



**O Controlo Interno no Contexto das Instituições
Particulares de Solidariedade Social:
- O Caso da Santa Casa da Misericórdia de
Alfeizerão**

Relatório de estágio

Mestrado em Controlo de Gestão

Simone da Conceição Moreira Lopes

Leiria, junho de 2020

**O Controlo Interno no Contexto das Instituições
Particulares de Solidariedade Social:
- O Caso da Santa Casa da Misericórdia de
Alfeizerão**

Mestrado em Controlo de Gestão

Simone da Conceição Moreira Lopes

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Professor Doutor Jaime Guerra.

Leiria, junho de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho a minha família que é a base de tudo na minha vida,
especialmente a minha mãe.

Agradecimentos

A coordenação do Mestrado de Controlo de Gestão, agradeço a oportunidade que tive em frequentar o Mestrado que muito contribuiu e contribuirá para o enriquecimento da minha formação académica e científica.

Ao Professor Doutor Jaime Guerra pela orientação deste relatório de estágio e a confiança que depositou na sua concretização. As exigências, contribuições, o rigor e as ajudas, foram decisivos para a concretização deste relatório e para o meu aprendizado. Também, a amizade e a atenção que demonstrou fizeram a diferença nesta etapa.

A todos os professores que tive o privilégio de conhecer ao longo do Mestrado deixo o meu agradecimento, pelos seus ensinamentos que me permitiram crescer a nível académico e pessoal.

Pelo companheirismo, entajuda e amizade, agradeço aos meus colegas do Mestrado.

Agradeço a minha tutora a Dra. Lúcia Rodrigues pela paciência e atenção, pelos conhecimentos partilhados que serão de grande valia para a minha vida profissional.

Agradeço a Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão por acolher este estágio, ao Provedor o Dr. Luís Castro e especialmente ao Sr. Vice-Provedor Maurício Sã e a D. Teresa pela colaboração essencial, apoio e incentivo ao longo do estágio. Nunca hei de vos esquecer.

Por fim, a todos os colaboradores desta instituição que me receberam e me integraram no seu ambiente de trabalho da melhor forma possível.

Resumo

As carências a nível habitacional, alimentar e educacional das famílias têm propiciado a expansão do Terceiro Sector. Esse setor procura garantir a sustentabilidade social da comunidade onde atua e muitas vezes a componente emocional dificulta uma gestão profissional e rigorosa das instituições que o compõem. Os apoios financeiros providos pelo Estado e por particulares fomentam a necessidade de ter-se acesso a informações, sobretudo a nível financeiro e de desempenho dessas instituições. Isto, implica uma maior transparência no seu funcionamento e no seu relato financeiro, a utilização de ferramentas e mecanismos que ajudem na atuação e no cumprimento dos objetivos. Daí a importância do Controlo Interno para a conformidade e integridade da informação e eficiente utilização dos recursos na concretização dos objetivos das instituições sociais.

Este relatório de estágio aborda a dinâmica do Controlo Interno no âmbito de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), nomeadamente numa Misericórdia. Visa relacionar o grau de desenvolvimento do Sistema do Controlo Interno com os elementos influenciadores da capacidade organizacional, recursos humanos e financeiros e com as partes relacionadas, a fim de compreender até que ponto as IPSS dispõem de informações fidedignas e tempestivas para a tomada de decisão.

As tarefas realizadas no estágio foram no âmbito da contabilidade, tesouraria, recursos humanos, logística e controlo interno.

Foram identificadas fragilidades no sistema do controlo interno da IPSS abordada e por conseguinte, apresentadas sugestões para ajudar no alcance eficiente e eficaz dos objetivos.

Palavras-chave: IPSS, controlo interno, alcançar objetivos.

Abstract

The housing, food and educational shortages of families have led to the expansion of the Third Sector. This sector seeks to ensure the social sustainability of the community where it operates and often the emotional component hinders a professional and rigorous management of the institutions that compose it. Financial support provided by the State and by individuals fosters the need for access to information, especially at the financial and performance level of these institutions. This implies greater transparency in its operation and financial reporting, the use of tools and mechanisms that help in the performance and achievement of objectives. Hence the importance of Internal Control for compliance and integrity of information and efficient use of resources in achieving the objectives of social institutions.

This internship report addresses the dynamics of Internal Control within a Private Institution of Social Solidarity (IPSS), namely in a Mercy. It aims to relate the degree of development of the Internal Control System with the influencing elements of organizational capacity, human and financial resources and with related parties, in order to understand the extent to which IPSS has reliable and timely information for decision making.

The tasks performed in the internship were in the scope of accounting, treasury, human resources, logistics and internal control.

Weaknesses in the internal control system of the IPSS approached was identified and therefore suggestions have been made to help achieve the objectives efficiently and effectively.

Keywords: IPSS, internal control, achieving goals.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas.....	xii
Lista de siglas e acrónimos	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Justificação pela escolha do tema e pela modalidade de estágio.....	2
1.2 Objeto de estudo	2
1.3 Objetivos do relatório	2
1.4 Metodologia de estudo	3
1.5 Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1 O Terceiro Sector	4
2.2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social	5
2.2.1 O Regime Contabilístico das IPSS.....	7
2.2.2 O Regime Fiscal das IPSS.....	9
2.2.3 Controlo das IPSS pela Segurança Social.....	10
2.3 As Santas Casas de Misericórdia	12
2.3.1 Funcionamento comum das Misericórdias em Portugal	13
2.3.2 Receitas e Gastos das Misericórdias em Portugal.....	13
2.4 O Controlo Interno.....	14
2.4.1 Conceito de Controlo Interno e Sistema de Controlo Interno	14

2.4.2 Tipos e Componentes do Controlo Interno.....	15
2.4.3 O papel da Auditoria no Controlo Interno	17
2.4.4 Limitações e Condicionantes do Controlo Interno.....	19
2.4.5 Ferramentas e Procedimentos para levantamento do Sistema de Controlo Interno	20
3. Caracterização da Instituição Acolhedora do Estágio	22
3.1 Apresentação da Instituição	22
3.2 História	22
3.3 Atualidade e Projetos	23
3.4 Missão e Valores	25
3.5 Valências da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão.....	25
3.6 Organograma e Estrutura de Poder	27
3.7 Aspetos Contabilísticos e de Gestão	29
3.8 Análise FOFA.....	30
3.9 O departamento acolhedor do estágio	31
3.9.1 Procedimentos das áreas que compõem os Serviços Administrativos.....	33
4. O Relatório de Estágio	36
4.1 O Plano de estágio	36
4.1.1 Relato das tarefas realizadas	36
4.1.2 Tarefas relacionadas com o Controlo Interno	39
4.1.3 Dificuldades encontradas e aprendizados	42
4.2 Levantamento do Sistema de Controlo Interno da SCMA.....	43
4.2.1 Levantamento da área da Tesouraria.....	45
4.2.2 Levantamento da área da Gestão do Pessoal	49
4.2.3 Levantamento da área das Compras e dos Inventários	51
4.2.4 Levantamento da área da Gestão dos Utentes	53

4.2.5 Levantamento da área da Contabilidade	55
4.2.6 Limitações do levantamento realizado	57
5. Síntese das Sugestões de Melhoria	58
5.1 Instrumentos de Controlo.....	58
5.2 Manual de Controlo Interno	59
5.3 Manual do Procedimentos Internos.....	59
5.4 Gestão de Risco.....	60
5.5 Gestão da Qualidade	61
5.6 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e Mapa estratégico	62
5.7 Organograma.....	67
6. Conclusões.....	69
6.1 Principais conclusões.....	69
6.2 Contribuições teóricas e práticas do estudo.....	70
6.3 Limitações do estudo.....	71
6.4 Sugestões	71
Bibliografia	72
Anexos	75
Anexo A – Programa de Estágio	75
Apêndices	77
Apêndice A – Questionário para o levantamento do SCI da SCMA.....	77

Lista de Figuras

Figura 1 - Decomposição do Terceiro Setor.....	5
Figura 2 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão.....	28
Figura 3 - Organograma sugerido.....	68

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise FOFA da SCMA	31
Tabela 2 - Pontos fortes e fracos dos Serviços Administrativos da SCMA	35
Tabela 3 - Avaliação da área da Tesouraria	48
Tabela 4 - Avaliação da área da Gestão do Pessoal	50
Tabela 5 - Avaliação da área das Compras e dos Inventários	52
Tabela 6 - Avaliação da área da Gestão dos utentes	54
Tabela 7 - Avaliação da área da Contabilidade	56
Tabela 8 - Riscos gerais inerentes á SCMA	61
Tabela 9 - BSC sugerido, Perspetiva dos Utentes	63
Tabela 10 - BSC sugerido, Perspetiva Financeira	63
Tabela 11 - BSC sugerido, Perspetiva Processos Internos	64
Tabela 12 - BSC sugerido, Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento.....	66
Tabela 13 - Mapa estratégico sugerido	67

Lista de siglas e acrónimos

BSC – *Balanced Scorecard*

CIMT – Código do Imposto Municipal Sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis

CIVA – Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

COSO – *Committee for Sponsoring Organizations*

EBF – Estatuto dos Benefícios Fiscais

EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

IFAC – *International Federation of Accountants*

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC – Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas

ISV – Imposto Sobre Veículos

IUC – Imposto de Circulação

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

RNC-ESNL – Regime da Normalização Contabilística e do Relato Financeiro das Entidades do Setor Não Lucrativo

SCI – Sistema de Controlo Interno

SCMA – Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. Introdução

As Instituições Particulares de Solidariedade Social são organizações do Terceiro Sector com uma vertente essencialmente virada para a ação social e que procuram contribuir para o desenvolvimento da sociedade onde estão inseridas.

A missão dessas instituições reveste-se de especial importância visto que o seu objetivo é a criação do valor social e não a obtenção do lucro.

A globalização das economias, as novas tecnologias e o aumento da concorrência, obrigou as organizações a implementarem mecanismos de auxílio à gestão no controlo das suas atividades que lhes permitam um maior rigor na execução das mesmas, tendo em conta as constantes alterações no panorama económico-financeiro mundial.

Por buscar garantir o rigor da informação, a gestão dos riscos e a redução de erros, o Controlo Interno tem a sua importância reconhecida internacionalmente. Importa saber até que ponto um Sistema de Controlo Interno (SCI) é fiável numa IPSS e quais as suas contribuições.

Para que se possa avaliar a adequação do SCI deve-se analisar a eficiência dos fluxos de operações e informações e a relação custo/benefício, uma vez que não se quer um controlo que implique custos avultados, principalmente nessas instituições cuja a capacidade financeira é muitas vezes reduzida.

É de suma importância que as informações geradas pelas IPSS sejam tempestivas e fidedignas, permitindo assim o auxílio útil na tomada de decisão do órgão de gestão.

Por isso, a realização deste trabalho que investiga a relação entre as IPSS e o Controlo Interno, através da análise de um caso específico.

Para isso, se procedeu a realização de um estágio curricular com vista, à integração e compreensão da realidade da gestão de uma instituição social mais precisamente do seu controlo interno, de modo a aprofundar os conhecimentos adquiridos no Mestrado.

1.1 Justificação pela escolha do tema e pela modalidade de estágio

Pretende-se contribuir para um melhor conhecimento das IPSS, da sua importância na sociedade e investigar até que ponto o Controlo Interno pode ser uma mais-valia na persecução dos objetivos e na sustentabilidade dessas instituições.

A opção pelo estágio como trabalho final de Mestrado, deve-se ao facto da discente considerar a oportunidade de consolidar no seio de uma instituição as teorias apreendidas nas unidades curriculares uma experiência mais enriquecedora.

O estágio teve a duração de 840 horas e a estudante teve a oportunidade de desenvolver tarefas relacionadas com vários aspetos da gestão da entidade acolhedora.

1.2 Objeto de estudo

O presente relatório tem como objeto de estudo as IPSS e o Controlo Interno nas organizações desta natureza.

O levantamento dos procedimentos do controlo interno foi realizado numa IPSS portuguesa, do distrito de Leiria, no concelho de Alcobaça, concretamente na Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão.

Para a orientação dos trabalhos foram definidos os seguintes objetivos.

1.3 Objetivos do relatório

O relatório de estágio tem como objetivo principal o relato das atividades realizadas no estágio curricular.

Tem como objetivos específicos realizar uma abordagem à gestão da entidade acolhedora do estágio, analisar a sua estrutura organizacional, diagnosticar as necessidades em termos de controlo interno visando à sustentabilidade da instituição, a análise crítica dos procedimentos das áreas relevantes na instituição e a apresentação de sugestões de melhoria.

De modo a alcançar os objetivos propostos seguiu-se a seguinte metodologia.

1.4 Metodologia de estudo

Foi realizada uma revisão da literatura utilizando o método explicativo, com análise a normas, estudos e livros que abordam as IPSS e o Controlo Interno.

Na abordagem prática a instituição para se proceder ao levantamento das medidas e procedimentos de controlo interno, foram utilizadas como técnicas: a observação e os inquéritos – através de questionários e entrevistas semiestruturadas, realizados na sede da instituição a diferentes colaboradores.

Na 1º fase foram identificadas as necessidades em termos de SCI, na 2º fase analisou-se os controlos implementados por áreas e na 3º fase foram elaboradas sugestões compostas por objetivos e indicadores.

Posto isso, foi redigido o presente relatório de acordo com a seguinte estrutura.

1.5 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo é feita a introdução ao relatório de estágio, apresentando o tema, o objeto de estudo, os seus objetivos, a metodologia e a estruturação.

No segundo capítulo é realizada uma revisão á literatura sobre o Terceiro Sector, as IPSS e se contextualiza as Santas Casas de Misericórdia. São também revistos os conceitos e os componentes do Controlo Interno com ênfase nas instituições sem fins lucrativos.

No terceiro capítulo, é apresentada a entidade acolhedora do estágio, a sua história, os seus valores, sua missão e visão, sua estruturação, as suas valências e aspetos da sua gestão.

No quarto capítulo é contextualizado o estágio, apresentando as tarefas realizadas, o levantamento dos procedimentos do controlo interno encontrados na instituição e são apresentadas sugestões de melhoria para cada área.

No quinto capítulo são apresentadas as sugestões para melhorar a gestão da Santa Casa de Misericórdia de Alfeizerão e o seu controlo interno.

Por fim, é feita a conclusão deste relatório de estágio, apresentando as suas limitações, as principais apreciações e os aprendizados e as competências adquiridos no estágio, assim como as sugestões para futuros trabalhos semelhantes.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo são abordadas as teorias relacionadas ao Terceiro Sector e ao seu funcionamento, as Misericórdias e suas particularidades enquanto IPSS, o Controlo Interno e seus componentes, de modo a servirem de orientação a abordagem prática que será feita a instituição e darem base ao desenvolvimento das atividades do estágio.

2.1 O Terceiro Sector

O sector que se dedica a ações de solidariedade com vista a satisfação de carências sociais é definido na literatura, como sendo: Terceiro Sector, Sector sem Fins Lucrativos ou Sector não Lucrativo, Economia Social ou Economia Solidária, Entidades Não Governamentais ou ainda Entidades da Sociedade Civil.

De acordo com Vilu Salvatore (2003 p.27), o Terceiro Sector:

“consiste no conjunto de actividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na protecção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.”

Percebe-se pela definição que este setor ajuda o Estado a colmatar carências sociais.

As organizações que compõem o Terceiro Setor têm como características a não persecução do lucro, não estarem ligadas institucionalmente a governos e terem uma gestão própria e autónoma.

Daí que Salamon e Anheier (1997) in Franco et al. (2008) defendem que para pertencer ao Terceiro Sector uma entidade deverá ser:

- ✓ Organizada (adotar uma estrutura institucional);
- ✓ Privada (não depender da administração do Estado);
- ✓ Autogovernada (ter autocontrolo da sua atividade);
- ✓ Não distribuidora de lucro (não proporcionar benefícios aos administradores, isto é, sem fins lucrativos);
- ✓ Voluntária (ter um acentuado grau de participação voluntária).

Uma vez que, as entidades que compõem o Terceiro Sector não têm como objetivo principal o lucro, as suas atividades são sustentadas pelas quotizações, doações, contribuições, campanhas de angariação de fundos, subsídios estatais e receitas obtidas na prestação dos seus serviços.

Entre as atividades normalmente desenvolvidas pelas entidades do Terceiro Sector figuram as seguintes: apoio a infância, juventude e a velhice, integração social e comunitária, serviços de saúde, apoio a educação e formação, subsídios as pessoas portadoras de deficiências e suas famílias entre tantas outras de cariz social.

Barros e Santos (1998), decompuseram o Terceiro Setor em três grandes tipos de entidades, como consta na figura que se segue:

Figura 1 - Decomposição do Terceiro Setor



Fonte: Barros e Santos (1998)

2.2 As Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, denominadas IPSS fazem parte da chamada Economia Social ou Terceiro Setor. Estas instituições foram reconhecidas pela Sociedade Civil nos finais da década de 70.

Uma IPSS é uma instituição constituída pela iniciativa de particulares e sem fins lucrativos, que tem por objetivo dar enunciação organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre as pessoas, não podendo ser administrada pelo Estado ou por um corpo autárquico, de acordo com o artigo nº1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro.

O EIPSS no seu artigo 8º concede o Estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública as IPSS. Este estatuto é concedido a pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos, que

prossigam fins de interesse geral em cooperação com a Administração central ou local, de acordo com Decreto-Lei n.º 391/2007, de 13 de dezembro.

Devido ao seu estatuto de Utilidade Pública as IPSS beneficiam de regalias e benefícios fiscais além, da comparticipação prestada pela Segurança Social. Mas, também implica encargos como prestações de contas e obrigação de cooperação com a Administração Pública.

As IPSS caracterizam-se, pela prossecução de fins de cariz social, através da concessão de bens e a prestação de serviços. Procuram assegurar a proteção na saúde, na educação e na habitação através de respostas sociais em bens e serviços. Graças as parcerias em projetos com a Segurança Social e, eventualmente, com o apoio do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

No âmbito da Segurança Social as atividades têm como base o apoio a crianças, a jovens e as famílias. E apoios sociais nas situações de carência monetária ou falta de capacidade para o trabalho e autonomia.

No âmbito da Proteção na Saúde, as IPSS focam na prestação de cuidados médicos e assistência medicamentosa.

No âmbito da Educação apoiam a formação profissional e ajudam na resolução dos problemas habitacionais das populações carentes.

As IPSS podem revestir de acordo com nº 1 do artigo 2º do EIPSS em:

- Associações de Solidariedade Social;
- Associações de Voluntários de Ação Social;
- Associações de Socorros Mútuos;
- Fundações de Solidariedade Social;
- Irmandades da Misericórdia.

Todas essas denominações devem ser criadas por iniciativa de particulares assente no objetivo de conceder bens e prestar serviços de apoio à família e à comunidade na resolução de carência social, saúde, educacional e bem-estar.

São igualmente consideradas IPSS as Cooperativas de Solidariedade Social e as Casas do Povo.

2.2.1 O Regime Contabilístico das IPSS

O Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março aprovou o regime da normalização contabilística para as entidades do setor não lucrativo.

O diploma justifica a criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis às entidades do Terceiro Sector pelo papel que estas desempenham na economia, a qual justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, designadamente através da obrigação de prestarem informação credível sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, assim como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades.

As entidades do Terceiro Sector beneficiam de regras contabilísticas próprias também elas adaptadas ao novo sistema de normalização.

A intenção é a redução dos custos para as entidades no cumprimento das obrigações contabilísticas, lhes permitindo usar os recursos para atividades mais produtivas e assegurar que a informação fornecida seja transparente e adequada às necessidades dos seus utilizadores.

Os utilizadores dessas informações são as entidades que entregam recursos (quotas, legados, donativos), os credores, as pessoas que realizam prestações gratuitas (assistência ou trabalhos de voluntariado), o Governo e a Administração Pública, entre outros, de acordo com o n.º 2 do artigo 1º do Decreto-Lei 36-A/2011, de 9 de março.

As entidades sujeitas à normalização contabilística para as Entidades Não Lucrativas de acordo com o n.º 1 e 2 do artigo 11º têm de apresentar, anualmente, as seguintes demonstrações financeiras:

- Balanço;
- Demonstração dos resultados por naturezas ou por funções;
- Demonstrações de fluxos de caixa;
- Demonstrações de alteração nos fundos patrimoniais (por opção ou exigência das entidades públicas financiadoras);
- Anexo.

Se for constatado que as vendas e outros rendimentos são iguais ou inferiores a 150 mil euros nos dois exercícios anteriores, as entidades podem ficar dispensadas de aplicar as regras contabilísticas impostas pelo regime. Contudo, ficam obrigadas à prestação de contas em regime de caixa. O regime consiste na divulgação da seguinte informação: pagamentos e recebimentos, património fixo, e direitos e compromissos futuros (nº 3 do artigo 11º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011).

As entidades ficam ainda sujeitas a certificação legal das contas sempre que apresentem contas consolidadas e, as mesmas, ultrapassem os limites referidos no artigo 262.º do Código das Sociedades Comerciais.

Assim, se durante 2 anos consecutivos as IPSS ultrapasarem os seguintes limites, ficam sujeitas a certificação legal das contas:

- a) Total do balanço: 2.550.000 euros;
- b) Total das vendas líquidas e outros proveitos: 5.100.000 euros;
- c) Número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 85.

As IPSS devem entregar as contas anuais do exercício anterior, mediante o preenchimento dos formulários eletrónicos disponibilizados pela Segurança Social, sendo obrigatório o envio dos seguintes documentos:

- ✓ Ata de aprovação das contas pelo órgão de Administração, ou ata de aprovação das contas pela Assembleia-Geral dos associados;
- ✓ Declaração da responsabilidade da instituição pela publicitação das contas no site próprio;
- ✓ Parecer do órgão de Fiscalização;
- ✓ Certificação Legal de Contas (quando aplicável);
- ✓ Balancete analítico de dezembro;
- ✓ Balancete analítico de apuramento de resultados;
- ✓ Anexo às demonstrações financeiras;
- ✓ Mapa de controlo dos subsídios para investimento;
- ✓ Mapa trabalho voluntário (facultativo).

2.2.2 O Regime Fiscal das IPSS

Devido as suas particularidades as IPSS têm um enquadramento tributário específico baseado num conjunto disperso de diplomas que visam minimizar encargos indispensáveis ao desenvolvimento das suas atividades e/ou potenciar os recursos que lhe são colocados à disposição. Têm ainda reduzido as contribuições para a Segurança Social.

Segundo o n.º 1 do art.º 5.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), os benefícios fiscais podem ser automáticos ou dependerem de reconhecimento.

As IPSS podem usufruir da isenção do Imposto sobre o Rendimento das pessoas Coletivas (IRC), devido a sua natureza não lucrativa e de não terem atividades empresariais como atividade principal, embora sujeitas a diversos condicionalismos e obrigações.

Segundo o Código do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (CIRC), as IPSS poderão deduzir ao seu rendimento global apurado os gastos comprovadamente relacionados com a realização dos fins de natureza social cultural, ambiental, desportiva ou educacional, desde que não exista qualquer interesse dos membros de órgãos estatutários nos resultados da exploração das atividades económicas por elas prosseguidas.

Ainda, as quotas pagas pelos associados em conformidade com os estatutos e os subsídios destinados a financiar a realização dos fins estatutários não estão sujeitos a IRC. Gozam também de isenção em sede de IRC os incrementos patrimoniais obtidos a título gratuito destinados à direta e imediata realização dos fins estatutários.

Em relação aos serviços prestados e que estejam relacionados com serviços de segurança e assistência social, tendo em conta certos requisitos e limites podem lhes ser restituído o valor pago do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA). Estão também totalmente isentas do IVA as transmissões efetuadas a IPSS, a título gratuito de bens alimentares que sejam destinadas a distribuição a pessoas carenciadas. Segundo o artigo 10.º e n.º 6 do artigo 9.º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).

Relativamente à devolução do IVA pago, o Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro concede a restituição em 50% pelo serviço de administração do IVA em algumas importações e aquisições de bens e serviços.

As IPSS estão isentas de pagar impostos sobre veículos nomeadamente o Imposto Sobre Veículos (ISV) e Imposto de Circulação (IUC) e ainda poderão beneficiar da isenção de custas judiciais, segundo o artigo 52.º do Código Imposto Sobre Veículos. Também ficam isentas do Imposto Municipal sobre as Transmissões onerosas de imóveis quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários, conforme o artigo 6.º do Código Imposto Municipal Sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (CIMT). Estão também automaticamente isentas do pagamento do imposto de selo, de acordo com o artigo 6.º do Código do Imposto do Selo.

2.2.3 Controlo das IPSS pela Segurança Social

O Instituto da Segurança Social é o órgão de tutela das IPSS, dá apoio financeiro às instituições através de acordos de cooperação e estas por seu turno devem cumprir algumas obrigações. É da competência da Segurança Social a fiscalização do cumprimento dos direitos e obrigações das IPSS, bem como de exercer os poderes sancionatórios, de acordo artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de maio.

As obrigações das IPSS em contrapartida à atribuição de benefícios, tendo em conta a Norma XVI do Despacho Normativo 75/92:

- Garantir o bom funcionamento dos equipamentos ou serviços, de harmonia com os requisitos técnicos adequados e em conformidade com os estatutos das instituições;
- Proceder à admissão dos utentes de acordo com os critérios definidos nos respetivos estatutos e regulamentos e, muito especialmente, atribuir prioridade a pessoas e grupos social e economicamente desfavorecidos;
- Aplicar as normas de comparticipação dos utentes ou famílias, segundo os critérios das instituições, desde que adequados aos indicativos técnicos aplicáveis para cada modalidade consensualizados entre os serviços do ministério da tutela e as uniões;
- Assegurar as condições de bem-estar dos utentes e o respeito pela sua dignidade humana através da prestação de serviços eficientes e adequados, promovendo a sua participação, na vida do equipamento;
- Assegurar a existência dos recursos humanos adequados ao bom funcionamento dos equipamentos e serviços;

- Fornecer aos centros regionais, dentro dos prazos acordados, informações e outros dados, nomeadamente de natureza estatística, para avaliação qualitativa e quantitativa das atividades desenvolvidas;
- Enviar aos centros regionais, com a necessária antecedência, a documentação relativa a atos ou decisões que careçam de homologação e registo;
- Cumprir as cláusulas estipuladas no acordo e demais obrigações estabelecidas no EIPSS e na legislação aplicável às instituições, respeitando as recomendações técnicas decorrentes do exercício das atribuições específicas dos serviços competentes do ministério da tutela e facilitando as ações de fiscalização ou inspeção decorrentes da lei;
- Articular, se possível e necessário, os seus programas de ação com outros serviços ou instituições da área geográfica onde estão inseridas e com os centros regionais;
- Conservar em bom estado todo o material existente nas instalações, dentro dos princípios de uma boa gestão;
- Observar os critérios em vigor para os estabelecimentos oficiais na admissão dos utentes e na fixação dos valores de participação daqueles ou suas famílias;
- Devolver os centros regionais, quando houver cessação do acordo, o material constante do inventário em bom estado de conservação, com ressalva da deterioração causada pelo seu uso normal.

➤ Prestação de contas

As IPSS devem proceder a entrega do Orçamento e Contas obrigatoriamente, por via eletrónica numa aplicação própria da Segurança Social.

As contas anuais do ano N devem ser submetidas até ao dia 31 de maio do ano N+1. O orçamento anual do Ano N deverá ser apresentado durante o mês de dezembro do ano N-1 (procedimento facultativo).

As revisões orçamentais do ano N devem ser submetidas até ao dia 15 de novembro do ano N, sempre que se verifique uma das situações seguintes: desvios iguais ou superiores a 15% dos Rendimentos Globais da Instituição ou desvios iguais ou superiores a 15% dos Gastos Globais da Instituição (Segurança Social, 2019).

2.3 As Santas Casas de Misericórdia

Como já tinha sido referido uma das formas que as IPSS podem assumir são as Misericórdias, sendo umas das formas mais antigas existentes em Portugal, surgiram em 1498.

Segundo o artigo 68.º do EIPSS, as Irmandades da Misericórdia são "associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto religioso católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs".

De acordo com o artigo 69º, é-lhes aplicado o regime jurídico das IPSS sem prejuízo das sujeições canónicas que lhes são confiadas. O EIPSS também esclarece que para os indivíduos poderem ser associados têm de aceitar e de colaborar no cumprimento dos objetivos das Misericórdias e respeitar o “espírito próprio que as informa” (artigo 70º).

As Misericórdias assumem duas vertentes: uma mais religiosa e fraterna - Irmandades e outra de instituições de solidariedade social que tem como objetivo a ação social.

A ação das misericórdias é inspirada na doutrina da Igreja Católica para a prática das 14 Obras de Misericórdia.

As 7 obras de ordem corporal:

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. Visitar os enfermos
6. Visitar os presos
7. Enterrar os mortos

As 7 obras de ordem espiritual:

1. Dar bons conselhos
2. Ensinar os ignorantes
3. Corrigir os que erram
4. Consolar os tristes
5. Perdoar as injúrias
6. Suportar com paciência as fraquezas do nosso próximo
7. Rezar a Deus por vivos e defuntos.

De acordo com o Catecismo da Igreja Católica (2005), artigo 244º.

Conforme os dados da União das Misericórdias Portuguesas (2019), existem 388 Misericórdias ativas em Portugal, que apoiam cerca de 165 mil pessoas e contam com 45 mil colaboradores diretos e outros milhares indiretos.

Esta união foi criada em 1976 com o objetivo de orientar, coordenar, dinamizar e representar as Santas Casas de Misericórdia, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum, através do diálogo com as várias Misericórdias existentes e com os parceiros institucionais.

Além de se filiarem a União das Misericórdias Portuguesas algumas, também fazem parte da Confederação Nacional de Instituições Sociais (da CNIS), beneficiando com a dupla filiação em exceção, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa que é uma entidade estatal.

2.3.1 Funcionamento comum das Misericórdias em Portugal

Segundo o EIPSS, designam-se por “compromissos” os estatutos das Misericórdias. Cabe a cada Misericórdia criar o seu estatuto sem prejuízo do que esta definido no EIPSS.

A governação e a direção das Irmandades pertencem aos Irmãos, sendo os corpos gerentes eleitos e destituídos pelos Irmãos reunidos em Assembleia Geral. Cada instituição deve deliberar os direitos e os deveres dos seus Irmãos.

Geralmente, os órgãos sociais das Misericórdias são constituídos por uma Assembleia Geral, uma Mesa Administrativa, um Conselho Fiscal ou ainda um Conselho Consultivo. Os membros dos órgãos sociais são eleitos por períodos de três anos civis.

As Misericórdias caracterizam-se pela diversidade de áreas de atuação e pelo seu leque alargado de oferta de serviços de apoio social junto das comunidades onde se inserem (Penteado, 2004).

Os serviços prestados pelas Santas Casas de Misericórdia são agrupados por valências e contam com a colaboração dos voluntários para o desenvolvimento das suas atividades.

2.3.2 Receitas e Gastos das Misericórdias em Portugal

O contributo das Misericórdias para o Valor Acrescentado Bruto do Terceiro Setor resulta das três principais áreas de atuação destas instituições – ação social, saúde e bem-estar, e

culto e congregações. O campo da ação social destaca-se com maior representatividade a nível do VAB das Misericórdias. A área social teve um contributo estimado em 41.3% do VAB a nível nacional existindo também uma heterogeneidade de atividades com forte contributo como o ensino e investigação, atividades financeiras, culto, cultura e desporto entre outras atividades. (De acordo com a conta satélite 2010).

O valor estimado de receitas obtidas pelas Misericórdias foi de 1.203,2 milhões de euros. A maior parte deste montante derivou da produção (70,4%) e de transferências e subsídios (26,0%). Os rendimentos de propriedade contribuíram com menor significância (1,9%) assim como outros recursos (1,7%).

No exercício da atividade das Misericórdias, os custos ascenderam a 1.249 milhões de euros em 2010. Os montantes despendidos justificam-se na sua maioria pelo pagamento de remunerações (34,2%), pelas transferências sociais (29%) e pelo consumo intermédio (26,3%). A Formação Bruta de Capital originou custos com menor escala (9,2%) assim como outras despesas que revelaram um peso pouco significativo (1,3%).

2.4 O Controlo Interno

2.4.1 Conceito de Controlo Interno e Sistema de Controlo Interno

Podem ser encontradas na literatura várias definições do Controlo Interno que acabam por se complementarem, uma das mais citadas é do *American Institute of Certified Public Accountant* que define Controlo Interno como «o plano da organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adoptados pela empresa, para proteger o seu património, verificar a exactidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração» (Attie, 2000).

É muito conhecida também a definição do *Committee for Sponsoring Organizations – COSO* (1992): «um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seus objectivos em três categorias: eficácia e eficiência das operações; fiabilidade do relato financeiro e conformidade com leis e regulamentos».

O Sistema de Controlo Interno envolve, cinco passos essenciais: dirigir, autorizar, fiscalizar, comparar e documentar (Pinheiro, 2010).

Devido as alterações em toda a envolvente das organizações, o controlo interno tem vindo a ser cada vez mais valorizado.

O Manual do Revisor Oficial de Contas na sua DRA 410 (2000:2), citado por Freire (s.d), define um SCI, como um sistema que engloba “todas as políticas e procedimentos (Controlos Internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão e assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”

O Controlo Interno é o mecanismo que verifica se as atividades estão a ser desenvolvidas corretamente de modo a permitir que a organização alcance os objetivos definidos e o SCI é o conjunto dos vários controlos internos que podem existir numa organização, ou seja, políticas e procedimentos que definem como é feito o controlo interno.

Pode se reter que o controlo interno abrange um conjunto de procedimentos, normas e objetivos estabelecidos pela administração de uma organização, que buscam a garantia da qualidade da informação gerada, a eficácia das operações e procedimentos internos para assim assegurar o cumprimento dos seus objetivos estabelecidos.

O Controlo Interno preserva os interesses da organização contra ilegalidades e erros, de modo a salvaguardar os seus ativos, cumprir metas e prestar informação fiável e oportuna, procurando satisfazer às necessidades dos interessados.

Pela definição fica evidente que independentemente da sua dimensão, setor de atividade, forma jurídica ou ainda propriedade de capital é importante o estabelecimento de um SCI para que uma organização consiga alcançar os seus objetivos eficaz e eficientemente.

2.4.2 Tipos e Componentes do Controlo Interno.

Quando a tipologia os controlos internos podem ser de acordo com Morais & Martins (2007:19):

- Preventivos – servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. São considerados controlos “à priori”, que entram em funcionamento, impedindo que

determinadas transações se processem. Pretendem evitar a ocorrência de erros ou frades.

- Detetivos – são controlos a posteriori que servem para identificar ou corrigir factos indesejáveis, que já ocorreram;
- Diretivos ou de orientação – servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque, uma boa orientação previne que os factos indesejáveis ocorram.
- Corretivos – servem para retificar problemas identificados;
- Compensatórios – servem para compensar eventuais fraquezas do controlo noutras áreas da organização.

Por sua vez, o Tribunal de Contas de Portugal (2009) agrupou os controlos internos em dois grandes grupos:

- O controlo interno contabilístico, que visa garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, a salvaguarda dos ativos e facilitar a revisão das operações financeiras autorizadas pelos responsáveis;
- O controlo administrativo, que compreende o controlo hierárquico e controlo dos procedimentos e registos relacionados com o processo de tomada de decisões, de acordo com os planos, políticas e objetivos definidos pelos responsáveis da organização.

Através das suas tipologias é possível entender que o controlo interno procura assegurar:

- a conformidade e integridade da informação;
- a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- a salvaguarda dos ativos;
- a eficiente utilização dos recursos;
- a concretização dos objetivos e metas estabelecidos.
- a gestão dos riscos e evitar erros.

É necessário que o clima organizacional favoreça o controlo interno e para isso as normas e procedimentos devem ser claros e precisos. O pessoal deve estar motivado e qualificado para as tarefas que lhes são confiadas, deve haver a descentralização do poder e delegação da autoridade e cada responsável deve ter a sua área claramente delimitada com os seus recursos e objetivos a alcançar. Também deve ser estabelecido um bom canal de comunicação e de divulgação das decisões tomadas.

Segundo o COSO a estrutura original do Controlo Interno tem cinco componentes interligados entre si, nomeadamente: Ambiente de Controlo, Avaliação de Riscos, Atividade de Controlo, Sistemas de Informação e Comunicação e Monitorização do Controlo. Estes ajudam a alcançar a missão da entidade, assim como as estratégias e os objetivos.

O Ambiente de Controlo é a estrutura base do processo de controlo interno, pois é a atitude, a consciência, o posicionamento da entidade perante o mesmo.

O processo de Avaliação de Risco procura diminuir os riscos e se possível eliminá-los. É uma componente importante uma vez que, as organizações com a definição dos seus objetivos, estão sujeitos a riscos.

A Atividade de Controlo visa verificar a eficácia do controlo interno. São efetuados testes, e avaliados os riscos encontrados, por forma a avaliar se as políticas e procedimentos indicados pela gestão estão a ser postos em prática.

Os Sistemas de Informação visam identificar e registar as transações válidas, detalhar as transações para um registo adequado, apurar o valor real das transações para que estas sejam registadas pelo seu valor monetário real, determinar o período exato da execução das transações para que as mesmas sejam registadas no período em causa.

A Monitorização consiste na comunicação dos resultados dos testes efetuados ao controlo interno, por forma a dar conhecimento da sua eficácia, ou ineficácia, bem como da forma de as colmatar.

2.4.3 O papel da Auditoria no Controlo Interno

Cabe a Administração implementar um SCI na organização e muitas vezes delega esta tarefa a auditores internos aos quais cabe o importante papel de avaliar a eficácia do sistema de controlo e contribuir para a sua manutenção (Pinheiro, 2010).

A Auditoria Interna visa assegurar que a organização execute as políticas e os procedimentos definidos pela Administração, através da deteção e da correção de erros e distorções de modo a melhorar a eficácia dos processos internos.

As funções a serem desempenhadas pela Auditoria Interna variam de acordo com a dimensão, estrutura e os objetivos da entidade.

Para a *International Federation of Accountants* (IFAC), as funções de Auditoria Interna podem incluir os seguintes aspetos:

- Monitorização do Controlo Interno;
- Análise da informação financeira e operacional;
- Revisão das atividades operacionais;
- Revisão do cumprimento de leis e regulamentos;
- Gestão do risco;
- Governança.

Essas funções acabam por apoiar a Administração na implementação e na execução contínua dos controlos internos, ajudam a prevenir possíveis desfalques ou abuso de fundos nas IPSS.

É de se esperar que a auditoria á uma entidade do terceiro setor seja diferente da auditoria á entidades de outros setores. É por isso, necessário fazer uma análise do custo/benefício de modo a apurar o benefício global na realização de auditorias aos controlos internos regulares numa entidade sem fins lucrativos.

Larkin (1985) identificou um conjunto de problemas que uma auditoria a uma entidade do terceiro sector pode enfrentar:

- Transações não recíprocas – em que um doador fornece bens a entidade, mas não recebe bens ou serviços em troca. Para contornar fracos controlos internos que podem permitir que os funcionários furem contribuições em cheque ou dinheiro entregues pelos doadores que fornecem bens sem contrapartida, o Auditor deve testar as grandes quantias através da confirmação e revisão de correspondência. Se existir um controlo razoável, a satisfação quanto à fiabilidade deve ser obtida para menores quantias de forma a impedir a probabilidade de distorções materialmente relevantes.

- Fundos múltiplos – muitas vezes a segregação das operações contabilísticas e dos balanços pode ter restrições legais que regem a sua gestão e utilização. Os auditores são aconselhados a obterem uma compreensão completa dos fundos da entidade, consultando um advogado sobre a situação legal dos valores quando necessário. O formato das demonstrações financeiras deve ser simplificado, sem omitir detalhes importantes.
- Quadro de pessoal – muitas vezes composto por voluntários. Como tal, o ambiente deve ser tido em conta no planeamento e execução dos trabalhos de Auditoria.
- Controlos internos – muitas vezes são negligentes na segregação de funções devido à falta de pessoal. O auditor deve considerar o uso de mais testes substantivos em contrapartida de menos testes de conformidade.

2.4.4 Limitações e Condicionantes do Controlo Interno

Pela própria definição do Controlo Interno pode se concluir que por mais adequado que seja, não assegura a total não ocorrência de falhas.

Costa (2010) aponta as seguintes limitações ao Controlo Interno:

- Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo;
- Dimensão da empresa (entidade);
- A relação custo/benefício;
- A existência de erros humanos, conluio e fraudes;
- As transações pouco usuais;
- Utilização da informática.

Essas limitações podem ser mais profundas nas entidades do terceiro setor, por não procurarem a maximização do lucro podem ser indiferentes as falhas do Controlo Interno. E também, a pressão das partes interessadas é mais fraca do que numa entidade lucrativa.

2.4.5 Ferramentas e Procedimentos para levantamento do Sistema de Controlo Interno

Um SCI deve ser avaliado conforme as normas internacionais de auditoria, em particular, das emitidas pela IFAC. É necessário avaliar bem os procedimentos do controlo interno e efetuar testes substantivos em profundidade caso se verifique que o SCI não é adequado.

Autores como Almeida (2010) e Peleias (2000), recomendam que ao analisar um SCI devem ser objeto de especial atenção os seguintes pontos:

- Os organigramas e manuais de descrição de funções – essenciais nas organizações, por definirem as relações organizacionais e funcionais dentro da organização, facilitando a distribuição de funções de cada um, evitando o cruzamento de tarefas e facilitando a imputação de responsabilidades;
- Manuais de políticas e procedimentos contabilísticos, das medidas de controlo interno e outra informação que se possa relacionar com o controlo administrativo e contabilístico – visam definir e clarificar sistemas de autorização e aprovação, rotinas e práticas contabilísticas e operacionais, com o intuito de uniformizar os procedimentos que são utilizados na organização, evitando que cada um utilize aquele que mais lhe convier;
- Fluxogramas – consistem na representação dos diversos procedimentos utilizados nas várias áreas da organização, através de uma representação gráfica. É uma forma simples, clara e concisa de definição de procedimentos. Os fluxogramas verticais dão relevo aos documentos, representam a sucessão de procedimentos, normalmente de forma descendente e os fluxogramas horizontais destacam as seções envolvidas, representam os procedimentos por colunas e cada coluna representa uma secção.

Métodos como as entrevistas/questionários, a observação e as narrativas também são importantes no levantamento de informações que suportam a avaliação de controlo interno.

É de suma importância que a Administração colabore com o levantamento do Sistema de Controlo Interno disponibilizando as informações, as documentações necessárias e sensibilize os colaboradores a favorecerem a execução dos trabalhos.

Este capítulo forneceu o suporte teórico para o trabalho que será realizado nos capítulos seguintes.

Nele se analisou a importância das IPSS e as suas características enquanto entidades do Terceiro Setor. Verificou-se que essas entidades têm um regime fiscal e contabilístico diferente das demais e que são alvos de um tratamento especial por parte da Segurança Social. Também foram apresentadas as especificidades das Misericórdias e os principais conceitos ligados ao Controlo Interno, que tem sido cada vez mais valorizado inclusive pelas entidades do terceiro setor.

3. Caracterização da Instituição Acolhedora do Estágio

Neste capítulo será contextualizada a entidade acolhedora do estágio curricular sob a qual será realizado o levantamento do SCI, apresentado os serviços prestados, os projetos, a sua estruturação e gestão. Também será feita uma abordagem aos Serviços Administrativos, departamento no qual o estágio se enquadra.

3.1 Apresentação da Instituição

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão, também abreviadamente denominada de Misericórdia de Alfeizerão, é uma associação de fieis, com personalidade jurídica canónica, cujo o fim é a prática das 14 obras de misericórdia, visando o serviço e apoio solidário a todos os que precisam, bem como á realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, baseados nos princípios do humanismo e da doutrina e moral cristã.

A Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão encontra-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, assinado a 2 de maio de 2011.

Tem reconhecida a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de IPSS, pelo que é considerada uma entidade da Economia Social, nos termos da respetiva Lei de Bases, e natureza da Instituição de Utilidade Pública.

A sede é na Rua Major Sérgio da Silva número 2, na Vila de Alfeizerão, Concelho de Alcobaça no distrito de Leiria.

3.2 História

O primeiro documento oficial em que aparece o nome da Misericórdia, data de 1532, ano em que o Rei Dom João III mandou realizar o 1º Censo da População em Portugal.

A Misericórdia de Alfeizerão teve atividade regular até ao último quartel do século XVIII, prestando ajudas às necessidades mais prementes daquele tempo, como cuidados de saúde

no combate às epidemias da época, apoio a mendicidade, acolhimento dos expostos, educação dos órfãos, auxílio aos desvalidos, assistência aos peregrinos com alimentação, higiene pessoal e sepultura dos mortos, sobretudo indigentes e justicados.

Em 1992, um conjunto de residentes da Freguesia de Alfeizerão, impulsionou um movimento solidário com o propósito de refundar a Misericórdia de Alfeizerão. Tinham como objetivo responder socialmente às necessidades da população idosa da Freguesia de Alfeizerão, uma das maiores do Concelho de Alcobaça.

A Comissão Instaladora, procedeu á elaboração dum Compromisso da Irmandade da Misericórdia de Alfeizerão que viria a ser homologada pela Chancelaria do Patriarcado de Lisboa, em 23 de novembro de 1995, depois de 220 anos de inatividade.

Foi reconhecida pelo Governo, como Instituição de Utilidade Pública, através da publicação no Diário da República, sendo pela Segurança Social, estabelecendo então, Acordos de Cooperação, para apoiar a Valência de Apoio Domiciliar, resposta social que marca o recomeço de atividade da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão.

3.3 Atualidade e Projetos

A Misericórdia de Alfeizerão emprega atualmente 57 trabalhadores permanentes, a que se juntam cerca de 45 colaboradores voluntários, tornando-se numa das maiores empregadoras da sua freguesia.

A capacidade instalada permite servir 30 utentes no Centro de Dia, 60 utentes no Apoio Domiciliário, 40 utentes no Lar Residencial, 20 utentes no Centro de Acolhimento de Emergência Social e 15 refugiados.

A Universidade Sénior é frequentada por cerca de 50 alunos, as ambulâncias transportam mensalmente cerca de 100 utentes, os Serviços de Reabilitação Física, Enfermagem e demais cuidados de saúde, servem uma população de cerca de 80 utentes mensais.

A Misericórdia de Alfeizerão dispõe de 2 ambulâncias, 1 minibus destinado ao Turismo Social, 3 viaturas para o Apoio Domiciliário, 1 viatura para a Loja Social, 1 viatura para a Oficina Social, 2 viaturas para o Centro de Dia tendo uma delas uma plataforma elevatória para transportar utentes em cadeiras de rodas, 1 viatura para o Lar Residencial equipada plataforma elevatória, 1 viatura de 5 lugares para transportar os utentes ás consultas, 1 viatura

de 7 lugares destinada aos Órgãos Sociais e 1 ciclomotor elétrico para utentes autónomos com mobilidade reduzida.

A Misericórdia de Alfeizerão detém um Património Imobiliário, constituído por 22 prédios rústicos e 9 prédios urbanos provenientes de doações de beneméritos, num valor global estimado em 3.500.000,00 €.

O orçamento anual da Instituição ronda o montante de 1.200.000,00 € a que corresponde em média a uma quantia mensal de cerca de 100.000,00 €, esperando-se uma majoração para cerca de 1.800.000,00 € com a inauguração das obras de ampliação.

A Irmandade da Misericórdia de Alfeizerão tinha cerca 1353 membros filiados entre 23 de novembro de 1995 e 31 de dezembro de 2019.

A Misericórdia de Alfeizerão tem em curso um projeto de ampliação das instalações para poder acolher mais 40 utentes no Lar Residencial aumentando a capacidade instalada para um total de 80 camas, repartidas por quartos individuais, quartos duplos e quartos triplos, melhoria de cuidados de saúde primários e a criação duma Enfermaria para os utentes convalescentes.

Numa fase posterior está projetada a construção dum 4º Bloco, com um piso exclusivamente dedicado aos Cuidados de Saúde Primários, com Centro de Reabilitação Física e Psicomotora, Ginásio de Fisioterapia, Consultório Médico de Especialidades, Meios de Diagnóstico Complementares, Recolha de Colheitas para Análises e um Bloco Operatório para pequenas cirurgias ambulatoriais, um outro piso destinado a Cuidados Continuados Integrados, com alas afetas á Pediatria e um 3º piso destinado a utentes com demência.

Há o desejo de instalar no Bloco um Centro de Noite, de modo a permitir que as pessoas que vivem sozinhas em lugares isolados, possam pernoitar na Misericórdia e regressarem a casa no dia seguinte depois do pequeno almoço.

De modo a apoiar a natalidade quer se criar um Centro Materno Infantil, assim que haja condições para tal.

Para o futuro há o desejo de reabilitar um edifício do século passado, onde se pretende instalar a Sede Social da instituição, continuando a funcionar a Sede Operacional nas atuais instalações.

3.4 Missão e Valores

A Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão norteia as suas ações de acordo com a sua missão: - Proporcionar o máximo bem-estar aos nossos utentes e servir a comunidade. Com isso, espera concretizar a sua visão: - Ser reconhecida na comunidade pela excelência dos nossos serviços.

Tem ainda definido como lema: - Cuidar com sensibilidade humana e por isso, os seus valores são os seguintes:

- Respeito humano
- Humanismo
- Humildade
- Compaixão
- Gratidão
- Entreatajuda.
- Compromisso
- Tolerância
- Dignidade
- Igualdade
- Reconhecimento

A definição da missão, da visão e dos valores é recente na Instituição.

3.5 Valências da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão

A SCMA disponibiliza á sua comunidade um conjunto de serviços que procuram colmatar as necessidades mais urgentes e essenciais da população, orientando a sua ação por vários eixos denominadas de valências:

- A Irmandade é constituída pelos irmãos com situação regularizada, que através das quotas, doações e joias financiam as atividades da Misericórdia;
- O Centro de Dia tem como público alvo os idosos da freguesia que passam o dia na Instituição onde lhes é assegurado a alimentação, higiene pessoal, cuidados médicos e de enfermagem e animação sociocultural;
- A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas tem como público alvo os idosos provenientes de todo o país que passam a residir na Instituição que assegura uma alimentação adequada a necessidade de cada utente, cuidados de higiene, tratamento da roupa, higienização do espaço, cuidados médicos e de enfermagem, apoio no

desenvolvimento das atividades da vida quotidiana e ainda animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacional;

- O Serviço de Apoio Domiciliário é destinado a pessoas idosas, residentes na freguesia e assenta na prestação de serviços personalizados e individualizados no domicílio das pessoas que por motivos de envelhecimento, doença ou outro impedimento não possam assegurar a satisfação das suas necessidades básicas. São prestados serviços como alimentação (almoços com reforço para o jantar) de segunda a domingo, higienização pessoal, tratamento da roupa, limpeza do domicílio, tele alarme e animação sociocultural;
- O Serviço das Ambulâncias presta serviços de transporte de doentes não urgentes às estruturas de saúde. Através de plataformas próprias os hospitais interessados contactam a Instituição e oferecem o serviço, também os utentes podem solicitar os serviços, assim como os munícipes;
- O Centro de Acolhimento de Emergência Social é uma resposta social que atende na sua maioria sem abrigos, desalojados económicos e sociais ou pessoas em situação de risco e sem meios de autonomia. É uma novidade a nível das Misericórdias Portuguesas que funciona em parceria com a Segurança Social e por isso, acolhe pessoas de todo o país. Elas são acolhidas em instalações próprias para esse fim por um período que varia de 3 a 6 meses e posteriormente a Segurança Social as encaminha para outras instituições de acordo com as necessidades de cada caso;
- A Loja Social é uma resposta que consiste em prestar apoio às famílias carenciadas do concelho e disponibiliza roupas, calçados e brinquedos, que passam por uma seleção e tratamento adequado;
- O Banco Alimentar consiste na disponibilização de cestas básicas de modo a colmatar as necessidades alimentares das famílias e indivíduos de maior vulnerabilidade socioeconómica da freguesia;

- O Acolhimento a Refugiados é uma resposta social em parceria com o Fundo Europeu, que acolhe refugiados das áreas conflituosas que são alojados numa casa destinada a esse fim, recebem apoios financeiros e psicológicos durante 18 meses. A Instituição promove a integração dos indivíduos na comunidade e ajuda com a regularização da documentação;
- A Universidade Sénior de Alfeizerão tem como público alvo as pessoas maiores de 50 anos da freguesia que podem frequentar aulas dinâmicas e adaptadas a sua faixa etária durante um ano letivo que dura nove meses.

3.6 Organograma e Estrutura de Poder

A SCMA é constituída pelos seguintes órgãos sociais: Mesa da Assembleia-Geral da Irmandade, Mesa Administrativa a qual compete a gestão da Misericórdia, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

A Mesa da Assembleia-Geral da Irmandade tem como competências a definição das linhas fundamentais da atuação da Misericórdia de Alfeizerão e o acompanhamento da atuação dos outros órgãos sociais, a sua competência é residual face aos restantes órgãos sociais.

A Mesa Administrativa é responsável por toda a gestão de topo e estratégica da Instituição, pela gestão dos recursos humanos, tem o poder de decisão, define os objetivos e linhas de orientações gerais de execução.

O Conselho Fiscal tem como função a fiscalização interna da Instituição, zelar pelo cumprimento dos estatutos e da lei, dar parecer sobre contas, investimentos e financiamentos.

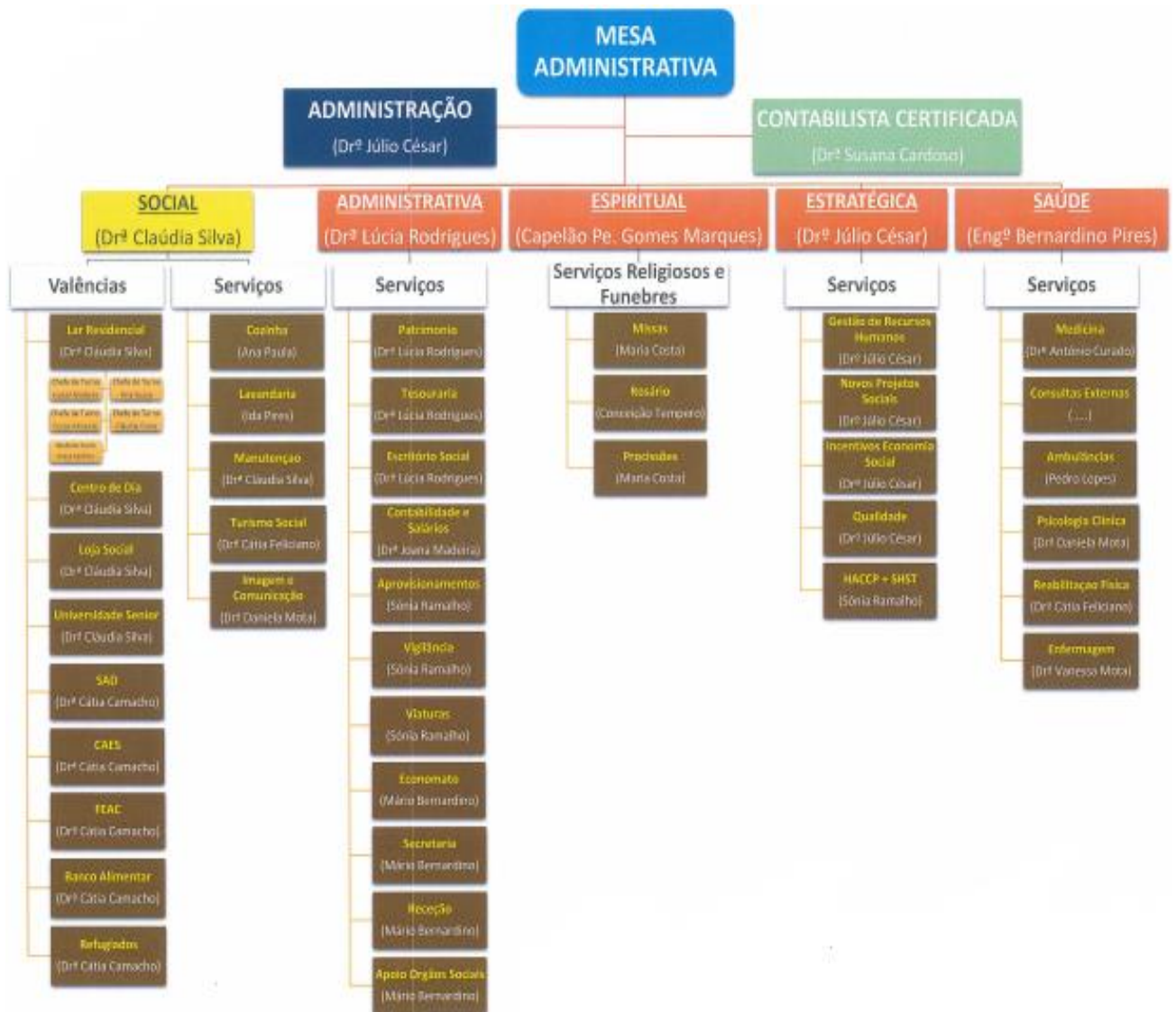
O Conselho Consultivo deve garantir um processo regular de consulta no processo de tomada de decisão e auxilia a Mesa Administrativa sempre que esta precisar.

A Mesa Administrativa decidiu contratar um Administrador por um período de 1 ano, durante o qual é-lhe delegado a gestão da Instituição e a introdução de instrumentos e técnicas que visam a melhoria do desempenho.

A Instituição está organizada em cinco departamentos, conforme se pode constatar na figura 2. O Social concentra os serviços prestados aos utentes, é dirigido pela Diretora Técnica e

tem o suporte dos outros departamentos: Administrativo, Espiritual, Estratégica e Saúde.

Figura 2 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão



Fonte: SCMA (2019)

Controlo de Gestão e Controlo Interno

Não existe um departamento que se dedique ao controlo de gestão e ao controlo interno na Instituição. A mestranda defende que essa função deve ser exercida pela Administração em conjunto com a Contabilista Certificada, ficando assim numa posição privilegiada na hierarquia, de modo a coordenar todos os departamentos.

Porém, o Administrador Delegado está a trabalhar na implementação de um Sistema de Controlo Interno e um Sistema de Avaliação do Desempenho.

3.7 Aspetos Contabilísticos e de Gestão

As valências são consideradas Centros de Responsabilidade e por isso, são elaboradas mensalmente demonstrações de resultados em função destas. Todos os gastos, rendimentos e ativos são imputados as valências. No momento do lançamento dos gastos e rendimentos nos programas de gestão é identificado a valência correspondente. Contudo, os centros de responsabilidades são se encontram classificados quando a sua tipologia.

A SCMA tem definido no seu Compromisso como rendimentos:

- As joias de inscrição e as quotas dos irmãos;
- As heranças, legados e doações;
- O produto de alienação de bens;
- Os rendimentos resultantes da prestação de serviços;
- Os espólios móveis que não forem legitimamente reclamados;
- Os rendimentos de bens próprios entre outros.

E tem definido como gastos:

- As despesas de construção e equipamento de novos edifícios e obras de manutenção;
- As despesas de aquisição de prédios rústicos e urbanos, veículos e outros equipamentos;
- Os impostos, contribuições e taxas que oneram bens e serviços;
- As despesas que asseguram a conservação e a reparação dos bens e a manutenção dos serviços, incluindo a retribuição de colaboradores e os encargos patronais entre outros.

A sustentabilidade financeira da Instituição é garantida principalmente pelos acordos de cooperação celebrados com a Segurança Social e outros parceiros e pelas receitas resultantes dos serviços prestados.

O ano económico começa a 1 de janeiro e termina a 31 de dezembro. Em setembro é elaborado o orçamento geral e por valências para o ano seguinte tendo em conta as

necessidades da Instituição e as decisões da Mesa Administrativa. Também em setembro procede-se ao controlo da execução do orçamento do ano corrente, através do cálculo dos desvios verificando se há necessidade de se retificar o orçamento, conforme decisão do órgão de gestão. A Instituição nunca foi alvo de nenhum tipo de auditoria.

As demonstrações financeiras mensais e de fecho de ano são preparadas em Euros, por ser a moeda utilizada no ambiente económico em que a Instituição opera. As políticas usadas na elaboração das demonstrações e na prestação de contas são baseadas no Regime da Normalização Contabilística e do Relato Financeiro das Entidades do Setor Não Lucrativo, utilizando o pressuposto da continuidade das atividades.

O programa de gestão utilizado na instituição é o F3M, que é específico para o Terceiro Setor e em especial para as Misericórdias. O programa não é totalmente integrado e divide-se em 6 plataformas: contabilidade, utentes, tesouraria, sócios/irmãos, stocks e salários.

É ainda utilizado o programa Soft Gold que é também específico para o sector social, é totalmente integrado, faz a gestão das assiduidades, registos das atividades da vida quotidiana (higiene dos utentes, alimentação entre outras tarefas desenvolvidas pelo lar, apoio domiciliário e centro de dia).

Antes da contratação do Administrador delegado, aspetos administrativos como a gestão de recursos humanos e projetos sociais eram da responsabilidade da Diretora Técnica.

A Mesa Administrativa se reúne duas vezes por semana para tomar decisões e acompanhar o desenvolver das atividades.

3.8 Análise FOFA

Contextualizada a SCMA convém a elaboração de uma matriz que evidencie os seus fatores críticos de sucesso e de insucesso. Para isso, se recorreu a ferramenta de análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – Análise FOFA, que é uma adaptação para o português da Análise SWOT.

A análise SWOT permite reunir os vários aspetos referentes ao ambiente interno e externo às organizações, através da apresentação de pontos fortes e pontos fracos relativamente ao ambiente interno e, oportunidades e ameaças relativamente ao ambiente externo (Teixeira, 1998: 46).

Na análise aos fatores internos foi feita uma comparação com as outras 23 Misericórdias do distrito de Leiria e na análise aos fatores externos foi considerado a envolvente das IPSS em Portugal no geral, como consta na tabela que se segue:

Tabela 1 - Análise FOFA da SCMA

	Forças	Fraquezas
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade das respostas sociais, incluindo uma resposta inovadora a nível nacional; - Boas instalações, numa localização privilegiada em termos geográficos e com bons acessos rodoviários; - Equipamentos modernos e apropriados; - Expansão da capacidade instalada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoal operacional não qualificado e inexperiente; - Concentração numa faixa etária, faltando respostas sociais á infância, á juventude e os serviços continuados de saúde; - Pessoal desmotivado e desencorajado; - Dificuldades financeiras estruturais.
	Oportunidades	Ameaças
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> - População envelhecida do concelho e do país em geral; - Parceria com outras entidades; - Certificação da qualidade dos serviços prestados, reconhecimento de boas práticas a nível nacional; - Sociedade civil mais sensível ao voluntariado e a solidariedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraco poder económico do público alvo, devido a estagnação das pensões ou subidas pouco significativas; - Crise financeira; - Escândalos financeiros envolvendo IPSS; - Forte concorrência dos Lares privados.

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.9 O departamento acolhedor do estágio

Os Serviços Administrativos estão a ser chefiados pelo Administrador Delegado, este departamento presta serviços a todas as valências e departamentos da SCMA.

Os Serviços Administrativos têm como colaboradores duas Técnicas Superiores Administrativas e dois Assistentes Administrativos. É ainda prática do departamento receber estagiários para auxiliarem na execução das tarefas.

Cabe ao Administrador Delegado supervisionar o funcionamento dos sectores, orientar e coordenar todo o serviço administrativo, implementar soluções e zelar pela Instituição em geral.

A Contabilista Certificada planifica e coordena a execução da Contabilidade, assina as demonstrações financeiras e declarações fiscais e tem a responsabilidade de zelar pela regularidade técnica nas áreas contabilística e fiscal.

A Técnica Superior Administrativa Principal é responsável pelos Serviços Administrativos, pela Contabilidade e Tesouraria. Coordena a elaboração das demonstrações financeiras, emissão de pagamentos (pessoal, fornecedores, entre outros), controlo de contas bancárias (fluxos financeiros), registo e faturação dos serviços prestados, controlo dos débitos de utentes e crédito dos fornecedores, o cumprimento das obrigações contabilísticas, fiscais e administrativas e coordena as tarefas dos demais colaboradores dos Serviços Administrativos.

A Técnica Superior Administrativa I cabe normalmente, o processamento das remunerações, elaboração dos mapas estatísticos para a Segurança Social, zelar pelo cumprimento das obrigações no âmbito do Direito do Trabalho (Medicina no Trabalho, baixas médicas, elaboração dos horários dos colaboradores, etc.) e os demais trabalhos que divide com a Técnica Superior Administrativa Principal.

O Assistente Administrativo I receciona toda a correspondência via correio e procede à sua distribuição e encaminha o correio eletrónico, dá apoio informático à Instituição, faz o atendimento ao público, realiza os serviços externos (deslocação até ao Correios, Bancos e onde for necessário). Realiza os serviços de secretaria, faz os recebimentos das diversas valências, apoia os órgãos sociais, é o responsável pelos economatos e pela conferência dos mesmos.

A outra Assistente Administrativa I é responsável pelo aprovisionamento, pelas compras, controla o stock do material afeto aos Serviços Administrativos, faz a seleção dos fornecedores além de prestar os serviços de secretaria e auxiliar o outro Assistente Administrativo.

3.9.1 Procedimentos das áreas que compõem os Serviços Administrativos

Os Serviços Administrativos da SCMA englobam onze serviços sendo elas: Património, Tesouraria, Escritório Social, Contabilidade e Salários, Aprovisionamentos, Vigilância, Viaturas, Economato, Secretaria, Receção e Apoio aos Órgãos Sociais.

Património

Esse serviço procede ao registo nas Conservatórias e nas Finanças do património pertencente à Instituição, existe também um suporte informático do património existente. Estas são funções desempenhadas pela Técnica Superior Administrativa Principal.

Tesouraria

Abrange os recebimentos das valências e outros e os pagamentos a fornecedores e outros e engloba os depósitos bancários. Os seus procedimentos estão descritos e analisados no capítulo 4.

Escritório Social

Apoia os utentes e os membros da Irmandade na entrega do Modelo 3 à Autoridade Tributária.

Contabilidade e Salários

Procede ao registo contabilístico de caixa, bancos, faturação e diversos, elaboração de reconciliações e processamento e pagamento de vencimentos e honorários.

Quem prepara o caixa é a Técnica Superior Administrativa Principal que procede ao registo contabilístico e conferência do caixa tendo em conta os documentos apresentados.

São efetuados depósitos bancários, dentro em conta o fundo fixo de caixa a cumprir. Os depósitos são efetuados pelos Assistentes Administrativos quando efetuam os serviços externos.

O controlo de presença para pagamentos de salários é feito através dos registos biométricos efetuados pelo relógio de ponto na sede da Instituição.

Aprovisionamento

A Assistente Administrativa I responsável pelas compras, contacta os fornecedores para fazer a encomenda, com a chegada das encomendas a colaboradora procede a sua verificação de acordo com a fatura. Feito isso, aprovisiona a mercadoria e dá a sua entrada no programa de stock e a Técnica Superior Administrativa Principal dá a entrada no programa da contabilidade.

Vigilância

Esta área ainda não está devidamente definida por isso, não entrou em funcionamento.

Viaturas

Quando há alguma ocorrência ou avaria com as viaturas da Instituição informa-se a Assistente Administrativa I que faz o seu registo e comunica a Mesa Administrativa que decide o que deve ser feito. Existe um dossier das viaturas contendo todas as informações relevantes (inspeções, seguros, avarias, entre outros).

Economatos

Quando um funcionário precisa de algum material, dirigem-se a Secretaria para fazer a requisição ao Assistente Administrativo I responsável pelos economatos, que entrega o material/produto ao funcionário e depois dá a saída do produto no programa de stock e a Técnica Superior Administrativa Principal dá saída no programa da contabilidade.

Secretaria

A Secretaria faz o recebimento do correio, atende as chamadas telefónicas e o público, faz a ligação entre os colaboradores e os órgãos de gestão.

O Assistente Administrativo I abre a caixa de correio da Instituição, faz o registo das cartas em Excel, caso forem faturas ou recibos são digitalizados e guardados uma pasta que só ele tem acesso. O correio eletrónico é recebido pelo Assistente Administrativo I que encaminha a quem de direito conforme o assunto. Se tratando de cheques só a Técnica Superior Administrativa Principal pode abrir.

Qualquer pessoa pode enviar cartas basta que respeite a numeração do ofício e o Assistente Administrativo I regista a carta enviada (data e numeração).

Receção

O atendimento ao público pode ser feito por qualquer funcionário dos Serviços Administrativos, mas na maioritariamente é feita pelos Assistentes Administrativos.

Apoio aos Órgãos Sociais

Elabora as atas das reuniões dos órgãos sociais, marca as reuniões, dá assistência informática e apoia no que for necessário.

A descrição dos procedimentos dos Serviços Administrativos é da autoria da mestrande que considera que os Serviços Administrativos têm pontos fortes e pontos fracos a considerar, como consta na tabela que se segue:

Tabela 2 - Pontos fortes e fracos dos Serviços Administrativos da SCMA

Pontos fortes	Pontos fracos
Utilização de programas de gestão específicos ao sector de atividade;	Os programas não são integrados entre si;
Registos de presença feitos por impressão digital;	Os funcionários das valências que ficam em outras instalações têm de se deslocar a sede para fazerem o registo de presença;
Recursos humanos capacitados e recursos materiais adequados á execução das tarefas;	Segregação de funções e distribuição de tarefas ineficientes;
Os arquivos dos registos dos funcionários e dos utentes encontram-se organizados por ordem cronológica e alfabética respetivamente;	Existência de uma área no organigrama sem que esta esteja definida;
Espírito de entreatajuda e colaboração entre o pessoal afeto ao serviço.	Não existe uma descrição formal das funções e tarefas dos colaboradores afetos a esse departamento.

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Neste capítulo foi apresentada a SCMA com todos os aspetos relevantes para a realização dos trabalhos.

4. O Relatório de Estágio

Este capítulo será dividido em duas grandes partes que apresentam os trabalhos realizados. Na primeira parte serão apresentados o plano de estágio e as atividades desenvolvidas. Na segunda parte será apresentado o levantamento do SCI da SCMA e a análise dos procedimentos por áreas chaves, destacando os pontos fortes e fracos, os potenciais riscos e as sugestões para minimizá-los.

4.1 O Plano de estágio

O estágio curricular teve início a 16 de setembro de 2019 e foi concluído a 14 de fevereiro de 2020, resultando em 22 semanas consecutivas de estágio. Cumpriu-se 8 horas de estágio por dia, totalizando 840 horas efetivas de estágio curricular.

As principais funções consistiram no reconhecimento da situação financeira e patrimonial da Instituição através da análise de documentos de prestação de contas; na classificação de documentos relativos a fornecedores e posterior lançamento no software de contabilidade, tesouraria e stock; organização dos diários contabilísticos; apoio na realização de operações de tesouraria; reconciliações bancárias; apoio à elaboração das demonstrações financeiras; identificação e análise dos procedimentos seguidos por todos os serviços e colaboradores da área administrativa; colaboração na melhoria do SCI.

A supervisão do estágio foi da responsabilidade da Técnica Superior Administrativa Principal.

Previamente à execução das tarefas enunciadas no programa de estágio (Anexo A), a estagiária recebia uma explicação do processo permitindo assim a sua compreensão e adequada execução.

4.1.1 Relato das tarefas realizadas

Na primeira semana houve uma breve apresentação das tarefas realizadas nos Serviços Administrativos para ter-se um conhecimento geral do seu funcionamento. A estagiária aprendeu como fazem-se os lançamentos das faturas nos respetivos programas, as notas de

lançamentos relativas as faturas da farmácia e a separar os documentos contabilísticos conforme os respetivos diários.

Na segunda semana a estagiária procedeu a reconciliação bancária referente a agosto de 2019, apoiou na elaboração das demonstrações financeiras correspondentes a julho de 2019 e procedeu a sua análise e organizou os documentos contabilísticos.

Na terceira semana a estagiária fez as descargas das faturas nos respetivos programas, procedeu ao lançamento dos duodécimos no programa da contabilidade, procedeu a reconciliação bancária referente a setembro de 2019, acompanhou o processo de seleção de um fornecedor, apoiou na elaboração de processo de restituição de IVA referente a géneros alimentícios e na conferência dos inventários.

Na quarta semana procedeu a elaboração do mapa das horas extraordinárias por cada valência, procedeu ao lançamento dos duodécimos no programa da contabilidade, elaborou o mapa de gastos com combustíveis e da via verde por cada viatura da Instituição, elaborou um mapa dos seguros dos carros e dos utentes e organizou a documentação dos utentes referente a área Clínica.

Na quinta semana apoiou na elaboração das demonstrações financeiras correspondentes a agosto de 2019 e procedeu a sua análise, elaborou as notas de lançamentos da farmácia, procedeu ao lançamento dos duodécimos no programa da contabilidade e continuou o mapa das horas extras por valência.

Na sexta semana apoiou na elaboração das demonstrações financeiras correspondentes a setembro de 2019 e procedeu a sua análise, organizou os documentos contabilísticos, apoiou na elaboração do orçamento para 2020 e no orçamento retificativo de 2019, elaborou o mapa dos serviços das ambulâncias.

Na sétima semana organizou os documentos contabilísticos e elaborou as notas de lançamentos da farmácia.

Na oitava semana deu continuidade ao mapa dos serviços das ambulâncias, elaborou as notas de lançamentos da farmácia e deu continuidade ao mapa das horas extraordinárias.

Na nona semana laborou o mapa de consumo mensal da medicação sem receita, organizou os documentos contabilísticos, procedeu ao lançamento dos duodécimos no programa da

contabilidade e apoiou na elaboração de processo de restituição de IVA referente a géneros alimentícios e procedeu ao lançamento das folgas dos funcionários no programa.

Na décima semana participou numa reunião que pretendia esclarecer os fundamentos da avaliação de desempenho de pessoal que se quer introduzir, elaborou o plano de carreias dos colaboradores, procedeu as reconciliações bancárias referente a outubro de 2019 e organizou os documentos contabilísticos.

Na décima primeira semana a estagiária organizou os documentos referentes aos recursos humanos, apoiou na elaboração de processo de restituição de IVA referente a géneros alimentícios, organizou os dados dos membros da Irmandade, elaborou um mapa das formações providas aos colaboradores, ajudou na conferência dos inventários e elaborou as notas de lançamentos referentes a farmácia.

Na décima segunda semana organizou os documentos contabilísticos e procedeu ao lançamento das folgas dos funcionários no programa.

Na décima terceira semana organizou os documentos contabilísticos e preencheu o mapa de consumo de gasóleo e de via verde das viaturas.

Na décima quarta semana organizou os documentos contabilísticos, procedeu a reconciliação dos valores das quotas dos irmãos entre o programa dos sócios e o programa da contabilidade e a reconciliação bancária de uma conta referente a outubro de 2019.

Na décima quinta semana organizou os documentos contabilísticos, elaborou um mapa de pessoal com as suas informações mais pertinentes, distribuiu o modelo de Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares para ser preenchido pelos funcionários para a atualização dos dados nos programas, criou um mapa dos subsídios e prémios de chefia atribuídos as assistentes do lar e laborou as notas de lançamento referentes a farmácia.

Na décima sexta semana a estagiária procedeu ao lançamento das folgas dos colaboradores, apoiou na elaboração das demonstrações financeiras correspondentes a outubro de 2019 e procedeu a sua análise, fez as reconciliações bancárias referente a novembro de 2019 e organizou os documentos contabilísticos.

Na décima sétima semana continuou o mapa dos serviços de ambulância, organizou os documentos contabilísticos, apoiou na seleção e integração de uma nova colaboradora e na demissão de outra.

Na décima oitava semana deu seguimento ao mapa dos serviços de ambulância, organizou os documentos contabilísticos e consolidou as entrevistas e os questionários para o levantamento do SCI.

Na décima nona semana organizou os documentos contabilísticos, apoiou na admissão de um novo funcionário, fez a conferência das Declarações Mensais das Remunerações de 2019 para entregar nas Finanças, fez as reconciliações bancárias referentes a dezembro de 2019 e apoiou na elaboração de processo de restituição de IVA referente a géneros alimentícios.

Na vigésima semana procedeu a reconciliação bancária de uma conta referente ao mês de dezembro, apoiou no processamento dos salários referentes a janeiro de 2020, apoiou na elaboração das demonstrações financeiras correspondentes a novembro de 2019 e procedeu a sua análise e organizou os documentos contabilísticos.

Na vigésima primeira semana elaborou as notas de lançamentos referentes a farmácia, continuou o mapa das horas extraordinárias por valência, procedeu ao lançamento das folgas dos colaboradores e organizou os documentos contabilísticos.

Na vigésima segunda semana apresentou a SCMA o levantamento do sistema de controlo interno efetuado e as sugestões de melhoria.

Tarefas por realizar

Visto a narração acima, não ficou nenhuma tarefa do programa de estágio por realizar.

Tarefas extra realizadas

Para além da realização das tarefas que constam no programa de estágio, a estagiária apoiou na realização de outras: atendimento ao público e as chamadas telefónicas, digitalização e arrumação de arquivos mortos, apoiou no leccionamento das aulas de informática aos utentes da Universidade Sénior de Alfeizerão, entre outras.

4.1.2 Tarefas relacionadas com o Controlo Interno

- Mapa do serviço de Ambulância

A situação financeira da Instituição não satisfaz a Administração que pretende identificar quais as valências menos rentáveis e como podem melhorar o desempenho. Pediu-se a

estagiária que elaborasse um mapa que identifica os serviços diários realizados na valência das ambulâncias. Essa valência conta com dois funcionários que são os motoristas das ambulâncias que além de transportarem os utentes que requisitam o serviço das ambulâncias também fazem o transporte normal dos utentes nas viaturas da Instituição.

Com base na ficha que os funcionários preenchem aquando da utilização das viaturas e das ambulâncias, a estagiária elaborou no Excel um mapa mensal que identifica o dia, o funcionário que prestou o serviço, o utente que foi transportado, para onde foi transportado e quanto tempo demorou o transporte. O mapa indica os rendimentos obtidos pela valência, conforme consta na demonstração de resultados. O mapa também tem objetivo de identificar qual funcionário prestou mais serviços.

A estagiária considera que o mapa elaborado é uma ferramenta importante por permitir saber quais os serviços prestados pela valência, mas sozinho não serve para tomada de decisão. Uma vez que não identifica os custos de cada serviço prestado e também os funcionários afetos a essa valência fazem o normal transporte diário de utentes. É necessário identificar quais as causas do fraco desempenho em termos financeiros, se é a nível operacional, se os preços cobrados aos utentes cobrem os custos do serviço, se as horas extras realizadas pelos funcionários da valência são realmente necessárias, se os utentes estão satisfeitos com o serviço e se a continuação ou não da valência fará falta a comunidade.

- Mapa horas extras e banco de horas

Um dos maiores gastos da SCMA é com o pessoal, por isso pediu-se a estagiária que elaborasse um mapa das horas extras pagas a cada colaborador. No Excel a estagiária elaborou um mapa que identifica o colaborador, a valência a que pertence, o dia, as horas extras trabalhadas e o valor pago. Com isso, pode saber-se quanto que cada valência gasta mensalmente com horas extras.

A estagiária considera que o mapa apenas reflete o que já aconteceu, as horas extras trabalhadas e o valor pago. É necessário saber se o pessoal afeto as valências é suficiente e qualificado para os serviços que têm que ser realizados, se os rácios pessoal/utentes satisfazem. É ainda fundamental que se decida sobre a necessidade da realização das horas extras antes delas acontecerem, porque os colaboradores realizam as horas extras e só depois comunicam a Administração. Deve-se verificar se o balanceamento banco de horas e horas extras é satisfatório.

- Mapa de inventário das farmácias

A Administração considera que o inventário do setor da enfermagem não está bem organizado. Por isso, foi pedido a estagiária que elaborasse um mapa que identifique o material comprado sem receita médica, a sua existência no início e no final de cada mês, as saídas, as compras, a quantidade identificada na contagem física e a diferença.

O mapa é importante, mas deve-se ter em consideração que muito desses materiais são doados, o que gera as diferenças. O acesso à despensa da enfermagem foi restringido, apenas o Assistente Administrativo I acompanhado do enfermeiro em serviço tem acesso.

- Conferência dos inventários

Primeiramente era retirado a listagem do programa de stock que indica quantas unidades de cada produto existe nas diferentes despensas, em seguida um dos assistentes administrativos e a estagiária dirigiam-se às despensas e procediam a contagem física dos produtos e assinalavam as diferenças encontradas na listagem. No final da contagem informavam a Técnica Superior Administrativa Principal que decide se as diferenças são ignoradas ou comunicadas à Administração. Sendo as diferenças consideradas pequenas a Técnica Superior Administrativa Principal faz a conciliação entre o programa de stock e de contabilidade e as diferenças são enquadradas na conta 6842.

- Reconciliações bancárias

A supervisora do estágio entregava a estagiária os extratos das contas bancárias e o extrato da contabilidade, em seguida a estagiária procedia à reconciliação de cada uma das contas da Instituição. Quando não conseguia igualar os valores dos extratos comunicava a supervisora que identificava o motivo da divergência e informava a estagiária que assim, conseguia conciliar as contas.

- Fluxo dos documentos contabilísticos

Na organização e classificação de documentos foi acompanhado todo o processo, desde a receção do documento até a sua contabilização e organização nos respetivos diários. Os documentos são devidamente identificados e separados o que facilita a consulta.

A estagiária considera adequada a organização da documentação existente na Instituição, mas sugere a elaboração de fluxogramas para uma maior clarificação do processo.

4.1.3 Dificuldades encontradas e aprendizados

Não foi possível que o estágio se aprofundasse mais nos aspetos relacionados com o controlo de gestão da Instituição, contudo foi possível acompanhar o funcionamento da área contabilística e financeira da Instituição.

A tutora e os demais colaboradores dos Serviços Administrativos estiveram sempre disponíveis para acompanhar e supervisionar a execução das tarefas pela estagiária.

O fato do posto de estágio ter sido na Secretaria acabou por revelar-se numa vantagem por facilitar o contacto com os demais colaboradores e a observação dos procedimentos de toda a Instituição.

O estágio foi bastante enriquecedor porque para além de permitir constatar em loco os conteúdos aprendidos ao longo da formação académica, possibilitou o contato com uma realidade até então desconhecida pela estudante – as Misericórdias.

A estudante contactou que nem sempre são postas em prática as recomendações teóricas, conforme pode ser constatado no ponto que se segue.

4.2 Levantamento do Sistema de Controlo Interno da SCMA

A observação da execução dos procedimentos internos, a realização de entrevistas e questionários e a análise documental, possibilitaram uma análise aos componentes do SCI da SCMA e aos procedimentos das áreas da contabilidade, da tesouraria, das compras e inventário, do pessoal e dos utentes.

❖ Ambiente de controlo

Tanto os órgãos sociais como os colaboradores desempenham as suas funções de forma íntegra tendo em conta a missão, os valores éticos e o cariz social da Instituição, apesar de não existir um código de ética e de conduta.

A Instituição segue o que está definido no seu Compromisso, respeitando sempre o que a legislação ordena na satisfação das necessidades dos seus utentes.

A estrutura de poder e os responsáveis departamentais estão esquematizados no organograma, mas não existe uma descrição formal do funcionamento e dos procedimentos dos departamentos.

Nota-se problemas na delegação de autoridade e responsabilidade nos níveis intermédios de gestão.

Os responsáveis pela gestão, definições de políticas e pelos serviços administrativos são qualificados para tal nas áreas da Economia, Contabilidade, Serviços Sociais e Recursos Humanos e têm experiência nas tarefas desempenhadas.

A segregação de funções não é muito eficiente. Verifica-se uma resistência em assumir a autoridade e responsabilidade delegada. Muitas vezes, os problemas são entregues a Administração para solucionamento sem a participação dos responsáveis departamentais.

Não é realizada a avaliação do desempenho dos colaboradores e por isso, não há um sistema de sanções e recompensas.

Aspetos a considerar para a melhoria do Ambiente de Controlo na Instituição:

- Clara definição das tarefas e responsabilidades dos colaboradores e dos departamentos;

- Delegar a autoridade e responsabilidade aos responsáveis intermédios e operacionais e permitir que participem nas definições das políticas e dos planos de ação;

- Formalização de um código de ética e conduta de acesso a todos os colaboradores.

❖ **Avaliação e Gestão de risco**

Não se procede a avaliação e a gestão dos riscos internos e externos à Instituição.

Aspetos a considerar:

- É de suma importância que a Instituição identifique os riscos a que está sujeita e proceda a sua gestão.

❖ **Procedimentos de Controlo**

Não existe um manual que identifique os controlos e os procedimentos a serem executados nas áreas que compõem a Instituição.

Ausência de um acompanhamento regular da execução orçamental, é realizado apenas uma vez por ano.

É analisado apenas o desempenho a nível financeiro e ignora-se o desempenho a nível funcional.

Em relação ao processamento da informação, regularmente são feitas inspeções ao servidor de dados para otimizar o seu funcionamento e o acesso aos *softwares* é restrito.

Aspetos a considerar:

- Elaboração de um manual de controlo interno.

- Acompanhar pelo menos quadrimestralmente a execução do orçamento.

❖ **Informação e Comunicação**

Não é definido um plano estratégico com as metas a atingir nem um plano de ação.

Não existem instrumentos de diálogo definidos na Instituição, mas os colaboradores têm facilidade em entrar em contato com a Administração.

A Instituição dispõe de um site e uma página no Facebook que disponibilizam informações ao público. Semestralmente, é elaborado um Boletim Informativo que relata as atividades desenvolvidas e apresenta os projetos.

Aspetos a considerar:

- Instituir instrumentos de diálogo;
- Elaborar um plano estratégico e um plano de ação.

❖ **Atividades de Monitoração**

A monitorização das atividades é feita através da observação e a supervisão dos colaboradores pela Administração, sem uma regularidade definida.

Aspetos a considerar:

- A direção técnica deve observar as rotinas, analisar se os procedimentos são compatíveis com as políticas definidas, com uma regularidade mensal. De modo a avaliar os trabalhos e promover os ajustes necessários.
- Realização de auditorias para uma melhor avaliação dos procedimentos da Instituição.

4.2.1 Levantamento da área da Tesouraria

Constitui uma área chave da Instituição por gerir os recursos financeiros, os investimentos e os financiamentos e pela movimentação dos meios monetários.

As entradas em dinheiro têm como origem as receitas da Segurança Social, as mensalidades dos utentes e as quotas dos irmãos. As saídas de dinheiro são para efetuar pagamentos ao Estado, fornecedores, salários e honorários.

Os riscos normalmente associados a esta área são os desvios e uso indevido de recursos, a faturação indevida do valor das mensalidades, a duplicação de pagamentos à fornecedores ou os pagamentos indevidos.

- Cofre e Caixas

O cofre encontra-se na Secretaria da Instituição, onde são guardados os fundos de caixas e alguns documentos importantes.

Existem dois caixas de recebimentos na sede da Instituição: das mensalidades e das quotas. Há ainda o caixa das despesas de baixo valor (Correios, Conservatórias, Finanças, entre outros).

- Fundo fixo de caixa

O fundo fixo da caixa das mensalidades e das quotas é de 20€, da caixa das despesas é de 2.000€.

O controlo de fundo de caixa é efetuado pelo Excel e por contagens físicas diariamente pela Técnica Superior Administrativa Principal.

- Contas bancárias

A Instituição detém todas as suas contas na Caixa de Crédito Agrícola. As contas são destinadas ao recebimento de valores por transferência bancária, pagamento a fornecedores, pagamento de vencimentos, recebimentos e pagamentos á Segurança Social e aos depósitos diários.

- Recebimentos

O caixa de recebimentos engloba como receitas os recebimentos de todas as valências. O processo de recebimentos passa inicialmente pela Técnica Superior Administrativa Principal que emite as faturas com a mensalidade atribuída a cada utente e anexa nos dossiers que ficam na Secretaria para quando o utente efetuar o pagamento serem anexados aos recibos. São cinco as formas de recebimento: dinheiro, vale de correio, cheque, multibanco e transferência bancária.

Quando os recebimentos são por dinheiro/vale/cheque ou multibanco, realizados na Secretaria, é iniciada pela identificação do utente e da sua valência e o mês que deseja pagar. É indicado o valor ao utente e procede-se ao seu recebimento e assinatura do recibo com a identificação da data do recebimento.

Quando os recebimentos são por transferência bancária, receciona-se o documento por correspondência, identifica-se a valência do utente através da pesquisa no *software* de gestão de utentes ou sócios, a que o documento se refere, colocando a data da receção do documento, com a descrição "TB", é assinado e anexado na pasta. Dependendo de cada situação, ou arquiva-se na pasta do utente ou envia-se ao utente.

-Pagamentos

Os pagamentos como os vencimentos, os honorários, aos fornecedores, efetuam-se sempre por transferência bancária ou cheque, para que se verifique prova do respetivo pagamento, exceto no caso de serem despesas de baixo valor.

Após a receção das faturas na contabilidade, a Técnica Superior Administrativa Principal procede ao lançamento no programa e assim que forem autorizadas são pagas por transferência bancária. A Instituição normalmente tem um prazo de pagamentos de 30 dias.

A ordem de pagamento juntamente com o pagamento é assinada pelos elementos autorizados a movimentar as contas da Instituição. O pagamento é remetido para o fornecedor e aguarda-se o recibo para posteriormente ser arquivado junto a fatura.

No diário “Bancos” faz-se o arquivo dos pagamentos e recebimentos efetuados por transferência bancária.

-Remunerações

Os procedimentos relativos ao processamento das remunerações e honorários iniciam nos registos biométricos efetuados pelo relógio de ponto na sede da Instituição.

A Técnica Superior Administrativa I faz o lançamento das horas trabalhadas no programa de processamento de salários (contém os Número de Identificação Bancária correspondentes a cada colaborador), depois faz o lançamento dos valores a serem pagos no programa da contabilidade.

O sistema de controlo de presenças não tem ligação ao software de processamento de salários e por isso, procede-se ao registo manual no mesmo.

São lançadas as listagens de pagamento de vencimentos no site do banco no último dia útil de cada mês, pela Técnica Superior Administrativa I. De seguida, a Técnica Administrativa Principal contacta o vice-Provedor ou o Provedor para autorizarem os pagamentos e assinarem. Feito isso, são efetuados os pagamentos e emitidos os recibos.

Tabela 3 - Avaliação da área da Tesouraria

Pontos Fortes	
- Os pagamentos (vencimentos, honorários, fornecedores, entre outros) são efetuados após autorização de uma das duas assinaturas válidas para essas operações;	
- Restrição de valores de caixa;	
- Conferência do fundo fixo de caixa.	
Pontos Fracos	Riscos Associados
A passagem de informação do programa de controlo de presenças para o programa de salários é feita manualmente.	Perda/troca de informação.
Todos os colaboradores dos Serviços Administrativos têm acesso ao cofre.	Desvio de valores.
Conferência do caixa feita por colaborador afeto á Tesouraria.	Manipulação dos valores/fraude.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Sugestões:

Separar o cofre do caixa, deixar o caixa na Secretaria e o cofre na Tesouraria e designar um ou dois responsáveis;

Um dos assistentes administrativos poderá proceder a conferência do caixa de modo a respeitar-se o princípio da segregação de funções.

Os empregados da Tesouraria não devem ter acesso às contas correntes dos utentes;

Integrar o programa de processamento de salários e o programa de controlo de presenças para evitar-se erros no processamento;

As verbas recebidas devem ser diariamente depositadas e não poderão ser efetuados pagamentos com as quantias recebidas em caixa;

Elaboração de um orçamento de tesouraria.

4.2.2 Levantamento da área da Gestão do Pessoal

Devido a natureza social da Instituição é necessário que o pessoal tenha um espírito solidário e paciente e esteja engajado no cumprimento da missão institucional. Os riscos normalmente associados a esta área são a desmotivação, a insatisfação e erros na execução dos procedimentos.

- Admissão

É da competência da Diretora Técnica, sob proposta dos encarregados dos departamentos o recrutamento de novos colaboradores, de acordo com as necessidades, após a apreciação da Mesa Administrativa.

Antes da admissão é realizada uma entrevista, a Técnica Superior Administrativa I solicita toda a documentação ao novo funcionário para efetuar o cadastro individual e elaboração de contrato, registo na Segurança Social e na empresa responsável pela Medicina do Trabalho.

É efetuado um exame de Medicina do Trabalho para averiguar se o funcionário está apto para trabalhar.

É criado um processo individual para cada um dos funcionários, onde consta toda a documentação e informação pessoal necessária, bem como toda a informação referente à sua carreira profissional. Os processos são atualizados sempre que ocorra uma alteração.

O horário de trabalho e o plano de férias são elaborados pelos responsáveis departamentais e são afixados num local visível.

Quando há necessidade de algum colaborador efetuar horas extraordinárias, o mesmo fá-lo e depois os responsáveis departamentais analisam se devem ser pagos ou armazenadas no banco de horas.

Os gastos com pessoal representam a maior fatia dos gastos da Instituição.

- Formação

São disponibilizados aos funcionários os equipamentos necessários para a realização das suas funções e formações adequadas, conforme decisão da Diretora Técnica.

- Medicina do trabalho

As consultas com o médico de medicina do trabalho para avaliação das condições sanitárias dos colaboradores são regulares, no caso de se verificar a inaptidão do colaborador em desempenhar as suas funções é comunicado a Diretora Técnica que toma as medidas necessárias.

Tabela 4 - Avaliação da área da Gestão do Pessoal

Pontos Fortes	
- Conferência de folhas de ponto é efetuada pela Técnica Superior Administrativa I após análise dos responsáveis dos departamentos para depois fazer o processamento dos salários; - Cada serviço tem um responsável; - Sempre que possível são fornecidas formações aos colaboradores.	
Pontos Fracos	Riscos Associados
Inexistência de avaliação e de compensações.	Desmotivação e falta de empenho.
Os responsáveis não participam nas reuniões.	As medidas podem não agradar os colaboradores e não serem eficazes.
As funções e os procedimentos não são formalizados.	Erros e desorientação dos colaboradores.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Sugestões:

É necessário que os gastos com o pessoal sejam analisados para a adoção de medidas de controlo e deve-se analisar se as horas extras são efetivamente trabalhadas e a sua necessidade;

Descrição formal das funções dos colaboradores;

Avaliar o desempenho dos colaboradores e criar compensações;

Realizar reuniões com os representantes de cada serviço para reportarem problemas e diligenciarem soluções em conjunto com a Administração.

4.2.3 Levantamento da área das Compras e dos Inventários

É importante que o processo das compras siga um processo rigoroso e claro, desde a deteção da necessidade de compra, a seleção do fornecedor e a encomenda, a receção da mercadoria, o armazenamento e o consumo. De modo, a reduzir os riscos relacionados a gastos desnecessário, desvios e roubo, favorecimento de fornecedores, passagem de validade dos produtos no armazém, quebras e danos.

Consoante as necessidades de cada setor (farmácia, cozinha, administrativos, auxiliares) o responsável deve-se deslocar aos Serviços Administrativos para fazer a requisição, este faz a encomenda com o fornecedor habitual ou se for um produto novo faz-se a seleção do fornecedor que melhor se adequar as necessidades da Instituição.

São efetuadas notas de encomenda, quando são rececionadas as encomendas procede-se a conferência da fatura. Depois a Contabilidade faz o registo das faturas e a Tesouraria o pagamento. Não são elaboradas guias de receção de mercadoria e nem guias de saída.

Só os Assistentes Administrativos têm acesso as despensas.

- Farmácia

As compras de medicamentos são efetuadas pela responsável pelas compras de acordo com a necessidade de cada utente, conforme a orientação do enfermeiro e do médico. A Instituição faz o pagamento e depois imputa os custos aos utentes através das notas de lançamento.

- Fraldas

As fraldas são compradas semanalmente a um fornecedor habitual, as encomendas são feitas conforme a requisição das auxiliares e o stock mínimo exigido. Os custos com as fraldas são imputados aos utentes.

-Setor administrativo

Os materiais de consumo rápido, como papel, envelopes, pastas e esferográficas consumidos pelos Serviços Administrativos são encomendados ao fornecedor habitual sempre que estiverem a esgotar. Não se procede ao controlo de consumo ou stocks mínimos.

- Cozinha

As compras para a cozinha são efetuadas aos fornecedores habituais, consoante as necessidades semanais.

A Assistente Administrativa I faz habitualmente um estudo de mercado a fim de selecionar o melhor fornecedor.

É efetuado mensalmente a conferência dos inventários de todas as despensas.

Tabela 5 - Avaliação da área das Compras e dos Inventários

Pontos Fortes	
- Fichas dos fornecedores atualizadas; - Registro e conferência da entrada de mercadoria; - Acesso restrito às despensas; - Conferência mensal dos inventários; - As compras são feitas mediante pedido autorizado.	
Pontos Fracos	Riscos Associados
Não são efetuadas guias de receção e saída das despensas.	Perdas/Roubos.
Não existe um registo de quantidades consumidas.	Desvios e diferenças entre o inventário físico e o registado no programa.
A pessoa que recebe a mercadoria é a mesma que dá entrada e saída nas despensas.	Apropriação e uso indevido dos produtos.
Conferência dos inventários efetuada pelo mesmo funcionário que dá a entrada e a saída do produto nas despensas.	Desvios/uso indevido dos produtos.
Não existe uma descrição dos procedimentos relacionados com as compras.	Compras desnecessárias e desajustadas.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Sugestões:

Controlo das validades dos produtos de modo a evitar perdas;

Formalização escrita e detalhada do processo de compras, análise dos desvios e avaliação constante dos fornecedores;

Quando existir a necessidade de realizar uma compra, a secção dos economatos deve emitir um pedido à secção de compras, com as quantidades e as especificações do artigo. A ordem de compra deve ser aprovada pelo responsável da tesouraria;

Instruções escritas para a realização das contagens físicas dos inventários, com o preenchimento das folhas de contagem e identificação dos artigos obsoletos e danificados, planeamento e execução dos inventários por pessoal experiente na área;

Efetuar contagem surpresa dos inventários principalmente as despensas que por mais de dois meses consecutivos tiverem divergências entre o físico e o contabilizado. E imputar responsabilidades sobre os desvios comprovados.

4.2.4 Levantamento da área da Gestão dos Utentes

Por tratar-se de uma instituição de cariz social a qualidade dos serviços prestados e o tratamento oferecido aos utentes é de suma importância. Os riscos desta área estão relacionados a prestação de serviços inadequados que possam gerar a insatisfação dos utentes e a preferência à concorrência. Em relação aos utentes do lar que ficam por conta da Instituição poderão eventualmente correr o risco das suas documentações e informações serem utilizadas para fim impróprios e os seus bens serem roubados.

Os interessados nos serviços prestados pela Instituição devem entrar em contato com os Serviços Administrativos e entregar os documentos necessários. Recebem o número da candidatura e aguardam a resposta que é entregue por carta.

Quando existirem vagas para a admissão de novos utentes a Diretora Técnica procede à seleção dos utentes na lista de espera, dando prioridade de entrada para a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas aos sócios e aos munícipes. A admissão depende sempre da aprovação da Mesa Administrativa

Após a admissão do utente é criado um processo, com toda a informação pessoal, familiar e clínica do mesmo, os cuidados a serem prestados ao utente, com base nisso é determinada a mensalidade a pagar.

As faturas são elaboradas do princípio do mês de acordo com a mensalidade, acrescida de outros gastos variáveis do mês anterior (medicamentos, fraldas, serviços de ambulâncias).

Os recibos são emitidos no momento do pagamento, sendo entregue o original ao utente e um duplicado à contabilidade para ser arquivado no diário próprio.

A Instituição conta com auxiliares que ajudam os utentes na sua vida quotidiana. O programa *Sofgold* permite imputar os consumíveis a cada utente para controlar os produtos consumidos. As auxiliares e as chefes de turno têm acesso livre aos bens dos utentes e não estão formalizados os procedimentos a seguir no cuidado com os utentes.

Se o utente do lar precisar ausentar deve-se dirigir a Secretaria para preencher uma ficha que identifica o utente, a hora que saiu e regressou.

As visitas podem ser realizadas todos os dias das 15 às 18 horas e são registadas numa ficha.

Tabela 6 - Avaliação da área da Gestão dos utentes

Pontos Fortes	
- A admissão de utentes segue um processo claro. - Registo de ausência dos utentes do lar. - Os cuidados prestados ao utente durante a sua estadia é objeto de registo na sua ficha.	
Pontos Fracos	Riscos Associados
Os bens dos utentes são de acesso livre.	Roubo e uso indevido.
Os utentes de Centro de dia não registam a sua saída.	A Instituição pode ser responsabilizada se algo acontecer aos utentes

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Sugestões:

Limitar o acesso aos bens dos utentes e clarificar e formalizar o procedimento do pessoal operacional;

Proceder ao registo das saídas e entradas dos utentes do Centro de Dia e realizar um controlo mais efetivo às visitas;

Elaborar um plano de cuidados, com o conhecimento de todos os colaboradores, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados.

4.2.5 Levantamento da área da Contabilidade

É fundamental por proceder aos registos contabilísticos que permitem conhecer os ativos e os resultados da Instituição para efeitos de tomada de decisão. Os riscos associados a esta área podem ser: aplicação de políticas contabilísticas inconsistentes e inadequadas ao sector de atividades, os relatórios fraudulentos e a manipulação de resultados.

- Contabilização dos documentos

A contabilização de documentos passa pelo registo das faturas de prestação de serviços aos utentes e notas de crédito quando aplicáveis, registo dos gastos com os fornecimentos e serviços externos, gastos com pessoal, movimentos financeiros e de património e registo dos pagamentos e recebimentos. Normalmente, é da responsabilidade da Técnica Superior Administrativa Principal que muitas vezes divide a tarefa com a Técnica Superior Administrativa I, ambas são contabilistas certificadas.

- Envio das obrigações

O envio da declaração mensal de remunerações, dos ficheiros da Segurança Social, retenções na fonte e relatório único é da responsabilidade da Técnica Superior Administrativa I, que é a responsável pelo processamento de salários.

- Encerramento das contas

Cabe a Técnica Superior Administrativa Principal efetuar todos os procedimentos para o encerramento de contas e enviar a Contabilista Certificada Terceirizada para apreciação e validação.

- Ativos Fixos Tangíveis

A Instituição não elabora um orçamento de compras dos ativos, as compras são feitas sempre que necessárias sem seguirem um planeamento. A Mesa Administrativa decide a concretização da compra mediante apresentação de um orçamento.

Cada colaborador é responsável pela conservação dos ativos fixos afetos a sua função. Existe um funcionário responsável pela manutenção para garantir a operacionalidade dos ativos.

A amortização dos bens está definida, é feito de acordo com a vida útil esperada de cada ativo e existe um seguro que cobre os bens da entidade. O imobilizado está devidamente identificado num ficheiro Excel.

- Reconciliações Bancárias

As reconciliações bancárias são elaboradas pela Técnica Superior Administrativa Principal e seguem os seguintes procedimentos mensalmente: são retirados os extratos discriminados das contas na contabilidade com todas as transações ocorridas para serem comparadas ao extrato bancários das diversas contas bancárias que são rececionados por correio. De seguida, procede-se à reconciliação, que consiste na verificação da conformidade entre o saldo que consta na contabilidade e o saldo refletido no extrato bancário. Caso sejam identificadas divergências, procede-se ao entendimento e averiguação das diferenças. Caso não seja encontrada a razão de tais divergências, contacta-se a Instituição Bancária para a correção do potencial erro.

Tabela 7 - Avaliação da área da Contabilidade

Pontos Fortes	
- Reconciliações bancárias elaboradas mensalmente; - Registos do património e dos ativos em suporte informático; - Registo contabilístico efetuados por pessoal qualificado;	
Pontos Fracos	Riscos Associados
A mesma que faz os registos contabilísticos, faz os pagamentos, as reconciliações bancárias, a gestão do cartão multibanco e as cobranças.	Manipulação dos valores/fraude/ má utilização dos recursos.
As demonstrações de fecho não são tempestivas.	Não servirem para a tomada de decisão ou induzirem ao erro.
Falta de manual dos procedimentos contabilísticos.	Erros nos procedimentos e falta de rigor.

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Sugestões:

Elaboração de um manual de procedimentos contabilísticos baseado no RNC-ESNL para minimizar os erros, imputando responsabilidades e autoridade aos colaboradores da área;

Segregação de funções nas reconciliações bancárias, nos lançamentos contabilísticos, pagamentos e gestão das contas bancárias;

Para a maior eficácia do controlo interno sugere-se que o colaborador que recebe e contabiliza os documentos seja independente do responsável pelo encerramento das contas;

Verificar a adequação do método de depreciação, em relação à vida útil do bem de acordo com as bases aceitáveis;

A reconciliação bancária deverá ser realizada por uma pessoa exterior à Tesouraria que não tenha acesso as contas correntes.

4.2.6 Limitações do levantamento realizado

A principal limitação é ao fato de não terem sido realizados testes substantivos em profundidade que poderiam conduzir a conclusões diferentes. Condicionantes como o tempo, restrições no acesso a informação impostas pela Instituição podem ter impedido que o levantamento fosse executado em maior profundidade.

Devido a natureza do estágio o levantamento teve maior incidência na área Administrativa e não se aprofundou nas demais áreas que são também importantes.

A principal dificuldade encontrada foi a resistência de alguns funcionários em colaborarem com o levantamento, por considerarem ser uma demonstração de desconfiança e que seriam demitidos ou penalizados caso fossem identificadas falhas. Daí a dificuldade em ter acesso a algumas informações que consideraram não ser do interesse de uma estagiária.

Este capítulo apresentou os trabalhos realizados na Instituição acolhedora do estágio: auxílio na execução das tarefas dos Serviços Administrativos e o levantamento ao SCI. O levantamento efetuado é uma mais-valia à Instituição por identificar as fraquezas e apresentar sugestões de melhoria.

5. Síntese das Sugestões de Melhoria

Este capítulo contém as principais sugestões para a SCMA, a fim de colaborar no seu sucesso e melhor funcionamento. Engloba ferramentas variadas uma vez que, foram identificadas carências em vários aspetos.

Convém que as sugestões sejam avaliadas pela Administração e pelos responsáveis dos departamentos a que se destinam. A implementação dependerá da relação custo/benefício que a cada medida gerar.

5.1 Instrumentos de Controlo

Para garantir o alinhamento entre a estratégia da Instituição e a estratégia de cada responsável departamental são necessários um conjunto de instrumentos.

- ❖ Instrumentos de pilotagem – servem para fixar objetivos, planejar e acompanhar resultados dentro de um prazo estipulado.

A SCMA deve definir um plano estratégico que contenha metas claras e exequíveis a longo prazo, as ações a serem empreendidas e os recursos a serem mobilizados de modo a garantir a persecução das metas. A partir daí, deve definir um plano operacional que formalize os objetivos de médio prazo para cada uma das valências e os procedimentos a seguir para que a estratégia organizacional se concretize. A curto prazo deve definir objetivos que serão evidenciados nos orçamentos. Mas, é de suma importância que se realize um controlo orçamental, analisando os desvios e definindo medidas corretivas pelo menos trimestralmente.

- ❖ Instrumentos de orientação de comportamento – servem para despertar nos responsáveis departamentais uma conduta que valorize os interesses da Instituição.

- 1º Organização em Centros de Responsabilidades

As valências são os Centros de Responsabilidades da SCMA, mas é importante para efeitos de avaliação de desempenho que estes estejam classificados quanto a sua tipologia. Tendo em conta que as valências geram gastos e rendimentos e recebem investimentos, devem ser

consideradas Centros de Investimentos. Portanto, o responsável de cada valência deve ter os seus objetivos definidos e prestar contas sobre os seus resultados, ativos e passivos.

- 2º Avaliação de desempenho

A SCMA deve definir critérios adaptados as características de cada valência, para ser possível medir o desempenho e assim compensar o centro que consegue alcançar os objetivos e adotar medidas corretivas para auxiliar o centro que tem dificuldades. É necessário que os centros estejam dotados de recursos que permitam a execução dos objetivos e também os colaboradores deverão ser avaliados individualmente.

- ❖ Instrumentos de diálogo – permitem a comunicação entre a Administração e os colaboradores.

É essencial que os projetos, a estratégia e o estabelecimento de ações sejam negociados com os colaboradores para sentirem-se parte da Instituição e comprometerem-se com a sua realização.

Devem ser calendarizadas reuniões com os colaboradores/responsáveis departamentais, as reuniões devem ser realizadas numa sala apropriada e todos devem colaborar. No fim deve ser redigido um relatório com as conclusões e decisões tomadas.

Com a implementação desses instrumentos a SCMA aumenta as chances de concretizar a sua visão e missão.

5.2 Manual de Controlo Interno

Os métodos e os procedimentos do controlo interno da Instituição devem ser formalizados num Manual de Controlo Interno. A elaboração deste manual serve para prevenir e minimizar os riscos através do estabelecimento de controlos preventivos, diretivos, corretivos e compensatórios em cada área.

5.3 Manual do Procedimentos Internos

Para reduzir os erros na execução das tarefas e auxiliar os colaboradores na realização das atividades, sistematizando os procedimentos inerentes as áreas de atuação é crucial que a Instituição estabeleça um manual de procedimentos internos. Deve incluir a descrição das

funções de cada colaborador, fluxogramas que sintetizem as formas de atuação e o organigrama do pessoal que compõe cada departamento.

Com a elaboração do manual a SCMA estará a gerir o conhecimento dos colaboradores em relação a execução das tarefas. O manual irá facilitar o desenvolvimento da rotina, a adaptação de novos colaboradores e a resolução de erros.

Ambos os manuais devem ser acessíveis a todo o pessoal em suporte papel e digital. Em digital poderá ser agregada a área pessoal dos colaboradores no site da Instituição.

5.4 Gestão de Risco

A gestão de risco é fundamental para o sucesso da SCMA uma vez que, permite identificar os riscos significativos para proceder a sua mitigação, garantindo o sucesso da estratégia e o normal funcionamento da Instituição.

O risco incorpora a probabilidade da ocorrência de um evento e a magnitude das suas consequências, sendo função da natureza dos eventos e da exposição a estes (Santos, 2017).

A Instituição deve ter os riscos associados à sua atividade e os riscos específicos de cada área identificados, deve avaliar a probabilidade de ocorrência e a importância que assumem (atribuindo pontuações), de modo a decidir quais deverão ser alvo de um maior controlo por parte da Administração.

Deve ser elaborado um quadro com os riscos gerais associados que deve ser partilhado com todos os responsáveis departamentais, para que estes tomem conhecimento e definam em conjunto as precauções a serem tomadas para minimizar os impactos dos riscos.

Tendo em conta a envolvente externa e o levantamento efetuado ao SCI da SCMA foram identificados um conjunto de riscos gerais associados, para além dos riscos por área identificados no capítulo anterior. Conforme consta na tabela que se segue:

Tabela 8 - Riscos gerais inerentes á SCMA

- Riscos Externos		- Riscos Internos	
- Riscos Estratégicos		- Riscos Estratégicos	
Pressão da concorrência	Alterações na legislação	Mudanças na Administração	Fraudes e corrupções
Transformações sociais	Novas necessidades dos utentes	Imagem institucional	Desadequação da qualidade dos recursos humanos
- Riscos Ambientais/Naturais		- Riscos de Operações	
Pandemias	Catástrofes naturais	Desmotivação de pessoal	Litígio
- Riscos Financeiros		Insatisfação dos utentes e dos familiares	Insatisfação dos sócios e doadores
Diminuição da participação do Estado	Taxa de juros elevadas		
Disponibilidade de capital		- Riscos Financeiros	
		Garantias	Liquidação

Fonte: Elaboração Própria (2020)

5.5 Gestão da Qualidade

Com vista a uma melhoria nos procedimentos internos, na gestão e o aumento da competitividade é sugerido a implementação de um sistema de gestão da qualidade na SCMA.

A gestão da qualidade consiste num alinhamento entre o planeamento, a estratégia, os recursos, as partes interessadas e os processos para se alcançar a excelência numa organização.

Para implementar a gestão da qualidade as instituições sociais contam com a colaboração da Segurança Social que criou manuais da qualidade para algumas respostas sociais que se baseiam nas normas ISO 9001:2000 e no modelo de excelência do *European Foundation for Quality Management*.

Os manuais da qualidade da Segurança Social procuram melhorar continuamente os processos com vista a eficácia e eficiência das instituições. Com a sua implementação as instituições podem obter níveis de exigência definidos pela Segurança Social e obter uma certificação de qualidade.

A implementação do sistema de gestão da qualidade na SCMA trará os seguintes benefícios: uniformização das metodologias e práticas na Instituição, aumento da satisfação dos utentes e captação de novos utentes, melhoria da imagem, eficiência e eficácia, melhor gestão dos processos internos, melhoria no clima e na cultura organizacional.

5.6 *Balanced Scorecard* (BSC) e Mapa estratégico

É sugerido a implementação de um BSC para auxiliar na otimização da gestão da SCMA, através do fornecimento de dados que permitam a avaliação do desempenho.

O *Balanced Scorecard* é um modelo constituído por quatro perspetivas, para as quais são definidos objetivos, indicadores e metas estratégicas tendo por base a sua visão e estratégia. Estes indicadores, objetivos e metas atuam de forma integrada através de relações de causa-efeito, devendo por isso ser documentadas nos mapas estratégicos (Kaplan e Norton, 2000).

Com base na literatura sobre o BSC e o Terceiro Sector, na missão da SCMA e nos seus valores, é sugerido o seguinte BSC composto por 5 perspetivas: missão, utentes, financeira, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

❖ Perspetiva Missão

Visto que a SCMA é uma instituição social, a missão surge no topo do BSC: - Proporcionar o máximo bem-estar aos nossos utentes e servir a comunidade.

Com base na missão foram definidos os seguintes eixos estratégicos:

- Implementar um sistema de gestão da qualidade na Instituição;
- Melhorar a reputação, a excelência e a imagem da Instituição;
- Fortalecer os laços com a comunidade;
- Garantir a sustentabilidade financeira;
- Abrir uma nova valência.

❖ Perspetiva dos Utentes

Com vista a execução da missão e a melhoria na relação com os utentes esta perspetiva surge logo em seguida.

Tabela 9 - BSC sugerido, Perspetiva dos Utentes

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta:5 anos	Iniciativa
Utentes	Fidelizar utentes	% saída dos utentes	Max. 1 saída voluntarias por ano	Inovar nas prestações sociais
	Aumentar satisfação dos utentes	Nº reclamações	Max. 5% no ano seguinte face ao homologado	Realizar questionários aos utentes e familiares
	Captar utentes	Nº de novos utentes	Novos utentes anualmente tendo em conta a capacidade de cada valência	Divulgar a marca SCMA
Responsável	Direção Técnica / Responsável de cada valência			

Fonte: Elaboração Própria (2020)

❖ Perspetiva Financeira

Visto que as dificuldades financeiras enfrentadas pela SCMA poderão comprometer a prestação dos serviços, a perspetiva financeira surge a seguir a dos utentes.

Tabela 10 - BSC sugerido, Perspetiva Financeira

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta:5anos	Iniciativa
Financeira	Garantir a estabilidade financeira	Autonomia financeira	Aumentar 2.5%	Rentabilizar o Capital Próprio
	Atrair financiamentos/ investimentos da Economia Social	Taxa de crescimento de donativos e financiamentos provenientes de parcerias anual	Aumentar 15% o valor da taxa	Procura ativa de novas parcerias; Promoção dos projetos da Instituição
	Melhorar relação custo/qualidade dos serviços prestados	Valor dos custos operacionais	Reduzir gastos com materiais e serviços externos	Otimizar os custos de funcionamento das valências
Responsável	Provedor/ Direção Financeira			

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Exemplo de como “Rentabilizar o Capital Próprio”: rentabilizar o património imóvel e móvel, através do arrendamento de bens imóveis (prédios, casas detidas pela SCMA) ou do

aluguer de bens móveis (viaturas); através da cedência para exploração de outrem de terrenos para cultivo recebendo em retorno dinheiro ou uma parte das colheitas.

Exemplo de “Estabelecimento de protocolos/parcerias com empresas no âmbito da promoção da responsabilidade social”: a SCMA poderá receber donativos em espécie ou apoio técnico e em contrapartida a empresa parceira beneficia da publicidade e tem reconhecida a sua responsabilidade social.

❖ Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva procura criar valor aos utentes através do bom funcionamento dos processos fundamentais para o alcance dos objetivos da perspetiva dos utentes e da financeira.

Tabela 11 - BSC sugerido, Perspetiva Processos Internos

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta: 5 anos	Iniciativa
Processos Internos	Obter certificação das respostas sociais	Taxa de certificação das Respostas Sociais	Max.70%	Implementação do Modelo de Qualidade ISO 9001
	Reduzir gastos	Gastos com pessoal	5% anualmente	Rentabilizar os recursos humanos
	Diversificar as atividades socioculturais	Nº de novas atividades realizadas em cada valência	Uma nova atividade por semestre	Fortalecer os laços entre os utentes, a comunidade e a Instituição
	Avaliação de desempenhos e recompensa	% avaliações de desempenho positivas	Mínimo 80%	Envolver o pessoal com os objetivos da Instituição
	Potenciar os canais de divulgação e comunicação	Nº publicações nas redes sociais; Nº conteúdos e notícias colocados no site e na imprensa.	Conforme atividades desenvolvidas e relevância	Atualização periódica da informação no site e nos meios de comunicação.
Responsável	Direção Técnica			

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Exemplos de como diminuir os gastos com pessoal:

- Cativar voluntários especializados (pessoal qualificado e experiente) para funções que são necessários apenas em tempo parcial ou para auxiliarem o profissional que se encontra supercarregado. A Instituição deve procurar na comunidade profissionais reformados ou

estudantes nas férias letivas para realizarem voluntariado nas áreas de animação sociocultural, fisioterapia, cozinha, transporte de utentes, etc.

- Partilhar os recursos humanos. Contratar recursos humanos especializados em parceria com outra instituição, quando o profissional é necessário, mas as tarefas a serem realizadas ou o volume de casos não justificam a sua contratação a tempo integral. Ex: psicólogos e nutricionistas em parceria com o Centro de Saúde de Alfeizerão ou Outro.

❖ **Perspetiva da Aprendizagem e do Desenvolvimento**

Esta perspetiva potencializa as competências dos recursos humanos, o clima organizacional, a informação e tecnologias para que a estratégia da Instituição seja implementada com sucesso.

A SCMA deve apostar no marketing social e na promoção da marca para divulgação de ações e captar apoios (em espécie, géneros, apoio técnico) junto das empresas, das organizações e da comunidade.

Convém determinar anualmente as necessidades a nível de formações e assim definir um plano de formação para o ano seguinte, com o orçamento para cada formação e número de colaboradores a participar.

Deve tirar proveito da Internet que é uma ferramenta eficaz e de baixo custo para se divulgar a atuação e os projetos e com isso captar apoios e financiamentos.

Tabela 12 - BSC sugerido, Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Meta: 5anos	Iniciativa
Aprendizagem e Desenvolvimento	Capacitar os recursos humanos	- Nº de horas de formação; - % de colaboradores que tiveram formação	- Mais 30% do que o mínimo legal; - Mín.70%	Implementar um sistema de formações internas e externas
	Motivar os colaboradores e melhorar o clima organizacional	- Nº de protocolos e benefícios para os colaboradores. - Nº de reuniões realizadas com os colaboradores	- Min. 1 benefício por ano - Min. 2 reuniões por ano	Estabelecer protocolos com benefícios para o pessoal
	Criar uma nova valência	Nº de valência criada	Pelo menos uma	Estabelecer parceiras para apoios técnicos e financeiros.
	Reforçar a imagem institucional	Nº de atividades abertas a comunidade	Aumentar participação em 20% anualmente	Promover ativamente os eventos
	Melhorar a gestão da informação	- Nº de respostas sociais integradas no SGI; - % redução de custos com a logística/comunicação	90% 80%	Implementar um sistema de gestão integrado
	Responsável	N/D		

Fonte: Elaboração Própria (2020)

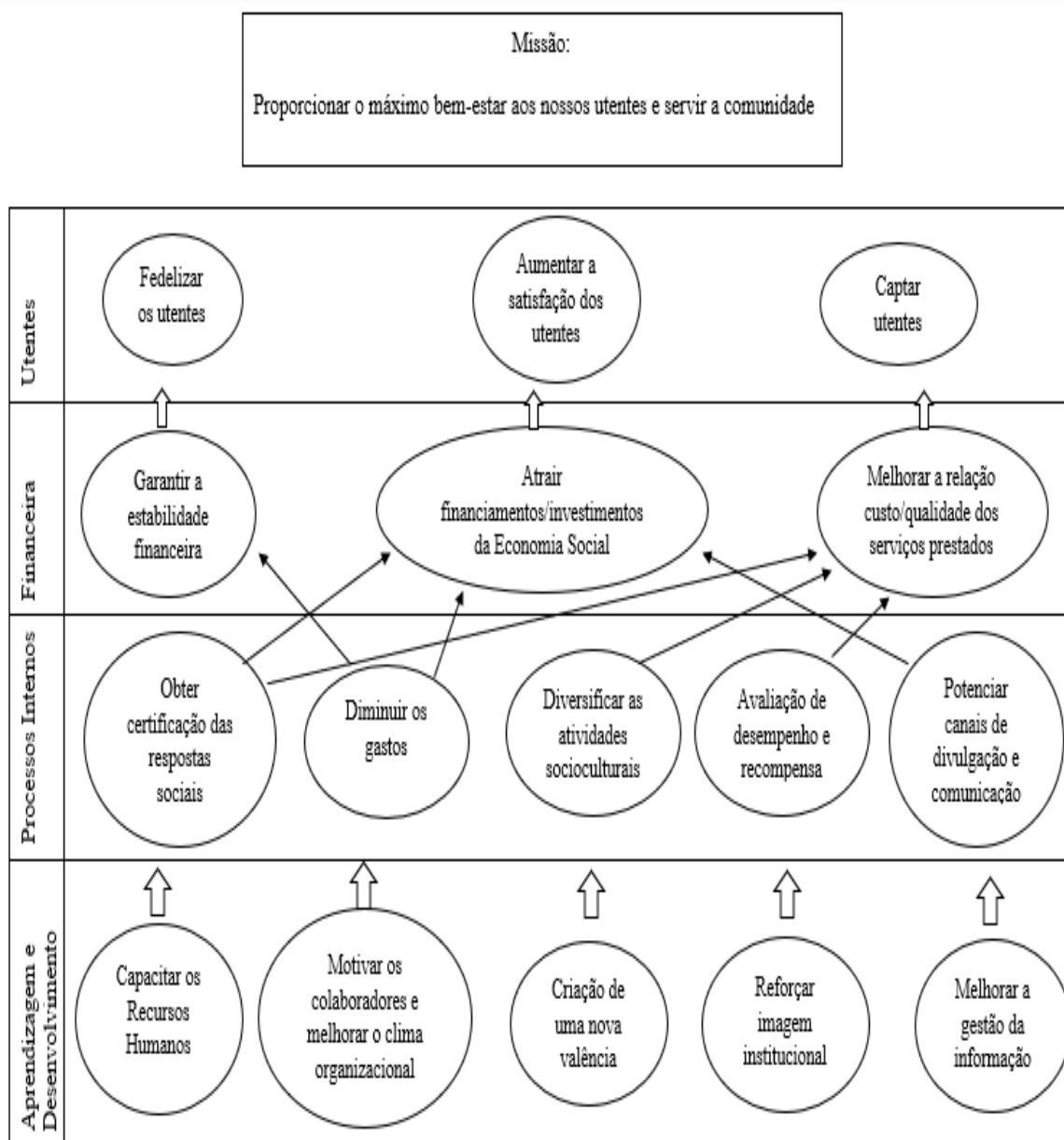
O BSC sugerido a SCMA é modesto e caso seja aceite a sua implementação requer o entendimento e o envolvimento de todos na Instituição.

O BSC só poderá acrescentar valor se estiver integrado no sistema de gestão da Instituição. Por isso, deve ser definida uma equipa responsável para a sua implementação e monitoração. A medição dos indicadores deve ser feita com base um modelo informático e deve ser definido um plano de mudança para preparar a SCMA para receber todo o processo necessário para a implementação do BSC.

Construídas as perspetivas, é apresentado em seguida o Mapa Estratégico para a SCMA com os objetivos estratégicos interligados numa relação de causa-efeito. Foram estabelecidas

relações simples e facilmente perceptíveis entre os objetivos e as perspetivas, como consta na tabela que se segue:

Tabela 13 - Mapa estratégico sugerido



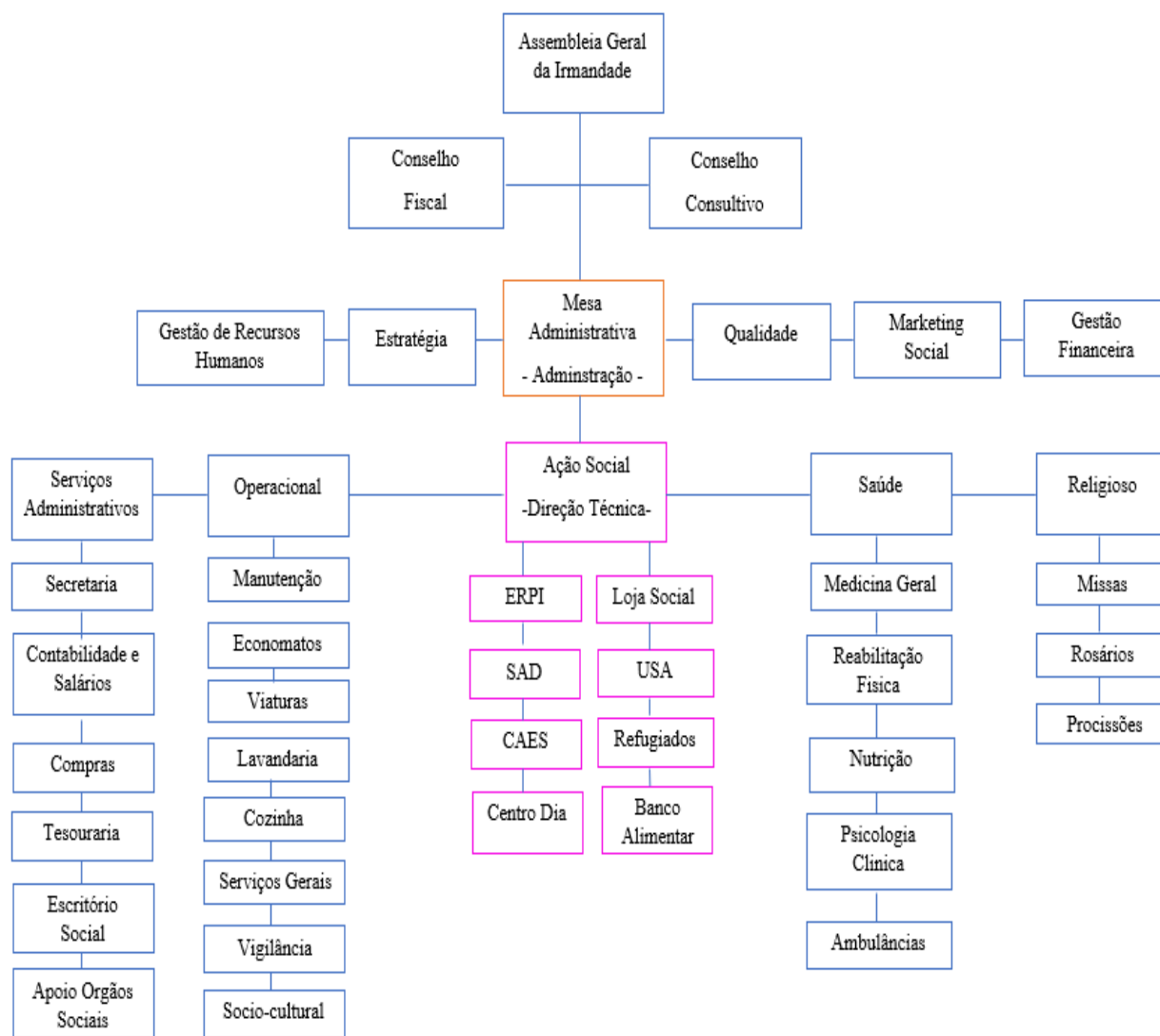
Fonte: Elaboração Própria (2020)

5.7 Organograma

Tendo em conta que as sugestões aqui apresentadas implicam uma reestruturação na SCMA é, portanto, sugerido um novo organograma que visa melhor refletir a organização institucional que espera-se alcançar.

O controlo de gestão que é da responsabilidade da Administração poderá ser feita pelos seguintes sectores: a Estratégia fará o monitoramento do BSC, a Qualidade avaliará os procedimentos internos e a Gestão Financeira o desempenho a nível financeiro.

Figura 3 - Organograma sugerido



Fonte: Elaboração Própria (2020)

Este capítulo apresentou um conjunto de sugestões, tendo em conta o levantamento feito no capítulo 4 deste relatório. Estas sugestões procuram colaborar com a entidade que acolheu o estágio curricular e refletem o que foi aprendido no decorrer do Mestrado.

6. Conclusões

6.1 Principais conclusões

Este relatório tem como objetivo compreender o funcionamento do Sistema de Controlo Interno numa instituição social e para isso, escolheu a modalidade estágio curricular por permitir um contato mais direto junto da entidade a ser estudada.

Foram revistos os aspetos relacionados a temática do Controlo Interno e as IPSS que ajudaram na elaboração dos trabalhos junta a Misericórdia de Alfeizerão.

Verificou-se que o controlo interno é também importante para as IPSS e cada vez é-lhes exigido uma administração mais profissional e rigorosa. É necessário prestar contas claras e tempestivas para se evitar fraudes.

O Controlo Interno ajuda na minimização dos riscos que ponham em causa o funcionamento e a continuidade das organizações e por tanto, o crescimento e a continuidade das IPSS incluem a implementação de SCI que aperfeiçoe a sua gestão, contribuindo para o seu desenvolvimento e bom funcionamento.

As instituições sociais são chamadas a responderem as necessidades sociais com uma maior capacidade financeira, através da diversificação das fontes de financiamento e da independência em relação ao Estado. Daí a necessidade de demonstrarem qualidade e eficiência nas suas respostas sociais e eficácia na utilização dos recursos para a criação de laços fortes com a comunidade.

A Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão é uma IPSS que reúne várias respostas sociais com vista ao bem-estar da sua comunidade. Foram analisados os componentes do seu SCI e os procedimentos de áreas consideradas importantes para o seu sucesso.

A nível dos recursos humanos é cumprida a legislação e são fornecidas condições favoráveis ao trabalho, mas deve dar-se prioridade a uma maior motivação e integração do pessoal com os objetivos institucionais, para evitar-se a desmotivação.

Devido a limitação de pessoal a segregação de funções entre a Contabilidade e a Tesouraria é ineficiente, o que propicia a fraude e a manipulação dos resultados.

Deve ser formalizado todo o processo das compras e a conferência dos inventários deve seguir um processo mais rigoroso.

Com vista ao aumento da satisfação dos utentes e a melhoria nos procedimentos deve ser instituída a gestão da qualidade na Instituição.

Foram detetadas fraquezas no SCI e nos procedimentos internos e por isso, apresentadas sugestões que constituem uma contribuição significativa para o futuro da Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão, uma vez que o ambiente económico-financeiro exige muito das organizações mesmo sendo elas não lucrativas.

É necessária uma utilização cautelosa dos recursos disponíveis para ultrapassar as dificuldades financeiras.

Para o sucesso do sistema de controlo interno devem ser envolvidos todos os elementos da organização, a Administração tem que assumir o compromisso e criar as condições necessárias.

O levantamento realizado comprova a importância das ferramentas do Controlo Interno para a eficiência de uma IPSS. A fiabilidade das informações, a salvaguarda dos ativos e a gestão dos riscos são contributos que acrescentam valor a gestão das instituições sociais.

O estágio decorreu na normalidade e os objetivos propostos foram alcançados: foram realizadas todas as atividades do programa de estágio e aqui relatadas; fez-se uma abordagem a gestão a estrutura organizacional da entidade acolhedora, fez-se um diagnóstico das necessidades do controlo interno e foram analisadas os procedimentos internos e apresentadas sugestões de melhoria.

Este estágio é de grande valia a nível profissional por ter possibilitado uma aprendizagem por via da aplicação prática, proporcionado uma visualização concreta dos procedimentos, técnicas e tecnologias existem no contexto laboral.

6.2 Contribuições teóricas e práticas do estudo

Este estudo contribui para a sensibilização acerca da importância da temática do Controlo Interno com vista a sustentabilidade das IPSS.

Os resultados apresentados pretendem apontar caminhos para a adaptação das ferramentas do Controlo Interno a realidade das IPSS.

Este trabalho constitui um ponto de partida para melhorias no sistema de controlo interno da Santa Casa de Misericórdia de Alfeizerão, tornando-se num instrumento de apoio para o alcance dos objetivos. Espera-se que as sugestões apresentadas deem início a um processo que resulte uma resposta concreta da SCMA para afirmar-se como uma organização de referência a nível de solidariedade social em Portugal.

6.3 Limitações do estudo

O estudo incidiu sobre uma única IPSS e por isso, as suas conclusões não se aplicam a outras IPSS. Daí a necessidade de realizarem-se estudos em entidades congéneres e a partilha desses estudos, com vista a criação de um referencial do Controlo Interno para as IPSS portuguesas.

6.4 Sugestões

Será de extrema importância que mais trabalhos se centrem no estudo do SCI nas IPSS.

Trabalhos idênticos podem incluir a elaboração de um manual de procedimentos internos ou um manual de controlo interno para a entidade estudada.

As IPSS poderiam investigar em conjunto um modelo do Controlo Interno para o Terceiro Setor, principalmente as ferramentas como o BSC.

O Estado poderia estimular as IPSS a criarem uma secção de Auditoria Interna, que tratasse do Controlo Interno nessas instituições.

Bibliografia

Active Citizens Fund (2018). As ONG em Portugal. Retirado de: <https://gulbenkian.pt/cidadaos-ativos/ong-em-portugal/>

Almeida, M. C. (2010). Auditoria (um curso moderno e completo). 7ª edição, São Paulo: Atlas.

Attie, W. (2000). Auditoria: Conceitos e Aplicações. 4.ª Edição. São Paulo: Atlas.

Barros, C. P e Santos, J. C. G. (1998). O Mutualismo Português: Solidariedade e Progresso Social. Editora Vulgata.

Catecismo da Igreja Católica (2005). Parágrafos 2196-2557. Terceiro Capítulo. Libreria Editrice Vaticana: Vaticano. Disponível em http://www.vatican.va/archive/cathechism_po/index_new/p3s2cap2_21962557_po.html

Códigos Tributários disponíveis em: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/, acedido em novembro de 2019.

Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission- Internal Control – Integrated Framework, [Em Linha]. New York: COSO, 1992. Retirado de: <http://www.coso.org>. Consultado em 30 de novembro de 2019.

Costa, C. B. (2010). Auditoria Financeira – Teoria e Prática. Lisboa: Rei dos Livros.

Decreto-Lei 20/90, de 13 de janeiro. Diário da República n.º 11, Série I (13-01-1990). Ministério das Finanças.

Decreto-Lei n.º 119/83. Diário da República n.º 46, Série I (25-02-1983).

Decreto-Lei n.º 214/2007. Diário da República n.º 103, Série I (29-05-2007).

Decreto-Lei n.º 36-A/2011. Diário da República n.º 48, Suplemento, Série I (09-03-2011).

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro. Série I. Ministério dos Assuntos Sociais. Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Despacho Normativo n.º 31/2000. Diário da República n.º 175, Série I-B (31-07-2000).

Estatuto dos Benefícios Fiscais. http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/bf_rep/index_ebf.htm, acessado a 30 de novembro de 2019)

Franco, R. C.; Sokolowski, S.; Hairel, E. e Salamon, L. (2008). O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Freire, M. T. (s.d). Levantamento e análise do Controlo Interno numa IPSS. Projeto de Mestrado. Instituto Superior Tomar.

IFAC - International Federation of Accountants, (2010). Manual das normas internacionais de controlo de qualidade, auditoria, revisão, outros trabalhos de garantia de fiabilidade e serviços relacionados. Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Irmandade de Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão (2014). Compromisso. Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão.

Jordan, H. e Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2008). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. Áreas Editora, 8ª Edição

Kaplan, R. e Norton, D. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, in Harvard Business Review

Larkin (1985). Practical Accountant. Auditing nonprofit organizations. Journal of Accountancy, pp.141-142.

Peleias, I. R. (2000). Falando sobre Controlo interno. Jornal do Técnico de Contas e Empresa n.º 419/420, agosto/setembro (1ªParte).

Penteado, Pedro (2012). A documentação acumulada nas confrarias e misericórdias de Portugal: problemas e soluções.

Pinheiro, J. L. (2010). Auditoria Interna: Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos. 2.ª Edição. Lisboa: Editora Rei dos Livros. ISBN 978-98983-0507-7.

Salvatore, V. (2004). A Racionalidade do 3º setor. In VOLTOLINI, R., Terceiro Setor, Planeamento e Gestão. São Paulo: Senac.

Santos, M. (2017). Gestão do Risco nas Organizações da Economia Social: Abordagens Estratégicas e seus Efeitos no Cumprimento dos Objetivos de Impacto Social. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Sousa, S et al. (s.d). As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de Crise Económica. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade.

Teixeira, S. (1998) Gestão das Organizações. Alfragide. MacGRAW-HILL Portugal.

Tribunal de Contas. (1999). Manual de Auditoria e de Procedimentos. 1º Volume, Lisboa: TC.

Zimmerman, J. (2009). Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization - Here's how to adapt this powerful tool to transform your organization. NONPROFIT WORLD. Volume 27, Number 3.

➤ Sites Consultados

Santa Casa da Misericórdia de Alfeizerão: <https://scmalfeizerao.pt/>

Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/ipss>

União das Misericórdias de Portugal: <https://www.ump.pt/>

Anexos

Anexo A – Programa de Estágio

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
Contabilidade:						
- Separação dos documentos contabilísticos	X	X	X	X	X	X
- Processamento e separação por diários	X	X	X	X	X	X
- Lançamento nos respetivos programas	X	X	X	X	X	X
- Apoio no encerramento do exercício					X	X
- Elaboração de reconciliações bancárias	X	X	X	X	X	X
- Elaboração de notas de lançamento dos utentes referentes a faturas da farmácia	X	X	X	X	X	X
- Elaboração de processo de Restituição de IVA referente a Géneros Alimentares	X	X	X	X	X	X
Gestão financeira:						
-Reporting da informação financeira	X	X	X	X	X	X
- Análise das demonstrações financeiras	X	X	X	X	X	X
- Elaboração de balancetes comparativos entre anos e entre valências	X	X	X	X	X	X
- Recolha de elementos a enviar à Incrementi para candidatura ao Plano Juncker	X					
Gestão de recursos humanos:						
-Processamento de salários			X	X	X	X
-Apoio na seleção e integração de novos colaboradores				X	X	X
-Avaliação do desempenho dos colaboradores		X	X	X	X	X

ATIVIDADES	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
-Organização das folgas e descansos dos colaboradores		X	X	X	X	X
Logística:						
- Participação na contagem física de inventários para conferência de stocks		X	X	X	X	X
- Participação na seleção de fornecedores	X	X	X	X	X	X
Controlo Interno:						
- Elaboração de mapa global do serviço de transporte (ambulâncias e transporte dos utentes de CD)		X	X	X	X	X
- Elaboração de mapa de horas extraordinárias e banco de horas mensal por colaborador/valência		X	X	X	X	X
- Elaboração de mapa de consumo de medicação sem receita		X	X	X	X	X
- Organizar documentação referente à área Clínica		X				
Apoio na melhoria do SCI						

Apêndices

Apêndice A – Questionário para o levantamento do SCI da SCMA

Descrição do procedimento contabilístico e/ou medida de controlo interno	Sim	Não	Obs
A instituição possui um organigrama?			
As linhas de autoridade e responsabilidade da organização estão claramente definidas?			
Estão estabelecidas as linhas apropriadas de comunicação na instituição?			
Há uma clara a segregação de funções de modo a evitar os conflitos de interesse?			
A entidade possui um código de ética?			
Há uma interiorização dos valores éticos por parte da administração e do pessoal?			
A instituição possui um manual de controlo interno?			
A instituição utiliza controlos preventivos, detetivos e corretivos nas suas atividades de controlo?			
São elaborados orçamentos anuais e procede-se ao seu controlo?			
São desenvolvidas metas gerais?			
Existem metas para os centros de responsabilidades/ valências?			
São desenvolvidos planos de ação para se atingirem as metas?			
Os planos definem os métodos a serem utilizados e os recursos a serem alocados?			
Os planos são comunicados aos responsáveis pelas valências e aos colaboradores?			
Quantos Contabilistas Certificados colaboram com a Instituição?			
Os registos contabilísticos da entidade são feitos por um colaborador responsável?			
Os documentos contabilísticos são emitidos através de um programa certificado?			
São cumpridos os prazos de entrega das declarações fiscais e outras obrigações?			
Todos os colaboradores gozam férias anualmente, sendo as suas tarefas feitas por colegas?			
A Instituição procede a formação dos colaboradores?			
São cumpridas as regras legais sobre a higiene segurança e saúde no local do trabalho?			
Estão identificados os riscos inerentes a Instituição?			
São monitorizadas as mudanças necessárias para assegurar que cada risco está controlado?			
A avaliação de cada risco é feita em termos de impacto e probabilidade de ocorrência?			
A administração tem como prioridade o controlo interno?			

Descrição do procedimento contabilístico e/ou medida de controlo interno	Sim	Não	Obs
A administração se preocupa em diminuir os riscos de distorções e fraudes?			
As funções e as responsabilidades de cada colaborador estão claramente definidas?			
Os procedimentos estão claramente definidos?			
A administração está ativamente envolvida nos procedimentos da instituição?			
Existe um plano estratégico?			
O acesso aos arquivos e informações é feito de forma restrita a pessoas autorizadas, de forma a salvaguardar os recursos?			
Existe cuidado na verificação da legalidade dos documentos a contabilizar?			
O colaborador que efetua os registos contabilísticos é aquele que receciona os documentos?			
O colaborador que efetua as faturas da entidade é o mesmo que as contabiliza?			
O colaborador que contabiliza os recibos da entidade é o mesmo que os emite?			
O processo de encerramento de contas é objeto de conferência?			
São disponibilizados mapas mensais com o estado das contas da entidade?			
Os custos dos empréstimos obtidos são considerados gastos do exercício?			
A política de amortizações está claramente definida segundo a vida útil dos bens?			
As amortizações são contabilizadas por duodécimos?			
Os ativos da entidade estão protegidos com seguros?			
As políticas e procedimentos de tesouraria estão devidamente detalhadas e por escrito?			
As contas bancárias utilizadas pela entidade estão todas em nome da empresa?			
Existe orçamento de tesouraria?			
Existe um fundo de caixa?			
A pessoa que regista os recebimentos é a mesma que os contabiliza?			
A pessoa que emite os recibos tem acesso às contas correntes dos respetivos utentes?			
O colaborador que abre o correio é o mesmo que regista os valores que recebe e passa os respetivos recibos?			
São tiradas cópias de todos os cheques emitidos?			
A entidade dispõe de um cofre?			
O cofre é de acesso restrito?			
São assinados cheques em branco?			
O responsável pelos pagamentos é quem procede a respetiva contabilização?			
A pessoa que autoriza os pagamentos é a mesma que prepara ou verifica os documentos bancários?			
Existe fundo fixo de caixa?			

Descrição do procedimento contabilístico e/ou medida de controlo interno	Sim	Não	Obs
São efetuadas reconciliações bancárias de forma regular?			
A pessoa que faz as reconciliações é a mesma que efetua os registos contabilísticos?			
Quando existem irregularidades, as mesmas são verificadas e corrigidas?			
Existe algum procedimento padrão para a elaboração de encomendas?			
As conferências de saldos dos fornecedores são feitas de forma regular?			
O responsável pelas compras é a mesma pessoa que confere o material e a respetiva fatura?			
As compras são feitas com base em pedidos?			
As faturas são conferidas antes de serem contabilizadas?			
Existe segregação de funções entre quem verifica a fatura e quem aprova o seu pagamento?			
Existe uma ficha individual para cada cliente com anotações dos valores em dívida?			
Existe um registo e seguimento das reclamações recebidas quanto à qualidade do serviço prestado?			
Existem pessoas designadas para a seleção e contratação de pessoal?			
Existe um processo individual para cada colaborador?			
Existe um sistema de registo de assiduidades e marcação de férias?			
O processamento de salários é efetuado com base no registo de assiduidades?			
A pessoa que efetua o processamento de salários é a mesma que processa o respetivo pagamento?			
São efetuados todos os pagamentos inerentes ao processamento de salários?			
A realização de horas extraordinárias está sujeita a aprovação?			
Existem procedimentos adequados à avaliação de desempenho?			
Verifica-se a existência de seguro de acidentes de trabalho para todos os colaboradores?			
Verifica-se a existência de consultas de medicina no trabalho?			
O acesso às despesas é restrito?			

Fonte: Elaboração Própria (2019) aptado de vários

