nestas áreas e porque permite analisar eventuais reduções ou aumentos no valor de gastos com pessoal destas áreas ao longo dos anos.

4.3 Implementação dos *Dashboards*

Com estes *dashboards*, propõe-se a monitorização do desempenho operacional da Instituição, por um lado a um nível global da Instituição e por outro a um nível individual, focado nas respostas sociais com maior impacto.

De modo a não acarretar mais custos em ativos intangíveis, como programas de computador e em formação dos colaboradores, esta ferramenta foi elaborada a partir do *Microsoft Excel*, na qual foi criado um ficheiro com um separador que contém os dados, introduzidos manualmente e um outro separador com o painel de visualização, que contém a representação gráfica dos mesmos.

Os *dashboards* foram planeados e elaborados tendo em conta a investigação feita, *a priori*, de modo a não caírem nos erros enumerados por Eckerson (2006), como por exemplo serem demasiado monótonos, demasiado isolados, demasiado imprecisos e demasiado “fixes”.

O *dashboard* geral foi criado tendo em vista a Instituição como um todo e contempla os seguintes gráficos:

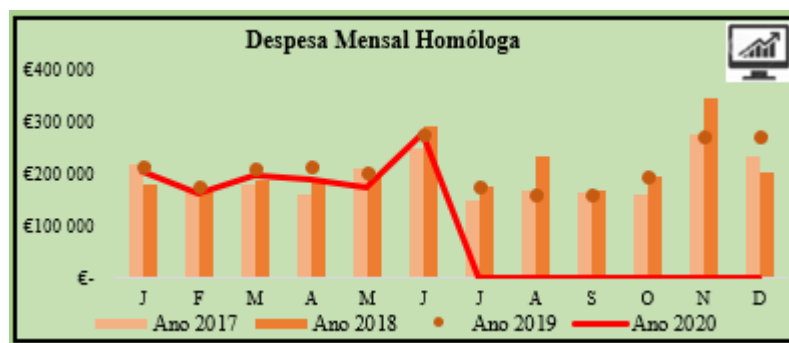


Figura 6 - Gráfico Despesa Mensal Homóloga

Fonte: Elaboração própria

A Figura 6 demonstra os dados referentes ao total de gastos mensais no ano de 2017, 2018, 2019 e 2020 e é muito importante para a Gestão de Topo analisar a evolução da despesa ao longo destes anos, transmitindo se de facto, ao longo do tempo a despesa tem vindo a reduzir, tendo em conta que a Instituição tem como objetivo reduzir os custos.

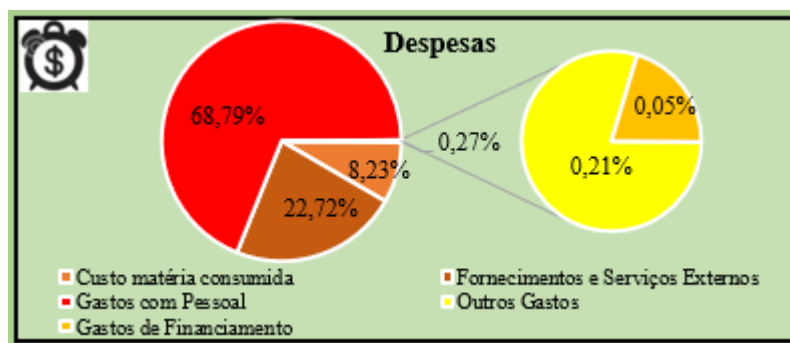


Figura 7 - Gráfico Despesas do Ano

Fonte: Elaboração própria

A Figura 7 demonstra a decomposição do valor acumulado da despesa em 2020 nas várias rubricas que a compõem, permitindo à Gestão de Topo perceber qual destas é a que representa um maior peso no valor total de gastos.

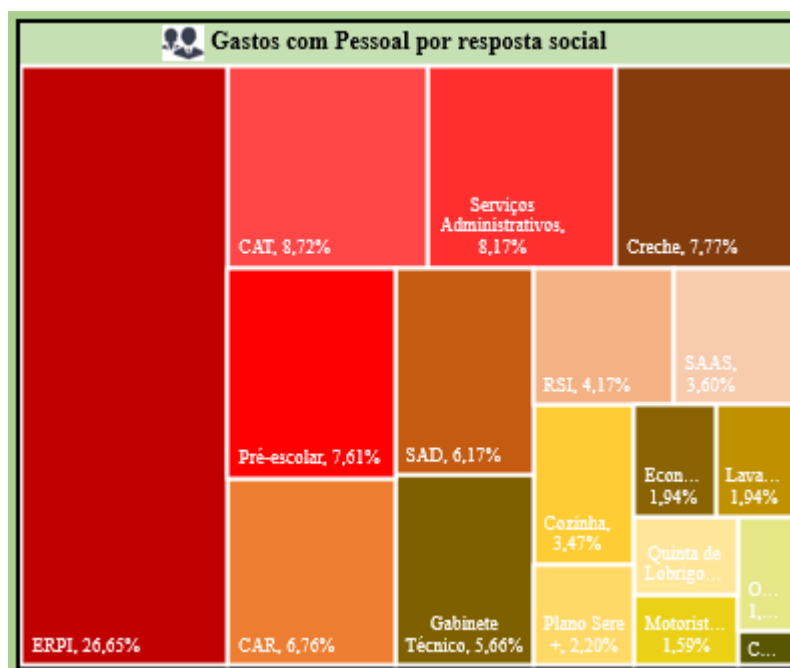


Figura 8 - Gráfico Gastos com Pessoal por resposta social

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 8 é demonstrada a decomposição do valor de gastos com pessoal por cada resposta social à qual os gastos correspondem. É muito importante para transmitir qual é a resposta social cujo valor de gastos com pessoal tem um maior peso nesta rubrica. Como se pode visualizar na Figura 8, a resposta social que apresenta um maior valor de gastos com pessoal é a ERPI, seguida do CAT, Serviços Administrativos e Creche. Devido ao valor reduzido da Quinta de Lobrigos, Obras e CAE, o gráfico não permite a demonstração das suas percentagens que são, respetivamente, 1,72%, 1,44% e 0,42%.

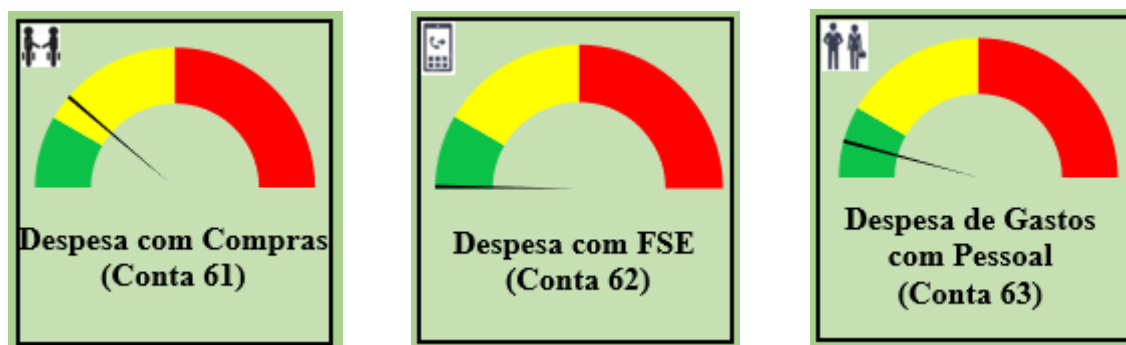


Figura 9 - Gráficos Despesas com Compras, FSE e Gastos com Pessoal

Fonte: Elaboração própria

Os velocímetros apresentados na Figura 9 pretendem transmitir quando o valor real mensal dos gastos com as rubricas de Compras, FSE, e Gastos com Pessoal se mantêm dentro do orçamentado (mantendo-se na área verde), quando excedem 2% do valor orçamentado (área amarela) e quando excedem em 4% o valor orçamentado (aparecendo o ponteiro na área vermelha). Estes gráficos são de extrema importância para a Gestão de Topo se aperceber da eventual existência de desvios face ao valor orçamentado.

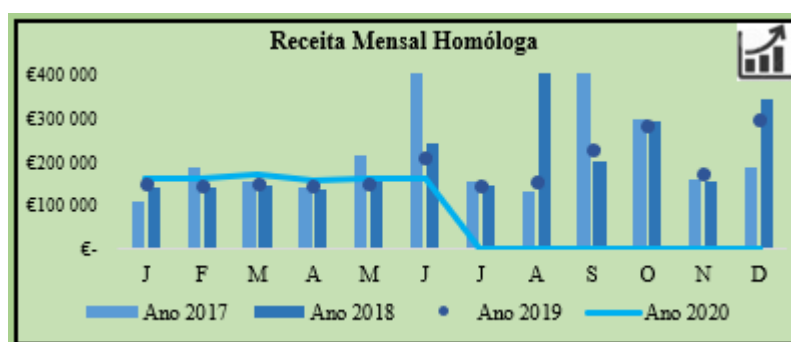


Figura 10 - Gráfico Receita Mensal Homóloga

Fonte: Elaboração própria

A Figura 10 transmite o total da receita mensal no ano de 2017, 2018, 2019 e 2020 e permite comparar e analisar a evolução da receita entre períodos homólogos ao longo destes anos.

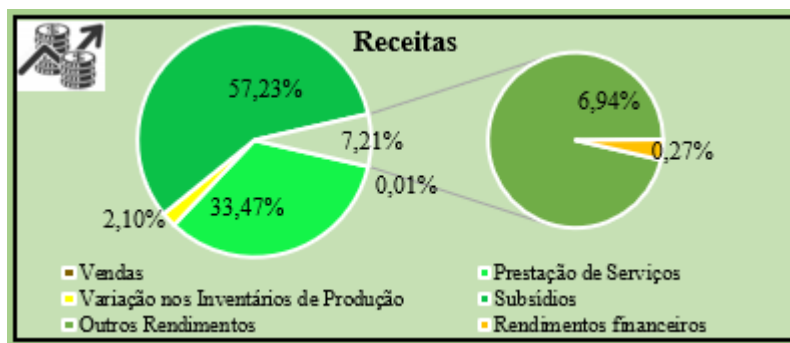


Figura 11 - Gráfico Receitas do Ano

Fonte: Elaboração própria

À semelhança da Figura 7, relativo às despesas do ano de 2020, a Figura 11 demonstra a decomposição do valor da receita em 2020 nas várias rubricas que a compõem e permite saber qual destas é a que tem maior peso no valor total de receitas.

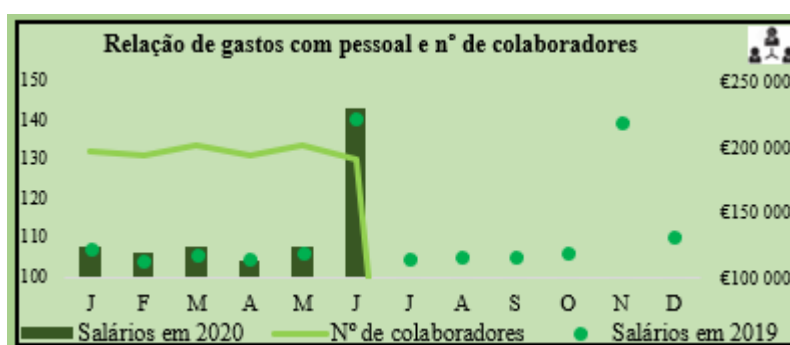


Figura 12 - Gráfico Relação de gastos com pessoal e número de

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 12 é possível comparar a evolução mensal da despesa dos gastos com pessoal com o número dos colaboradores existentes no ano de 2020 e também com o valor de gastos com pessoal no ano de 2019. Neste gráfico o eixo principal corresponde ao número de colaboradores e o eixo secundário corresponde ao valor em € dos gastos com pessoal.

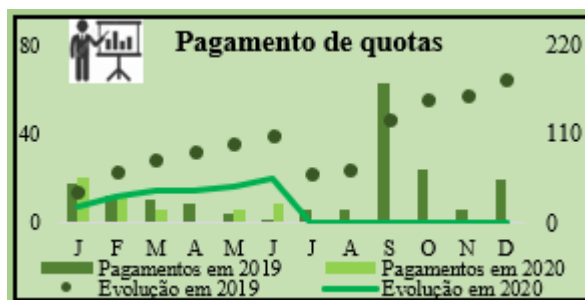


Figura 13 - Gráfico Pagamento de quotas

Fonte: Elaboração própria

A Figura 13 tem dois eixos de valor, sendo o primeiro relativo ao valor mensal do pagamento de quotas e, no segundo eixo vertical, regista-se a escala relativa ao valor cumulativo dos pagamentos. Este gráfico pretende transmitir a evolução do pagamento de quotas mensal no ano de 2020 e permite fazer uma comparação com os dados de períodos homólogos do ano de 2019. Este gráfico é importante para a Gestão de Topo perceber se existe iniciativa dos Irmãos em irem pagar as suas quotas, ou se os pagamentos se dão, maioritariamente, devido ao envio de cartas aos Irmãos nos meses de Julho/Agosto a informar que têm de pagar as suas quotas.

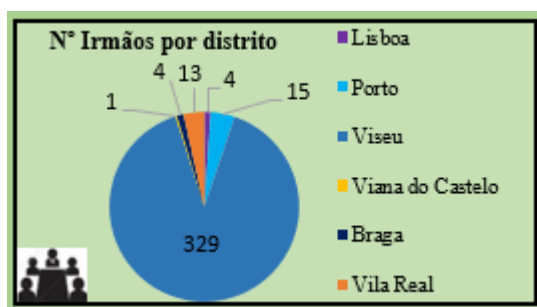


Figura 14 - Gráfico Número de Irmãos por distrito

Fonte: Elaboração própria

O gráfico demonstrado na Figura 14 apresenta o número de Irmãos da SCML por distrito, no qual se pode concluir que a maioria dos Irmãos é do distrito de Viseu.

Organizando estes gráficos num painel, nasce o *dashboard* global da Instituição:

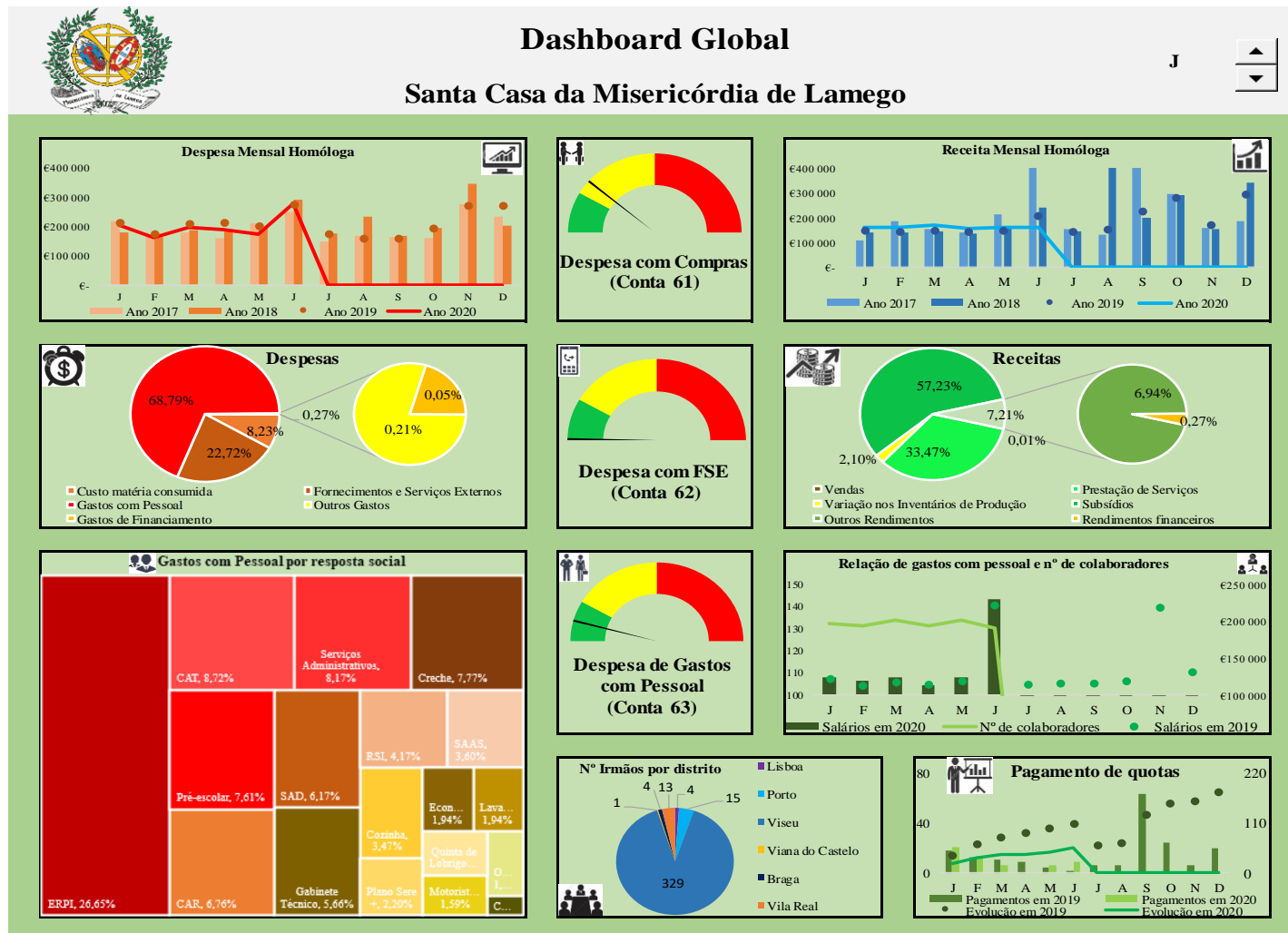


Figura 15 - Dashboard Global

Fonte: Elaboração própria

O *dashboard* das respostas sociais foi criado tendo o principal foco nas respostas sociais CAT, CAR, ERPI, Creche, Pré-escolar, CAE e SAD. Contempla os seguintes dados:

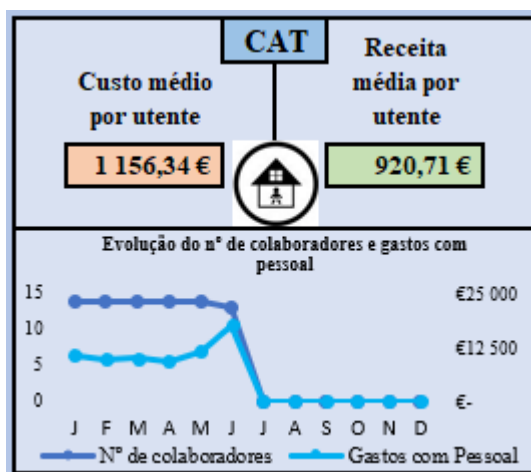


Figura 16 - Indicadores da resposta social CAT

Fonte: Elaboração própria

A Figura 16 apresenta a área do *dashboard* das respostas sociais reservada ao CAT para uma comparação do custo médio e receita média por utente e uma análise da evolução do número de colaboradores e gastos com Pessoal. Como se pode concluir, o custo médio por utente no mês de junho é superior à receita média por utente em 235,63€.

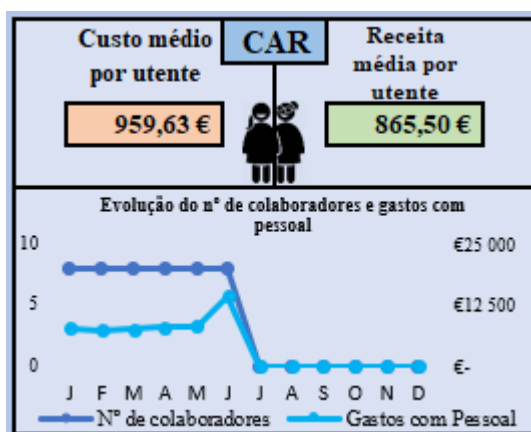


Figura 17 - Indicadores da resposta social CAR

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 17 é apresentada a área do *dashboard* das respostas sociais reservada ao CAR. Como se pode ver o número de colaboradores mantém-se constante, tendo havido um ligeiro aumento no valor dos gastos com pessoal a partir do mês de março devido ao novo horário implementado em virtude da crise pandémica, que levou ao pagamento de mais horas de trabalho aos colaboradores.

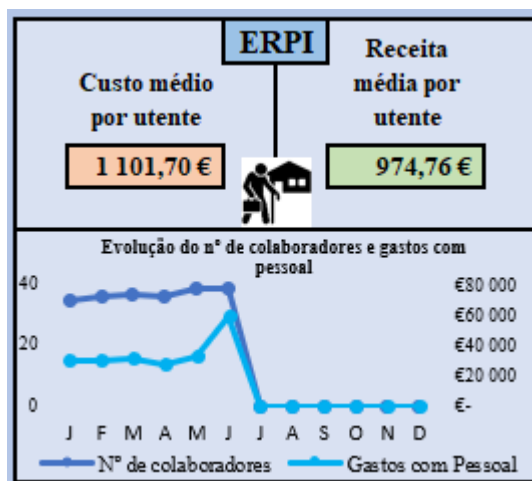


Figura 18 - Indicadores da resposta social ERPI

Fonte: Elaboração própria

A Figura 18 apresenta a área do *dashboard* das respostas sociais reservada à ERPI. Como se pode ver a evolução dos gastos com pessoal acompanha o número de colaboradores nesta resposta social, sendo que no mês de junho o valor de gastos com pessoal é mais elevado devido ao pagamento do subsídio de férias aos colaboradores. Também se pode concluir que a receita média por utente é inferior ao custo médio por utente em 126,94€.

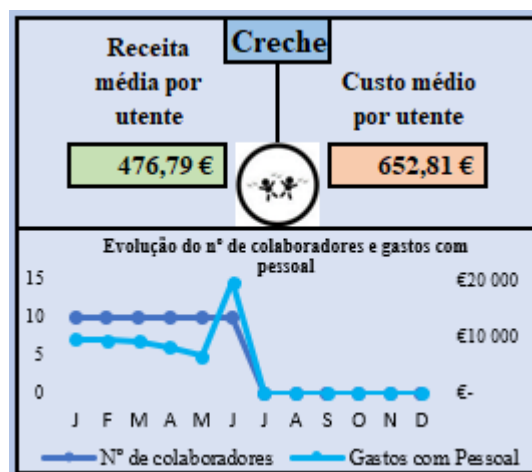


Figura 19 - Indicadores da resposta social Creche

Fonte: Elaboração própria

A Figura 19 apresenta a área do *dashboard* das respostas sociais reservada à Creche. É importante referir que este estabelecimento foi encerrado em virtude da pandemia da Covid-19 tendo sido o número de utentes correspondente a zero nos meses de abril e maio. Consequentemente nesses meses não foi possível calcular a receita média nem o custo médio por utente.

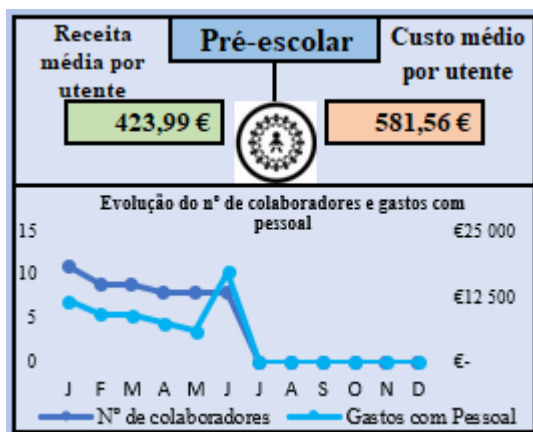


Figura 20 - Indicadores da resposta social Pré-Escolar

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 20 é apresentada a área do *dashboard* das respostas sociais reservada ao Pré-Escolar. À semelhança da Creche também o Pré-Escolar foi encerrado em virtude da pandemia da Covid-19 tendo sido o número de utentes correspondente a zero nos meses de abril a maio e não tendo sido possível apurar a receita e o custo médio por utente. Com este gráfico é possível perceber que houve uma redução nos gastos com pessoal devido à redução do número de colaboradoras e ao Layoff de algumas colaboradoras durante a situação pandémica.

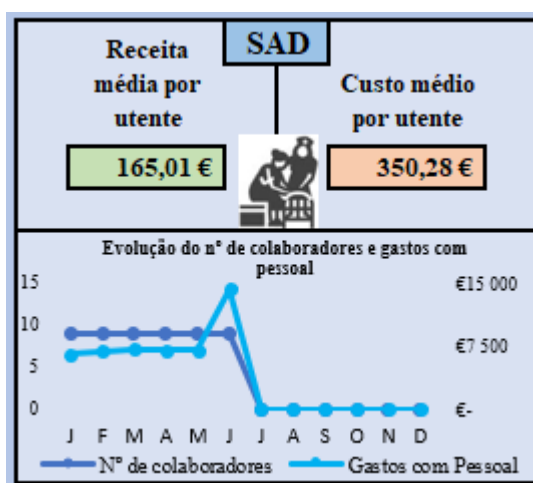


Figura 21 - Indicadores da resposta social SAD

Fonte: Elaboração própria

A Figura 21 apresenta a área do *dashboard* das respostas sociais reservada ao SAD. É possível ver que apresenta uma receita média por utente bastante reduzida, quando comparada ao custo médio por utente. Também se consegue concluir que o valor dos

gastos com pessoal se mantém constante face ao número de colaboradores, com exceção do mês de junho, devido ao pagamento do subsídio de férias.

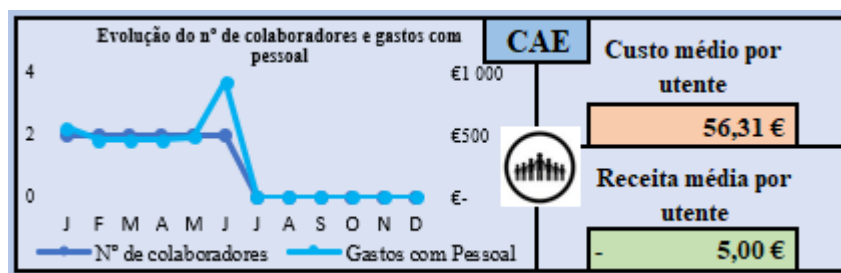


Figura 22 - Indicadores da resposta social CAE

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 22 é apresentada a área do *dashboard* das respostas sociais reservada ao CAE que, à semelhança da Creche e do Pré-Escolar, também foi encerrado devido à situação pandémica e, conseqüentemente, apresentou um número de utentes igual a zero nos meses de abril a maio não tendo sido possível proceder ao apuramento do respetivo custo médio e receita média por utente. No mês de junho, a receita média apresenta um valor negativo devido à emissão de uma nota de crédito.

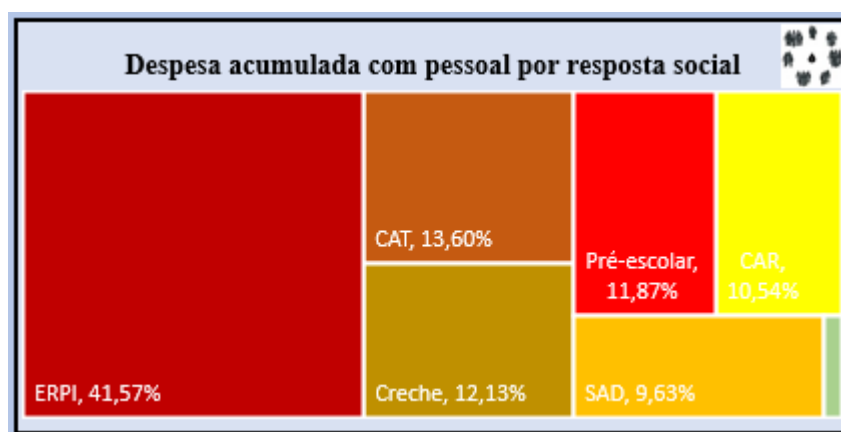


Figura 23 - Gráfico Despesa Acumulada com pessoal por resposta social

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 23 é representado o valor acumulado de gastos com pessoal de cada uma das respostas sociais. À semelhança da Figura 8, também este é importante para comparar os valores entre estas respostas sociais e para perceber quais as que têm um maior peso na rúbrica de gastos com pessoal. O gráfico permite concluir que a ERPI é a resposta social com maior impacto nesta rúbrica, seguida do CAT, Creche, Pré-Escolar, CAR, SAD e CAE. Devido ao reduzido valor da resposta social CAE, não é possível visualizar o nome desta resposta social nem a sua percentagem, que corresponde a 0,66%.

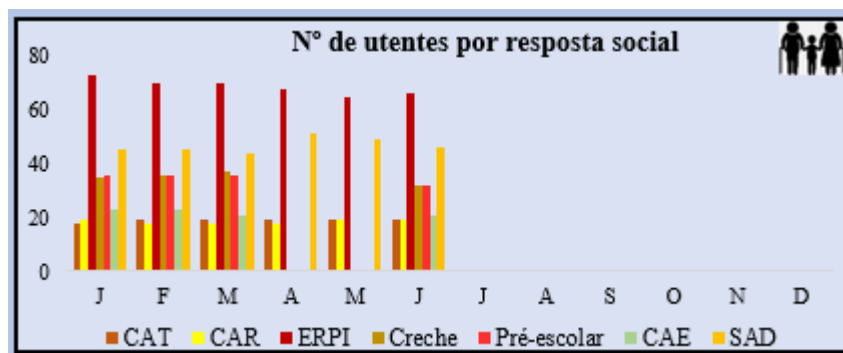


Figura 24 - Gráfico Número de utentes por resposta social

Fonte: Elaboração própria

A Figura 24 apresenta o número de utentes de cada resposta social. Como já referido anteriormente, nas respostas sociais Creche, Pré-Escolar e CAE, o número dos utentes nos meses de abril e maio corresponde a zero, devido ao encerramento destes estabelecimentos durante a situação pandémica da Covid-19.

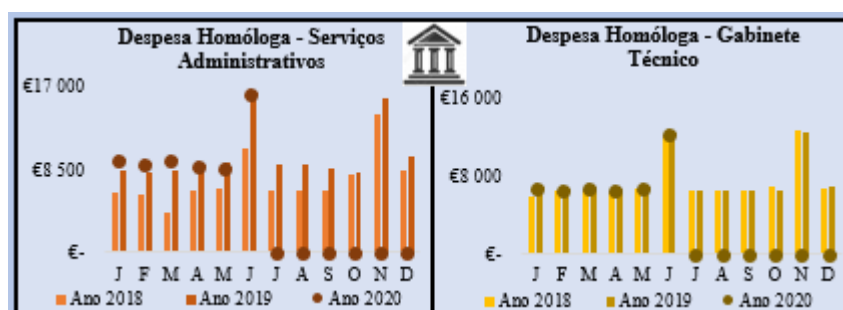


Figura 25 - Gráficos Despesa Homóloga dos Serviços Administrativos e Gabinete Técnico

Fonte: Elaboração própria

Os gráficos apresentados na Figura 25, embora não se foquem nas respostas sociais até agora aqui demonstradas, não deixam de ser importantes pois transmitem informação de dois serviços que têm também um grande peso no valor total de gastos com pessoal e nas quais a Gestão de Topo se tem focado em reduzir custos. Representam os valores dos gastos com pessoal dos Serviços Administrativos e do Gabinete Técnico nos anos de 2018, 2019 e 2020, permitindo uma comparação e análise dos valores.

Os gráficos demonstrados nas figuras 16 a 25, organizados, formam assim o *dashboard* das respostas sociais, que se pode ver na Figura 26.

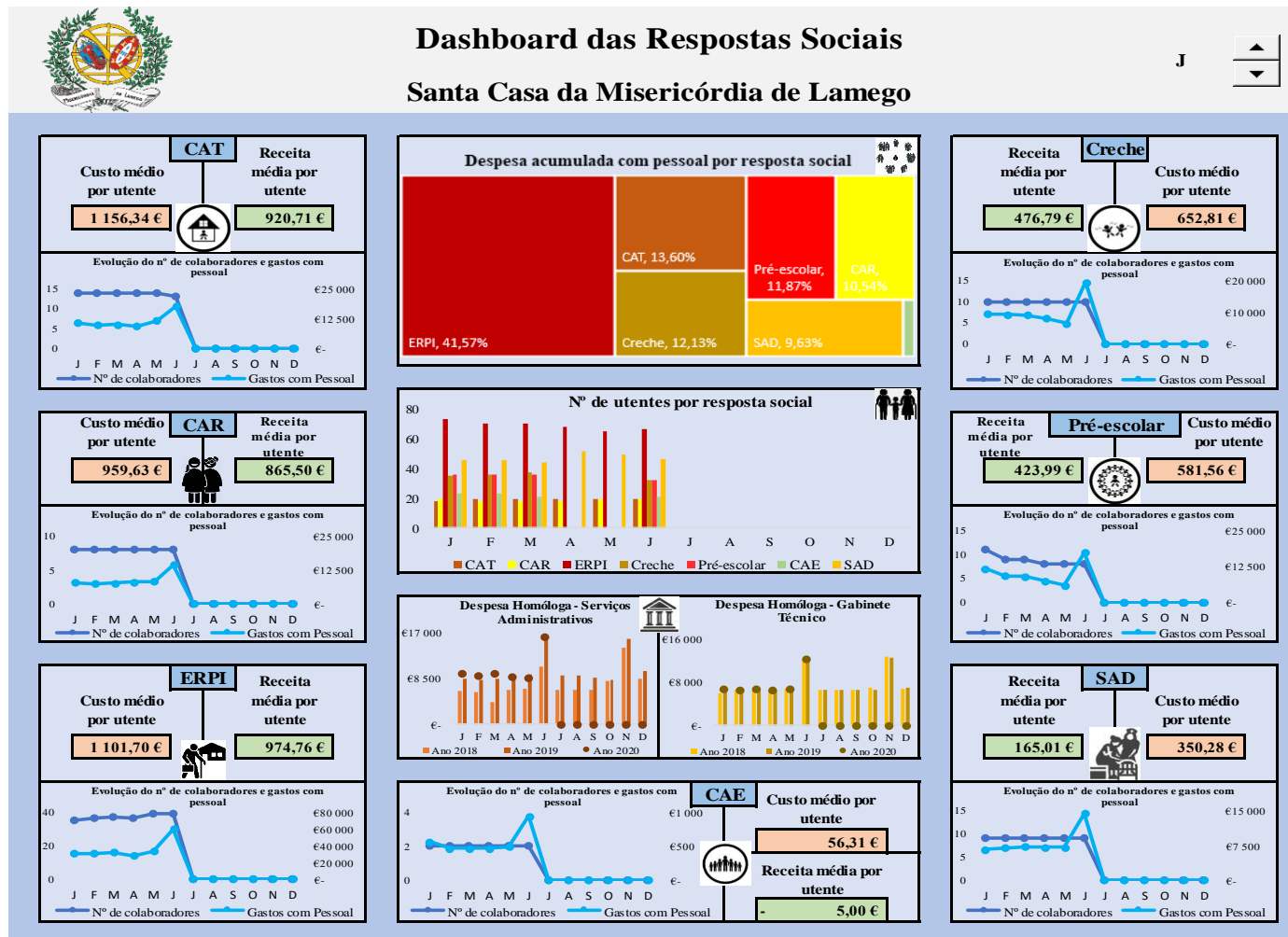


Figura 26 - Dashboard das Respostas Sociais

Fonte: Elaboração própria

4.4 Outras atividades

Para lá das atividades previstas no plano de estágio foram ainda realizadas outras atividades de cariz contabilístico e de gestão, nomeadamente:

Submissão/confirmação de faturas no portal das finanças e participação no processo de envio das faturas de compras à Autoridade Tributária para restituição de 50% do IVA, conforme disposto no Decreto-lei nº 84/2017, de 21 de julho: “1- Beneficiam da restituição total ou parcial do montante equivalente ao IVA suportado, as seguintes entidades:”

... “c) A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e as instituições particulares de solidariedade social, quanto a:

- i. Construção, manutenção e conservação dos imóveis utilizados, total ou principalmente, na prossecução dos fins estatutários;
- ii. Elementos do ativo fixo tangíveis sujeitos a depreciação utilizados única e exclusivamente na prossecução dos respetivos fins estatutários, com exceção de veículos e respetivas reparações;
- iii. Aquisições de bens ou serviços de alimentação e bebidas no âmbito das atividades sociais desenvolvidas;” (Artigo 2º, nº1, alínea c) do Decreto-lei nº 84/2017, de 21 de julho).

No entanto, foram impostos limites ao benefício: “Apenas pode ser objeto de restituição, ao abrigo do presente regime, o montante equivalente ao IVA suportado nas aquisições internas, nas importações e nas aquisições intracomunitárias, cujo valor por fatura seja igual ou superior aos seguintes montantes:”

... “b) À Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e às instituições particulares de solidariedade social:

- i. € 1 000 Com exclusão do IVA para os bens e serviços previstos na subalínea i) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior;
- ii. € 100 Com exclusão do IVA para os bens e serviços previstos na subalínea ii) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior e cujo valor global durante o exercício não seja superior a € 10 000 com exclusão do IVA;

- iii. Sem qualquer limite para os bens e serviços previstos na subalínea iii) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior.” (Artigo 3º do Decreto Lei nº84/2017, de 21 de julho).

O valor do montante a restituir está previsto no artigo 4º deste mesmo Decreto-lei:

“Ao abrigo do presente regime o montante restituído é:

- a) 50% do valor equivalente ao IVA suportado nas aquisições internas, nas importações e nas aquisições intracomunitárias, nos casos previstos na alínea c) do nº1 do artigo 2º;
- b) 100% deste valor, nos restantes casos.” (Artigo 4º do Decreto Lei nº84/2017, de 21 de julho).

Para se proceder ao pedido de restituição devem ser seguidas as instruções previstas no artigo 5º:

1. “O pedido de restituição é apresentado pelo beneficiário, por transmissão eletrónica de dados, a partir do segundo mês seguinte à emissão dos documentos de suporte, até ao termo do prazo de um ano da data de emissão daqueles.
2. O pedido de restituição deve reportar-se a períodos mensais, englobando a totalidade dos documentos de suporte.
3. Constituem documentos de suporte, para efeito dos números anteriores, as faturas emitidas nos termos previstos no Código do IVA e comunicadas pelo sujeito passivo à Autoridade Tributária e Aduaneira, as declarações aduaneiras de importação, bem como os documentos previstos no nº1 do artigo 27º do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias.
4. Os documentos de suporte devem ser mantidos em arquivo pelo prazo de quatro anos, sem prejuízo dos prazos de conservação de documentos estabelecidos para efeitos fiscais.
5. O pedido de restituição pode ser corrigido por iniciativa do beneficiário no prazo previsto no nº1.” (Artigo 5º do Decreto Lei nº84/2017, de 21 de julho).

Este Decreto-Lei nº84/2017, Diário da República, 1.ª série – Nº140 – 21 de julho de 2017 encontra-se em anexo (Anexo 2)

A análise do balancete referente ao mês de agosto para proceder à elaboração de tabelas em *Excel*, contendo os fluxos económicos (gastos e rendimentos) para, assim, apurar os

resultados do mês e fazer uma previsão de gastos e rendimentos para o mês seguinte e para comparar com os dados relativos ao período económico de 2018. Para fazer a previsão para o mês seguinte foi aplicado um rácio, usado pela organização, que consistia em dividir o valor do gasto/rendimento pelos 8 meses do ano e multiplicar o resultado obtido nesta equação pelos 12 meses do ano.

No entanto esse rácio modificava quando se tratava da rubrica de gastos com pessoal, em que em vez de se dividir pelos 8 meses se dividia por 9, que correspondiam aos 8 meses do ano e ao mês referente ao subsídio de férias pago no mês de julho, e o resultado desta equação era multiplicado não por 12 mas sim por 14 meses, que correspondem aos 12 meses do ano mais 2 que são relativos ao subsídio de férias e ao subsídio de Natal.

Elaboração dos orçamentos mensais com preenchimento de folhas de controlo relativamente aos custos orçamentados e reais para analisar a verba disponível e quando os custos reais excediam os custos previstos no orçamento e agrupamento das despesas/custos por cada fornecedor, usando uma folha de *Excel*, para a Organização saber quanto comprou no total a cada fornecedor.

Colaboração na realização de ajustamentos ao código de contas da Instituição, tendo em conta a sua adaptação a Entidade do Setor Não Lucrativo e as taxonomias, que são códigos associados a cada conta do código de contas e que simplificam o preenchimento do Anexo A e do Anexo I das IES, no que respeita à construção do Balanço e da Demonstração de Resultados e participação no encerramento do ano de 2019, na contabilidade, com especial ênfase no caso das regularizações contabilísticas, no que concerne a acréscimos e diferimentos.

Adicionalmente, foi efetuada a análise da evolução dos gastos com pessoal desde o ano de 2015 até ao mês de outubro de 2019 e previsão dos custos nesta rubrica até ao fim de 2019. A intenção desta análise era perceber qual o peso do aumento do salário mínimo nacional no valor dos gastos com o pessoal e qual o peso do aumento das novas contratações para o valor de cada ano da rubrica de gastos com o pessoal, que vem a crescer desde 2015. Desta análise resultou um relatório que foi entregue ao Senhor Provedor (Anexo 3).

A Colaboração na realização de um relatório de execução orçamental do primeiro semestre do ano 2020 foi outra atividade em que houve participação. Este relatório tem o

intuito de informar sobre o resultado apurado neste período, o valor do défice orçamental e propostas para atingir a meta orçamentada até ao final do ano.

Elaboração de folhas de *Excel* que continham os pagamentos relativos aos utentes da creche de 2018 e 2019 até um dado mês, os quais foram agrupados e que permitiram apurar o total e a média para explicar a sua evolução, ou seja, se o valor recebido aumentou ou diminuiu e quais as eventuais causas desse aumento ou diminuição (se era devido à diminuição ou aumento do número de utentes ou dos preços).

Foi prestado auxílio no procedimento de controlo do material escolar comprado em que foi conferida a quantidade recebida com a quantidade faturada e os preços orçamentados pela empresa que vendeu o material escolar e o preço real das faturas, na qual foi encontrada uma diferença num tipo de cadernos que eram mais caros que o orçamentado e que era diferente em duas faturas, sendo numa fatura igual ao valor orçamentado e noutra mais caro que o valor orçamentado.

Apoio na realização de uma candidatura da Instituição ao programa Adaptar Social + da Segurança Social, para fazer face às dificuldades provocadas pela Covid-19, nomeadamente, organização, seleção e cálculo dos valores das despesas elegíveis.

Participação no processo dos recursos humanos, nomeadamente nos impressos de avaliação de desempenho, fichas de função de cada colaborador e formação, elaboração da caracterização dos recursos humanos da organização por setor, género, idade, categoria profissional, habilitações literárias, vínculo contratual, e tratamento dos dados referentes aos inquéritos de avaliação da satisfação dos colaboradores.

No que concerne à gestão do sistema de qualidade: presença em algumas reuniões onde foram abordados assuntos sobre o Sistema de Gestão da Qualidade como, por exemplo, a apresentação das análises SWOT das respostas sociais, respetivos planos de atividades, o seu cumprimento e melhorias a desenvolver, apresentação e discussão dos indicadores de desempenho dos processos certificados e acompanhamento das auditorias internas.

Relativamente à componente de voluntariado da Instituição: ajuda no Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas, no que concerne ao carregamento e transporte dos géneros alimentares até às instalações da SCML para a sua posterior distribuição e entrega.

CONCLUSÃO

A realização deste estágio curricular foi uma experiência muito enriquecedora porque permitiu um primeiro contacto com o mundo do trabalho e um melhor entendimento sobre a realidade das organizações, nomeadamente, das Misericórdias. Estas Instituições fazem um esforço enorme para manter um equilíbrio económico sustentável e, simultaneamente, satisfazer com qualidade as necessidades dos utentes/clientes, apesar do contexto difícil em que se inserem, e que tantas vezes lhes é adverso.

Com este trabalho também foi possível ter uma melhor perceção da importância da contabilidade analítica nas organizações, do uso dos indicadores e medidas de avaliação de desempenho e do seu impacto na gestão de uma organização. Importa ainda notar o impacto desses fatores no funcionamento do sistema de gestão de qualidade, quer através da observação quer da participação em funções do sistema implementado na organização. Neste âmbito, tendo em conta a natureza da organização de acolhimento do estágio (SCML), bem como do processo de recursos humanos, é de louvar a preocupação com a gestão da qualidade e com o sucesso das medidas implementadas para a organização.

Por outro lado, o estágio também se revelou importante para a Instituição de acolhimento na medida em que foram criadas medidas e indicadores para avaliar o desempenho, tendo ainda sido construídos, em *Microsoft Excel*, painéis de visualização, *dashboards*, para facilitar e agilizar o acompanhamento das métricas seleccionadas. Nesta matéria, o estágio revelou-se um verdadeiro desafio, pois não detinha qualquer formação prévia nessa área. A orientação que me foi facultada e o trabalho de investigação, tornaram possível esta componente do trabalho.

Importa referir que a Instituição não tinha implementada nenhuma ferramenta de monitorização de desempenho, nem procedia ao apuramento do custo médio por utente. Esse cálculo foi possível através do uso da contabilidade analítica, passando a Instituição a estar, desta forma, provida de informações atualizada sobre a sua realidade económica e de informações mais fiáveis quanto aos custos que as respostas sociais acarretam, nomeadamente, o custo médio por utente, em cada uma delas. A SCML passou a ter disponível um conjunto de ferramentas que podem auxiliar a tomada de decisão pois é imprescindível que disponha de informação que lhe permita conhecer a sua estrutura de gastos e receitas, de forma a serem tomadas decisões que as tornem mais eficientes e eficazes, sem descuidar a sua missão e as obras de misericórdia. Ao possuírem estas

ferramentas de gestão, as organizações sociais tornam-se, a médio/longo prazo, mais sustentáveis financeiramente e, desta forma, podem cumprir melhor a sua missão na comunidade onde estão inseridas.

Nesta época de crise, não só financeira, mas também social devido à pandemia da Covid-19, é ainda mais fulcral que estas organizações se tornem verdadeiros pilares da sociedade. Uma das formas de o alcançarem é munirem-se de ferramentas de gestão que permitam à Gestão de Topo e intermédia, dispor de informação adequada e atualizada, de forma a estarem preparadas para enfrentar as necessidades exigidas pela sociedade.

Por outro lado, como os cargos de Gestão de Topo nas IPSS não são, regra geral, remunerados, há um menor comprometimento com o sucesso das organizações, por ventura por questões de tempo e de disponibilidade para levar a cabo a gestão de uma complexa Instituição.

Passando agora à apreciação dos objetivos propostos para a realização deste estágio, importa afirmar que foram alcançados na sua totalidade. Relativamente ao custo médio por utente, é possível concluir que o mesmo aumentou no ano 2019 nas respostas sociais CAR, Creche e SAD, face ao valor calculado para o ano 2018. Nas respostas sociais ERPI, CAT, Pré-Escolar e CAE o valor do custo médio por utente calculado para 2019 é inferior ao custo médio por utente calculado para 2018. Através da construção das Demonstrações de Resultados por Funções para os anos 2018 e 2019 foi possível realocar os custos indiretos às respostas sociais às quais eram imputáveis, passando assim a transmitir dados mais fiáveis relativamente aos custos de cada uma delas.

No que concerne à construção dos *dashboards* para a representação visual de alguns indicadores de desempenho importantes para a SCML, os mesmos revelaram dar um maior apoio à gestão de Topo, na medida em que apresentam e resumiam importantes aspetos dos dados, e permitem uma leitura mais fácil dos mesmos. É também possível comparar valores de gastos e rendimentos entre períodos homólogos e analisar a evolução dos mesmos em vários períodos homólogos. Com a construção de dois *dashboards* distintos foi ainda possível, por um lado, medir desempenhos operacionais de cariz geral, e por outro, avaliar o desempenho nas respostas sociais com maior impacto nos resultados da Instituição.

Um dos maiores entraves ao estudo e à realização do enquadramento teórico deste relatório foi a escassez de informação referente à aplicação das medidas de gestão numa

IPSS. Uma outra dificuldade, esta superada, foi a construção dos *dashboards* e dos indicadores de desempenho, por se tratar de uma área do conhecimento nova, em termos de formação, e pelo facto de não haver muita informação relativa à sua aplicação em Instituições do terceiro sector. A construção do modelo de dados também se revelou um aspeto complexo, e a recolha de dados, uma tarefa difícil pela complexidade de toda a estrutura da Instituição, com inúmeras respostas sociais e uma grande diversidade de propósitos de atuação.

Considerando o desenvolvimento de possíveis trabalhos futuros, sugiro a continuidade de algumas das propostas iniciadas no âmbito do presente trabalho, nomeadamente, explorar o potencial de aplicação dos indicadores selecionados, no sistema de gestão da qualidade da organização ou, diretamente a partir de mapas gerados pelo sistema de contabilidade, de forma a agilizar a criação dos mapas de dados necessários para alimentar o painel de visualização, *dashboard*, a utilizar pela gestão.

Identificar metas para os indicadores e medidas que carecem de um referencial que clarifique o objetivo e, simultaneamente, funcione como um alerta eficaz para a gestão de topo.

Seria também interessante propor e analisar outras medidas e indicadores, bem como desenvolver painéis de registo, a colocar e operacionalizar nas respostas sociais com papel crítico nos resultados.

Por último, ainda que não menos importante, sugere-se um estudo na área dos Recursos Humanos, considerada a sua pertinência no desempenho organizacional da Instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alegre, J., Baptista, J. M., Cabrera Jr., E., Cubillo, F., Duarte, P., Hirner, W., Merkel, W. & Parena, R. (2017). Performance Indicators for Water Supply Services, (3rd ed.). IWA Publishing. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=H-9nDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=performance+indicators&ots=g0ooNGcDtj&sig=_ZcCPIR0IzQTjdEbCA4KQOTrFiRQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, acessado em 18/09/2020

As 14 Obras da Misericórdia, disponível em: http://scmcm.pt/?page_id=684, acessado em 10/09/2019

Basílio, A. P. M. (2018). Indicadores de Desempenho no Terceiro Setor: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância. (Trabalho de projeto do Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão – ISCAC). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/27862>, acessado em 10/09/2019

Brynjolfsson, Erik; Hitt, Lorin M.; Kim, Heekyung Hellen (2011). Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486, acessado em 13/09/2019

Caldeira, J. (2010). Dashboards – Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão, Jorge Caldeira. (Almedina, Ed.)

Caldeira, J. (2014). Monitorização da Performance Organizacional, Jorge Caldeira. (Almedina, Ed.)

Carvalho, J., T.C. Costa e N. Macedo (2008). A contabilidade Analítica ou de Custos no sector público administrativo, Revista TOC 96, 30-41. Disponível em: https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1206546789_30a41contabilidade.pdf, acessado em 13/09/2019

Dashboard da Covid-19, da Universidade John Hopkins. Disponível em: <https://systems.jhu.edu/research/public-health/ncov/>, acessado em 27/02/2020

Decreto-lei nº84/2017 de 21 de julho. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/107725088/details/maximized>, acessado em 18/09/2019

Drury, C. (2006). Cost and Management Accounting - An Introduction. London: Thomson. Disponível em: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=->

gyAzGD7JPIC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Drury,+C.+2006.+Cost+and+Management+Accounting+-+An+Introduction.+London:+Thomson.&ots=JyHvPps4pB&sig=LhxEa3jVWkNMQcMZ3M0RSmE7ZII&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, acessado em 23/10/2019

Eckerson, W. W. (2006). *Deploying Dashboards and Scorecards*, (The Data Warehouse Institute). Disponível em: http://download.101com.com/pub/tdwi/Files/RRS_DB_Q206_F_web.pdf, acessado em 11/12/2019

Enquadramento das IPSS. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/ipss>, acessado em 10/09/2019

Estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Lamego. Disponível em <http://www.scmlamego.pt/home/>, acessado em 11/12/2019

Fernandes, D. R. (2017). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista da FAE*. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>, acessado em 23/10/2019

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 263 – 282. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David_Otley/publication/240210250_The_design_and_use_of_performance_management_systems_An_extended_framework_for_analysis/links/5aa29157aca272d448b59485/The-design-and-use-of-performance-management-systems-An-extended-framework-for-analysis.pdf?origin=publication_detail, acessado em 11/09/2019

História da Santa Casa da Misericórdia de Lamego, Missão e a sua realidade organizacional. Disponível em: http://www.scmlamego.pt/home/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=26, acessado em 09/09/2019

História da Santa Casa da Misericórdia no país. Disponível em: <http://www.historiadeportugal.info/santa-casa-da-misericordia/>, acessado em 10/09/2019

Jahangirian, M., Taylor, S. J. E., Young, T. & Robinson, S. (2017). Key Performance Indicators for successful simulation projects. *Journal of the Operational Research Society*.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/jors.2016.1>, acessado em 19/09/2020

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). The innovation of Time-Driven Activity-Based Costing. *Cost Management*, 21, 2:5-15. March/April. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=k7LUVKYnFU8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Kaplan,+R.+S.,+%26+Anderson,+S.+R.+2007.+The+innovation+of+Time-Driven+Activity-Based+Costing.+Cost+Management&ots=hovLRo4RdI&sig=yAr0fZFbZ5ij3ScQrZeWS00Ak7I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, acessado em 23/10/2019

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. S., & Porter, M. E. (2011). How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*, September: 48- 64. Disponível em: <http://outcomesbasedhealthcare.com/How-to-Solve-Cost-Crisis.pdf>, acessado em 23/10/2019

Manual de Acolhimento da Santa Casa da Misericórdia de Lamego. Disponibilizado pela Instituição de acolhimento de estágio.

Martins, O. S. (2007). Gestão Contábil-Administrativa nas Organizações do Terceiro Setor. *Qualit@s Revista Eletrônica*, João Pessoa, v. 6, n. 2, jan./jun. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/83/82>, acessado em 12/09/2019

Martins, P. L.; Nery, K. P.; Borges, K.; Souza, M. E.; Borges, R. O. (2011). A Contabilidade do Terceiro Setor: o Caso Anália Franco. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGeT*, 8, Resende. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/6014267.pdf>, acessado em 12/09/2020

Mendes, J. (1996). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Plátano Editora

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Boston: Financial Times/Prentice Hall. Disponível em: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yM2cQN3iEMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Merchant,+K.+%26+Van+der+Stede,+W.+\(2011\).+Management+control+systems:+performance+measurement,+eva](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=yM2cQN3iEMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Merchant,+K.+%26+Van+der+Stede,+W.+(2011).+Management+control+systems:+performance+measurement,+eva)

[luation+and+incentives+\(3rd+ed.\)&ots=Q6POiEVwCl&sig=sfrHPh8zrK2yfyFvnekP_8LPs80&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](#), acessado em 11/09/2019

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2011). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. I. John Wiley & Sons, Ed.. Disponível em: <https://jadoobi.com/wp-content/uploads/2018/03/Parmenter-David-Key-performance-indicators--developing-implementing-and-using-winning-KPIs-Wiley-2015.pdf>, acessado em 11/12/2019

Patel, B. (2015). *Effects of Accounting Information System on Organizational Profitability*. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. Disponível em: http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_148.pdf, acessado em 19/09/2020

Sabert, B., & Graham, W. A. (2014). *Performance and control of international non-profit organizations*, *Journal of New Business Ideas and Trends*, Vol. 12, Nº 2, pp. 50 – 69. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bianka_Sabert/publication/299485287_Performance_and_Control_of_International_Non-Profit_Organizations/links/56fb0c5008ae3c0f264c08d8/Performance-and-Control-of-International-Non-Profit-Organizations.pdf?origin=publication_detail, acessado em 11/09/2019

Saraiva, A., Rodrigues, A. I., Coimbra, C., Correia, E., Fantasia, M. & Nunes, R. (2019). *Contabilidade de Gestão – Cálculo de custos e valorização de inventários*. Exercícios, Edições Almedina, Coimbra, Portugal.

Vinayamoorthi, V., Selvam, M., Lingaraja, K., Venkatraman, K. & Mahalingam, G. (2012). *Environmental Management Accounting – A Decision Making Tool*. *International Journal of Management*, 3(3), 144-151. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2687268, acessado em 19/09/2020

Waal, A. d., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). *The impact of performance management on the results of a non-profit organization*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60, Nº 8, pp. 778-796. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre_Waal/publication/228444020_The_impact_of_performance_management_on_the_results_of_a_non-

profit_organization/links/0c960514ce8b108c31000000/The-impact-of-performance-management-on-the-results-of-a-non-profit-organization.pdf?origin=publication_detail,

acedido em 12/09/2019

Zimmerman, J. (2011). Accounting for Decision Making and Control, (Seventh Edition). McGraw-Hill. Disponível em:

<http://digilib.stiem.ac.id:8080/jspui/handle/123456789/151>, acedido em 19/09/2020

ANEXOS

Anexo 1 – Demonstração de Resultados por Natureza – Ano 2019

SANTA CASA DA MISERICORDIA DE LAMEGO
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS
PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2019

Moeda: EUROS

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2019	2018
Vendas e serviços prestados		864.918,74	814.019,20
Subsídios, doações e legados à exploração		1.021.299,14	1.064.447,05
Variação nos inventários da produção		43.034,04	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	42.570,63
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		198.153,26	198.012,27
Fornecimentos e serviços externos		636.552,31	781.976,64
Gastos com o pessoal		1.621.893,10	1.538.867,20
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-9.037,47	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		5.229,08	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos		276.063,78	1.247.293,62
Outros gastos		47.498,85	4.818,68
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		-294.973,43	644.655,71
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		187.841,25	188.412,19
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		-482.814,68	456.243,52
Juros e rendimentos similares obtidos		7.167,96	16.431,82
Juros e gastos similares suportados		1.057,23	1.265,48
Resultados antes de impostos		-476.703,95	471.409,86
Imposto sobre o rendimento do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período		-476.703,95	471.409,86

Anexo 2 – Decreto-lei nº84/2017 de 21 de junho

3888

Diário da República, 1.ª série—N.º 140—21 de julho de 2017

Parlamentares, aprovado pela Lei n.º 5/93, de 1 de março, com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis n.ºs 126/97, de 10 de dezembro, e 15/2007, de 3 de abril, prorrogar o prazo de funcionamento da Comissão Eventual de Inquérito Parlamentar à atuação do XXI Governo Constitucional no que se relaciona com a nomeação e a demissão da Administração do Dr. António Domingues por mais 90 dias, para realizar diligências documentais e uma nova audição que se mostram relevantes para a elaboração do relatório.

Aprovada em 7 de julho de 2017.

O Presidente da Assembleia da República, *Eduardo Ferro Rodrigues*.

NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Aviso n.º 100/2017

Por ordem superior se torna público que se encontram cumpridas as formalidades exigidas na República Portuguesa e na República da Índia para a entrada em vigor da Convenção sobre Segurança Social entre a República Portuguesa e a República da Índia, assinada em Nova Deli em 4 de março de 2013. A referida Convenção foi aprovada pelo Decreto n.º 5/2017, publicado no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 22, de 31 de janeiro de 2017, entrando em vigor a 7 de maio de 2017, na sequência das notificações a que se refere o seu artigo 22.º

Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas, 3 de março de 2017. — O Diretor-Geral, *Júlio Vilela*.

Aviso n.º 101/2017

Por ordem superior se torna público que se encontram cumpridas as formalidades exigidas na República Portuguesa e na República da Índia para a entrada em vigor do Acordo entre a República Portuguesa e a República da Índia sobre supressão de Vistos para Titulares de Passaportes Diplomáticos, assinado em Nova Deli a 6 de janeiro de 2017.

O referido Acordo foi aprovado pelo Decreto n.º 16/2017, de 5 de junho, publicado no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 108, de 5 de junho de 2017, entrando em vigor a 8 de julho de 2017, na sequência das notificações a que se refere o seu artigo 11.º

Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas, 5 de julho de 2017. — O Diretor-Geral, *Júlio Vilela*.

FINANÇAS

Decreto-Lei n.º 84/2017

de 21 de julho

O Programa do XXI Governo Constitucional estabelece como uma das suas prioridades fortalecer, simplificar e desmaterializar a Administração, com o propósito de a tornar mais eficiente e facilitadora da vida dos cidadãos e

das empresas, através do lançamento do Programa SIMPLEX+.

Neste contexto, concretizando uma medida do Programa SIMPLEX+ 2016, é essencial a simplificação dos procedimentos de restituição de imposto sobre o valor acrescentado (IVA) às associações de bombeiros, às Forças Armadas, forças e serviços de segurança, à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e às instituições particulares de solidariedade social, o que exige uma revisão dos regimes previstos nos Decretos-Leis n.ºs 20/90, de 13 de janeiro, e 113/90, de 5 de abril.

Aqueles diplomas, embora sucessivamente revistos ao longo das últimas décadas, têm por base procedimentos burocráticos de validação e submissão de faturas e outros documentos de suporte em papel.

A implementação de um sistema eletrónico de restituição de imposto sobre o valor acrescentado (IVA), aplicável não só aos bombeiros e às instituições particulares de solidariedade social, mas também às Forças Armadas e forças e serviços de segurança, permitirá tornar mais célere o processamento daqueles pedidos e o consequente pagamento aos beneficiários, aproveitando a informação eletrónica de faturação já recebida pela Autoridade Tributária e Aduaneira, reduzindo ainda os custos administrativos do processo.

São apenas atualizados os limites legalmente definidos à restituição do IVA, designadamente quanto ao valor mínimo por fatura e aos tipos de aquisições de bens e serviços abrangidos em relação a cada categoria de beneficiário, à exceção dos bombeiros e das Forças Armadas e forças e serviços de segurança cuja possibilidade de restituição é ampliada.

Assim:

Nos termos da alínea *a)* do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

O presente decreto-lei regula o benefício concedido às Forças Armadas, às forças e serviços de segurança, aos bombeiros, à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e às instituições particulares de solidariedade social, através da restituição total ou parcial do montante equivalente ao imposto sobre o valor acrescentado (IVA) suportado em determinadas aquisições de bens e serviços.

Artigo 2.º

Entidades beneficiárias

1 — Beneficiam da restituição total ou parcial do montante equivalente ao IVA suportado as seguintes entidades:

a) As Forças Armadas, a Guarda Nacional Republicana, a Polícia de Segurança Pública, o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, o Serviço de Informações de Segurança, o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa, a Polícia Judiciária, a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais e a Autoridade Nacional de Proteção Civil quanto ao material de guerra e outros bens móveis destinados exclusivamente à prossecução de fins de defesa, segurança ou socorro, incluindo os serviços necessários à conservação, reparação e manutenção desse equipamento;

b) As associações humanitárias de bombeiros e os municípios, relativamente a corpos de bombeiros, quanto

aos bens móveis de equipamento diretamente destinados à prossecução dos respetivos fins, incluindo os serviços necessários à conservação, reparação e manutenção desse equipamento;

c) A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e as instituições particulares de solidariedade social, quanto a:

i) Construção, manutenção e conservação dos imóveis utilizados, total ou principalmente, na prossecução dos fins estatutários;

ii) Elementos do ativo fixo tangível sujeitos a depreciação utilizados única e exclusivamente na prossecução dos respetivos fins estatutários, com exceção de veículos e respetivas reparações;

iii) Aquisições de bens ou serviços de alimentação e bebidas no âmbito das atividades sociais desenvolvidas;

2 — Beneficiam ainda da restituição total ou parcial do montante equivalente ao IVA suportado as entidades públicas com competência para aquisições de bens ou serviços destinados exclusivamente às entidades previstas no número anterior que integrem a estrutura orgânica dos respetivos Ministérios, nos termos e com os limites aplicáveis àquelas entidades.

Artigo 3.º

Limites ao benefício

Apenas pode ser objeto de restituição, ao abrigo do presente regime, o montante equivalente ao IVA suportado nas aquisições internas, nas importações e nas aquisições intracomunitárias, cujo valor por fatura seja igual ou superior aos seguintes montantes:

a) Às entidades referidas nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo anterior, € 1 000 com exclusão do IVA;

b) À Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e às instituições particulares de solidariedade social:

i) € 1 000 com exclusão do IVA para os bens e serviços previstos na subalínea i) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior;

ii) € 100 com exclusão do IVA para os bens e serviços previstos na subalínea ii) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior e cujo valor global durante o exercício não seja superior a € 10 000 com exclusão do IVA;

iii) Sem qualquer limite para os bens e serviços previstos na subalínea iii) da alínea c) do n.º 1 do artigo anterior.

Artigo 4.º

Montante a restituir

Ao abrigo do presente regime o montante restituído é:

a) 50 % do valor equivalente ao IVA suportado nas aquisições internas, nas importações e nas aquisições intracomunitárias, nos casos previstos na alínea c) do n.º 1 do artigo 2.º;

b) 100 % deste valor, nos restantes casos.

Artigo 5.º

Requerimento

1 — O pedido de restituição é apresentado pelo beneficiário, por transmissão eletrónica de dados, a partir do segundo mês seguinte à emissão dos documentos de

suporte, até ao termo do prazo de um ano da data de emissão daqueles.

2 — O pedido de restituição deve reportar-se a períodos mensais, englobando a totalidade dos documentos de suporte.

3 — Constituem documentos de suporte, para efeito dos números anteriores, as faturas emitidas nos termos previstos no Código do IVA e comunicadas pelo sujeito passivo à Autoridade Tributária e Aduaneira, as declarações aduaneiras de importação, bem como os documentos previstos no n.º 1 do artigo 27.º do Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias.

4 — Os documentos de suporte devem ser mantidos em arquivo pelo prazo de quatro anos, sem prejuízo dos prazos de conservação de documentos estabelecidos para efeitos fiscais.

5 — O pedido de restituição pode ser corrigido por iniciativa do beneficiário no prazo previsto no n.º 1.

Artigo 6.º

Decisão do pedido

1 — Os pedidos de restituição são analisados pela Autoridade Tributária e Aduaneira no prazo de 90 dias, após confirmação da respetiva elegibilidade, por transmissão eletrónica de dados, com faculdade de delegação, pelas seguintes entidades:

a) Quanto às Forças Armadas, pelos dirigentes máximos que integram a estrutura orgânica do Ministério da Defesa Nacional, pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas e pelos Chefes do Estado-Maior dos respetivos ramos, consoante os serviços que processam as referidas aquisições;

b) Quanto às forças e serviços de segurança, bem como às demais entidades previstas na alínea a) do n.º 1 do artigo 2.º, pelo respetivo comandante ou dirigente máximo;

c) Quanto às associações humanitárias de bombeiros e aos municípios, pelo dirigente máximo da Autoridade Nacional de Proteção Civil ou dos serviços regionais de proteção civil em relação às entidades aí sedeadas;

d) Quanto à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e às instituições particulares de solidariedade social, pelo dirigente máximo da administração central direta do Estado que exerça os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização ou outra entidade que exerça a tutela nos termos legais.

2 — A Autoridade Tributária e Aduaneira pode proceder à correção do benefício apurado, por iniciativa própria ou com base em correção do pedido de restituição por iniciativa do beneficiário, determinando o montante a restituir ou a pagar, sendo o valor a pagar deduzido das restituições subsequentes no prazo de 90 dias e emitida liquidação adicional do remanescente.

3 — A restituição fica suspensa enquanto a entidade requerente não tiver a sua situação tributária regularizada.

4 — As restituições autorizadas e não suspensas são pagas exclusivamente por transferência bancária para o IBAN (número internacional de conta bancária) que conste da base de dados da Autoridade Tributária e Aduaneira.

3890

Diário da República, 1.ª série—N.º 140—21 de julho de 2017

Artigo 7.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto-Lei n.º 113/90, de 5 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 139/92, de 17 de julho, e pelas Leis n.ºs 30-C/2000, de 29 de dezembro, e 55-B/2004, de 30 de dezembro.

Artigo 8.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no dia 1 de julho de 2017.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 1 de junho de 2017. — *António Luis Santos da Costa* — *Mário José Gomes de Freitas Centeno* — *José Alberto de Azevedo Ferreira Lopes* — *Maria Constança Dias Urbano de Sousa* — *Francisca Eugénia da Silva Dias Van Dunem* — *José António Fonseca Vieira da Silva*.

Promulgado em 10 de julho de 2017.

Publique-se.

O Presidente da República, MARCELO REBELO DE SOUSA.

Referendado em 18 de julho de 2017.

O Primeiro-Ministro, *António Luis Santos da Costa*.

Portaria n.º 221/2017

de 21 de julho

O artigo 200.º da Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado para 2017) aditou ao artigo 27.º do Código do IVA os n.ºs 8 e 9, que preveem a possibilidade de os sujeitos passivos optarem pelo pagamento do imposto devido pelas importações de bens mediante a sua inclusão na declaração periódica a que se refere a alínea *a*) do n.º 1 do artigo 41.º do mesmo Código, desde que reunidas as condições elencadas nas alíneas *a*) a *d*) do n.º 8 do referido artigo 27.º

Com esta medida, libertam-se as empresas importadoras dos encargos financeiros representados pelo pagamento imediato ou prestação de garantia, e remove-se o desincentivo fiscal à importação diretamente através dos portos nacionais, que permanecia ainda na legislação portuguesa depois de já ter sido eliminado há longos anos em grande parte dos países da UE.

O novo regime é aplicável a partir de 1 de março de 2018, e a partir de 1 de setembro de 2017 para as impor-

tações de bens constantes do anexo C do Código do IVA, com exceção dos óleos minerais, tornando necessária a reformulação do modelo da declaração periódica.

Para esse efeito são criados, na declaração periódica do IVA e no anexo R que dela é parte integrante, dois campos, relativos à base tributável das importações de bens e ao correspondente imposto.

Aproveita-se a oportunidade para atualizar os modelos da declaração e do respetivo anexo R, bem como dos modelos de anexos relativos aos campos 40 e 41 da declaração, aprovados pela Portaria n.º 255/2013, de 12 de agosto.

São revistas integralmente as respetivas instruções de preenchimento.

Foram ouvidas a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e a Ordem dos Contabilistas Certificados.

Assim, manda o Governo, pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, nos termos do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 394-B/84, de 26 de dezembro, o seguinte:

Artigo 1.º

Objeto

1 — São aprovados os novos modelos da declaração periódica de IVA e do anexo R, a que se refere a alínea *c*) do n.º 1 do artigo 29.º do Código do IVA, bem como as respetivas instruções de preenchimento, que se publicam em anexo.

2 — São, ainda, aprovados os novos modelos de anexos das regularizações do campo 40 e do campo 41, que fazem parte integrante da declaração periódica de IVA, bem como as respetivas instruções de preenchimento, que se publicam em anexo.

Artigo 2.º

Aplicação no tempo

Os modelos aprovados pela presente portaria são utilizados com referência aos períodos de imposto a partir do dia 1 de setembro de 2017.

Artigo 3.º

Revogação

São revogadas as Portarias n.ºs 988/2009, de 7 de setembro, e 255/2013, de 12 de agosto, a partir de 1 de setembro de 2017.

O Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, *Fernando António Portela Rocha de Andrade*, em 12 de julho de 2017.

Anexo 3 – Relatório de evolução dos gastos com pessoal



Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

Através dos dados fornecidos, foi possível chegar aos seguintes valores relativamente aos gastos com pessoal. Na imagem abaixo podemos ver a evolução dos gastos com Pessoal dos anos de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 até ao mês de setembro.

Evolução dos gastos com Pessoal (2019 - Até Setembro)	
Ano	Valor total
2015	1 360 836,04 €
2016	1 412 796,67 €
2017	1 467 199,05 €
2018	1 538 867,20 €
2019	1 153 309,00 €

Através destes dados, numa folha de excel foi possível criar os seguintes gráficos que representam a evolução destes gastos.



Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.



Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

Também foi elaborada uma tabela com estes gastos só que, em vez de no ano de 2019 o valor corresponder apenas até ao mês de setembro, previram-se os gastos até ao fim do ano de 2019.

Evolução dos gastos com Pessoal (2019 - Previsão)	
Ano	Valor total
2015	1 360 836,04 €
2016	1 412 796,67 €
2017	1 467 199,05 €
2018	1 538 867,20 €
2019	1 657 801,69 €

Foram elaborados gráficos para melhor analisar a evolução destes gastos:



Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.

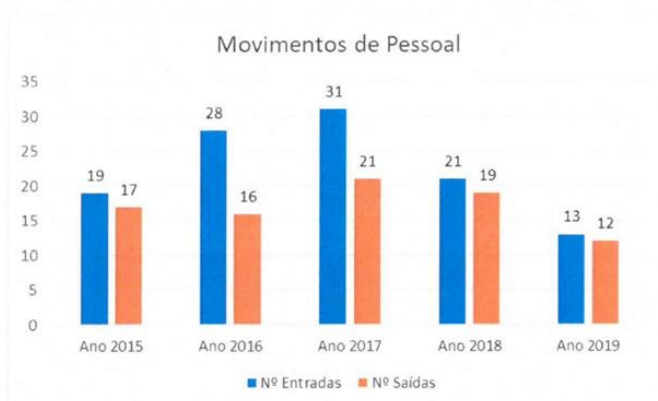


Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

Tendo em conta que foi pedido para analisar o impacto do número de contratações no valor de gastos de pessoal e na evolução ao longo dos anos, foi elaborada uma tabela que contém o número de entradas e saídas de funcionárias ao longo destes 5 anos em estudo.

Descrição	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019
Nº Entradas	19	28	31	21	13
Nº Saídas	17	16	21	19	12

Também foi elaborado um gráfico que representa o número de entradas e saídas de funcionárias, que se encontra abaixo.



Agora vão ser demonstrados os cálculos referentes ao aumento do valor dos gastos devido às novas contratações em cada ano, tendo em conta que no ano de 2019 os dados são correspondentes até ao mês de setembro:

Aumento em € com entradas		
Ano	Valor	%
2015	41 749,16 €	13,05%
2016	98 359,49 €	30,75%
2017	76 820,75 €	24,01%
2018	72 072,03 €	22,53%
2019(Até Set)	30 896,14 €	9,66%
Total	319 897,57 €	100%

Foi elaborado um gráfico para ajudar a perceber melhor a evolução do valor dos gastos:

Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.



Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019



Agora demonstram-se os mesmos dados nos quais, no ano de 2019, se fez uma previsão para o total do ano:

Aumento em € com entradas		
Ano	Valor	%
2015	41 749,16 €	11,86%
2016	98 359,49 €	27,95%
2017	76 820,75 €	21,83%
2018	72 072,03 €	20,48%
2019 (Previsão)	62 886,87 €	17,87%
Total	351 888,31 €	100%

A seguir é demonstrado o gráfico com a evolução dos gastos neste mesmo caso:



Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização.
É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.



Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

Tendo em conta os dados fornecidos, foram obtidos os valores relativos aos gastos com pessoal em cada ano, que se seguem na tabela seguinte:

Evolução dos gastos com Pessoal (2019 - Até Setembro)	
Ano	Valor total
2015	1 360 836,04 €
2016	1 412 796,67 €
2017	1 467 199,05 €
2018	1 538 867,20 €
2019	1 153 309,00 €

Foi também calculado o peso do aumento de novas funcionárias no valor de gastos com pessoal em valor e em percentagem, que é apresentado na tabela seguinte:

Peso do aumento de entrada de pessoal na evolução de Gastos com Pessoal				
Gastos com Pessoal		Aumento em € com contratações		%
Ano	Valor Total	Ano	Valor	
2015	1 360 836,04 €	2015	41 749,16 €	3,07%
2016	1 412 796,67 €	2016	98 359,49 €	6,96%
2017	1 467 199,05 €	2017	76 820,75 €	5,24%
2018	1 538 867,20 €	2018	72 072,03 €	4,68%
2019 (Até Setembro)	1 153 309,00 €	2019 (Até Setembro)	30 896,14 €	2,68%
2019 (Previsão do ano)	1 657 801,69 €	2019 (Previsão do ano)	62 886,87 €	3,79%

Relativamente ao peso do aumento do salário mínimo ao longo dos anos, os cálculos efetuados foram os seguintes:

1º - Agruparam-se os valores do salário mínimo nacional, conforme disposto na lei em cada ano, tendo sido feita uma representação gráfica dos mesmos:

Salário Mínimo Nacional	
Ano	Valor
2015	505,00 €
2016	530,00 €
2017	557,00 €
2018	580,00 €
2019	600,00 €



Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.



Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

2º - Foram somados os valores relativos aos anos de 2015 a 2019, tendo em conta a subida dos salários mínimos. Relativamente ao aumento do salário mínimo de 2015 para 2016, o valor é efetivamente baixo, de apenas 200,00€ e isto deve-se ao facto de, no ano de 2015, das 10 pessoas contratadas cujo salário mínimo aumentou, 9 saíram ainda no decorrer desse ano.

Aumento em € do Salário Mínimo na Sta. Casa		
Ano	Valor	%
2015-2016	200,00 €	0,36%
2016-2017	17 016,22 €	30,27%
2017-2018	19 525,70 €	34,74%
2018-2019	19 465,86 €	34,63%
Total	56 207,78 €	100,00%

Estes aumentos dos valores do salário mínimo na organização também foram representados graficamente:



Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.



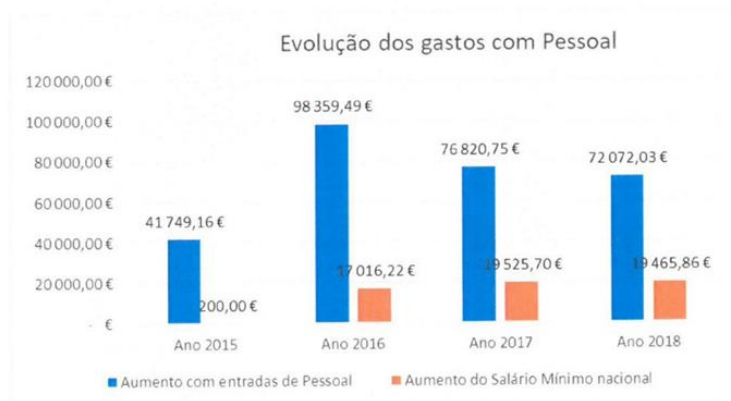
Relatório sobre a Evolução dos gastos com pessoal entre o ano de 2015 e 2019

3º - Foi calculado o peso do aumento do salário mínimo nacional na evolução de gastos com pessoal do ano 2015 ao 2019, quer em valor quer em percentagem. Tenha-se em conta que os valores para 2019 correspondem aos valores totais previstos para o ano.

Peso do aumento do Salário Mínimo na evolução de Gastos com Pessoal				
Gastos com Pessoal		Aumento do Salário Mínimo		%
Ano	Valor Total	Período	Valor	
2016	1 412 796,67 €	2015-2016	200,00 €	0,01%
2017	1 467 199,05 €	2016-2017	17 016,22 €	1,16%
2018	1 538 867,20 €	2017-2018	19 525,70 €	1,27%
2019	1 657 801,69 €	2018-2019	19 465,86 €	1,17%

Foi elaborada uma tabela e um gráfico que contém a evolução dos gastos com o salário mínimo e com o aumento dos custos devido à admissão de novas funcionárias em cada ano para se fazer a comparação.

Descrição	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018
Aumento com entradas de Pessoal	41 749,16 €	98 359,49 €	76 820,75 €	72 072,03 €
Aumento do Salário Mínimo nacional	200,00 €	17 016,22 €	19 525,70 €	19 465,86 €



Tomei conhecimento:

(Sr. Provedor)

Os valores dos gastos presentes neste relatório já incluem a contribuição para a Segurança Social paga pela organização. É necessário referir que os valores podem não corresponder exatamente aos reais, podendo ter uma pequenina margem de erro.