



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2015**

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração

**CLARA SOFIA NUNES**  
**MOREIRA DE ALMEIDA**

**Sistemas de controlo de gestão nas instituições  
sem fins lucrativos: estudo de casos**



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2015**

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração

**CLARA SOFIA NUNES      Sistemas de controlo de gestão nas instituições**  
**MOREIRA DE ALMEIDA    sem fins lucrativos: estudo de casos**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade no ramo de Auditoria, realizada sob a orientação científica do Professor Jorge Pedro do Vale Martins do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedico esta dissertação a toda a minha família que muito estimo e adoro, mas muito em particular à minha filha Francisca e ao meu marido Pedro, pela paciência e compreensão que, em cada momento incorporavam para me incentivar a ultrapassar mais uma etapa.

Ao Tiago, do outro lado do Atlântico, que muito me auxiliou nos aspetos informáticos.

## **Agradecimentos**

À minha família um agradecimento muito especial pela compreensão, motivação e empenho com que encararam este meu novo desafio da obtenção do grau académico de mestre. Passados que estão catorze após a conclusão da minha licenciatura, com uma responsabilidade familiar e profissional acrescida, voltar à Universidade, não é de todo uma tarefa fácil para uma profissional e mãe de família!

Ao Mestre Jorge Pedro do Vale Martins um grande obrigado pela persistência, resiliência e exigência que incorporou no seu discurso, convencendo-me, levando-me a embarcar neste desafio.

Ao Sr. José Alves, Sr. Jose Pereira e Dra. Dora Graça, presidente, tesoureiro e diretora-técnica, respectivamente, da Cáritas Diocesana de Aveiro o meu reconhecimento profundo pela disponibilidade e compreensão com que em todo o momento me receberam e disponibilizaram informação de grande relevância para o meu trabalho de investigação.

Ao Sr. provedor da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, Dr. Lacerda Pais e Dra. Joana Ramalheira, colaboradora dessa grande Instituição, o meu muito obrigada pela disponibilidade e cooperação que em todo o momento para me apoiar, facultar e prestar toda a informação que permitisse engrandecer esta investigação.

Por fim, não posso deixar de expressar o meu reconhecimento à biblioteca do ISCAA, muito em especial, à Dra Maria do Céu cuja disponibilidade e cooperação no desenvolvimento desta tese de mestrado foi determinante para sua pressecução e conclusão.

## **júri**

Presidente

Professor Doutor João Francisco Carvalho de Sousa

Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração da Universidade de Aveiro

Arguente

Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Campino

Professor Coordenador Convidado S/ Agregação da Universidade de  
Aveiro

Orientador

Mestre Jorge Pedro do Vale Martins

Equiparado a Assistente do 1º triénio do Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

**Palavras-chave**

Sistemas de controlo de gestão, Indicadores não financeiros, Entidades sem fins lucrativos, Controlo social

**Resumo**

A atual conjuntura económica, financeira e social que Portugal atravessa eleva o carácter expressivo e relevante das instituições sem fins lucrativos para a sociedade. A importância e realce que estas entidades têm vindo adquirir na sociedade é crescente, o que leva a uma outra preocupação: a qualidade e rigor incorporado na gestão dessas instituições.

Através deste trabalho pretende-se verificar se existem sistemas de controlo de gestão nas instituições sem fins lucrativos e qual a sua amplitude. A dissertação inicia-se com a apresentação das características mais relevantes destas instituições, destacando-se desde logo o seu carácter não lucrativo e o recurso ao trabalho de voluntariado. Posteriormente, analisam-se essas características, muito próprias, e como influenciam o seu próprio sistema de controlo de gestão.

Tendo em consideração os objetivos da investigação, recorreu-se à metodologia do estudo de caso. As instituições escolhidas recaíram sobre duas referências da sociedade Aveirense: Cáritas Diocesana de Aveiro e Santa Casa da Misericórdia de Aveiro.

**Keywords**

management control systems, non-financial indicators, nonprofits, social control

**Abstract**

The current economic, financial and social situation that crosses Portugal, raises the significant and relevant nature of non-profit institutions to society. The importance and highlight that these entities have been acquired in society is increasing, which leads to another concern: the quality and rigor embedded in the management of these institutions.

Through this work it is intended to check for management control systems in nonprofits. Started working with presentation of the most important characteristics of these institutions, highlighting the outset its non-profit character and the use of volunteer work. Subsequently, we focused on the analysis of how these features very own, influence their own management control system.

Taking into the objectives of the investigation, appealed to the case study methodology. The institutions chosen fell on two references of Aveirense society: Caritas Diocesana de Aveiro and Santa Casa da Misericórdia de Aveiro.

<b>Resumo</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de Quadros</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Abreviaturas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura</b> .....	<b>5</b>
1.1 Instituições sem fins lucrativos .....	5
1.1.1 Definição das ISFL .....	5
1.1.2 Enquadramento das ISFL na sociedade .....	7
1.1.3 Relevância das instituições sem fins lucrativos na economia Portuguesa .....	8
1.1.4 Instituições sem fins lucrativos: diferentes designações e abordagens.....	9
1.1.5 Modelos de conceptualização de sistemas de controlo de gestão .....	11
1.2 Modelos de controlo de gestão nas instituições sem fins lucrativos .....	14
1.2.1 A gestão nas instituições sem fins lucrativos .....	14
1.2.2 Visão, missão e objetivos nas ISFL .....	18
1.2.3 Sistemas de controlo de gestão nas ISFL.....	19
1.3 Mecanismos de controlo .....	22
1.3.1 Controlos de resultados.....	22
1.3.2 Controlos de ação.....	23
1.3.3 Controlos pessoais .....	24
1.3.4 Controlos culturais.....	25
1.3.5 Mecanismos de controlo: impacto nos problemas de controlo nas instituições	26
1.4 Ferramentas de controlo .....	28
1.4.1 Modelo dos 7S MCKinsey.....	30
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>36</b>
2.1 Metodologia adotada.....	36
2.2 Método de investigação e recolha de dados .....	37
2.3 Escolha das instituições que participam nos estudos de caso.....	38
<b>CAPÍTULO III – Estudo de casos nas instituições Cáritas Diocesana de Aveiro (CDA) e Santa Casa da Misericórdia de Aveiro (SCMA)</b> .....	<b>39</b>
3.1 Descrição da CDA e SCMA .....	39
3.1.1 Enquadramento das instituições.....	41
3.1.2 Modelo de governação das instituições .....	42



3.1.3 Estrutura organizacional das instituições .....	43
3.1.4 Atividade das instituições.....	45
3.1.5 Recursos Humanos .....	46
3.1.6 <i>Stakeholders</i> .....	50
3.1.7 Objeto da atividade.....	51
3.1.8 Restrições legais .....	52
3.2. Controlo de gestão na CDA e SCMA .....	53
<b>Capítulo IV – Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>67</b>
4.1 Conclusões .....	67
4.2 Limitações.....	69
4.3 Sugestão para investigações futuras.....	70
<b>Bibliografia.....</b>	<b>71</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>73</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Características e abrangência das diferentes designações das ISFL .....	6
Quadro 2 - Mecanismos de controlo: impacto nos problemas de controlo das Instituições .....	27
Quadro 3 - Vectores de contenção ou oposição suportados nos extremos dos factores do modelo dos 7S <i>McKinsey</i> .....	35
Quadro 4 - Composição dos recursos humanos da CDA .....	48
Quadro 5 - Composição dos recursos humanos da SCMA .....	49
Quadro 6 - Impacto das características da CDA e da SCMA no SCG de acordo com a metodologia dos 7S <i>McKinsey</i> .....	55
Quadro 7 - Respostas da CDA à entrevista realizada .....	57
Quadro 8 - Respostas da SCMA à entrevista realizada .....	61
Quadro 9 - Comparação do impacto dos sistemas de controlo de gestão nas Instituições do estudo .....	66

## Índice de Figuras

Figura 1	Economia social	10
Figura 2	Fases da avaliação de uma estratégica	13
Figura 3	Relação planeamento/controlo	21
Figura 4	As perspetivas do modelo <i>balanced scorecard</i>	29
Figura 5	Nova visão da organização	32

## Índice de Abreviaturas

ABC	<i>Activity based costing</i>
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
CDA	Cáritas Diocesana de Aveiro
CIA	Centro infantil de Aveiro
CP	Cáritas Portuguesa
CRP	Constituição da República Portuguesa
CSI	Complemento solidário de idosos
CNIS	Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade
EIPSS	Estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social
EP	Estado Português
IPSS	Instituição particular de solidariedade social
ICFL	Instituição com fins lucrativos
ISFL	Instituição sem fins lucrativos
LBES	Lei de bases da economia social
SCG	Sistema de controlo de gestão
SCMA	Santa Casa da Misericórdia de Aveiro
SS	Segurança Social
UMP	União das Misericórdias Portuguesas
VAB	Valor acrescentado bruto

## **Introdução**

O estudo aqui desenvolvido não tem carácter inovador em Portugal, no entanto, pese embora a importância atual das instituições sem fins lucrativos (ISFL), a existência de pouca literatura sobre o tema e as raras investigações efetuadas até à data não foram suficientes para fazer disciplina do tema.

Conforme referido por Resende (2007), nos últimos anos tem-se assistido a um crescimento da importância das ISFL, ou não nos referíssemos a estas instituições como constituindo um dos três setores da economia (terceiro setor), a par do setor privado e do setor público.

A importância das ISFL na atual conjuntura social e económica do País, a existência de literatura insuficiente sobre o tema e as reduzidas investigações efetuadas até à data, levam a autora a olhar para o tema como um desafio, pretendendo com o seu estudo incorporar um pouco mais de valor a esta temática.

As ISFL têm características muito próprias, uma das que mais se destaca é o seu carácter não lucrativo, isto é, as receitas obtidas da atividade desenvolvida não são distribuídas pelos membros, ao contrário de que se passa nas entidades com fins lucrativos, mas antes canalizados em benefício dos bens e serviços fornecidos ou investidos na beneficiação da estrutura da instituição (Baraldi, 1998).

Por outro lado, os bens e serviços disponibilizados pelas ISFL têm carácter social, logo quase sempre são disponibilizados a preços mais reduzidos que os de mercado, ou mesmo gratuitamente (Baraldi, 1998).

A atual conjuntura económica, financeira e social que o país atravessa, propicia um crescimento das atividades e funções das ISFL, o que engrandece a sua importância na sociedade civil.

De acordo com o Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, assistimos nos últimos anos a um crescimento elevado da importância das ISFL, concorrendo em simultâneo com os setores

privado e público para o peso do emprego remunerado em Portugal, com 5,5% e 2,8% do valor acrescentado bruto (VAB) (p. 5882 - (2)).

A relevância que as ISFL assumem na sociedade levou à escolha do presente tema de investigação, pretendendo-se com o mesmo avaliar quais os sistemas de controlo de gestão (SCG) que são utilizados, ou não, no quotidiano das ISFL, como são concebidos e qual a sua métrica.

Cada vez mais a sociedade reconhece a importância e a extensão das atividades/valências prestadas por estas instituições às comunidades. Pode facilmente concluir-se a existência no aumento da oferta de bens e serviços desse setor, colmatando falhas nessa oferta, muito em particular as tradicionalmente conferidas pelo setor público.

A empregabilidade no terceiro setor, por via do seu crescimento e desenvolvimento, é, simultaneamente uma realidade efetiva e uma necessidade, uma vez que os dados do desemprego em Portugal são, atualmente, ameaçadores.

Saliente-se ainda que as ISFL recorrem frequentemente ao voluntariado, serviço este comprometido com a sociedade e alicerçado na liberdade de escolha com organismos e/ou empresas que não esperam benefícios económicos ou contrapartidas (Moraes, 2013).

A responsabilidade social das empresas é, no momento, encarada como uma prática relevante para as mesmas, podendo incorporar benefícios e diferenciação na sua estrutura ao assumirem essa responsabilidade perante a sociedade.

A responsabilidade social das instituições com fins lucrativos (ICFL) é um tema atual e muito presente, vem sendo consolidada à crença que as ICFL devem assumir um papel mais amplo perante a sociedade que não somente o de maximização de lucro e criação de riqueza. (Bertoncello & Júnior, 2007, p. 70)

O financiamento das ISFL assemelha-se às ICFL quando estas recorrem ao capital próprio, doações de mecenas e de particulares, e por dívida junto das instituições bancárias. Nestas instituições assume importante destaque os fundos obtidos da prestação de serviços e a venda de produtos, como receitas próprias, que ajudam em muito a progredir com a sua atividade (Lucas, 2014).

A alteração da envolvência onde as ISFL têm vindo a desenvolver a sua atividade, destaca-as, valoriza-as e dá-lhe maior expressão, criando no entanto uma necessidade acrescida de gestão.

Ainda que os SCG não se apresentem nas ISFL com a exigência e expressão com que já são implementados nas ICFL, a crescente competição que se verifica entre as ISFL gerou um maior interesse na implementação das técnicas de controlo de gestão nessas instituições (Soldevila & Oliveras, 2000).

As ISFL, e muito em concreto as entidades objeto dos presentes estudos, Cáritas Diocesana de Aveiro (CDA) e Santa Casa da Misericórdia de Aveiro (SCMA), estão orientadas para um objetivo comum que é o de ajudar pessoas carenciadas.

Ambas as instituições têm presente no seu dia-a-dia os valores e a concretização da sua missão, sendo certo que a realização dos objetivos, bem como a gestão, é uma preocupação constante, não só por disporem de menores recursos materiais, humanos e monetários, mas também pela necessidade de transmitirem ao exterior uma imagem de rigor e transparência.

Esta dissertação estrutura-se da seguinte forma. O primeiro capítulo tem por finalidade descrever o enquadramento teórico e científico do tema de investigação. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada - estudo de caso - e o enquadramento da mesma na investigação. No terceiro capítulo são apresentados os estudos de casos da CDA e SCMA, percebendo as principais características das instituições, investigando se existe e está, ou não, implementado algum SCG, qual o método de controlo utilizado e sua eficácia.

A escolha de dois estudos de caso, com instituições de razoável dimensão e bem referenciadas, permitirá aferir a análise de ambas as ISFL adotarem diferentes SCG. Poder-se-á ainda garantir uma maior abrangência das conclusões sobre o presente estudo, bem como efetuar a comparação entre duas realidades em estudo.

Por último, no quarto capítulo, são apresentados os resultados e as conclusões. Aqui, pretende-se avaliar a informação recolhida nos presentes estudos de casos e elaborar uma síntese com as principais conclusões retiradas destes estudos. Também aqui se

enumeram as limitações do presente estudo e elaboraram-se um conjunto de sugestões ou questões que possam ter enquadramento em futuros estudos.



## **Capítulo I – Revisão da Literatura**

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura. Num primeiro momento abordam-se as principais características das ISFL, o seu enquadramento na sociedade e a sua relevância na economia Portuguesa. Num segundo momento, verifica-se o modelo de sistemas de controlo de gestão utilizados pelas ISFL.

### **1.1 Instituições sem fins lucrativos**

#### **1.1.1 Definição das ISFL**

De acordo com vários autores (*as cited in* A. Carvalho & Braga, 2010) têm sido várias as denominações apontadas para designar o setor que engloba as instituições cuja característica basilar é, não serem lucrativas. A revisão da literatura indica vários termos tais como: o setor civil, setor voluntário, setor independente, setor social, organizações voluntárias, sociedade civil e organizações não-governamentais, contudo, o termo terceiro setor é o mais comum e utilizado nos diversos contextos. Sendo que a justificação para o efeito poderá ser a de que as restantes definições poderão relevar-se limitativas ao não permitirem englobar todas as instituições que dele fazer parte.

Segundo Hudson (*as cited in* Fonseca, 2007) o terceiro setor é composto pelas instituições cujos objetivos primeiros são mais do tipo social que económico. O âmbito do terceiro setor inclui organizações de caridade, religiosas, arte, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais e outras organizações voluntárias. No universo destas instituições destacam-se as instituições: não-governamentais, não lucrativas e as da sociedade civil.

As diversas denominações atribuídas às Instituições nos estudo efetuados refletem as suas características e aspetos, bem como a amplitude da sua abrangência. Sendo certo que incorporam diferentes abordagens da realidade que cada estudo pretende relevar.

A. Carvalho & Braga (2010) referem ainda que se trata dum setor não-governamental, sem fins lucrativos mas todavia com fins públicos e cuja organização é assegurada por indivíduos privados, da chamada sociedade civil. No quadro abaixo pretende-se apresentar

um breve resumo sobre as várias denominações adotadas pelas instituições, as características relevantes e a abrangência de cada uma delas.

Quadro 1: Características e abrangência das diferentes designações das ISFL

	Características	Abrangência
Instituições sem fins lucrativos	Não tem como finalidade gerar lucro	Instituições privadas e públicas sem fins lucrativos
Terceiro Setor	As instituições que dele fazem parte são relevantes e coloca-as ao nível do setor público e privado	Estas instituições podem ser públicas ou privadas
Organizações não-governamentais	São distintas do Estado. Os bens produzidos/serviços prestados visam bem comum e ação social	Abrange todo o setor privado
Empresas sociais	Expressão mais abrangente, inclui as associações, fundações, mutualidades e cooperativas e, ainda outras formas de pequenas empresas lucrativas com fins sociais	Organizações híbridas, abrange instituições privadas de ação social sem fins lucrativos.

Fonte: Adaptado de Resende, 2007, p.7

O terceiro setor é formalmente reconhecido pela Constituição da República Portuguesa, (2014) (CRP) no seu art.º 80.º mas com a seguinte denominação: setor cooperativo e social de propriedade dos meios de produção.

São ainda identificadas no art.º 82.º, alínea 4, as instituições que nesse setor estão englobadas. O sector cooperativo e social compreende especificamente:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;
- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;

- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista (pp.46-47).

A atividade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) estava regulamentada pelo Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais de 1983 que já vigorava há 31 anos, e em novembro último foi substituído pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro.

O Art.º 2.º dos Estatutos das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) refere ainda que as Instituições podem ser de natureza associativa ou de natureza funcional.

Em termos jurídicos existe um conjunto variado de instituições não comerciais e não-governamentais que podem ser designadas de associações, fundações, mútuas e mutualidades, cooperativas (Fonseca, 2007). A mesma autora descreve, de forma resumida, cada uma dessas instituições: mútuas e mutualidades são equiparadas a empresas de seguros convencionais, a diferença principal consiste na comercialização direta, sem intermediários, o preço ser mais baixo e ausência de prémios diferenciados face ao risco do subscritor; cooperativas são detidas pelos associados, são eles que dela usufruem e controlam a estrutura; associações e fundações são da sociedade civil, surgem em áreas cuja atividade gera rentabilidade demasiado baixa e não é atrativa às ICFL.

O setor cooperativo e social de propriedade dos meios de produção conforme é designado pelo art.º 80 da CRP, é composto pelas misericórdias, instituições de solidariedade social e mutualidades, habitualmente designadas de IPSS. As instituições do nosso estudo, CDA e SCMA, têm ambas a forma jurídica de IPSS e regem-se pelo EIPSS.

### **1.1.2 Enquadramento das ISFL na sociedade**

Ao Estado Português está-lhe atribuído, segundo o art.º 9.º da CRP, competências de atuação no âmbito da economia social estabelecendo como tarefas fundamentais deste a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais promovendo o bem-estar, a qualidade de vida e igualdade real entre portugueses, a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais. Sendo certo que estas competências estão

atribuídas ao estado, mas como, são de índole social aparecem sempre em segundo plano na maioria das sociedades. Há então a necessidade da criação de instituições que procurem suprir estas necessidades, as chamadas ISFL, que perseguem ideais humanitários e procuram servir a comunidade.

O setor em estudo tem nos últimos tempos vindo a assumir um papel de relevância e de preponderância na economia social. Estabeleceu e desenvolveu um conjunto de respostas sociais para toda a comunidade que se têm vindo a revelar menos dispendiosas para o estado e mais benéficas para os que dela necessitam. Estas Instituições estão muito próximas da sociedade, pela sua ação, e têm demonstrado ao longo dos tempos elevada capacidade para responder às situações de emergência social, através da sua capacidade de inovação e adaptação às respostas sociais exigidas.

É um setor constituído essencialmente por instituições da sociedade civil que estão suportadas numa base organizativa de movimentos sociais, ocupam muitas vezes as lacunas deixadas pelo poder público ou falhas do mercado, havendo diferenças relevantes de País para País e no lugar que ocupam na sociedade, no sistema político e nos sistemas de bem-estar (Salamon & Anheier, 1996).

Do exposto pode-se concluir que estas instituições focalizam-se na procura de melhorias para a comunidade no seu todo ou no foco de alguns grupos específicos dessa comunidade.

### **1.1.3 Relevância das instituições sem fins lucrativos na economia Portuguesa**

Este setor, ao longo das últimas três décadas, não só teve um crescimento exponencial em número de IPSS constituídas, como passou, a assumir uma importância social e económica de elevada amplitude junto das comunidades onde a sua atividade é desenvolvida, por via da sua atuação (Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

A atividade das IPSS desenvolve-se muito para além da solidariedade social. Abrangendo valências como a saúde e a educação ou ainda em outras áreas em que se verificam necessidades sociais dos indivíduos e das famílias. A resposta destas instituições às

situações de emergência social tem sido exemplar (Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

É do conhecimento geral que este setor de atividade é tão ou mais importante que os setores tradicionais da nossa economia, não só por contar no seu universo com cerca de 55.000 instituições, mas também pelas cerca de 227.000 pessoas que emprega, correspondendo este valor a 5,5% do emprego remunerado em Portugal e por ser responsável por 2,8% do VAB (Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Pese embora o crescimento verificado no setor nos últimos trinta anos, a diversidade de valências em que está presente, a importância e impacto de relevo que possui nas comunidades, este setor continuava a estar marginalizado pela economia e pelo Governo. Só após muita resiliência do setor é que no final do ano transato o Governo entendeu que era necessário e fundamental que o setor social e solidário, assim designado na CRP, adquirisse a sua própria identidade e devido reconhecimento legal, tendo avançado para a Lei de Bases da Economia Social (LBES) (Lei n.º 30/2013, de 8 de Maio). A revisão dos EIPSS realizada pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014 surge ao abrigo e no desenvolvimento da LBES (Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014).

Pode assim concluir-se que o terceiro setor ou setor social e solidário é de grande importância e ampla abrangência para a economia nacional. Sendo certo que não tem ainda a relevância dos outros dois setores da economia já contribui de forma positiva e expressiva para os números do emprego e do VAB de Portugal.

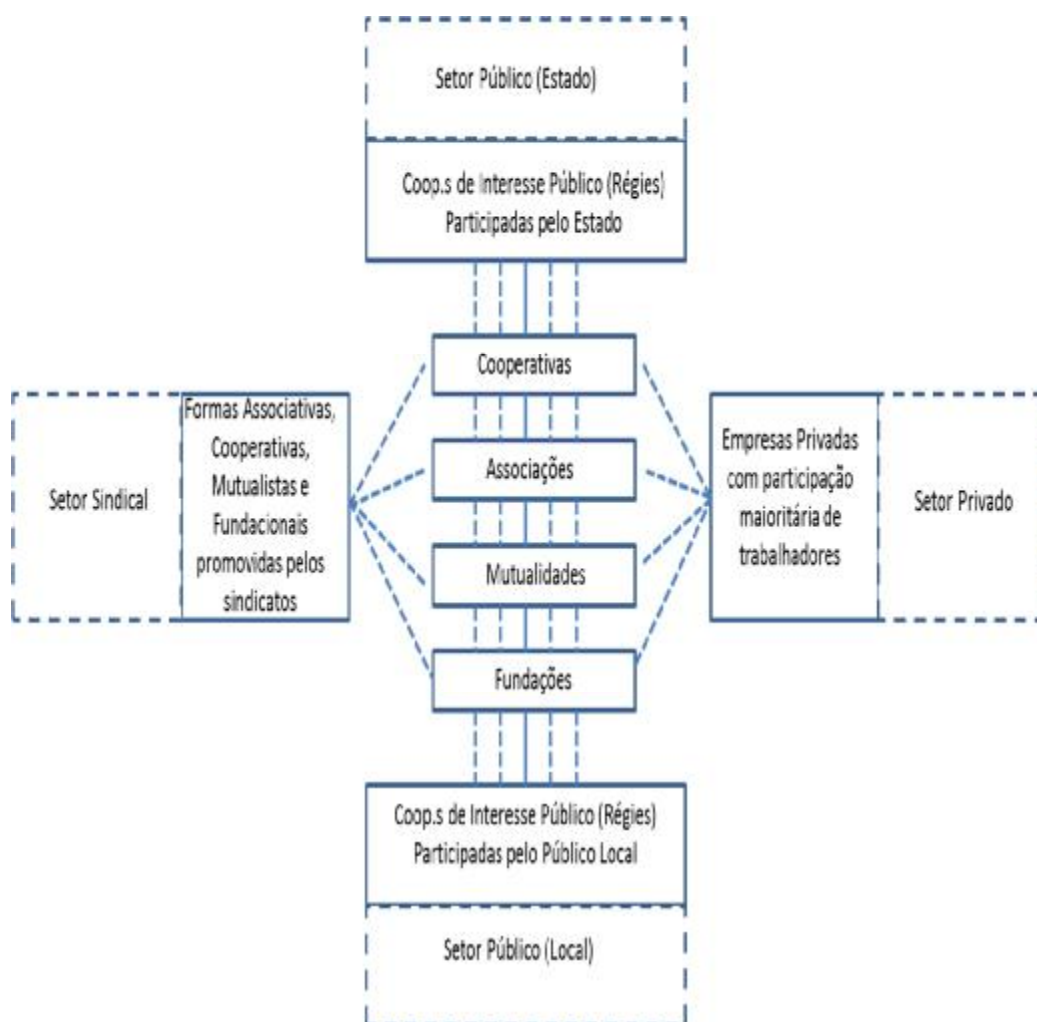
#### **1.1.4 Instituições sem fins lucrativos: diferentes designações e abordagens**

As ISFL em Portugal têm diversas designações, isto porque, a sua missão, objetivos e características são distintas todavia, o objetivo final e principal de todas elas é comum, o benefício da sociedade. Estas instituições podem ter carácter público ou privado e podem adotar as designações: Fundações, Associações (inclui as Instituições de desenvolvimento local), Instituições Particulares de Solidariedade Social (também conhecidas por associações mutualistas, diferente de Mútua que está diretamente relacionada com atuação de bancos e seguros, e estes distribuem lucros), cooperativas (algumas destas

estão autorizadas a distribuir lucros), instituições de utilidade pública do Estado, sindicatos, instituições ligadas à igreja católica (misericórdias), uniões, federações e confederações, ordens profissionais, partidos políticos, casas do povo, organizações não-governamentais (levam a cabo programas de desenvolvimento económico e social e de cooperação), instituições de previdência, instituições diretamente ligadas ao Estado (museus) (A. O. Carvalho, 2007).

Refere ainda a mesma autora que a classificação das ISFL jurídica e fiscal é definida pelo tipo de atividade que desenvolve (unicamente atividade social e cultural ou com uma atividade comercial associada).

**Figura 1 - Economia Social**



Fonte: Adaptado de Queiroz (2003) (as cited in A. O. Carvalho, 2007, p.22)

As instituições que incorporam este estudo de casos são ambas IPSS.

### **1.1.5 Modelos de conceptualização de sistemas de controlo de gestão**

As ISFL têm uma tendência natural para não dar prioridade ao desempenho e aos resultados, no entanto, eles são muito mais relevantes, difíceis de medir e de controlar do que nas ICFL, isto porque, nas ICFL existe o resultado do exercício. Ainda que por si só o lucro e o prejuízo (resultado) não sejam suficientes para medir o desempenho, pelo menos são concretos e quantificáveis, sendo certo que o lucro e prejuízo será sempre utilizado como medida de desempenho. Nas ISFL os órgãos de gestão quando têm de tomar uma decisão que impacte em risco eles precisam de projetar os resultados esperados, mesmo antes, de determinar quais os meios de medir o desempenho e os resultados. Em face do exposto os órgão de gestão da ISFL necessitam desde logo definir como vai ser medido o desempenho da instituição (Drucker, 2006).

O mesmo autor refere ainda que os órgãos de gestão das ISFL quando iniciam a definição do desempenho que torna a missão desta operacional necessitam resistir a duas tentações: à temeridade e à obtenção de resultados fáceis. Isto é, se por um lado a instituição tem de ter presente que desempenho quer dizer que os recursos disponíveis têm de estar concentrados onde estão os resultados, de modo algum pode significar fazer promessas que depois não podem ser levadas a cabo, por outro lado devem evitar dar relevância às coisas que com alguma facilidade proporcionam recursos fáceis e não promovem de forma eficaz a missão da instituição. Estas tentações ocorrem porque as ISFL não são pagas pelo seu desempenho, mas também não o é por boas intenções.

Ao longo deste trabalho muitos têm sido os autores que referem que as ISFL adotam os sistemas de controlo de gestão das ICFL, pelas mais variadas razões: porque não existem SCG para a ISFL ou os mesmos são incipientes; porque atualmente a componente da competitividade já está incorporada na cultura de algumas ISFL e os órgãos de gestão necessitam de estar na posse de informação mais rigorosa e credível para tomar decisões; porque os recursos disponíveis são sempre escassos face ao que existe para fazer, por isso torna-se necessário que os mesmos sejam utilizados com eficácia e de forma eficiente; muitas outras razões poderiam ser enumeradas.

Apolinário (2002) refere que a imensa bibliógrafa existente sobre os temas de gestão apresenta-se quase em exclusivo orientada para ICFL e poucas são as fontes de

informação que dão alguma atenção às ISFL, estas com características bem distintas e com necessidades muito próprias.

A avaliação e o controlo de uma estratégia têm sempre subjacentes a obtenção de respostas, que segundo Teixeira (2011) são três e consubstanciam-se às seguintes questões:

- (i) Os objetivos mantêm-se apropriados?
- (ii) Os planos e políticas definidas mantêm-se apropriadas?
- (iii) Os resultados obtidos até à data confirmam ou não as premissas em que a estratégia definida assentou?

Defende o mesmo autor que o processo de avaliação e controlo de uma estratégia deve suportar-se em três aspetos essenciais:

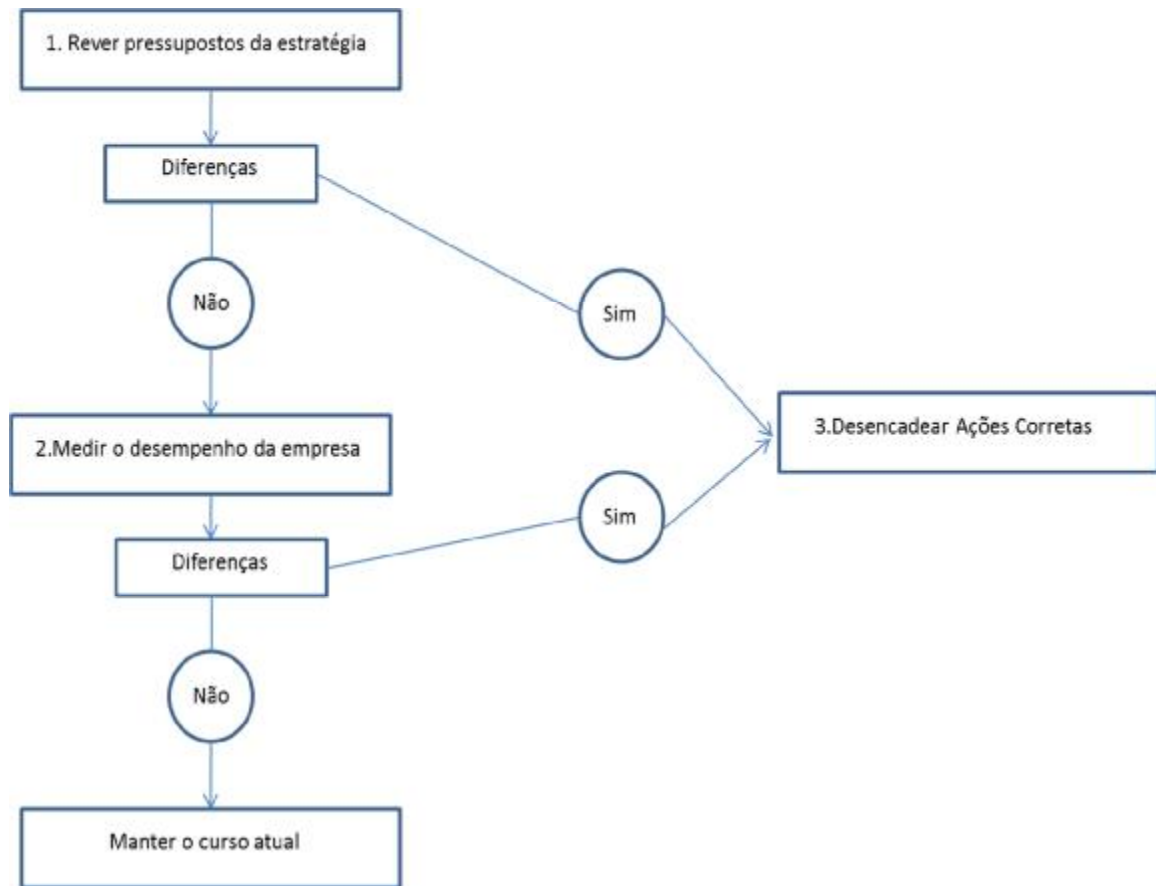
- 1) Reanálise dos pressupostos em que a estratégia se baseou;
- 2) Comparação de resultados atuais com os que haviam sido projetados;
- 3) Implementação de medidas corretivas para minorar ou anular o desvio;

Sendo a avaliação da estratégia um aspeto fundamental do processo de controlo da mesma, para que esta se torne eficaz tem de se transformar em informação adequada (*feedback*), em tempo real e deve fazer referência ao curto e ao longo prazo. De acordo com Rumelt (*as cited in* Teixeira, 2011) são quatro os critérios de avaliação de uma estratégia: consistência, consonância, vantagem competitiva e exequibilidade.

O mesmo autor refere ainda que a estratégia deve ser consistente e clara para potenciar um ambiente consensual e de coordenação, deve ser consonante com os seu ambiente por forma dar respostas bem-sucedidas e adaptadas ao meio externo e às mudanças relevantes que nele aconteçam, deve criar uma vantagem competitiva sobre os outros concorrentes ou a manutenção da mesma se já existir, significando isto que a instituição atingiu uma superioridade em recursos, capacidades ou em posicionamento, e por fim a exequibilidade que consiste em avaliar se a estratégia definida é passível de ser implementada com os recursos existentes. Todavia, importa sempre verificar até que ponto no passado a empresa teve ou não capacidades efetivas, competências e talentos para levar a estratégia até ao fim.



**Figura 2 - Fases da avaliação de uma estratégia**



Fonte: Teixeira, 2011, p. 326

A avaliação duma estratégia deverá ter em consideração determinados parâmetros tais como: ser económica, os custos associados devem adequar-se à relevância da informação obtida; ser expressiva, isto é, deve servir para suportar decisões estratégicas; deve dar origem a informação com utilidade e em tempo útil; por fim deve proporcionar uma imagem real dos factos (Teixeira, 2011).

Refere ainda o mesmo autor que após avaliação temos a designada terceira fase que consiste em implementar medidas corretivas, caso se considere necessário e, podem estas, assumir duas formas: correção da execução da estratégia ou de forma mais abrangente rever os pressupostos em que a estratégia se baseou.

## **1.2 Modelos de controlo de gestão nas instituições sem fins lucrativos**

Pese embora o terceiro setor esteja atualmente assumir um papel preponderante e de destaque, na economia nacional, até certo momento viveu à margem dessa economia, apresentando muitas adaptações e limitações no que respeita aos sistemas de divulgação da informação financeira e não financeira, quer para os seus utilizadores e quer os destinatários (*stakeholders*).

### **1.2.1 A gestão nas instituições sem fins lucrativos**

Segundo Apolinário (2002) é relevante a pouca importância que é dada, dentro e fora da ISFL, ao tema da gestão. Todavia esta situação poderá ocorrer por um lado porque os meios disponíveis são insuficientes e em face dessa situação privilegiar-se ação em detrimento da organização ou, por outro lado, pelo sistema de relações muito próprio destas instituições e no qual assenta, na maioria das vezes, o seu funcionamento.

O mesmo autor refere ainda que de forma alguma se pode explicar a menor importância atribuída à gestão nas ISFL, pela ideia subjacente e assimilada por muitos, de que a gestão se adequa mal a estas instituições por as mesmas não terem cultura empresarial. Sendo certo que durante longos anos a gestão foi uma abordagem direcionada apenas para ICFL, esse conceito estava aceite e era generalizado. Atualmente essa falha, se assim a podemos designar, começa a esbater-se mas o pressuposto da gestão estar intimamente ligada ao negócio ainda não desapareceu, pelo que, se torna essencial afirmar que “ a gestão é a gestão das organizações. É o processo de conseguir que as pessoas façam coisas integradas em organizações” (p.43).

Tendo em conta as características e particularidades das ISFL colocam-se as seguintes questões: Quais os princípios que se aplicam na gestão das ISFL? Os princípios da gestão empresarial também se aplicam nestas Instituições?

Importa referir que a importância do setor não se esgota na sua vertente de apoio à comunidade, mais do que isso, a sua relevância está bem presente na dinamização das economias locais, constituindo-se assim como agente dessa economia social.

No que concerne às diferenças entre ICFL e ISFL Drucker (2006) refere “Sempre me perguntam quais as diferenças entre empresas e instituições sem fins lucrativos. Elas são poucas, porém importantes. Talvez a mais importante esteja na área do desempenho” (p.101).

Isto porque, de acordo com o autor, as empresas por norma definem o seu desempenho de forma muito restrita e em função dos resultados líquidos que atingem no período económico. Se apenas considerarem os resultados como única medida e a única meta da empresa o seu sucesso e a sua sobrevivência estará posta em causa.

Os resultados por si só são limitativos quando se pretende avaliar o desempenho duma empresa, no entanto, não podemos deixar de referir que são muito específicos e concretos. Os resultados, a quota de mercado e a inovação da empresa são facilmente quantificáveis e de forma alguma podem ser ignorados.

Nas ISFL não existe lucro conforme a própria classificação nos indica, todavia também se verifica uma tentação enorme em “trabalhar” os resultados para poder afirmar: estamos a fazer mais e melhor para deixar obra feita! Tudo isto ocorre porque enquanto nas ICFL se estas desperdiçarem os seus recursos perdem o seu próprio dinheiro, nas ISFL, trata-se de dinheiro de terceiros – dos acordos de cooperação (Estado), doadores, quotas e outros – logo os órgãos de gestão têm uma necessidade premente em demonstrar aos seus *stakeholders* resultados e desempenho.

Nas ISFL os órgãos de gestão são responsáveis pelos recursos colocados à sua disposição, têm de prestar contas sobre a forma como os utilizam, onde os investem e quais os resultados obtidos, daí a importância desta problemática.

Todavia não podemos alhear-nos das dificuldades que as ISFL, pelas suas características e pelo tipo de serviço que prestam, em quantificar os seus resultados e desempenho (Drucker, 2006).

Nas instituições é essencial garantir que os recursos humanos e materiais, qualquer que seja a forma adotada pela mesma, existam em cada momento e na medida em que são necessários, que os órgãos de gestão e os serviços atuem em coordenação e sintonia, orientados para a maximização da eficácia. Se nas empresa a eficácia é um fator

determinante e importante na sua atividade e conseqüentemente no seu resultado de exploração, nas ISFL a eficácia torna-se ainda mais importante, uma vez que os meios disponíveis por norma são escassos e provenientes de recursos de origem própria mas de financiamentos públicos e/ou donativos de terceiros, o seu desempenho é medido por padrões mais qualitativos e de cariz social.

Os recursos das ISFL, tão referidos até ao momento, provêm na sua grande parte dos acordos estabelecidos com o Estado, quotas, donativos, receitas próprias e outros. O estatuto das IPSS, no seu art.º 7, define que o registo das IPSS é obrigatório e tem de ser feito de acordo com os termos regulamentados. Após efetuado o registo adquirem automaticamente o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, o que as torna elegíveis para a atribuição de benefícios (isenções fiscais e apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a administração pública) por parte do Estado.

O Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro surge ao abrigo e no desenvolvimento da LBES (Lei n.º30/2013, de 8 de maio), face ao tempo decorrido desde que foram regulamentados os primeiros estatutos das ISFL e as alterações profundas verificadas, não só, na economia social, mas em todas as restantes áreas sectoriais, vem alterar os EISFL essencialmente nos seguintes pontos: (i) separação clara entre a finalidade principal e secundária da instituição; (ii) introdução de normas para permitir um controlo mais efetivo dos titulares dos órgãos de administração e fiscalização; (iii) limitação dos mandatos, a três consecutivos, para os presidentes das instituições ou cargos equiparados e por último, (iv) a incorporação de regras claras e prudenciais para a concretização da autonomia financeira e orçamental, bem como, para o equilíbrio técnico e financeiro das Instituições (*Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, 2014*).

Poderemos concluir nesta fase que as alterações aos EISFL impostas pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de Novembro, ocorrem pela relevância e preponderância que o setor tem vindo a conquistar junto da comunidade e dos restantes setores da economia nacional.

A implementação da separação clara das diversas atividades, introdução de gestão e SCG, limitação de mandatos e adoção das regras prudências de boa gestão nas IPSS por imposição da alteração aos EISFL poderá ser uma mais-valia para a nossa investigação,

contribuir de forma positiva para os nossos estudos de caso e respetivas conclusões, já que, se trata duma imposição legal que terá de ser implementada por todas as IPSS no seu quotidiano.

Pese embora tudo o que foi referido até ao momento, o certo é que as ISFL têm muita dificuldade em “prestar contas”, em responder quais foram os seus “resultados”. Mas tal pode ser feito e em certos casos pode mesmo ser quantificado. Porém, muitas ISFL são resistentes no que respeita aos resultados quantitativos, rigorosos e transparentes, pois acreditam que apenas podem ser medidas pela qualidade. Esquecem-se porém que a sua função é a de aplicar os recursos que dispõem, pessoas e dinheiro, onde o retorno é maior e isso é possível de quantificar (Drucker, 2006).

A gestão nas ISFL está muito dependente da definição da missão da instituição, só podendo fixar metas após estarem muito bem definidas as suas áreas de atuação. Os órgãos de gestão da instituição devem ter a preocupação de em todo o momento questionar: ainda estamos na área certa? Ou devemos mudar? Os resultados nas ISFL são obtidos pela concentração e não pela dispersão. É essencial a definição de desempenhos para cada uma dessas áreas e focalizar-se nelas. Os recursos humanos nas ISFL servem uma causa, devem estar envolvidos e sentirem que estão a desenvolver-se enquanto pessoas e profissionais pois só assim se sentem realizados e satisfeitos, conduzindo ao desempenhando de excelência da instituição, o que é essencial. Nas ISFL dada a sua especificidade é ainda de grande importância que as pessoas que nela desempenham funções em todo o momento questionem: Pelo que devo ser responsável, em termos de contribuição e resultados? E a Instituição, pelo que deve ser responsável em termos de contribuição e resultados? De que forma a instituição e eu devemos ser lembrados? (Drucker, 2006).

Em Portugal os modelos de *Governance* adotados pela ISFL são em tudo semelhantes aos existentes no setor empresarial. Esta adoção é muitas vezes suscetível de críticas na medida em que a estrutura, os objetivos, a missão e a visão das ISFL são distintos e de certa forma opostos ao setor empresarial. Todavia é do conhecimento geral que ainda não existe nenhum modelo teórico que possa ser aplicado, como alternativa, ao modelo de *Governance* do terceiro setor (A. Carvalho & Braga, 2010).

Na opinião da autora, ao longo deste capítulo apercebemo-nos que os princípios de gestão empresarial são adotados por muitas ISFL, no desempenho da sua atividade diária, eventualmente numa forma adaptada, mas cuja finalidade é poder quantificar os seus resultados e desempenho, utilizando os sistemas de informação mais credíveis e transparentes para prestar contas de cariz financeiro e não financeiro aos Stakeholders.

### **1.2.2 Visão, missão e objetivos nas ISFL**

A visão, missão e objetivos constituem o pilar de sustentação e orientação das Instituições. Devem estar bem concebidos, bem formulados, bem alinhados e bem comunicados, do conhecimento interno e externo das Instituições. São essenciais para a orientação do desenvolvimento futuro da Instituição e desempenho eficaz da sua atividade operacional.

Após estar definida e ser conhecida a missão numa Instituição, e só nesse momento, é que podem ser desenhados e estabelecidos os objetivos específicos de cada área de atuação, sendo certo que só obedecendo a esta hierarquização se consegue uma definição clara da missão e consequentemente dos objetivos, tornando-os realistas e exequíveis (Teixeira, 2011). Ainda de acordo com o mesmo autor:

A missão de uma determinada organização traduz-se numa explícita declaração ou num implícito entendimento de qual é a razão de ser da sua existência. Quando se traduz numa declaração explícita esta deve ser: *breve e simples*, para mais fácil entendimento, *flexível*, para durar mais tempo e *distintiva*, para a diferenciar das outras organizações similares (p.37).

Por norma a missão contempla mais informações sobre os produtos e serviços que constituem o seu portfólio, os mercados onde atua, os objetivos genéricos da organização, a visão que a empresa possui de si própria e a imagem que pretendem transmitir aos Stakeholders (Teixeira, 2011).

Os autores J. C. Carvalho & Filipe (2006) relacionam os conceitos, visão, missão, objetivos, estratégia e valores da seguinte forma: a visão funciona como “chapéu” à missão, aos objetivos e estratégia, define o estado futuro desejado e alinhado, com as expectativas e objetivos da instituição. Os valores incorporam um conjunto de sentimentos que sustentam e estruturam, ou pelo menos pretendem estruturar, a cultura e as práticas da Instituição; a

missão deve estar alinhada com os objetivos, propósito e atividades da Instituição, articulados com os valores e expectativas dos *stakeholders*.

Ainda que não existam dúvidas quanto ao valor da missão da instituição na formulação da estratégia e na definição dos objetivos, alguns investigadores têm tecido críticas por estas serem demasiado vagas, ambiciosas e pouco diferenciadas. Se por um lado, consideram que a missão traduz a finalidade da instituição e a razão da sua existência, por outro lado consideram que existe um enfoque da missão apenas ao presente e, na generalidade das missões, pouco ou nada referem sobre as mudanças previstas e suas aspirações. Por isso alguns investigadores e autores preferem enfatizar a ideia de visão: para onde pretende ir a instituição, qual a posição que se pretende para a mesma no futuro. A visão acaba por desaguar num conceito próximo da missão, sendo certo que a visão nos transmite a imagem da empresa num futuro próximo. Em jeito de conclusão podemos referir que a missão responde às questões: porque existimos? Onde estamos? E a visão responde às questões: Para onde vamos? Onde queremos estar e o que pretendemos ser num futuro próximo (Teixeira, 2011).

### **1.2.3 Sistemas de controlo de gestão nas ISFL**

As ISFL, através do Art.º 13.º dos EIPSS, estão obrigadas há apresentação de demonstrações financeiras, e esta exigência incorpora rigor, transparência e credibilidade à gestão destas instituições, permitindo às partes interessadas, como o estado, associados, e outros *stakeholders*, dispor dessa informação.

As demonstrações financeiras são elaboradas por técnicos oficiais de contas, apenas reportam informação histórica e não contemplam informação sobre os custos internos dos produtos ou dos serviços prestados.

Ao longo desse trabalho tem-se vindo a referir que as ISFL têm ganho notoriedade junto das comunidades, dada a sua atuação, verificando-se uma certa competitividade entre instituições e um desejo elevado de se tornarem bem-sucedidas. À medida que a pressão competitiva aumenta a informação transmitida pela contabilidade torna-se insuficiente para as necessidades de decisão e em muitos casos estas instituições recorrerem à utilização de modelos de gestão semelhantes aos adotados pelas ICFL (A. O. Carvalho, 2007).

Refere ainda a mesma autora que “a análise de desempenho, profissionalismo, transparência das informações e planeamento de investimentos são, entre outros, alguns conceitos de gestão utilizados atualmente pelas organizações para atingirem os seus objetivos e que ultrapassem a contabilidade tradicional, sugerindo uma alteração no marco contabilístico e nos próprios profissionais de contabilidade” (p. 3).

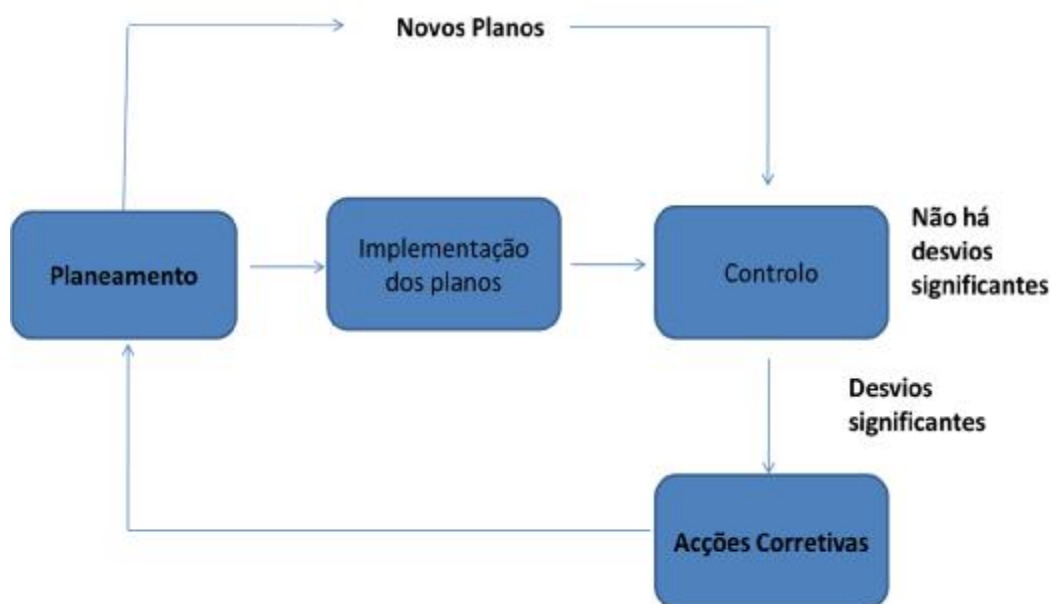
Segundo Merchant (1997) os SCG nas ISFL têm semelhanças e diferenças com os utilizados nas ICFL. Para um bom controlo de gestão nas ISFL as necessidades básicas são as mesmas das ICFL, os problemas abordarem são idênticos, falta de direção, falta de motivação, falha no desempenho e as ferramentas de controlo são basicamente iguais, enfocando-se no controlo dos mesmos parâmetros: a ação, os resultados, o pessoal e ambiente cultural.

O mesmo autor refere ainda que os SCG adotam diferentes significados para cada ISFL. O estilo de gestão e controlo difere de instituição para instituição. O controlo de gestão incorpora um conjunto de mecanismos ou sistemas de gestão utilizados pelas instituições para assegurar que os comportamentos e decisões dos seus trabalhadores estão alinhados e em conformidade com os objetivos e estratégia da instituição. Se os SCG forem concebidos corretamente vão, com certeza, alinhar os comportamentos dos recursos humanos na direção pretendida pela instituição e a probabilidade dos objetivos serem alcançados é verdadeiramente mais elevada.

Segundo Teixeira (2011) qualquer sistema de controlo de gestão pode ser desdobrado em três fases: (i) estabelecimento de padrões de desempenho; (ii) Avaliação do desempenho e (iii) Introdução de medidas corretivas se necessário. O sistema de controlo está diretamente ligado ao planeamento, por sua vez, as ações corretivas introduzidas traduzem aprendizagem e a definição das mesmas, quando necessárias, levam à incorporação de alterações, melhorias nos planos futuros e eventualmente no planeamento.



**Figura 3 – Relação planeamento/controlo**



Fonte: Teixeira, 2011, p. 320

O controlo estratégico pode ter duas abordagens: uma abordagem tradicional, que assenta numa sequencia, isto é, a estratégia formula-se com base nos objetivos estabelecidos, de seguida implementa-se e depois controla-se comparando os resultados atingidos com os objetivos previamente estabelecidos e uma abordagem contemporânea que tem como principio que o meio ambiente interno e externo da empresa estão em constante alteração, por vezes com muita rapidez e intensidade e que o controlo deve ser interativo, acompanhando tanto quanto possível a formulação e a implementação da estratégia (Teixeira, 2011).

O mesmo autor refere ainda que, de acordo com a sua perspetiva, o controlo de gestão se desdobra em dois tipos distintos: Controlo informal e comportamental. O controlo informal tem como principal preocupação confirmar se estão a ser feitas as coisas que devem ser feitas (*doing the right things*), procura responder a questões de alinhamento estratégico com as variáveis do ambiente interno e externo, em que medida os objetivos estão a ser atingidos ou se verificam desvios, que alterações se verificam no ambiente interno e externo e até que ponto influenciam a estratégia definida e a concretização dos objetivos.

O controlo comportamental enfoca-se mais em averiguar se as coisas estão a ser feitas da forma mais correta (*doing things righth*), enfoca-se na implementação. Há três aspetos que se destacam neste tipo de controlo: a cultura, as recompensas e as fronteiras. A cultura

tem de estar adequada à estratégia definida pela instituição e em todos o momento verificar-se se tal está a ser conseguido, As recompensadas estão diretamente ligadas aos compromissos assumido por cada individuo ou área de atividade, as fronteiras são de importância elevada porque determinam e definem os limites de atuação, clarificando os objetivos de cada individuo ou área de atividade. Quando os aspetos atrás referidos estão a desenvolver-se em pleno e em sintonia permitem um alinhamento estratégico perfeito, logo com maior probabilidade de sucesso para a instituição.

Para que uma estratégia tenha sucesso, o mais importante é a monitorização e acompanhamento por forma a identificar eventuais alterações no ambiente interno ou externo, identificar problemas ou potenciais problemas, para poder implementar medidas corretivas, se assim for o entendimento e/ou necessário. As alterações no ambiente interno e externo das instituições ocorrem com tanta rapidez e de forma tão profunda que levam a que uma estratégia fique obsoleta de um momento para o outro, mesmo que esta tenha sido bem planeada e implementada (Teixeira, 2011).

### **1.3 Mecanismos de controlo**

Durante muitos anos os principais indicadores para medir o desempenho duma instituição foram de índole financeira e os capitais tangíveis considerados os mais relevantes para a sua valorização. Todavia esse paradigma inverteu-se pela complexidade associada à rápida mudança da sociedade e atualmente no setor da prestação de serviços, os sistemas de avaliação das instituições assentam cada vez mais em informação que não está refletida nas demonstrações financeiras tais como: a marca, a capacidade de gestão, a formação e *know-how* dos recursos humanos, a qualidade do serviço, o relacionamento com os clientes, capacidade tecnológica e na sua base de dados (Fonseca, 2007).

#### **1.3.1 Controlos de resultados**

O controlo e monitorização do desempenho é um processo relevante de cariz administrativo que permite à instituição verificar se os seus resultados estão em linha com os objetivos, estratégicos e não estratégicos, por ela definidos. Não menos importante, numa perspetiva de futuro e da estratégia da instituição é a evolução dos dados que deve ser avaliada e acompanhada constantemente. Os dados históricos são uteis na conceção de projeções futuras. Uma forma de acompanhar e controlar os resultados é através da

utilização de gráficos, com base nestes, analisa-se matematicamente as tendências e definem-se e implementam-se ações que devem ser efetuadas num período de tempo previamente definido, permitindo a incorporação duma cultura de melhoria continua na organização (Fonseca, 2007).

O controlo de resultados ou desempenho tem por objetivo recompensar ou não os colaboradores da instituição, tendo em consideração os resultados gerados, que podem ser recompensas monetárias, promoções, despromoções, ou outras. Este tipo de controlo assume-se como controlo indireto dado que não incide diretamente sobre as ações dos colaboradores, mas sim, sobre o resultado das suas ações. A instituição não define quais as ações que o colaborador tem de tomar, fica ao seu arbítrio escolher os procedimentos que mais se ajustam para alcançar os resultados desejados. Sendo certo que as recompensas quando associadas aos resultados obtidos indicam ao colaborador o que efetivamente é considerado para a instituição, o que é valorizado por esta, motivando-o a obter resultados que são recompensados pela instituição e incentivando-o a utilizar e desenvolver os seus talentos para forma a ocupar posições que tenham bom desempenho. Este tipo de controlo apenas poderá ser utilizado em áreas em que os gestores conheçam muito bem os objetivos e quais os resultados desejados, e onde os resultados possam efetivamente ser medidos (Resende, 2007).

Existem várias ferramentas para controlar os resultados. Nos estudos de casos em apreço às instituições escolhidas, recorrem aos mapas de controlo e a alguns gráficos comparativos.

### **1.3.2 Controlos de ação**

Nas ISFL há algumas regras básicas no que respeita ao que se deve ou não fazer. Sendo certo, que se as mesmas forem ignoradas ou se lhes for dada menos relevância pode contribuir de forma negativa, ou mesmo impedir, o desempenho da instituição. As ISFL tendencialmente olham para dentro de si próprias, para o seu interior. As pessoas envolvem-se de tal forma com a sua causa e convencem-se de que de estão a fazer as coisas certas, que veem a instituição como um fim de si mesma, todavia, a certa altura as pessoas deixam de questionar: Isto serve a nossa missão? Esta situação não só impede o desempenho como transtorna a visão e dedicação (Drucker, 2006).

Refere o mesmo autor que as ISFL na sua atividade e em especial quando têm de tomar um decisão devem questionar se essa decisão incorpora maior capacidade na realização da missão. Concretamente, a ISFL deve começar por questionar o resultado final, enfocarse de fora para dentro, ao contrário, do atrás referido, no olhar de dentro para fora.

Para a tomada eficaz de decisões a diversidade de opiniões é muito relevante, já a hostilidade e animosidade é dispensável e contaminam o espírito de uma instituição. É preciso ter em atenção o aumento do ruído nas instituições, sinal de desânimo, sinónimo de que a estrutura da instituição não está em sintonia sendo necessário proceder à mudança (Drucker, 2006).

### **1.3.3 Controlos pessoais**

Drucker (2006) reconhece que numa ISFL o mais importante é construí-la em torno da informação e da comunicação, ao invés em torno da hierarquia. Todos os intervenientes/colaboradores devem ser responsáveis e responsabilizados pela informação que prestam. Para tal, todos devem em cada momento ter presente a informação que necessitam para desempenhar o seu trabalho (de quem, quando e como) e qual a informação que necessitam produzir para que os outros possam desempenhar o seu trabalho (em que forma e quando). Sendo certo, que atualmente existe um grande fluxo de informação nas instituições, ao contrário do que acontecia há uns anos atrás, isto leva a uma menor necessidade de escalões de decisão e conseqüentemente a instituições com menos camadas de decisão, mais horizontal. Pese embora esta solução impactar num elevado progresso, leva a uma maior responsabilização dos colaboradores da instituição, maior responsabilidade pela informação e elevada responsabilidade na prestação da mesma a terceiros, caso contrário, os dados constantes nessa informação nada transmite da realidade da instituição. Nas ISFL assentes na informação os colaboradores devem incorporar a responsabilidade de comunicar com os seus chefes e com os colegas, bem como, educá-los para esta realidade, todos os colaboradores e voluntários das ISFL, ao terem consciência desta realidade assumem a responsabilidade de serem ouvidos e compreendidos por toda a instituição. Isto exige que cada colaborador da ISFL determine e assuma a sua prestação para os resultados, pelos quais a instituição lhe pode pedir contas, responsabilizá-lo, por isso é que cada colaborador tem de estar ciente, em todo o momento, se é ou não entendido pela instituição como um todo, pois só assim constrói a confiança mútua.

A Delegação é necessária e muito solicitada por todos nas instituições, no entanto, para que tal ocorra, seja eficaz e produtiva, é necessário que as tarefas delegadas estejam muito bem definidas e claras para todos, existam metas e prazos de serviço. Sendo certo que é essencial que exista acima de tudo um entendimento claro e de confiança entre a pessoa que delega e aquela em que é delegada a tarefa sobre o que se espera e quais os compromissos que se pretendem atingir. Todavia convém referir que quem delega continua a ser responsável e tem de fazer follow-up, confirmar que as tarefas estão a ser bem-feitas e da forma correta e quem recebe a delegação tem a obrigatoriedade de informar em todo o momento qualquer situação não operacional que ocorra (Drucker, 2006).

### **1.3.4 Controlos culturais**

Até à década de 1990 o controlo cultural era visto como sendo um controlo suave. Foi nessa década que ele se tornou mais relevante e aumentou a sua expressão junto das instituições. Poderemos designar o controlo cultural com sendo uma alternativa de controlo com expressão e relevância para as instituições com normas de comportamento orgânico bem definidas. Este controlo pode ser a fonte de motivação e empenho para que os colaboradores se monitorizem e influenciem mutuamente, sendo este mais eficaz no caso em que existem laços de afetividade entre si. Pode ser utilizado em quase todas as instituições, o seu custo é por norma menor que o das outras formas de controlo mais intervenientes e produz habitualmente menos efeitos secundários e prejudiciais. Em face do exposto o autor conclui que este controlo possui vantagens importantes no que respeita aos resultados e ao controlo da ação (Merchant, 1997).

No modelo de controlo defendido por Simons (*as cited in Resende, 2007*) está incorporado o “sistema de crenças” que consiste, nem mais nem menos, na motivação dos colaboradores através da troca entre si dos valores e decisões, levando-os pesquisa e criação de oportunidades para que a instituição alcance a missão de forma eficaz. O sistema de crenças realça os valores inatos dos colaboradores para que estes façam parte integrante e contribuam para a missão da instituição com empenho e dedicação. Verifica-se uma orientação comum entre as estratégias da instituição e os episódios pontuais que não têm intervenção da instituição, mas antes, são o reflexo do resultado do trabalho e do empenho dos colaboradores. Os princípios nucleares dos colaboradores são geradores de

forças positivas para os sistemas de controlo, indicando que estes o aceitam, compreendem e para ele vão contribuir.

### **1.3.5 Mecanismos de controlo: impacto nos problemas de controlo nas instituições**

Segundo Merchant & Stede (2007) dos vários tipos de controlo, o controlo da ação é o mais direto e abrangente pois garante comportamentos e atitudes adequadas por parte dos indivíduos que dependem da instituição. Este mecanismo pode atuar sobre os diferentes problemas de controlo da instituição e enfocando-se em diversas variáveis: as restrições comportamentais, revisões prévias, responsabilização pela ação e redundância. As restrições comportamentais atuam sobre os problemas de motivação dos indivíduos, uma vez imposta uma restrição, o indivíduo vai sentir-se constrangido em ter uma atitude ou tomar uma decisão contrária aos interesses da instituição, os problemas de controlo são circunscritos através da atuação ao nível da revisão prévia e da responsabilização pela ação e finalmente a redundância enfoca-se nas limitações pessoais e problemas motivacionais dos indivíduos.

Outros problemas de controlo numa instituição podem ser colmatados através dos mecanismos de controlo pessoais e culturais, isto é, a falta de órgão de gestão pode ser atenuada através da contratação de indivíduos com experiência na função, os problemas motivacionais podem ser reduzidos quando se está na presença duma instituição com uma cultura forte, ou através da contratação de indivíduos com uma motivação elevada ou ainda mobilizando indivíduos de um grupo de trabalho para outro que potenciem o alinhamento das regras do grupo. Por fim, referir que estes mecanismos de controlo podem ainda atuar sobre limitações pessoais através da adequação à função, formação profissional e disponibilização dos recursos necessários.

O controlo de resultados tem elevada eficácia na resolução dos problemas motivacionais da instituição. Este leva os colaboradores a optarem por comportamentos adequados às necessidades da instituição e convergentes para os interesses da mesma, motivados sempre pela figura da recompensa, que este controlo tem subjacente. A definição dos resultados esperados pela instituição transmite aos colaboradores o que deles é esperado, evitando assim problemas de falta de direção. Por outro lado atua sobre os problemas motivacionais quando desenvolve nos colaboradores a vontade de evoluírem nos seus

conhecimentos para ultrapassarem as suas limitações e assim atingirem os resultados que mais uma vez se traduz na tão desejada recompensa. O controlo de resultados impacta uma vez mais na retenção e atração dos colaboradores que demonstram as competências necessárias e eficazes no desempenho da função, uma vez mais com o sentido na recompensa esperada (Merchant & Stede, 2007).

No quadro seguinte resumem-se os impactos nos problemas de controlo das instituições.

Quadro 2 – Mecanismos de controlo: impacto nos problemas de controlo das instituições

Problemas de controlos / Mecanismos de controlo		Falta de Direção	Problemas motivacionais	Limitações Pessoais
Controlos de resultados		X	X	X
Controlos de ação	Restrições comportamentais		X	
	Revisões Previas	X	X	X
	Responsabilização pela ação	X	X	X
	Redundância		X	X
Controlos Pessoais	Seleção e recrutamento de pessoal	X	X	X
	Formação Definição de funções e recursos necessários	X		X
Controlos culturais	Código conduta	X		X
	Recompensas de grupo	X	X	X
	Transferências intra-grupos	X		X
	Envolvência física			X
	Exemplo de liderança	X		X

Fonte: Adaptado de Merchant e Van der Stede, 1997, p. 91)

## 1.4 Ferramentas de controlo

Existem atualmente uma variedade substancial de ferramentas de controlo, de diversas naturezas, das quais se destacam, em maior sentido, a qualitativa e quantitativa. Sendo certo que todas são maioritariamente vocacionadas para as ICFL, tais como o controlo orçamental, indicadores com base em rácios, o *balanced scorecard* (BSC), o ABC/ABM, os 7S da *Mckinsey*, entre outras.

Concretamente nesta dissertação, tal como tem vindo a ser apontado pelos vários autores abordados, as ferramentas de natureza qualitativa são as que mais se adequam à aferição dos SGC aplicados às ISFL.

Faz-se de seguida uma muito breve abordagem ao modelo BSC, sendo que, tal como referido na metodologia, adotar-se-á na presente dissertação o modelo 7S *Mckinsey*, este sim desenvolvido no ponto 1.4.1.

O BSC aparece fruto das necessidades sentidas pelas instituições em ter uma metodologia de avaliação de desempenho que lhes proporcionasse o balanceamento entre os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (intangíveis e operacionais) que lhes estão associados, entre os indicadores de curto prazo e médio e longo prazo e entre indicadores de resultados e os indicadores que levam aos resultados.

Desta forma as instituições obtinham uma avaliação global, integrada e multidimensional do desempenho das instituições sob quatro óticas diferentes mas que interagem entre si: ótica financeira, ótica dos clientes, ótica dos procedimentos internos e ótica da aprendizagem e desenvolvimento (A. J. R. Santos, 2008).

Assim, o BSC desenvolve-se no seio dum estudo encomendado aos seus criadores, *Kaplan e Norton*. O seu fundamento nasceu da emergência de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos tradicionais, os quais, há data, incidiam quase exclusivamente em indicadores de desempenho históricos, sustentados em variáveis económicas, financeiras e contabilísticas, insuficientes e inadequadas na medição da capacidade das instituições criarem valor para o futuro.

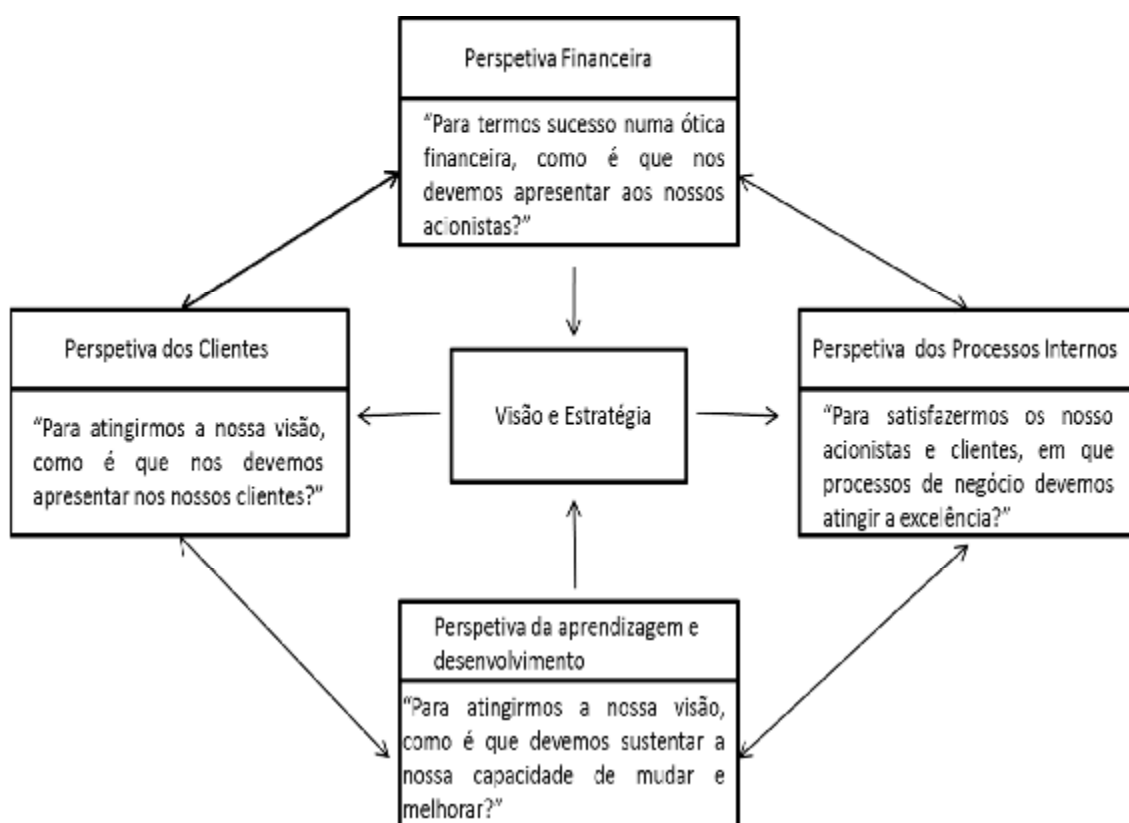
É ainda referido pelo mesmo autor que o BSC rapidamente se revelou uma ferramenta com elevado potencial para a gestão estratégica, proporcionando às instituições, para além de uma avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, também a própria formulação, e, mais relevante ainda, a forma de a operacionalizar no terreno.



O mesmo autor refere ainda que *Kaplan e Norton* defendem a adoção do BSC como uma ferramenta de avaliação de desempenho duma instituição, com base nas quatro óticas, as quais quando adotadas e articuladas de forma correta entre si, e em simultâneo, contribuem para a concretização dos objetivos estratégicos globais e integrados de uma instituição. Em suma defendem que o BSC é uma ferramenta que poderá avaliar em que medida a instituição consegue: (i) proteger os interesses dos acionistas; (ii) garantir a satisfação das expectativas dos clientes; (iii) melhorar e inovar nos processos sensíveis da instituição; e (iv) aprender, desenvolver e melhorar os *inputs* da instituição, processos de transformação e *outputs*, por forma a assegurar o desenvolvimento de competências inovadoras e distintas e conseqüentemente a obtenção de vantagens competitivas.

De acordo com a figura seguinte, as quatro perspetivas do modelo interagem da seguinte forma.

**Figura 4 – As 4 perspetivas do modelo *balanced scorecard***



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996) (as cited as A. C. Santos, 2011, p. 385).

### **1.4.1 Modelo dos 7S MCKinsey**

Segundo Teixeira (2011), o modelo 7S MCKinsey foi desenvolvido por dois colaboradores da consultora McKinsey, Peters e Waterman, tratando-se de uma excelente ferramenta para avaliar de forma qualitativa a estratégia duma instituição. Possibilita o desenvolvimento de melhorias no desempenho da instituição, permite analisar de forma preventiva os efeitos futuros da mudança no seu desempenho, direcionar os departamentos e os processos para um único sentido, bem como determinar a forma mais eficaz de implementar uma estratégia.

Os autores Tezza, Bornia, & Vey (2010) levaram a cabo um importante estudo desenvolvido no seu artigo aqui referenciado.

Este estudo objetivou a classificação dos modelos de controlo de gestão, por eles designados de sistemas de medição de desempenho. Com base nas várias abordagens utilizadas, foram realizados 140 inquéritos no período de 1980 a 2007 e classificados segundo os seguintes critérios: abrangência, tipo de abordagem, foco, nível de medição, grau de complexidade, bem outras questões complementares. Demonstrou-se que até ao início dos anos 80 do século passado as medidas existentes de avaliação de desempenho assentavam apenas em variáveis financeiras.

Um das primeiras abordagens de cariz não financeiro e organizacional foi o modelo 7S McKinsey, desenvolvido em finais da década de 70 nos USA.

Este modelo assenta basicamente em 7 elementos da organização, uns objetivos, tais como estratégia, estrutura e sistema, e outros subjetivos, como habilidades, valor partilhado, estilo e pessoas.

É ainda mencionado pelos autores que esta nova abordagem deu um contributo e avanço muito importante no sentido que a organização possa ser vista duma forma mais ampla e abrangente e não somente baseada em indicadores financeiros. Não obstante, os autores referem também que este modelo pode assumir algumas limitações, dada a natureza descritiva do mesmo e revelar-se menos eficaz no que respeita à competitividade e inovação.

Hoje, este modelo encontra-se versado em diversos artigos, conferindo-lhe, por isso, importância científica, permitindo à autora da dissertação a sua utilização com um grau de elevada certeza para a obtenção de resultados.

De seguida aborda-se o modelo 7S McKinsey com base no trabalho dos seus promotores.

De facto, desde finais da década de 70 que se assiste a uma preocupação generalizada com os problemas de eficácia nas instituições e uma preocupação ainda maior com a natureza da relação entre a estrutura e a organização. Foi desenvolvido um trabalho de pesquisa junto de consultores e chefias de grandes empresas, com capacidade e experiência demonstrada sobre o tema. A conclusão obtida evidencia que ninguém estava totalmente satisfeito com os métodos e técnicas tradicionais. Ao invés, os inquiridos demonstraram elevado ceticismo quanto à possibilidade de algum método vir a funcionar (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

Este estudo demonstra ainda que o maior desafio para um gestor reside na melhor forma de organizar a sua instituição, sendo que o seu objetivo máximo é a plena eficácia da sua organização.

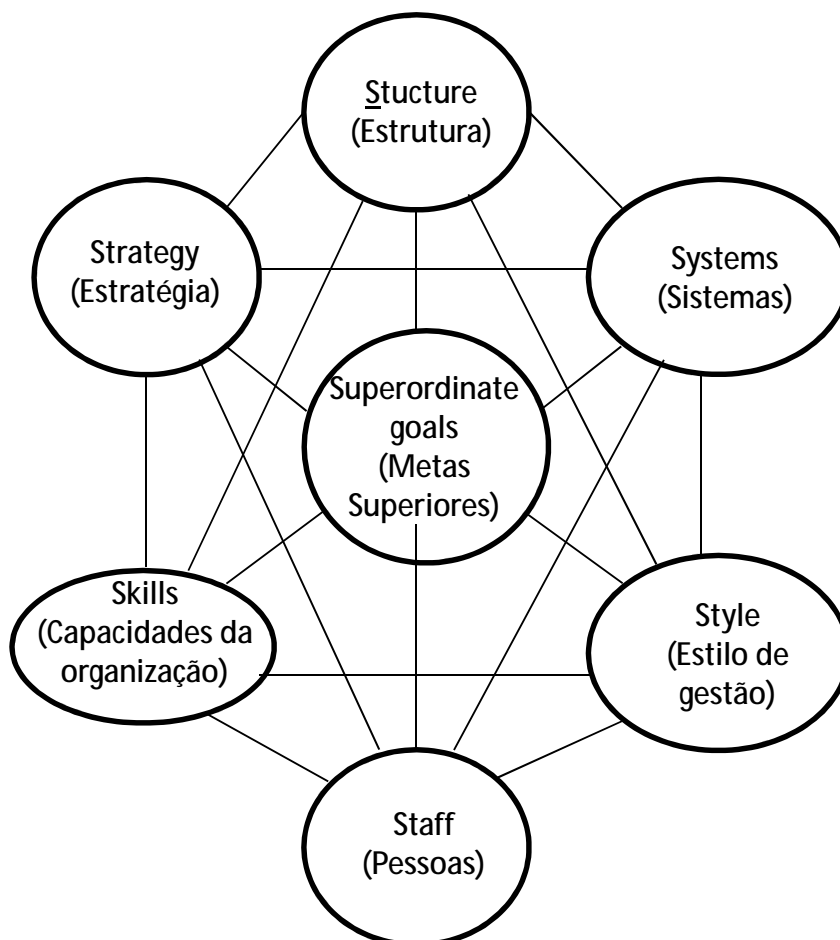
Este tema, problemático, presente no dia-a-dia da gestão, não encontrava resposta nos modelos tradicionais até então conhecidos. Em face desta limitação verificada nos modelos tradicionais, desenvolveram um quadro que melhor definisse a instituição, identificando as variáveis principais que dela fazem parte, e que com ela interagem, e testando-o em várias instituições.

Desde logo o modelo desenvolvido revelou-se adequado e com valia nas respostas a algumas das questões colocadas, nomeadamente, no diagnóstico das causas que provocam mau estar nas instituições, e conseqüentemente na formulação de programas para a sua melhoria.

Referem então que a eficácia da instituição deriva, e tem implícita a relação e interação, entre sete fatores / variáveis como as seguintes: **(1)** estrutura (*structure*); **(2)** estratégia (*strategy*); **(3)** sistemas (*systems*); **(4)** estilo (*style*); **(5)** competências (*skills*); **(6)** pessoal (*staff*); e **(7)** Metas Superiores (*superordinate goals*).

O quadro que a seguir se transcreve relata a forma como as ideias foram abordadas.

**Figura 5 – Nova visão da organização**



Fonte: Adaptado de Waterman et al., 1980, p.18

A figura acima, de acordo com os autores, sugere várias ideias. Numa primeira fase, transmite a multiplicidade de variáveis que influenciam a instituição a tornar-se mais ou menos eficaz, sendo, por isso necessário dar atenção a todas elas e não ignorando nenhuma delas. Por outro lado, torna visível a teia de relações e conexões existentes entre as várias variáveis, e conseqüentemente a ideia que os progressos da instituição só serão possíveis se ocorrerem em todas as áreas que cada variável representa.

Todavia, uma estratégia, ainda que cuidadosamente planeada, pode não resultar, ocorrendo uma falha na execução. Resulta que a não verificação duma variável do modelo, na sua plenitude, prejudique a abrangência do seu todo. Por isso, na opinião dos autores, o modelo está bem desenhado porque não existe um ponto de partida ou hierarquias

implícitas. Sendo certo que algumas variáveis assumem maior relevância, tais como a estratégia e a estrutura, no seu conjunto a força motriz da instituição será sempre assente em todas as elas, 7S.

Os seus autores originais descrevem as sete variáveis da seguinte forma:

- i) Estrutura (*structure*) – centralizada ou descentralizada, como a instituição está organizada, como é feita a divisão de tarefas e a coordenação.
- ii) Estratégia (*strategy*) – são as ações de planeamento que a instituição leva a cabo para dar respostas aos problemas e situação de forma antecipada, é o seu rumo, é a forma como a instituição se pretende posicionar face aos concorrentes.
- iii) Sistemas (*systems*) – incorpora todos os sistemas e procedimentos formais e informais da instituição. Dá a perceção de como a instituição faz as “coisas”.
- iv) Estilo (*style*) – é a cultura da instituição, os seus valores e princípios.
- v) Pessoas (*staff*) – são as pessoas que colaboram com a instituição, os seus sistemas de avaliação, as tabelas salariais, formação, atitude, motivação, comportamento, entre outros fatores.
- vi) Competências (*skills*) – são as competências da instituição, como um todo ou mesmo as individuais específicas de um ou outro colaborador.
- vii) Metas Superiores (*superordinate goals*) – são as metas mais desejadas, valores e aspirações da instituição, ideias em torno das quais a instituição é construída.

Também de acordo com A.J.R.Santos (2008), as várias teorias de gestão desenvolveram-se porque tinham como principal objetivo responder de forma exemplar aos problemas objetivos e relevantes com que as instituições se deparam em cada momento.

Este autor refere que, tendencialmente, as preocupações das instituições centravam-se em algumas variáveis chave tais como: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente.

Ora, o comportamento destas variáveis institucionais é sistémico e complexo, sendo que cada uma delas influencia e é influenciada pelas outras. Todavia, ainda que o grau de complexidade do comportamento das variáveis fosse elevado e o relacionamento entre si relevante, as teorias de gestão apenas se dedicavam ao estudo de partes ou de algumas delas, colocando em causa a visão global e integrada da gestão da instituição. Por forma a colmatar algumas das falhas acima detetadas apareceram algumas teorias de gestão

com orientações mais abrangentes da realidade institucional. E é neste sentido que, também para A. J. R. Santos (2008), as teorias de gestão estão cada vez mais atentas às necessidades e exigências preconizadas pelas diversas instituições e têm vindo a desenvolver-se e a focar a sua abrangência não apenas sobre as variáveis-chave acima mencionadas e outras que possam ser propostas, mas, e muito em especial, sobre a integração das mesmas.

Procura-se, por isso e desta forma, estudar as relações que se desenvolvem entre as várias variáveis para alcançar uma visão mais abrangente dos impedimentos verificados ao nível do desempenho institucional.

Este autor, adicionalmente, e de acordo com a sua interpretação, também permite melhor interpretar o sentido que as variáveis 7S Mckinsey podem assumir

- i) Estratégia (*strategy*) – Sentido de orientação da instituição, que canaliza a afetação dos seus recursos, habitualmente escassos, ao longo do tempo, no sentido da concretização dos objetivos institucionais.
- ii) Competências (*skills*) – trata-se do que a empresa faz efetivamente bem, podem se competências distintivas do pessoal relevante da instituição ou serem competências da própria instituição, como um todo.
- iii) Valores Partilhados (*shared values*) – cultura e políticas da instituição, as crenças e valores partilhados por todos os colaboradores da instituição.
- iv) Pessoas (*staff*) – recursos humanos da instituição, suas características, muito em especial daqueles que são relevantes para instituição, nível de escolaridade, formação, qualificações técnicas, idade, entre outras.
- v) Sistemas e processos (*systems*) - sistemas e processos formais da instituição, interligados com as áreas funcionais, contabilidade e reporte.
- vi) Estilos (*style*) – tipo de liderança praticado na instituição e como essa se refletem na concretização dos objetivos institucionais.
- vii) Estrutura (*structure*) – tipo de estrutura, organograma da instituição e a forma como as várias entidades se interligam. Dispõem de comité, equipas de projeto e *task forces*.

Por último, na abordagem feita por Teixeira (2011) ao modelo em análise, este corrobora em tudo o que foi referido pelos autores anteriores. Acrescenta, porém, que o modelo está

igualmente desenvolvido com base nas sete variáveis, dependentes entre si, e as quais estão agrupadas em dois grupos: *hard* (duro) ou *soft* (mole).

Refere ainda o mesmo autor que o grupo das variáveis acima designadas de *hard* (duro) é composto por três elementos e por isso lhe é atribuído o nome de triângulo duro – *Strategy* (estratégia), *Structure* (estrutura) e *Systems* (sistemas). O grupo de variáveis designado de *soft* (mole) é composto pelos restantes quatro elementos e por conseguinte se chama quadrilátero mole – *Skills* (aptidões ou capacidades da instituição), *Style* (estilo de gestão), *Staff* (RH - técnicos e quadros) e *Shared values* (valores partilhados).

O quadro seguinte retrata os “vetores de contenção” ou oposição do modelo 7S *McKinsey*, geridos de forma adequada, o que normalmente ocorre nas instituições mais bem-sucedidas. Estas aproveitam os conflitos a seu favor e gerem os vetores de contenção ou oposição, constituídos pelos extremos de atuação de cada um dos sete fatores do modelo de *McKinsey*. Acha-se interessante, por complemento a outras, a sistematização que este autor apresenta sobre as variáveis e como estas se podem impactar na instituição.

Quadro 3 – Vetores de contenção ou oposição baseados nos extremos dos fatores do modelo dos 7S *McKinsey*

VARIÁVEIS	IMPACTOS
<b>Estratégia</b>	Planeada ↔ Oportunista
<b>Estrutura</b>	Elitista ↔ Pluralista
<b>Sistemas</b>	Mandatário ↔ Discricionário
<b>Valores partilhados</b>	“Cabeça Fria” ↔ Familiar
<b>Estilos</b>	Gestionário ↔ Transformacional
<b>Técnicos e Quadros</b>	Colegialidade ↔ Individualidade
<b>Aptidões ou capacidades</b>	Maximizar ↔ Metamizar

Fonte: Adaptado de Teixeira, 2011, p. 335

De seguida procede-se à metodologia da dissertação.

## Capítulo II – Metodologia

Segundo Sousa & Baptista (2011) “uma investigação trata-se de um processo de estruturação do conhecimento, tendo como objetivos fundamentais conceber novo conhecimento ou validar um conhecimento pré-existente, ou seja, testar uma teoria para verificar a sua veracidade” (p. 3).

Um processo de investigação em ciências sociais é obrigatoriamente sistemático e rigoroso, sendo certo, que só dessa forma nos conduz à aquisição de conhecimento científico. Este processo tem um conjunto de etapas subjacentes: (i) definição do problema de investigação, (ii) revisão da literatura, (iii) construção de um modelo de análise, (iv) escolha da metodologia, (v) seleção da técnica de recolha dos dados, (vi) análise dos dados, (vii) conclusões e (viii) publicação dos resultados (Sousa e Baptista, 2011).

Pretende-se neste capítulo descrever, com detalhe, a metodologia, o método e as técnicas adotadas.

### 2.1 Metodologia adotada

O principal objetivo deste trabalho é a caracterização das ISFL e a exploração da forma como essas características influenciam os seus sistemas de controlo de gestão. Este objetivo envolve um conhecimento amplo e profundo dessas instituições, bem como, do contexto no qual as mesmas estão inseridas.

A metodologia que se pretende utilizar neste trabalho é o estudo de caso. A escolha do estudo de caso como metodologia deve-se, em todo o momento, à operacionalidade, ação e envolvimento que a autora possui em toda esta metodologia.

O estudo de caso é a exploração de um único fenómeno, limitado no tempo e na ação, onde o investigador recolhe informação detalhada. Acresce que é um estudo intensivo e detalhado sobre uma entidade bem definida, um caso, que é único, específico, diferente e complexo (Sousa e Baptista, 2011, p. 64).



Para dar persecução a este estudo, conforme já referido em capítulos anteriores, as instituições selecionadas foram a Cáritas Diocesana de Aveiro (CDA) e a Santa Casa da Misericórdia de Aveiro (SCMA).

## **2.2 Método de investigação e recolha de dados**

O estudo de caso tem um duplo objetivo de ação e investigação, que motiva a autora, e se por um lado pode proporcionar a mudança numa comunidade, instituição, organização ou programa, por outro, aumenta a compreensão por parte da autora, do cliente e da comunidade.

Os métodos de investigação podem ser de várias tipologias: quantitativos, qualitativos e mistos. No trabalho aqui apresentado vamos optar pelo método de investigação qualitativa.

Toda e qualquer investigação, seja ela de amplitude qualitativa ou quantitativa implica a recolha de dados, todavia essa recolha pode incorporar várias formas: notação, descrição, análise, questionário ou entrevista, testes e medição (Coutinho, 2011).

A investigação-ação é uma metodologia dinâmica, que funciona como uma espiral de planeamento, ação e procura de factos sobre os resultados e ações tomadas, um ciclo de análise e reconceptualização do problema, planeando a intervenção, implementado o plano e avaliando a eficácia da intervenção. (Sousa & Baptista, 2011, p. 66).

No trabalho aqui presente adotamos pela entrevista para procedermos à recolha de dados junto das instituições que incorporam o nosso estudo, CDA e a SCMA. A entrevista foi feita pela autora, pese embora possa ser levada a cabo por terceiros. A autora orientou-se dando seguimento às questões transcritas no guião da entrevista ao qual se encontra no Anexo 1, sendo certo que em algumas situações e momentos específicos adaptou as questões solicitando alguma informação adicional. Esta possibilidade, diga-se flexibilidade, é uma característica basilar da entrevista, só possível pela existência de contacto entre o entrevistado e o entrevistador.

Na CDA foram entrevistados dois membros da direção, o presidente, Sr. José Alves e o tesoureiro, Sr. José Pereira, que responderam às questões colocadas devidamente suportadas no guião, as respostas encontram-se compiladas no anexo 2 do trabalho.

Na SCMA entrevistamos o provedor, Sr. Dr. Carlos Alberto Lacerda Pais que prontamente foi respondendo às questões colocadas também elas baseadas no guião e as quais também se encontram compiladas no anexo 3.

Para a elaboração e desenvolvimento do capítulo III foi utilizada a informação recolhida nas entrevistas, bem como outra informação adicional facultada pelas instituições em estudo.

### **2.3 Escolha das instituições que participam nos estudos de caso**

A investigação que suporta esta dissertação, conforme referido anteriormente, tem como objetivo a caracterização das ISFL e a exploração da forma como essas características influenciam os seus sistemas de controlo de gestão.

Por forma a obter conclusões mais enriquecidas e sustentadas, pela via da comparação de realidades distintas, optou-se por escolher duas instituições de referência da área de intervenção para fazerem parte integrante do estudo. Pretenderam-se duas instituições de dimensão e atividades relevantes em curso e relevância ao nível da sociedade local.

Assim sendo, iniciou-se o processo de escolha das entidades que darão suporte ao estudo.

O conhecimento pessoal da autora com elementos da direção de ambas as entidades foi determinante para a escolha.

Após contacto aos elementos diretivos sobre a possibilidade da pretensão ser aceite pelas instituições, o resultado foi positivo, de aceitação, e as instituições escolhidas foram: Cáritas Diocesana de Aveiro e Santa Casa da Misericórdia de Aveiro.

Posteriormente foi enviado, através de correio eletrónico, a formalização da pretensão junto das Instituições escolhidas e solicitada uma primeira entrevista. Foram recebidas respostas afirmativas das duas entidades.

## **CAPÍTULO III – Estudo de casos nas instituições Cáritas Diocesana de Aveiro (CDA) e Santa Casa da Misericórdia de Aveiro (SCMA)**

Neste capítulo implementa-se a metodologia escolhida para a investigação, estudo de caso, em duas ISFL, de referência na sociedade Aveirense, CDA e a SCMA. Pretende-se numa primeira fase fazer uma descrição das instituições, e, de seguida identificar se as mesmas têm ou não um SCG implementado e quais os mecanismos adotados.

As informações que constam neste capítulo sobre as instituições em estudo foram recolhidas das entrevistas efetuadas e dos documentos adicionais facultados pelas mesmas, conforme já referido no capítulo da metodologia.

### **3.1 Descrição da CDA e SCMA**

A CDA é um organismo oficial da igreja Católica destinada à promoção e exercício de ação social.

É desde 1991 uma (IPSS) mas já existia como Cáritas desde 1952. Goza de personalidade jurídica no foro eclesiástico, no foro civil. Rege-se pelo direito canónico, concretamente pela concordata assinada pelo Estado Português com a Santa Sé, e pela legislação civil. Possui autonomia administrativa e financeira.

Historicamente, a CDA desenvolveu-se por via de dois acontecimentos relevantes na época. Por um lado pelo fluxo migratório, que ocorreu há data, para a guerra do ultramar, e por outro lado, pelo fenómeno da emigração originada pela fuga a essa mesma guerra.

Em ambos os casos o papel da CDA foi preponderante no apoio às famílias, diga-se mulheres, crianças, e idosos, que ficaram no país natal numa situação de grande precaridade e com imensas dificuldades financeiras.

A CDA possui uma grande relevância na economia social da região com destaque para a sua presença em várias valências, e na dinamização de diversas campanhas com impacto

na sociedade local, nacional e internacional. A atividade da CDA desenvolve-se através das diferentes respostas sociais: (i) atendimento social – Apoio a indivíduos e famílias em situação de emergência social; (ii) centro de alojamento temporário para homens em situação de sem abrigo; (iii) Centro de Acolhimento Temporário para crianças em risco; (iv) Creche; (v) Pré – Escolar; (vi) banco de ajudas técnicas; (vii) núcleo de atendimento a vítimas de violência doméstica do Distrito de Aveiro; (viii) projeto EntreSendas E5G, a CDA é promotora e gestora deste projeto no âmbito do programa escolhas (minorias éticas).

A ação da CDA estende-se a toda a diocese de Aveiro através da rede de voluntários, organizados em grupos Cáritas paroquiais e desenvolvem um importante trabalho de proximidade à comunidade.

As campanhas levadas a cabo por iniciativa própria da CDA ou em articulação com a Cáritas Portuguesa (CP) visam angariação de fundos e a sensibilização para valores de solidariedade. A título de exemplo pode-se referenciar: campanhas anuais - semana Cáritas, “Dez milhões de estrelas”, “Um gesto pela paz” e as campanhas das emergências – recolha de vestuário para os refugiados da Síria.

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, também e de forma mais abreviada é designada de Santa Casa da Misericórdia de Aveiro ou simplesmente Misericórdia de Aveiro. No nosso estudo optamos pela designação mais usual SCMA (SCMA, 2015).

Na mesma fonte refere que a SCMA é uma instituição da Igreja constituída na ordem jurídica canónica. Os seus principais objetivos encetam a satisfação das carências sociais e na prática de atos de culto católico. Tem personalidade jurídica canónica e civil e está reconhecida como IPSS.

A SCMA, como a quase totalidade das suas congéneres já ultrapassou os 500 anos de existência, tendo sido fundada em 1519. Tem procurado, ao longo dos séculos, prestar à comunidade auxílio privilegiando os mais necessitados – “os pobres dos mais pobres”. O sentimento da misericórdia leva a que se sofra com as misérias alheias, e as Misericórdias procuram satisfazer, quanto possível, as suas necessidades, desencadeando a prática das obras misericordiosas (SCMA, 2015).

A SCMA é de extrema importância para a sociedade Aveirense. Está presente em várias valências: (i) serviços religiosos; (ii) serviços de conservação; (iii) restauro e arquivo; (iv) acompanhamento à população beneficiária do rendimento social de inserção; (v) serviço de apoio ao complemento solidário para idosos (CSI); além de diversos eventos com marcação prévia, tais como visitas guiadas, casamentos e missas especiais.

Além da sua sede presente na cidade de Aveiro, possui o Complexo da Moita e a casa da Cruz. No complexo da Moita existem as seguintes valências: (i) lar de idosos; (ii) centro de dia; (iii) serviços de apoio domiciliário; (iv) uma casa abrigo; (v) unidade de medicina física e de reabilitação; (vi) núcleo *alzheimer* Portugal, (vii) cantina Social. Na casa de Santa Cruz temos: (i) um jardim-de-infância; (ii) creche e mais recentemente abraçaram no seu universo o jardim-de-infância creche do centro infantil de Aveiro (CIA) (mercado de santiago).

### **3.1.1 Enquadramento das instituições**

A CDA é uma entidade que abrange toda a área geográfica da diocese de Aveiro e está sediada em Aveiro. Promove e exerce a ação social em diversas áreas, através de respostas qualificadas e humanizadas, priorizando situações de exclusão, contribuindo para o desenvolvimento e autonomia da pessoa numa sociedade em constante evolução. Promove ações de consciencialização, apoia grupos paroquianos de ação social, fomenta o voluntariado, congrega esforços para prevenir e solucionar problemas sociais.

Junto das entidades público-privadas intervém e medeia para atingir objetivos idênticos aos da CDA. Pode cooperar com outras entidades que possam contribuir para os mesmos objetivos da CDA.

A SCMA é uma Instituição da igreja, está presente no dia-a-dia religioso da comunidade Aveirense. A sua intervenção na comunidade prolonga-se através das valências atrás mencionadas prestando auxílio à comunidade, privilegiando os mais necessitados, e estando alerta ao aumento das necessidades da população por via dos tempos incertos que se vivem. A SCMA tem uma missão de longos anos como referido pelo Dr. Lacerda Pais, provedor da SCMA “com uma missão penta-secular, os seus firmes valores e com uma visão cada vez mais aberta à comunidade estão atribuídas à Santa Casa

responsabilidades e competências cada vez mais vastas. Algumas foram criadas por verificação de necessidades e avaliação de recursos e outras por apelos de emergências.”

A SCMA tem sua abrangência geográfica centralizada no concelho de Aveiro, ainda que a sua valência no núcleo *alzheimer* se estenda a todo o distrito.

A cooperação com outras instituições e com a comunidade está presente no quotidiano da SCMA através da prestação de vários serviços de cariz religiosos, eventos, concertos e exposições.

### **3.1.2 Modelo de governação das instituições**

A CDA está dependente do Bispo da diocese de Aveiro, não têm sócios, regem-se pelo direito canónico, pela concordata assinada pelo Estado Português com a Santa Sé e pela legislação civil. Conforme anteriormente referido a CDA é uma IPSS e possui estatutos próprios pelos quais se rege (Anexo 4).

Os órgãos de gestão não são eleitos, mas sim nomeados. O bispo da diocese é responsável pela sua nomeação por mandatos, no máximo de três, e têm uma duração de três anos. O presidente da direção é indigitado pelo bispo, forma uma equipa de gestão cuja constituição lhe é apresentada, que por sua vez a valida ou não, a nomeia e lhe dá posse. Após a tomada de posse são distribuídos os pelouros pelos diversos membros, tendo em conta a sua formação, experiência de vida e disponibilidade de tempo. A direção da CDA é composta por um número ímpar de membros efetivos, no mínimo cinco e no máximo sete, sendo obrigatório existir: um presidente, um secretário, um tesoureiro e no mínimo dois vogais.

A CDA pertence à rede nacional de Cáritas que é constituída por vinte unidades “Cáritas Diocesanas” em todo o território português, que reúnem ordinariamente em Conselho Geral duas vezes por ano. O conselho geral é convocado pela CP, com a mesma no topo da hierarquia, tem como objetivo a coordenação da Cáritas e a troca de experiências (CDA, 2015).

Existe ainda a figura do assistente religioso, delegado do Bispo, que não faz parte da direção e que desempenha funções de assessoria religiosa.

A SCMA, tal como a CDA, também reporta ao Bispo da diocese de Aveiro. Tem personalidade jurídica canónica e civil e está reconhecida como IPSS. A SCMA possui estatutos próprios e por eles se rege (anexo 5). Possui sócios, designados por “irmãos”, que pagam uma quota mensal, possuindo atualmente cerca de quatro mil sócios. Todos estes têm direito a participar e votar nas assembleias gerais, a serem eleitos para os corpos gerentes e a requerer a convocação de assembleia geral.

Os órgãos sociais da SCMA são compostos pela assembleia geral, mesa administrativa e conselho fiscal.

A assembleia geral é composta três elementos: presidente, vice-presidente e vogal, sendo estes “irmãos” admitidos, há pelo menos três meses, e que possuam as quotas em dia. Os corpos gerentes são eleitos por escrutínio secreto. A duração do mandato dos corpos gerentes é de três anos e são eleitos no mês de dezembro do último ano do triénio. A mesa administrativa é constituída por sete membros: provedor, vice-provedor, secretário, tesoureiro e três vogais. Dispõem ainda de sete suplentes, caso necessário. O provedor é o cidadão que encabeça a lista mais votada e os restantes cargos e funções são escolhidos e alocados aos outros membros da lista.

### **3.1.3 Estrutura organizacional das instituições**

A estrutura organizacional é preponderante na conceção do SCG de qualquer Instituição.

Em instituições de grande dimensão e complexidade, os órgãos de gestão de topo não conseguem controlar todas as atividades da cadeia de valor da Instituição. Recorrem frequentemente à delegação de competências e à implementação dum conjunto de medidas e indicadores que lhes permitem medir o grau de concretização e consequentemente a eficácia dos recursos (Ziebell e Decoster, as cited in Resende, 2007).

Em instituições de dimensão pequena/média, como as que escolhemos para incorporar o nosso estudo de caso, as pessoas responsáveis estão frequentemente envolvidas na atividade operacional da instituição. Possuem uma visão transversal da instituição, e consequentemente, o controlo direto sobre a mesma.

Nestas situações em que a dimensão é suficientemente pequena e permite que os órgãos de gestão estejam em contato com as atividades operacionais, um SCG informal pode ser o suficiente e adequado (Resende, 2007).

Não podemos deixar de referir que as instituições colaborantes nestes estudos de caso são ambas IPSS, cuja dependência da segurança social (SS) é elevada face aos acordos de cooperação estabelecidos para cada uma das atividades que desenvolvem no seu universo de atuação.

Existem assim, em ambas as Instituições, necessidades muito idênticas no que se refere à existência de orçamento anual para as atividades/valências desenvolvidas. Esse orçamento é enviado à SS através duma plataforma informática permitindo-lhe concorrer a protocolos de cooperação, que em caso de serem considerados são convertidos em honorários para a instituição.

A CDA possui um organograma, facultado pela direção e que faz parte integrante deste trabalho (Anexo 6).

Sendo a CDA uma instituição de pequena ou média dimensão, as pessoas que integram os órgãos de gestão estão completamente envolvidos nos aspetos operacionais e detêm um controlo direto sobre a mesma em todo o momento.

De acordo com informação recolhida junto dos órgãos de gestão, designadamente do presidente e tesoureiro da Instituição, existem vários pelouros, tendo cada um deles, um responsável que é nomeado pelos órgãos de gestão, função essa que pode ser cumulativa com outra, e são estes que fazem o controlo de gestão.

A CDA possui um orçamento, um plano de atividades anual (anexo 7) e um plano estratégico (anexo 11) preparado pelos órgãos de gestão e responsáveis dos vários pelouros. O orçamento é comunicado à SS através de plataforma informática. Como é do conhecimento geral este tipo de instituição sobrevive na sua quase plenitude dos acordos de cooperação que estabelece com o Estado Português no âmbito de cada valência que a instituição incorpora.



Os órgãos de gestão e os responsáveis pelas respostas sociais (pelouros) promovem entre si reuniões de coordenação e controlo orçamental. Nessas reuniões implementam medidas de acompanhamento, desempenho e definição de medidas corretivas, caso se verifique a necessidade, para um eficaz cumprimento do orçamento e do plano de atividades.

Verificam se as verbas resultantes dos acordos de cooperação estabelecidos com o Estado Português estão devidamente orçamentadas, se os valores atribuídos a cada valência estão corretamente espelhados nas contas da Instituição, se os desempenhos nas várias valências acompanham o que foi previamente estabelecido no plano de atividades e controlam os custos através de mapas comparativos ou outros instrumentos que sejam entendidos para o efeito.

A estrutura organizacional da SCMA está bem definida e estruturada. Como possuem mais que uma unidade de prestação de serviços possuem organogramas distintos para a Sede e para o Complexo Social Moita (anexos 8 e 9, respetivamente).

Ainda no universo SCMA, o núcleo *Alzheimer* Portugal, dada a sua dimensão e o extenso número de valências que tem a seu cargo, possui um organograma próprio.

Tal como referido para a CDA, a SCMA também é uma Instituição de dimensão pequena/média os órgãos de Gestão participam nas atividades operacionais da Instituição e detém o controlo direto sobre as mesmas.

A SCMA possui um plano de ação, conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos (anexo 10), de periodicidade anual, preparados pela mesa administrativa e colocados a votos em sede de assembleia geral. Após aprovação, estes elementos são submetidos à SS através de plataforma informática por forma a obterem a sua validação dos protocolos e respetivos contributos par cada valência identificada.

### **3.1.4 Atividade das instituições**

Aquando da abordagem dos pontos 3.1 e 3.1.1 foi feita descrição das valências/atividades onde cada uma das Instituições do nosso estudo tem presença.

As atividades das instituições em estudo são, na sua generalidade, semelhante. Ambas são IPSS, promovem ação social em várias áreas, na atual conjuntura económica, financeira e social que o País atravessa, o papel destas instituições torna-se mais relevante e intenso. As necessidades da população alternaram-se e é necessário uma atenção redobrada por parte destas instituições, é preciso que estejam preparadas para dar respostas a novos desafios, abrangendo novas áreas ou valências por forma a servir a comunidade civil, substituindo-se ao estado nas suas obrigações para com a sociedade.

### **3.1.5 Recursos Humanos**

Podemos dizer que os recursos humanos são mais uma das características preponderantes do terceiro setor, isto porque, têm de ser indivíduos comprometidos com profundidade com as causas sociais das instituições. A motivação, satisfação e manutenção da produtividade dos colaboradores e dos voluntários da instituição advém das metas e dos resultados que conseguem atingir junto dos seus “clientes”. Cada instituição, pautada pela missão que tem definida e pelos recursos que tem à sua disposição, estrutura, gere e planeia o seu quadro de pessoal, colaboradores ou voluntários, beneficiários de salário ou não, por forma a garantir expectativas, desejos mas também algumas limitações às suas atividades (A. O. Carvalho, 2007) .

A SCMA e a CDA são instituições sem fins lucrativos, cujo carácter dos bens e dos serviços produzidos, visam o bem comum ou ação social, substituindo-se, em diversas situações ao estado.

Estamos perante duas instituições de referência no mercado onde atuam, o número de valências que incorporam nas suas atividades operacionais é elevado e o trabalho que desenvolvem com a comunidade local é reconhecido por todos como de excelência. Tudo isto só conseguido porque dispõem, ambas, de apropriados recursos humanos com elevadas qualificações e remunerados de acordo com a tabela salarial para o setor.

Ambas as instituições do estudo referem que a existe a preocupação de profissionalizar ainda mais, recrutando recursos humanos qualificados, não só pela diversidade de valências que compõem o seu universo, mas também porque algumas dessas valências assim o exigem.

As Instituições do nosso estudo recorrem muitas vezes ao trabalho de voluntariado para o desempenho de várias funções sejam elas de elevada responsabilidade como é o caso dos órgãos de gestão de ambas as instituições, que seja para outras atividade de menos responsabilidade mas cujo desempenho exige muito das pessoas, nomeadamente o acompanhamento de idosos, higiene e socialização, interação com pessoas em risco, informática, apoio nas tarefas diárias, famílias de fim semana, apoio ao estudo, diversos profissionais de saúde e outros.

O recrutamento dos voluntários é feito através do recurso a uma base de dados que dispõem, para a qual os indivíduos enviam os seus dados e aptidões, ou através da “passagem da palavra”, sistema que se releva muito eficaz nesta setor de atividade. Convém referir que o voluntariado não é um valor ou aptidão que se imponha às pessoas, tem de haver vontade que própria para o efeito, sem exigência ou obrigação.

Sendo certo que o recurso ao trabalho de voluntariado é uma opção presente em todas as IPSS, no caso das instituições em estudo na nossa investigação, essa problemática também ocorre e existe uma preocupação muito grande em transmitir os valores, a missão e os objetivos das instituições aos voluntários que a cada momento delas vão fazendo parte integrante. Para tal existe por parte de cada instituição do estudo ações de uma formação prévias e outras de reciclagem que vão transmitindo aos voluntários.

Esta preocupação decorre da necessidade de, em todo e qualquer momento, o voluntário saber utilizar os recursos disponíveis e estar consciencializado para a sua utilização da forma mais adequada, pois não podemos alhear-nos que os recursos disponíveis nas instituições são de terceiros, e os órgãos de gestão têm de prestar contas.

Destaca-se ainda que em ambas as instituições, CDA e SCMA, tem preocupações ao nível da qualidade e neste momento já têm equipas de profissionais dedicados a essa problemática.

No entanto temos de realçar que tanto na CDA como na SCMA os órgãos sociais não são remunerados, o que traduz um completo regime consubstanciado no voluntariado.

Os restantes colaboradores das instituições são remunerados de acordo com a tabela salarial em vigor para o setor. Esta tabela salarial é discutida com a Confederação Nacional

de Instituições de Solidariedade (CNIS) e o sindicato para o setor, no caso da CDA quem intervém nessa negociação é a CP e no caso da SCMA é a UMP.

É a seguinte a composição dos recursos humanos das Instituições:

**Quadro 4 – Composição dos Recursos Humanos da CDA**

<b>Categorias</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>
Ajudante de Ação Direta		3
Ajudante de Ação Educativa	15	
Ajudante de Cozinha	1	
Animadora	2	
Auxiliar Serviços Gerais	2	
Contabilista/TOC	1	
Cozinheira	1	
Dinamizador comunitário		1
Diretora Técnica	2	
Educadora de Infância	3	
Educadora Social	1	
Escriturárias	3	
Lavadeira	1	
Psicóloga	4	
Técnica Superior de Serv. Social	3	
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>4</b>

Fonte: Facultado pela CDA

**Quadro 5 – Composição dos Recursos Humanos da SCMA**

<b>Categorias</b>	<b>Edifício Sede</b>	<b>Complexo da Moita</b>	<b>Centro Infantil de Aveiro</b>
Ajudante de Ação Direta (lar/Centro de dia/familiar)		37	
Ajudante de Ação Educativa			13
Cozinheiro e ajudante de Cozinha		11	
Animadora	3		
Auxiliar Serviços Gerais	1		1
Contabilista/TOC		1	
Dinamizador comunitário			
Diretor Técnico		6	1
Educadora de Infância			5
Educadora Social			
Administrativa/Escriturária	2	6	1
Lavadeira/costureira		1	
Psicóloga	1	2	
Técnica Superior de Serviço Social	1	2	
Trabalhadores serviços gerais		65	1
Farmacêutica		1	
Psicometrista		1	
Técnico de saúde (terapeuta/fala)		4	
Engenheiro ambiente/obras/exploração		3	
Motoristas e outros		1	2
Médicos/Enfermeiros		7	
Conservador do Museu/documentalista	2		
Consultor jurídico	1		
Capelão	1		
Costureira		1	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>149</b>	<b>22</b>
<b>Total recursos humanos SCMA 183</b>			

Fonte: Relatório de contas da SCMA (2014)

### 3.1.6 Stakeholders

Uma das diferenças mais relevantes, para além do lucro, entre as ISFL e das ICFL são as relações de importância vital. Nas ICFL os relacionamentos vitais são poucos e resumem-se aos funcionários, clientes, fornecedores, proprietários e pouco mais. Nas ISFL nas suas relações têm uma multidão de públicos e necessariamente têm de criar relacionamento com cada um deles (Drucker, 2006).

O mesmo autor refere que as ISFL atendem a necessidades específicas das sociedades, pelo que, têm obrigatoriamente de manter relações com o Governo, com todas as instituições da comunidade local e com as pessoas da dessa comunidade em geral, não por uma questão de relações públicas, mas sim, para concretizar a sua missão.

O principal *stakeholder* da CDA e da SCMA é coincidente, trata-se do Estado Português e respetivos ministérios, e são os financiadores destas instituições. Como as instituições em estudo substituem em muitas situações o Estado na ação social que este deveria promover junto da sociedade é necessários serem compensadas por assumirem a responsabilidade dessa substituição, pelo que este contribui com uma quota-parte para a prestação desses serviços.

Assim sendo, estabelecem-se acordos de cooperação entre o Estado e as instituições para a prestação de determinados serviços à comunidade. Sendo certo, porém, que as instituições prestam contas ao seu financiador, o Estado, demonstrando que aplicaram corretamente e utilizaram de forma eficaz os recursos colocados à sua disposição.

Os *stakeholders* da CDA na vertente da utilização dos seus serviços, sendo esta uma instituição que promove e desenvolve ação social em diversas áreas, através de resposta qualificadas e humanizadas, priorizando situações de exclusão e contribuindo para o desenvolvimento e inclusão das pessoas na sociedade, são essencialmente pessoas com fragilidades sociais, financeiras ou económicas (beneficiárias de atendimento social, alojamento temporário-homens, atendimento a vítimas de violência doméstica, acolhimento de crianças em risco, creche, pré-escolar e ajudas técnicas). Na vertente da concessão e fornecimento de recursos temos ainda como *stakeholders* da CDA para além do Estado, a banca, famílias, voluntários, empresas, a Câmara Municipal, EDP, entre outros.

A SCMA tem um leque mais vasto de *stakeholders*, na vertente da utilização dos seus serviços. Para além dos cidadãos católicos que recorrem aos serviços religiosos, são ainda aqueles indivíduos que sofrem de fragilidades sociais, financeiras e económicas, necessidades de saúde, necessidades de tratamento e acolhimento de idosos (internamento ou centro de dia) e as necessidades de foro infantil. No que respeita à concessão ou fornecimento de recursos, para além da EP, esta instituição tem como relevantes a Banca, Camara Municipal, EDP, fornecedor de alimentação, fornecedor de produtos de higiene e limpeza, e muitos outros.

De salientar que nas instituições em estudo, CDA e da SCMA, não existem representantes de *stakeholders* nos órgãos de gestão, ainda que essa situação seja habitual noutras instituições, por interesse e/ou para um melhor controlo da atividade desenvolvida, em ambas as instituições tal não se verifica.

As várias ações levadas a cabo tanto pela CDA como pela SCMA junto da comunidade de Aveiro permite que estas assumam um papel de relevo na sociedade, sejam do conhecimento geral tanto pelas suas ações como pelas suas intervenções oportunas e de qualidade na sociedade. Em cima, na descrição efetuada sobre cada instituição, referimos várias ações que estas instituições desenvolvem em conjunto com a comunidade ou para a comunidade, a interação existe e é de grande relevância.

### **3.1.7 Objeto da atividade**

Segundo Merchant & Stede (2007) a principal atividade das ISFL é na sua grande maioria a prestação de serviços. Essa atividade tem um conjunto de características e variáveis relevantes que devem ser controladas.

A CDA tem por principal objeto da sua atividade a promoção e o exercício da ação social junto de toda a diocese de Aveiro. Esta ação é desenvolvida através de respostas sociais e da rede de voluntários, organizados em grupos Cáritas paroquiais desenvolvendo assim um importante trabalho de proximidade às populações.

A SCMA tem como principal objeto da sua atividade a prestação de auxílio à comunidade privilegiando os mais necessitados.

É certo que as Instituições do nosso estudo têm ambas com principal atividade a prestação de serviços. Essa atividade tem uma incorporação de mão-de-obra relevante, de difícil substituição por sistemas de automação face à sua especificidade, o que lhes traz limitações. Por outro lado a capacidade de utilização desses recursos não é passível de ser mensurada, nem ajustada para responder a variações da procura e a qualidade dos serviços prestados não é fácil de controlar. Sendo o output das instituições um serviço e não um produto, não dá para ser controlado no imediato (Resende, 2007).

### **3.1.8 Restrições legais**

Muitas das ISFL enfrentam restrições legais que são mais extensivas e complexas do que as que as ICFL enfrentam, nomeadamente no que concerne à afetação dos recursos e dos resultados. No que respeita às suas receitas (doações e subvenções) tem de cumprir com muitas leis e condicionalismos específicos ligados às mesmas e que delas resultam, bem como, cumprir com divulgações, fiscalização regulamentar e com a legislação sobre a remuneração dos seus órgão de gestão e empregados. O cumprimento destas restrições resultantes da lei, com rigor, conduz à necessidade do uso de controlo da acção e consequentemente à adoção dos sistemas de controlo de gestão (Merchant & Stede, 2007).

Enquanto os órgãos de gestão da ICFL podem dispor dos seus recursos para qualquer propósito legal que desejem, os recursos obtidos pelas ISFL que em norma resultam de acordos de cooperação estabelecidos com o EP, donativos ou receitas próprias, veem a sua afetação restringida logo à partida por questões legais e morais (Resende, 2007).

As restrições legais que as instituições em estudo se deparam são sobretudo as que resultam da Lei Portuguesa.

E conforme refere Apolinário (2002) se nas ICFL a finalidade é a obtenção de lucros sendo a eficácia de grande importância, nas ISFL cuja finalidade é “realizar bem” a eficácia deve duplicar a sua importância, uma vez que os recursos ainda que avultados, são sempre escassos, face às necessidades a que têm de dar resposta.

A CDA goza de personalidade jurídica no foro eclesiástico e no foro civil, rege-se pelo direito canónico e pela concordata assinada pelo Estado e com a Santa Sé e pela



legislação civil. Para além disso as suas respostas sociais (atividade) são enquadradas num quadro de regras e orientações definidas em acordo ou protocolo.

Conforme referido anteriormente a SCMA é uma instituição da Igreja constituída na ordem jurídica canónica. Os seus objetivos principais encetam na satisfação das carências sociais e na praticar atos de culto católico. Tem personalidade jurídica canónica e civil.

Atualmente em Portugal assiste-se a uma alteração profunda na lei que rege estas instituições. Passadas 3 décadas O Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro que regulamentava esta atividade há mais de anos foi recentemente substituído pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014.

### **3.2. Controlo de gestão na CDA e SCMA**

Neste capítulo vai proceder-se, essencialmente, ao estudo da aplicação de um SCG nas ISFL, CDA e SCMA.

A. J. R. Santos ( 2008) refere no seu estudo que a estratégia não é um fim em si mesma, mas sim um meio, um rumo, uma orientação, para as instituições (lucrativas ou não lucrativas) atingirem o fim último a que se propuseram. As instituições deverão ver na estratégia o rumo, a orientação, para atingirem o êxito pretendido, os objetivos principais da instituição, os fins últimos. Numa ICFL o fim último poderá ser a maximização do lucro, isto é, a criação de valor para os seus acionistas/sócios, numa IFSL o fim último não passa pelo lucro mas sim pelo cumprimento da missão que a originou. Sendo certo, que em qualquer uma das instituições, a estratégia assume uma enorme relevância enquanto modelo de gestão que as ajuda a focar-se no que é essencial, e está reconhecido como tal, bem como na potenciação da concretização adequada dos seus objetivos.

O sucesso duma instituição está muito ligado à forma como se obtêm e utilizam os seus recursos. É nesta fase que a gestão intervém, pode ser uma gestão mais ou menos sofisticada, o que é relevante é o trabalho desenvolvido na recolha, combinação e administração dos recursos necessários por forma atingir com eficiência os objetivos definidos (Apolinário, 2002).

O mesmo autor refere ainda que a gestão “é a técnica ou a maneira de conduzir a organização, de a dirigir, de planificar o seu desenvolvimento, de a controlar. Aplica-se não exclusivamente a empresas, insiste-se, mas a todos os tipos de organizações<sup>1</sup>” (p.43).

Com base na abordagem dos *7S Mckinsey*, explanada no ponto 1.4.1, vamos sistematizar os SCG das instituições que integram o estudo. Verificar a sua existência ou não, e analisar os impactos que os mesmos incorporam nas instituições, de acordo com o quadro resumo da página seguinte.

---

<sup>1</sup> Sublinhado nosso

Quadro 6 – Impacto das características da CDA e da SCMA no SCG de acordo com a metodologia dos 7S McKinsey

	CDA	SCMA	Opinião do investigador		SCG - Modelo 7S McKinsey	
			CDA	SCMA		
Estratégia →	S	S	SD	SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe estratégia</li> <li>Os objetivos estão a ser atingidos</li> <li>A estratégia adequa-se à alteração das necessidades dos "clientes"</li> <li>A missão existe e esta divulgada</li> <li>A missão de alguma forma "confunde-se" com a estratégia</li> </ul>	a)
	S	S	SD	SD		k)
	S	S	N	N		i)
	S	S	S	S		l)
	S	S	S	S		m)
Estrutura →	S	S	S	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe organograma</li> <li>Existem departamentos</li> <li>Os membros dos departamentos e os órgãos de gestão interagem entre si</li> </ul>	b)
	S	S	S	S		e)
	S	S	S	S		c)
Sistemas →	S	S	SD	SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência de modelos de controlo de gestão impostos por <i>stakeholders</i></li> <li>Existem sistemas informáticos para contabilidade, RH, comunicações</li> <li>Existem sistemas de controlo, monitorizados e avaliados</li> </ul>	g)
	S	S	S	S		h)
	S	S	SD	SD		d)
Estilos de gestão →	S	S	SD	SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>O estilo de gestão/liderança participativo é</li> <li>O estilo de gestão/liderança adotado tem sucesso</li> <li>Colaboradores competitivos</li> <li>Colaboradores colaborativos</li> </ul>	f)
	S	S	SD	SD		l)
	N	N	N	S		s)
	S	S	S	S		

	S	S	S	S	· Existe espírito de equipa nos RH	
Técnicos e Quadros	S	S	S	S	· Possuem colaboradores especializados e qualificados · Possuem colaboradores com pouca qualificação ou nenhuma	n) s)
	S	S	S	S		
Capacidades da organização	S	S	S	S	· A instituição é reconhecida pelas suas capacidades · Possuem colaboradores possuem aptidões para as tarefas desenvolvidas · Medem, e avaliam as tarefas desenvolvidas tendo em conta as aptidões dos colaboradores	f) o) r)
	S	S	SD	SD		
	N	N	N	N		
Valores Partilhados	S	S	S	S	· A instituição tem valores próprios · Esses valores próprios da instituição são partilhados e do conhecimento de todos os <i>Stakeholders</i>	l) m) q)
	S	S	S	S		

Legenda:

S – Sim

N – Não

SD – Sim, com deficiências

De seguida apresentamos as questões bem como as correspondentes respostas que suportam o quadro 6.

Quadro 7 – Respostas da CDA à entrevista realizada

Questões	CDA
a) Qual a missão?	A Caritas Diocesana de Aveiro é uma Instituição da Igreja Católica que promove e exerce a ação social em diversas áreas, através de respostas qualificadas e humanizadas, priorizando situações de exclusão e contribuindo para o desenvolvimento e autonomia da pessoa numa sociedade em constante transformação.
b) Como são eleitos os órgãos da direcção da Instituição?	Os órgãos da direcção não são eleitos, mas sim nomeados. O Bispo da diocese é o responsável pela sua nomeação por mandatos, no máximo de três, e que tem uma duração de três anos. A <b>CDA</b> pertence à Rede Nacional de Cáritas que é constituída por 20 Cáritas Diocesanas em todo o território português, que reúnem ordinariamente em conselho geral, duas vezes por ano. O conselho geral é convocado pela Cáritas Portuguesa e tem como objetivo a coordenação da ação da Cáritas e a troca de experiências.
c) Como são atribuídos/distribuídos os cargos de gestão da Instituição?	Depois do presidente da direcção ser indigitado pelo Bispo da diocese, forma uma equipa de gestão da CDA, cuja constituição lhe é apresentada, que por sua vez a valida (ou não), nomeia e dá posse. Após a tomada de posse são distribuídos os pelouros pelos diversos membros, tendo em conta, a sua formação, experiência de vida e disponibilidade de tempo.
d) Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as atividades operacionais desenvolvidas? A que mecanismos de controlo recorrem?	<p>A CDA possui um orçamento e um plano de atividades anual preparado pelos responsáveis técnicos das diversas valências e pelos órgãos de gestão (direcção). O orçamento é submetido à aprovação do Conselho Económico Diocesano, e depois de aprovado é comunicado à Segurança Social através da plataforma informática e publicado no sítio da instituição. Para o cumprimento do Plano de Atividades e Orçamento, muitas das verbas provêm da Segurança Social, em função dos acordos de cooperação estabelecidos.</p> <p>A direcção da instituição promove reuniões de coordenação onde fazem <i>follow-up</i>, acompanhamento e implementação de medidas corretivas, se necessário, para um eficaz cumprimento do orçamento. Verificam se as verbas resultantes dos protocolos estabelecidos com a Segurança Social estão devidamente orçamentadas, se os valores atribuídos a cada valência estão corretamente espelhados nas contas da Instituição.</p>

	É feito um controle dos custos, através de mapas comparativos e outros instrumentos que sejam entendidos necessários para o efeito.
<b>e)</b> Têm nos órgãos <b>f)</b> da direcção/ gestão representantes de <i>stakeholders</i> ?	Não.
<b>g)</b> Quais as implicações, ao nível da gestão da instituição, da não existência de acionistas, mas sim, de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?	Apesar de a direcção ser voluntária, a CDA é gerida com rigor e exigência. A experiência empresarial do atual tesoureiro da direcção, trouxe uma nova metodologia, neste caso aplicada ao terceiro setor, na gestão da tesouraria e na forma de visionar os problemas e as soluções.
<b>h)</b> A instituição tem ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades? Se sim, qual é a influência das mesmas nas iniciativas e políticas da instituição?	A CDA tem ligações à Caritas Portuguesa, que faz parte da Confederação Mundial - Caritas Internacionais. A CDA acolhe algumas das iniciativas da Cáritas Portuguesa e/ou Caritas Internacionais. Por outro lado uma Caritas Diocesana pode propor outras iniciativas e ter o apoio das restantes. O trabalho da instituição é desenvolvido, no âmbito de uma rede de parcerias, formais e/ou informais. Para além dos acordos e protocolos existentes a rede de parceiros engloba entidades oficiais, autarquias, instituições particulares, empresas,.... Não existem influências diretas nas iniciativas e políticas da instituição.
<b>i)</b> Têm organigrama interno disponível?	Sim.
<b>j)</b> A missão e os objetivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos colaboradores e das	Sim. Foram elaborados com a participação de representantes dos colaboradores e dados a conhecer aos restantes, procurando que todos se identifiquem com a missão e objetivos da instituição. São dados a conhecer as entidades externas através dos meios de comunicação da mesma, sitio, redes sociais, <i>newsletter</i> , e das atividades decorrentes da normal atividade da Instituição.

entidades externas à organização?	
<b>k)</b> Dada a atividade, como medem a realização dos objetivos?	<p>A CDA tem um plano estratégico para o triénio 2014-2016, um plano de atividades e um orçamento anual.</p> <p>A concretização dos objetivos é medida através de indicadores definidos em plano estratégico.</p> <p>A monitorização e medição destes instrumentos de gestão são feitas através de reuniões setoriais (direção, qualidade, coordenação, equipas técnicas). Avalia-se o cumprimento dos objetivos definidos, os desvios do que foi orçamentado e definem-se medidas corretivas.</p>
<b>l)</b> E a missão? Como sabem que foi atingida?	<p>A missão da instituição é espelhada no Plano Estratégico, Plano de atividades e Orçamento. Através da análise e avaliação do Plano estratégico definido + plano de atividades + ações é aferido se atividade se está a desenvolver conforme o plano traçado.</p> <p>Para além da avaliação que é feita internamente, o cumprimento da Missão pode ser avaliado pelo feedback dado pelos próprios utentes e parceiros. Para o ano de 2015 está previsto a criação de um instrumento de avaliação de satisfação dos utentes.</p>
<b>m)</b> Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores e voluntários na concretização da missão? Se sim, qual?	<p>Sim, reunimos com todos os colaboradores e voluntários com alguma frequência, fazemos um picnic anual, jantar de Natal, tentamos manter todos os colaboradores e voluntários envolvidos e informados sobre a missão da CDA.</p>
<b>n)</b> Em que medida é que colaboradores, amigos e entidades externas abraçam a causa da Instituição?	<p>Sempre que na sua ação, aplicam os princípios orientadores da mesma e se envolvem em atividades extraordinárias que vão para além das suas funções diárias.</p>
<b>o)</b> O nível de remuneração auferido pelos colaboradores e pelos elementos da direção são	<p>Os elementos da direção são todos voluntários.</p> <p>A remuneração dos colaboradores, segue o estabelecido no contrato coletivo, estabelecido pela Confederação Nacional das IPSS, com o Governo e Sindicatos.</p>

<p>comparáveis aos praticados no mercado? Caso sejam inferiores, quais as implicações na atividade da instituição? (exemplo: rotação de pessoal, desmotivação)</p>	
<p><b>p)</b> Encontra-se implementado algum sistema de avaliação de desempenho com repercussões monetárias? E não monetárias?</p>	<p>Está previsto mas ainda não aplicado o sistema de avaliação de desempenho.</p>
<p><b>q)</b> Quais são os principais <i>stakeholders</i> da Instituição?</p>	<p>Segurança Social (Estado), a banca, famílias, voluntários, empresas, a Câmara Municipal, EDP, entre outros.</p>
<p><b>r)</b> Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente para sociedade? Encontra-se instituído algum mecanismo que contribua para este fim? Se sim, quais?</p>	<p>Uma imagem exterior positiva é fundamental para a instituição. Não só para “cativar” voluntários e utentes mas para aumentar as suas fontes de financiamento, em concreto junto do sociedade civil e tecido empresarial.</p> <p>Para que haja um conhecimento das suas atividades e iniciativas a CDA investe na divulgação das mesmas, utilizando redes sociais, Newsletter, sitio, comunicação social, etc.</p>
<p><b>s)</b> Quais os meios que a Instituição adopta ou recorre para responder às flutuações da procura da sua atividade e às alterações das</p>	<p>Procura reforçar e/ou adaptar a sua intervenção recorrendo a meios de financiamento existentes por parte do Estado (ex. Portugal 2020) de particulares (candidaturas a projetos), ao estabelecimento de novas parcerias e ao reforço das existentes.</p> <p>Pode ainda promover iniciativas próprias, como por exemplo campanhas específicas.</p>



necessidades do seu “mercado social”?	
<b>t)</b> Como é que garantem a qualidade da atividade prestada?	Como referido anteriormente existem reuniões periódicas por setores (direção, qualidade, coordenação, equipas técnicas e de restantes colaboradores). Está ainda a ser preparado o sistema de avaliação de satisfação dos utentes e fornecedores.

Quadro 8 - Respostas da SCMA à entrevista realizada

<b>Questões</b>	<b>SCMA</b>
<b>a)</b> Qual a missão?	A Misericórdia de Aveiro, ciente do seu compromisso, procurou, ao longo dos séculos, prestar à comunidade auxílio privilegiando os mais necessitados – os pobres dos mais pobres – pedindo para dar.
<b>b)</b> Como são eleitos os órgãos da direção da Instituição?	<p>Possui sócios, designados por “Irmãos”, que pagam uma quota mensal, possuindo atualmente cerca de 4.000 Irmãos. Todos os Irmãos têm direito a participar e votar nas Assembleia Gerais, a serem eleitos para os corpos gerentes e a requerer a convocação de assembleia geral. Os órgãos sociais da <b>SCMA</b> são compostos por: assembleia geral, mesa administrativa e o conselho fiscal (SCMA, 2015).</p> <p>A assembleia geral é composta por três elementos: presidente, vice-presidente e vogal, sendo estes “irmãos” (há pelo menos três meses e que tenham as quotas em dia). Os corpos gerentes são eleitos por escrutínio secreto. A duração do mandato dos corpos gerentes é de três anos e são eleitos no mês de dezembro do último ano do triénio.</p> <p>A mesa administrativa é constituída por sete membros: provedor, vice-provedor, secretário, tesoureiro e três vogais. Haverá simultaneamente sete suplentes. O provedor será o cidadão que encabeçar a lista mais votada, as restantes funções serão escolhidas e alocadas aos outros membros da lista.</p>

<p><b>c)</b> Como são atribuídos/distribuídos os cargos de gestão da instituição?</p>	<p>Na 1ª reunião da mesa da assembleia atribuem os cargos e responsabilidades: provedor; vice-provedor; tesoureiro; 3 vogais e 1 secretaria.</p>
<p><b>d)</b> Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as atividades operacionais desenvolvidas? A que mecanismos de controlo recorrem?</p>	<p>A mesa administrativa tem a incumbência de elaborar o plano de ação e a conta de exploração, que já apresentou à assembleia geral, contribuem com informação todos os setores/valências, a informação é compilada pelo equipa do diretor geral que a entrega aos órgãos da mesa administrativa. Responsabilidades e competências definidas pelo compromisso da irmandade da SCMA: a mesa da assembleia delega as funções operativas noutros profissionais: um diretor-geral; um diretor de serviços e sete diretoras técnicas.</p>
<p><b>e)</b> Têm nos órgãos da direcção/ gestão representantes de <i>stakeholders</i>?</p>	<p>Não, todos os órgãos de gestão foram escolhidos pela sua competência, são todos voluntários, ninguém foi imposto.</p>
<p><b>f)</b> Quais as implicações, ao nível da gestão da Instituição, da não existência de acionistas, mas sim, de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?</p>	<p>“Pressão diferente – Pressão interior, O desejo de qualquer um de nós de fazer mais e melhor, deixar obra feita!” Também têm presente a pressão das assembleias gerais, abertas a todos os irmãos.</p>
<p><b>g)</b> A instituição tem ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades? Se sim, qual é a influência das mesmas nas iniciativas e políticas da instituição?</p>	<p>Sim, nacionais à União das Misericórdias Portuguesas. Através da união e tendo em consideração os compromissos (estatutos) não podemos deixar de atender a tudo quanto negociado entre a União das Misericórdias, o Estado e respetivos ministérios e os sindicatos.</p>
<p><b>h)</b> Têm Organigrama interno disponível?</p>	<p>Sim inclusive das várias unidades operativas que integram a SCMA</p>

<p><b>i)</b> A missão e os objetivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos colaboradores e das entidades externas à organização?</p>	<p>Sim, através do nosso portal, através das atividades que desenvolvemos junto da comunidade local e pela informação interna que circula e flui no seio da Instituição</p>
<p><b>j)</b> Dada a atividade, como medem a realização dos objetivos?</p>	<p>Realização de reuniões:</p> <p>1) Semanais de índole operacional: da mesa administrativa, com o diretor geral da instituição que presta contas aos órgãos de gestão e discute assuntos do dia-a-dia (Ex: “atas/orientação” facultadas pelo Sr. provedor).</p> <p>2) Mensais cujo objetivo, esse sim, é a medição do desempenho suportando-se para o efeito nos mapas oficiais da frequência – registo de toda a atividade desenvolvida - fazem a avaliação periódica do desempenho das várias valências com base nestes mapas oficiais que enviam para a Segurança Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde e os quais comparam com o seu plano de ação, conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos.</p> <p>Elaboram um relatório de progresso semestral, dependendo das valências.</p>
<p><b>k)</b> E a missão? Como sabem que foi atingida?</p>	<p>Através das avaliações periódicas das valências. Através dos mapas de frequência, ocorrências, planos de desenvolvimento individuais e relatórios das coordenadoras (infância).</p>
<p><b>l)</b> Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores e voluntários na concretização da missão? Se sim, qual?</p>	<p>Reuniões de motivação. São realizadas quando é identificada a sua necessidade pela chefia direta, dependem muito da fragilidade do momento. São identificadas as fragilidades e o recurso humano da instituição que mais habilitado está para explicar e promover a missão, enfocando as pessoas na mesma.</p> <p>Fazem intercâmbio de atividades e experiencias entre as várias unidades da Instituição (por exemplo estão a ressuscitar a Quinta da Moita, solicitaram colaboração da ASPEA e UA....)</p> <p>Fazem várias sessões temáticas todas as semanas com o Eng.º do ambiente.</p>
<p><b>m)</b> Em que medida é que colaboradores,</p>	<p>Com carinho! Existe capacidade, AMOR e cuidado nas tarefas que desempenham, 180 colaboradores da SCMA são mulheres e</p>

amigos e entidades externas abraçam a causa da Instituição?	apenas 10 são homens. No universo de cerca de 190 colaboradores aparece um caso estranho que se diferencia, mas é natural!
<b>n)</b> O nível de remuneração auferido pelos colaboradores e pelos elementos da direção são comparáveis aos praticados no mercado? Caso sejam inferiores, quais as implicações na atividade da instituição? (exemplo: rotação de pessoal, desmotivação)	O nível remuneratório da SCMA é igual ao praticado no mercado.
<b>o)</b> Encontra-se implementado algum sistema de avaliação de desempenho com repercussões monetárias? E não monetárias?	Com repercussões monetárias não uma vez que a tabela salarial o impede. Não monetárias existem porque tentam compensar através de outras formas: flexibilidade para tarefas pessoais, auxílio à família, entre outras.
<b>p)</b> Quais são os principais <i>stakeholders</i> da Instituição?	Banca, EDP, fornecedores de produtos alimentares, de produtos de higiene, Câmara Municipal, Estado (Segurança Social, Ministério da Saúde e o da Educação).
<b>q)</b> Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente para Sociedade? Encontram-se instituídos alguns mecanismos que	A imagem transmitida para o exterior é de extrema importância. Essa imagem é transmitida através do portal da SCMA, dos eventos realizados, das conferências e outros acontecimentos levados a cabo junto da comunidade e, sobretudo, pela qualidade dos serviços prestados.  A própria sede da SCMA é uma referência da cidade de Aveiro, o imóvel é duma beleza sem igual, é visitada diariamente por cidadãos das mais variadas nacionalidades e com eventos constantes de natureza cultural e social.

<p>contribuam para este fim? Se sim, quais?</p>	
<p><b>r)</b> Quais os meios que a Instituição adota ou recorre para responder às flutuações da procura da sua atividade e às alterações das necessidades do seu “mercado social”?</p>	<p>Adaptam os serviços às necessidades do momento.</p>
<p><b>s)</b> Como é que garantem a qualidade da atividade prestada?</p>	<p>Através de avaliações contínuas ao serviço prestado – relatório das atuações – reuniões com as chefias intercalares com o diretor geral. A SCMA está muito bem considerada pela Segurança Social nas valências: violência doméstica e RSI, as vítimas reconhecem o bom serviço prestado, nos programas com a infância em que as técnicas vão ao seio da família.</p> <p>A certificação de qualidade dos serviços já está presente na Instituição, aguardam agora o programa 2020 para ver o que dá em termos de verbas e o que permite enquadrar.</p>

Na revisão da literatura efetuada verificou-se que a metodologia defendida por *Merchant e Stede* é uma abordagem adotada em vários estudos que envolvem os SCG nas instituições. Assim sendo, não queremos deixar de abordar esta metodologia, recorrendo para o efeito a uma comparação entre à metodologia dos *7S McKinsey* adotada no nosso estudo e a abordagem de *Merchant e Stede*, através do quadro resumo que se segue:

Quadro 9 - Comparação do impacto dos sistemas de controlo de gestão nas instituições do estudo

Comparação do impacto dos sistemas de controlo de gestão nas instituições do estudo						
7S Mckinsey	Instituições		<i>Merchant &amp; Stede</i>		Instituições	
	CDA	SCMA			CDA	SCMA
Estratégia	S	S	Controlos de resultados		SD	SD
Sistemas	S	S	Controlos de ação	Restrições comportamentais	S	S
				Revisões prévias	S	S
				Responsabilização pela ação	N	N
				Redundância	S	S
Estilo de gestão	SD	SD	Controlos pessoais	Seleção e recrutamento de pessoal	S	S
Técnico e quadros	S	S		Formação	S	S
Estrutura	S	S		Definição de funções e recursos necessários	S	S
Capacidades da organização	SD	SD	Controlos culturais	Código conduta	S	S
Valores partilhados	S	S		Recompensas de grupo	N	N
				Transferências intra grupos	SD	SD
				Envolvência física	S	S
				Exemplo de liderança	SD	SD

No capítulo seguinte tecem-se as considerações necessárias à comparabilidade de ambas as metodologias.

## Capítulo IV – Conclusões e Recomendações

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões, as limitações encontradas e as recomendações para investigações futuras.

### 4.1 Conclusões

Iniciou-se este estudo com a convicção que SCG pouca relevância assumiam na cultura institucional das ISFL. Pese embora a existência da obrigação de prestação de contas, as ISFL recorrem à contabilidade tradicional para dar cumprimento a essa obrigatoriedade.

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

Todavia, as ISFL têm vindo assumir na sociedade, e para a sociedade, uma importância social e económica relevante nas últimas décadas. Se por um lado se verifica por parte das instituições a assunção dos princípios contabilísticos e do cumprimento das regras prudenciais, por outro lado assiste-se a uma maior exigência ao nível da informação que têm de prestar aos *stakeholders* (demonstração de maior transparência e controlo), absorvendo estas instituições a necessidade do recurso aos mecanismos de controlo de gestão, os quais lhes permitem suportar de forma mais adequada as suas decisões e opções.

As instituições versadas neste trabalho confirmam em muitos aspetos a literatura existente sobre o tema dos SCG nas ISFL. Ambas têm presentes características vindas da explicitação da sua missão social junto dos *stakeholders*, internos e externos, a verificação da ausência de acionistas, em ambas, os recursos humanos dispõem na sua composição de colaboradores remunerados e voluntários, e a principal característica, o seu caráter não lucrativo, igualmente presente nas duas instituições.

Os SCG nas entidades em estudo, existem, na nossa opinião, de forma incipiente, sem expressão, tentam adaptar-se aos sistemas utilizados nas ICFL, sobre os quais existe mais

informação. Acresce que se baseiam quase em exclusivo na comparação de cada um dos seus planos de atividades, traçados para um período temporal, com os mapas de suporte à atividade, alguns deles elaborados porque exigidos pelo principal *stakeholder*, a Segurança Social.

Este acompanhamento é feito periodicamente em reuniões havidas com as diversas estruturas de decisão, sendo tomadas medidas corretivas, caso se identifique essa necessidade, por forma a atingir o cumprimento dos planos de atividades.

Todavia, permite-se concluir igualmente que ainda que os mecanismos de controlo de gestão tenham um carácter simplista nestas instituições, os mesmos existem, e são referidos nas entrevistas como necessários. Alguns destes mecanismos de controlo até já se encontram em vias de serem aplicados, ao que se pode concluir, a existência, em ambas as instituições, duma preocupação efetiva sobre esta matéria e a mesma está presente no dia-a-dia das instituições.

No quadro 6 verifica-se o impacto que as características das instituições têm nos SCG tendo por base a abordagem dos *7S McKinsey*. Nesse instrumento que sistematiza as principais características das entidades e respetivos impactos, ainda que esteja incluída uma coluna com a opinião da autora, este capítulo é o sítio certo para que se extraiam as devidas conclusões.

As instituições, tal como tem sido referido ao longo do trabalho, têm características muito próprias, desde a missão, e igualmente objetivos e estratégias igualmente muito específicas, além de possuírem uma estrutura de gestão que, em regra, assume a modalidade de voluntariado. Em face da análise do quadro supra mencionado, podemos concluir que as características das ISFL impactam nos SCG de forma mais relevante, proactiva e controladora na estrutura, nos técnicos e quadros e nos valores partilhados. O foco nestes três fatores é mais elevado, motivado pelas próprias características das ISFL, e a assumirem grande parte das preocupações orientativas dos equipas e dos processos de gestão.

A estratégia e os sistemas começam nas últimas três décadas a constituir um motivo de interesse e de preocupação para as instituições. Por um lado, para se credibilizarem junto dos *stakeholders*, e por outro, para atingirem os objetivos e a missão da instituição de forma



mais eficaz. Por fim, para se munirem de instrumentos que permitam tomar as melhores decisões. O estilo de gestão e as capacidades da organização tendem a evoluir para uma maior profissionalização, quer por força da amplitude e âmbito deste tipo de instituições na sociedade, não apenas pelo serviço que prestam mas também pela riqueza e emprego que incorporam na economia.

Considerando ainda os autores referidos no ponto 3.2 e respetivas orientações, bem como o resumo refletido no quadro 9 e no qual se procedeu a uma comparação do impacto dos SCG nas instituições deste trabalho, pode concluir-se que a CDA e a SCMA, à semelhança de muitas outras ISFL, dão uma importância diferenciada aos vários vetores / fatores presentes nas abordagens que se tem vindo a referir (*7S McKinsey* e *Merchant & Stede*).

Os vetores / fatores considerados por cada abordagem são em número distinto e adotam designações diferentes. No entanto, em ambas as instituições, as preocupações e enfoque recaem sobre vetores / fatores da mesma abrangência, ou seja, nos *7s MacKinsey* os vetores com maior enfoque são os valores partilhados, a estrutura, os técnicos e quadros e a estrutura, enquanto através da abordagem de *Merchant & Stede* é dado especial realce aos controlos culturais e pessoais. Isto é, sobre as pessoas e os valores / cultura. O que na prática nos poderá levar a concluir que para além dos referidos vetores / fatores, as questões relacionadas com os sistemas de controlo de gestão, são, na prática, deixadas para segundo plano.

Por último, como em nenhuma das instituições é utilizado o método de recompensas monetárias para premiar o colaborador ou voluntário que melhor desempenhe a sua atividade, no qual os órgãos de direção estão implicitamente incluídos, poderá concluir-se que tal fator é algo que impede ou dificulta a implementação de uma gestão mais profissional que incorpore os devidos e necessários sistemas de controlo de gestão.

## **4.2 Limitações**

A metodologia adotada por si só já apresenta algumas limitações. É um método que se baseia essencialmente em dados qualitativos e na investigação existe alguma resistência em reconhecer o interesse desses dados e o método de recolha dos mesmos, por esta também ser de natureza qualitativa. O contrário acontece com os dados quantitativos que

nos conduzem a estatísticas e conseqüentemente assumem quase no imediato um estatuto de “verdade absoluta” (Sousa & Baptista, 2011)

Nas intuições destes estudos de caso a principal limitação identificada residiu nas entrevistas. Não pela disponibilidade dos vários intervenientes, porque essa foi total e esteve presente em todo o momento, mas porque, para efetivar e consolidar uma investigação como esta, na qual se pretendeu incorporar um elevado nível de exigência, é necessário por parte da autora um conhecimento profundo das instituições. Assim sendo, o cariz das entrevistas foi inevitavelmente intenso.

### **4.3 Sugestão para investigações futuras**

Importa referir que para além de toda a relevância e importância que tem vindo a ser atribuída às ISFL bem como o importante papel que desempenham na sociedade, seria desde já suficiente a formulação de um documento orientativo, por hipótese fundamentado nas duas abordagens utilizadas nesta dissertação, e que, de alguma forma, estimulasse a implementação dos sistemas de controlo de gestão nestas instituições, clarificando procedimentos, incorporando rigor e credibilizando a informação aos *stakolders*, servindo igualmente de orientação às decisões mais complexas.

## Bibliografia

- Apolinário, J. M. M. (2002). A gestão nas organizações sem fins lucrativos. *Dirigir - Revista Para Chefias E Quadros*, (81/82), 42–47.
- Baraldi, S. (1998). Management control systems in NPOs: An Italian Survey. *Financial Accountability & Management*, 14(2), 141–164. doi:10.1111/1468-0408.00056
- Bertoncello, S. L. T., & Júnior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como factor de diferenciação. *FACOM*, 17, 70–76. Retrieved from [http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf)
- Carvalho, A., & Braga, A. (2010). Os Modelos de Governance nas Nonprofit Organizations de Actuação Local: Uma Revisão de Literatura. In *16º Congresso da APDR* (pp. 1805–1824). Funchal: Universidade do Funchal. Retrieved from <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1872>
- Carvalho, A. O. (2007). *Enquadramento contabilístico das entidades sem fins lucrativos: um ensaio* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/7223>
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CDA. (2015). Portal da Cáritas Diocesana de Aveiro. Retrieved May 15, 2015, from <http://www.caritas.pt/aveiro/>
- Constituição da República Portuguesa*. (2014) (4th ed.). Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2nd ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais, Pub. L. No. Diário da República: I Série Nº 46 (1983). Retrieved from [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/17623/DL\\_119\\_83](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/17623/DL_119_83)
- Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, Pub. L. No. Diário da República: I Série (2014). Retrieved from [http://novo.cnis.pt/images\\_ok/DL\\_172A\\_14\\_Nov\\_2014.pdf](http://novo.cnis.pt/images_ok/DL_172A_14_Nov_2014.pdf)
- Drucker, P. F. (2006). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Thomson Learning.
- Fonseca, M. D. D. M. (2007). *Terceiro Sector, Governabilidade e Balanced Scorecard* (Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa, Portugal).
- Lucas, F. A. M. (2014). *Formas de Financiamento de Organizações Sem Fins Lucrativos: o Caso da Fundação de Serralves* (Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Portugal).

- Merchant, K. A. (1997). *Modern Management Control Systems: Text & Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van der. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Moraes, F. (2013). Voluntariado é uma escolha. *Responsabilidade Social*, (167). Retrieved from <http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/voluntariado-e-uma-escolha/>
- Resende, S. R. T. S. (2007). *Sistemas de Controlo de Gestão em Instituições Sem Fins Lucrativos: Os Casos Assitência Médica Internacional e Banco Alimentar contra a fome do Porto* (Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal).
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally* (No. 22). *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore, Maryland. doi:10.1023/A:1022058200985
- Santos, A. C. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações sem Fins Lucrativos: Perspectivas da Direcção Executiva* (Tese de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar editora.
- SCMA. (2015). Portal da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro. Retrieved May 6, 2015, from <http://www.scmaveiro.pt/>
- Soldevila, P., & Oliveras, E. (2000). *Management control in non-profit organizations: The case of the Associations of Economists in Spain. Economics Working Papers*. Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/upf/upfgen/583.html>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha* (2nd ed.). Lisboa: Lidel - Edições técnicas,Lda.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tezza, R., Bornia, A. C., & Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, 17(1), 75–93. doi:10.1590/S0104-530X2010000100007
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

## **Anexos**

Anexo 1: Guião das entrevistas

Anexo 2: Respostas completas da CDA à entrevista

Anexo 3: Respostas completas da SCMA à entrevista

Anexo 4: Estatutos da CDA

Anexo 5: Estatutos da SCMA

Anexo 6: Organograma da CDA

Anexo 7: Plano de atividades anual da CDA

Anexo 8: Organograma da SCMA

Anexo 9: Organograma do Complexo da Moita, pertencente à SCMA

Anexo 10: Plano de Ação, Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos da SCMA

Anexo 11: Plano Estratégico da CDA

## Anexo 1: Guião das entrevistas

## **Enquadramento da Instituição**

- Qual motivação e em que contexto é que se desenvolveu/nasceu a Instituição?
- Qual a Missão, Objectivos e as principais actividades em que a Instituição está envolvida?

## **Modelo de Governance nas ISFL**

- Como são eleitos os Órgãos da Direcção da Instituição?
- Como são atribuídos/distribuídos os cargos de Gestão da Instituição?
- Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as actividades operacionais desenvolvidas? A que mecanismos de controlo recorrem?
- Têm nos Órgãos da Direcção/ Gestão representantes de *stakeholders*?
- Quais as implicações, ao nível da gestão da Instituição, da não existência de accionistas, mas sim, de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?

## **Estrutura Organizacional**

- A instituição tem ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades? Se sim, qual é a influência das mesmas nas iniciativas e políticas da instituição?
- Têm Organigrama interno disponível?

## **Atividade da Instituição**

- A Missão e os Objectivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos Colaboradores e das Entidades externas à organização?
- Dada a atividade da instituição, como medem a realização dos objectivos?
- E a Missão? Como sabem que foi atingida?
- Podem disponibilizar-nos os elementos económico-financeiros?
- Como descrevem a “saúde financeira” da v/ instituição?

## **Recursos Humanos**

- Qual a composição dos RH da Instituição? (colaboradores, voluntários, ...entre outros.)
- No caso do trabalho de indivíduos voluntários existem problemas de alinhamento de interesses? (caso tenha cabimento)
- Existe por parte dos colaboradores/voluntários da instituição motivação e identificação com o cariz social da instituição?
- Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores e voluntários na concretização da missão? Se sim, qual?
- Em que medida é que colaboradores, amigos e entidades externas abraçam a causa da instituição?
- O nível de remuneração auferido pelos colaboradores e pelos elementos da direcção são comparáveis aos praticados no mercado? Caso sejam inferiores, quais as implicações na actividade da instituição (exemplo: rotação de pessoal, desmotivação)?
- Encontra-se implementado algum sistema de avaliação de desempenho com repercussões monetárias? E não monetárias?

## **Stakeholders**

- Quais são os principais *stakeholders* da Instituição?
- Quais as principais fontes de financiamento da Instituição?
- Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente para Sociedade? Encontra-se instituído algum mecanismo que contribua para este fim? Se sim, quais?
- Qual a influência dos grupos externos na actividade desenvolvida pela instituição?

## **Objecto da Actividade**

- Quais os meios que a Instituição adopta/recorre com o intuito de responder às flutuações da procura da sua actividade e às alterações das necessidades do seu “mercado social”?
- Como é que garantem a qualidade da actividade prestada?

## **Restrições Legais**

- A actividade da instituição encontra-se sujeita a imposições legais (exemplo: a nível político, económico ou institucional)? Quais?



## Anexo 2: Respostas completas da CDA à entrevista

Questões	CDA
<p>Qual motivação e em que contexto é que se desenvolveu/nasceu a Instituição?</p>	<p>Historicamente a Cáritas desenvolveu-se devido a dois acontecimentos relevantes na época. Por um lado a guerra do ultramar com a mobilização de muitos milhares de cidadãos ativos e por outro pelo fenómeno da emigração originada sobretudo pela fuga a essa mesma guerra, bem como pelas situações de pobreza que se faziam sentir. Em ambos os casos o papel da Cáritas foi preponderante no apoio às famílias, diga-se mulheres crianças e idosos, que ficaram em Portugal numa situação de grande precaridade e com imensas dificuldades financeiras.</p>
<p>Qual a Missão, Objectivos e as principais actividades em que a Instituição está envolvida?</p>	<p>A Caritas Diocesana de Aveiro é uma Instituição da Igreja Católica que promove e exerce a Acção Social em diversas áreas, através de Respostas Qualificadas e Humanizadas, priorizando situações de exclusão e contribuindo para o desenvolvimento e autonomia da Pessoa numa sociedade em constante transformação.</p> <p>Tem como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) A assistência, em situações de dependência ou emergência;</li> <li>b) A promoção social, visando a superação e prevenção da dependência ou emergência e o reforço da autonomia pessoal;</li> <li>c) O desenvolvimento, solidário, integral e personalizado;</li> <li>d) A transformação social em profundidade, especialmente nos domínios das relações sociais, dos valores e direitos humanos e do ambiente.</li> </ul> <p>Conforme já referido na breve descrição feita da CDA a atividade desta desenvolve-se através de diferentes respostas sociais: Atendimento Social - Apoio a indivíduos e famílias em situação de emergência social; Centro de Alojamento Temporário para homens em situação de sem abrigo, Núcleo de Atendimento a Vítimas de Violência Doméstica do Distrito de Aveiro; Centro de Acolhimento Temporário para crianças em risco; Creche; Pré – Escolar e Banco de Ajudas Técnicas. É ainda entidade promotora e gestora do projeto EntreSendas E5G, no âmbito do Programa Escolhas (minorias étnicas).</p> <p>A ação da instituição estende-se a toda a Diocese de Aveiro através da rede de voluntários, organizados em Grupos Cáritas Paroquiais e que desenvolvem um importante trabalho de proximidade às populações. As</p>

	<p>campanhas desenvolvidas, por iniciativa própria ou em articulação com a Cáritas Portuguesa, visam a angariação de fundos e a sensibilização para os valores da solidariedade. Temos como exemplo as campanhas anuais, Semana Cáritas e “ Dez Milhões de Estrelas, Um Gesto pela Paz”, e as de emergência, como foi o caso de recolha de vestuário e calçado para os refugiados da Síria</p>
<p>Como são eleitos os Órgãos da Direcção da Instituição?</p>	<p>Os órgãos da Direcção não são eleitos, mas sim nomeados. O Bispo da Diocese é o responsável pela sua nomeação por mandatos, no máximo de três, e que tem uma duração de três anos. A CDA goza de personalidade jurídica no foro eclesiástico e no foro civil, rege-se pelo direito canónico e pela concordata assinada pelo Estado Português com a Santa Sé e pela legislação civil. A <b>CDA</b> pertence à Rede Nacional de Cáritas que é constituída por 20 Cáritas Diocesanas em todo o território português, que reúnem ordinariamente em Conselho Geral, duas vezes por ano. O Conselho Geral é convocado pela Cáritas Portuguesa e tem como objetivo a coordenação da ação da Cáritas e a troca de experiências.</p>
<p>Como são atribuídos/distribuídos os cargos de Gestão da Instituição?</p>	<p>Depois do Presidente da Direcção ser indigitado pelo Bispo da Diocese, forma uma equipa de gestão da CDA, cuja constituição apresenta ao referido Bispo, que por sua vez a valida (ou não), nomeia e dá posse. Após a tomada de posse são distribuídos os pelouros pelos diversos membros, tendo em conta, a sua formação, experiência de vida e disponibilidade de tempo.</p>
<p>Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as actividades operacionais desenvolvidas? A que mecanismos de controlo recorrem?</p>	<p>A CDA possui um orçamento e um plano de actividades anual (Anexo 3), preparado pelos responsáveis técnicos das diversas valências e pelos órgãos de gestão (Direcção). O orçamento é submetido à aprovação do Conselho Económico Diocesano, e depois de aprovado é comunicado à Segurança Social através da plataforma informática e publicado no sitio da instituição. Para o cumprimento do Plano de Actividades e Orçamento, muitas das verbas provem da Segurança Social, em função dos Acordos de Cooperação estabelecidos.</p> <p>A Direcção da instituição promove reuniões de coordenação onde fazem follow-up, acompanhamento e implementação de medidas corretivas, se necessário, para um eficaz cumprimento do orçamento. Verificam se</p>

	<p>as verbas resultantes dos protocolos estabelecidos com a Segurança Social estão devidamente orçamentadas, se os valores atribuídos a cada valência estão corretamente espelhados nas contas da Instituição.</p> <p>É feito um controle dos custos, através de mapas comparativos e outros instrumentos que sejam entendidos necessários para o efeito.</p>
Têm nos Órgãos da Direcção/ Gestão representantes de <i>stakeholders</i> ?	Não
Quais as implicações, ao nível da gestão da Instituição, da não existência de accionistas, mas sim, de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?	Apesar da Direcção ser voluntária, a CDA necessita de ser gerida com rigor e exigência. A experiência empresarial do atual Tesoureiro da Direcção, trouxe uma nova metodologia, neste caso aplicada ao terceiro setor, na gestão da Tesouraria e na forma de visionar os problemas e as soluções.
A instituição tem ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades? Se sim, qual é a influência das mesmas nas iniciativas e políticas da instituição?	<p>A CDA tem ligações à Caritas Portuguesa, que faz parte da <b>Confederação Mundial - Caritas Internationalis</b>. A CDA acolhe algumas das iniciativas da Cáritas Portuguesa e/ou Caritas Internationalis. São exemplo disso a Campanha Dez Milhões de Estrelas, Semana Cáritas e as campanhas de emergência social (nacionais ou internacionais)</p> <p>Por outro lado uma Caritas Diocesana pode propor outras iniciativas e ter o apoio das restantes.</p> <p>O trabalho da instituição é desenvolvido, no âmbito de uma rede de parcerias, formais e/ou informais. Para além dos Acordos e Protocolos existentes a rede de parceiros engloba entidades oficiais, autarquias, instituições particulares, empresas,....</p> <p>Não existem influências diretas nas iniciativas e políticas da instituição.</p>
Têm Organigrama interno disponível?	Sim
A Missão e os Objectivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos Colaboradores e das Entidades externas à organização?	Sim. Foram elaborados com a participação de representantes dos colaboradores e dados a conhecer aos restantes, procurando que todos se identifiquem com a missão e objetivos da instituição. São dados a conhecer as entidades externas através dos meios de comunicação da mesma, site, redes sociais, Newsletter, e das atividades decorrentes da normal atividade da Instituição.

<p>Dada a v/ atividade, como medem a realização dos objectivos?</p>	<p>A CDA tem um Plano Estratégico para o triénio 2014-2016, um plano de atividades e um orçamento anual. A concretização dos objetivos é medida através de indicadores definidos em Plano Estratégico. A monitorização e medição destes instrumentos de gestão são feitos através de reuniões setoriais (Direção, Qualidade, Coordenação, Equipas Técnicas). Avalia-se o cumprimento dos objetivos definidos, os desvios do que foi orçamentado e definem-se medidas corretivas.</p>
<p>E a Missão? Como sabem que foi atingida?</p>	<p>A Missão da instituição é espelhada no Plano Estratégico, Plano de atividades e Orçamento. Através da análise e avaliação do Plano estratégico definido + plano de atividades + acções é aferido se atividade se está a desenvolver conforme o plano traçado. Para além da avaliação que é feita internamente, o cumprimento da Missão pode ser avaliado pelo feedback dado pelos próprios utentes e parceiros. Para o ano de 2015 está previsto a criação de um instrumento de avaliação de satisfação dos utentes</p>
<p>Podem disponibilizar-nos os elementos económico-financeiros?</p>	<p>Sim (pedir à Dora)</p>
<p>Como descrevem a “saúde financeira” da v/ instituição?</p>	<p>É uma preocupação da Direção o equilíbrio das contas. Como referido anteriormente, é necessária uma gestão rigorosa. Por vezes verificam-se atrasos nos reembolsos e/ou pagamentos de verbas devidas por alguns projetos e que causam dificuldades de Tesouraria. Somos clientes passivos do sistema financeiro, não recorremos a crédito!</p>
<p>Qual a composição dos RH da Instituição (colaboradores, voluntários, ...entre outros.)</p>	<p>Pedir à Dora</p>
<p>No caso do trabalho de indivíduos voluntários existem problemas de alinhamento de interesses? (caso tenha cabimento)</p>	<p>Às vezes existe um ou outro individuo que pensa/acha que ser voluntário é uma porta de entrada para a vida profissional ativa! Retirando essas situações não temos qualquer problema de alinhamento.</p>
<p>Existe por parte dos colaboradores/voluntários da instituição motivação e identificação com o cariz social da instituição?</p>	<p>Sim, mas existe sempre um ou outro que é a exceção!</p>

<p>Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores e voluntários na concretização da missão? Se sim, qual?</p>	<p>Sim, Reunimos com todos os colaboradores e voluntários com alguma frequência, fazemos um PicNic anual, jantar de Natal, tentamos manter todos os colaboradores e voluntários envolvidos e informados sobre a Missão da CDA.</p>
<p>Em que medida é que colaboradores, amigos e entidades externas abraçam a causa da Instituição?</p>	<p>Sempre que na sua ação, aplicam os princípios orientadores da mesma e se envolvem em atividades extraordinárias que vão para além das suas funções diárias,</p>
<p>O nível de remuneração auferido pelos colaboradores e pelos elementos da direcção são comparáveis aos praticados no mercado? Caso sejam inferiores, quais as implicações na actividade da instituição? (exemplo: rotação de pessoal, desmotivação)</p>	<p>Os elementos da Direcção são todos voluntários. A remuneração dos colaboradores, segue o estabelecido no Contrato Coletivo, estabelecido pela Confederação Nacional das IPSS, com o Governo e Sindicatos.</p>
<p>Encontra-se implementado algum sistema de avaliação de desempenho com repercussões monetárias? E não monetárias?</p>	<p>Está previsto mas ainda não aplicado o sistema de avaliação de desempenho</p>
<p>Quais são os principais <i>stakeholders</i> da Instituição?</p>	
<p>Quais as principais fontes de financiamento da Instituição?</p>	<p>As principais fontes de financiamento da instituição são o Estado, (através dos Acordos celebrados), empresas e particulares.</p>
<p>Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente para Sociedade? Encontra-se instituído algum mecanismo que contribua para este fim? Se sim, quais?</p>	<p>Uma imagem exterior positiva é fundamental para a instituição. Não só para “cativar” voluntários e utentes mas para aumentar as suas fontes de financiamento, em concreto junto do sociedade civil e tecido empresarial. Para que haja um conhecimento das suas atividades e iniciativas a CDA investe na divulgação das mesmas, utilizando redes sociais, Newsletter, site, comunicação social, etc.</p>
<p>Qual a influência dos grupos externos na actividade desenvolvida pela instituição?</p>	<p>Sendo a Cáritas uma instituição que por si só não gera fundos, torna-se fundamental para a execução da missão a participação dos grupos externos, quer sejam públicos, onde assume grande relevância o próprio estado através de vários organismos (Segurança Social, Autarquias, etc,) quer sejam privados onde se destaca o setor empresarial, outras instituições parceiras e mesmo entidades individuais.</p>

<p>Quais os meios que a Instituição adota/recorre com o intuito de responder às flutuações da procura da sua actividade e às alterações das necessidades do seu “mercado social”?</p>	<p>A CDA procura ter uma atenção permanente à conjuntura socioeconómica do país e seu impacto na instituição, ao contexto social em que se insere e às necessidades existentes.</p> <p>Procura reforçar e/ou adaptar a sua intervenção recorrendo a meios de financiamento existentes por parte do Estado (ex. Portugal 2020) de particulares (candidaturas a projetos), ao estabelecimento de novas parcerias e ao reforço das existentes</p> <p>Pode ainda promover iniciativas próprias, como por exemplo campanhas específicas.</p>
<p>Como é que garantem a qualidade da actividade prestada?</p>	<p>Como referido anteriormente existem reuniões periódicas por setores (Direção, Qualidade, Coordenação, Equipas Técnicas e de restantes colaboradores). Está ainda a ser preparado o sistema de avaliação de satisfação dos utentes e fornecedores.</p>
<p>A actividade da instituição encontra-se sujeita a imposições legais (exemplo: a nível político, económico ou institucional)? Quais?</p>	<p>Como a CDA goza de personalidade jurídica no foro eclesiástico e no foro civil, rege-se pelo direito canónico e pela concordata assinada pelo Estado Português com a Santa Sé e pela legislação civil. Para além disso as suas respostas sociais são enquadrados num quadro de regras e orientações, definidas em Acordo ou Protocolo.</p>

### Anexo 3: Respostas completas da SCMA à entrevista



Questões	SCMA
Qual motivação e em que contexto é que se desenvolveu/nasceu a Instituição?	Tem procurado, ao longo dos séculos, prestar à comunidade auxílio privilegiando os mais necessitados – “os pobres dos mais pobres”. O sentimento da misericórdia leva a que se sofra com as misérias alheias, as Misericórdias procuram satisfazer, quanto possível, as suas necessidades, desencadeando a prática das obras misericordiosas. (Portal SCMA)
Qual a Missão, Objectivos e as principais actividades em que a Instituição está envolvida?	<p>Missão: A Misericórdia de Aveiro, ciente do seu Compromisso, procurou, ao longo dos séculos, prestar à comunidade auxílio privilegiando os mais necessitados – os pobres dos mais pobres –, pedindo para dar.</p> <p>Está presente em atividades sociais e culturais: Serviços religiosos, Serviços de Conservação, Restauro e Arquivo, prestam acompanhamento à população beneficiária do Rendimento Social de Inserção (RSI), serviço de apoio ao Complemento Solidário para Idosos (CSI), eventos com marcação prévia (visitas guiadas, casamentos e missas especiais) (Sede - Rua de Coimbra Aveiro); Estrutura Residencial para Idosos (Lar), Centro de dia, Serviços de Apoio Domiciliário, Casa Abrigo, Unidade de Medicina Física e de Reabilitação, Núcleo Alzheimer Portugal, Cantina Social (Complexo Social da Moita); Jardim infância, Creche (Casa da Cruz); Jardim infância creche do Centro Infantil de Aveiro – CIA, mercado santiago (Portal SCMA)</p>
Como são eleitos os Órgãos da Direcção da Instituição?	<p>A SCMA possui um compromisso próprio por ser uma Irmandade, e por eles se rege. Possui sócios, designados por “Irmãos”, que pagam uma quota de mensal, possuindo atualmente cerca de 4.000 Irmãos. Todos os Irmãos têm direito a participar e votar nas Assembleia Gerais, a serem eleitos para os corpos gerentes e a requerer a convocação de Assembleia Geral. Os órgãos sociais da SCMA são compostos por: Assembleia Geral, Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal (Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, 2015).</p> <p>A Assembleia Geral é composta por 3 elementos: Presidente, Vice-presidente e Vogal, sendo estes “irmãos” (há pelo menos 3 meses e que tenham as quotas em dia). Os Corpos Gerentes são eleitos por escrutínio secreto. A Duração do mandato dos Corpos Gerentes é de 3 Anos e são eleitos no mês de Dezembro do último Ano do triénio.</p> <p>A Mesa Administrativa é constituída por sete membros: Provedor, Vice-Provedor, Secretário, Tesoureiro e 3 Vogais. Haverá simultaneamente sete suplentes, caso venha a ser necessário. O Provedor será o cidadão que encabeçar a lista mais votada, as restantes funções serão escolhidas e</p>

	alocadas aos outros membros da lista.
Como são atribuídos/distribuídos os cargos de Gestão da Instituição?	Na 1ª reunião da mesa da assembleia atribuem os cargos e responsabilidades: Provedor: Dr. Lacerda Pais (à cabeça); Vice-Provedor: Dª Rosa Maria Vieira; Tesoureiro: Dr. Coutinho Dias (Ex-Chefe Finanças) Vogais: Eng.º Correia Pinto (Arquiteto), Dra. Conceição Pisco (Ex-Segurança Social), Dra. Patrícia Sarrico; Secretaria: Andreia Paula Lourenço.
Os dirigentes da instituição têm controlo sobre as actividades operacionais desenvolvidas? A que mecanismos de controlo recorrem?	A Mesa Administrativa tem a incumbência de elaborar o plano de acção e a conta de exploração, que já apresentou à Assembleia Geral, contribuem com informação todos os setores/valências, a informação é compilada pelo equipa do Diretor Geral que a entrega aos órgãos da Mesa Administrativa. Responsabilidades e competências definidas pelo compromisso da irmandade da SCMA: a mesa da assembleia delega as funções operativas noutros profissionais: 1 Diretor Geral: Jaime Homem; 1 Diretor de Serviços: Dr. João Ferreira e 10 Diretoras Técnicas
Têm nos Órgãos da Direcção/ Gestão representantes de <i>stakeholders</i> ?	Não, todos os órgãos de gestão foram escolhidos pela sua competência, são todos voluntários, ninguém foi imposto
Quais as implicações, ao nível da gestão da Instituição, da não existência de accionistas, mas sim, de pessoas que historicamente assumem funções filantrópicas e de voluntariado?	“Pressão diferente – Pressão interior, O desejo de qualquer um de Nós de fazer mais e melhor, deixar obra feita!” Também têm a presente a pressão das assembleias gerais, abertas a todos os irmãos, onde as criticas e sugestões escasseiam, ou melhor não existem, nada aparece, é triste! As assembleias gerais só são concorridas na altura das eleições, o que acontece em quase todas as Instituições com estas características...
A instituição tem ligações nacionais e/ou internacionais com outras entidades? Se sim, qual é a influência das mesmas nas iniciativas e políticas da instituição?	Sim, nacionais à União das Misericórdias Portuguesas. Através da união e tendo em consideração os compromissos (estatutos) não podemos deixar de atender a tudo quanto negociado entre a União das Misericórdias, o Estado e respectivos ministérios e os sindicatos.
Têm Organigrama interno disponível?	Sim inclusive das várias unidades operativas que integram a SCMA
A Missão e os Objectivos da instituição encontram-se definidos e são conhecidos dos Colaboradores e das Entidades externas à organização?	Sim, através do nosso Portal, através das actividades que desenvolvemos junto da comunidade local e pela informação interna que circula e flui no seio da Instituição

<p>Dada a v/ atividade, como medem a realização dos objectivos?</p>	<p>Realização de reuniões:  1) Semanais de índole operacional: da Mesa Administrativa, com o diretor geral da instituição que presta contas aos órgãos de gestão e discute assuntos do dia a dia (Ex: "atas/orientação" facultadas pelo Sr. Provedor).  2) Mensais cujo objectivo, esse sim, é a medição do desempenho suportando-se para o efeito nos mapas oficiais da frequência – registo de toda a atividade desenvolvida - fazem a avaliação periódica do desempenho das várias valências com base nestes mapas oficiais que enviam para a Segurança Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde e os quais comparam com o seu plano <i>de acção, conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos</i>. Elaboram um relatório de progresso semestral, dependendo das valências.</p>
<p>E a Missão? Como sabem que foi atingida?</p>	<p>Através das avaliações periódicas das valências. Através dos mapas de frequência, ocorrências, planos de desenvolvimento individuais e relatórios das coordenadoras (infância).</p>
<p>Podem disponibilizar-nos os elementos económico-financeiros?</p>	<p>Sim</p>
<p>Como descrevem a "saúde financeira" da v/ instituição?</p>	<p>Razoável, ainda que ambicionem não ter dívida, mais excedentes de tesouraria e ao mesmo tempo obra feita! Têm crédito junto do MG, para aproveitarem protocolos com condições especiais. Ainda assim a Instituição apresenta resultado líquido de 158m€ em 2014.</p>
<p>Qual a composição dos RH da Instituição (colaboradores, voluntários, ...entre outros.)</p>	<p>Está descrito no Relatório de Contas mas têm cerca 190 funcionários, mais voluntários.</p>
<p>No caso do trabalho de indivíduos voluntários existem problemas de alinhamento de interesses? (caso tenha cabimento)</p>	<p>Não! A SCMA tem um programa de formação de integração perfeito que funciona na sua plenitude. Claro é que existe sempre uma ou noutra situação, mas é a exceção, não a regra!</p>
<p>Existe por parte dos colaboradores/voluntários da instituição motivação e identificação com o cariz social</p>	<p>Sim. A escolha dos órgãos de gestão não foi ao acaso, a sua formação e experiência profissional em funções anteriores foram decisivas para o efeito. As pessoas que a integram os órgãos de gestão têm um cariz social muito forte, presente no seu dia a dia e nas suas acções. Pelo que se torna</p>

<p>da instituição?</p>	<p>muito mais fácil a comunicação, e transmissão destes valores aos colaboradores e voluntários que integram a SCMA, conseqüentemente a assimilação desses valores é mais rápida e eficaz por parte de todos.</p>
<p>Existe algum mecanismo que promova o maior envolvimento dos colaboradores e voluntários na concretização da missão? Se sim, qual?</p>	<p>Reuniões de motivação. São realizadas quando é identificada a sua necessidade pela chefia direta, dependem muito da fragilidade do momento. São identificadas as fragilidades e o Recurso Humano da Instituição que mais habilitado está para explicar e promover a Missão, enfocando as pessoas na mesma.</p> <p>Fazem intercâmbio de atividades e experiencias entre as várias unidades da Instituição (por Ex. estão a ressuscitar a Quinta da Moita, solicitaram colaboração da ASPEA e UA....)</p> <p>Fazem várias sessões temáticas todas as semanas com o Eng.º do Ambiente</p>
<p>Em que medida é que colaboradores, amigos e entidades externas abraçam a causa da Instituição?</p>	<p>Com carinho! Existe capacidade, AMOR e cuidado nas tarefas que desempenham, 180 colaboradores da SCMA são mulheres e apenas 10 são homens. No universo de 190 colaboradores aparece um caso estranho que se diferencia, mas é natural!</p>
<p>O nível de remuneração auferido pelos colaboradores e pelos elementos da direcção são comparáveis aos praticados no mercado? Caso sejam inferiores, quais as implicações na actividade da instituição? (exemplo: rotação de pessoal, desmotivação)</p>	<p>O nível remuneratório da SCMA é igual ao praticado no mercado, infelizmente! Conforme referido em questão anterior a União das Misericórdias Portuguesas negocia com os sindicatos, logo existe uma tabela salarial definida, pela qual, a SCMA paga aos seus colaboradores.</p>
<p>Encontra-se implementado algum sistema de avaliação de desempenho com repercussões monetárias? E não monetárias?</p>	<p>Com repercussões monetárias não porque a tabela salarial o impede. Não monetárias existem porque tentam compensar de outras formas: flexibilidade para tarefas pessoais, auxilio à família, outras</p>
<p>Quais são os principais <i>stakeholders</i> da Instituição?</p>	<p>Banca, EDP, fornecedores de comida, de produtos de higiene, Camara Municipal (água), Estado (Segurança Social, Ministério da Saúde e o da Educação ....</p>
<p>Quais as principais fontes de financiamento da Instituição?</p>	<p>Comparticipações provenientes dos acordos de cooperação estabelecidos com o Estado, Banca, Quotizações, participações de famílias, receitas próprias: rendas de imóveis e de espaços, atos religiosos .....</p>

<p>Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior, principalmente para Sociedade? Encontra-se instituído algum mecanismo que contribua para este fim? Se sim, quais?</p>	<p>A Imagem transmitida para o exterior é de extrema importância. Essa imagem é transmitida através do Portal da SCMA, dos eventos realizados, das conferências e outros acontecimentos levados a cabo junto da comunidade e, sobretudo, pela qualidade dos serviços prestados.</p> <p>A própria Sede da SCMA é uma referência da cidade de Aveiro, o imóvel é duma beleza sem igual, é visitada diariamente por cidadãos das mais variadas nacionalidades e os eventos são constantes: exposições, concertos, casamentos ...</p>
<p>Qual a influência dos grupos externos na actividade desenvolvida pela instituição?</p>	<p>É grande, quase que se atrevem a dizer em absoluto!</p> <p>O recurso à SCMA para as mais variadas atividades é constante, não só pelas características e pela sua natureza social e humana, mas também porque os espaços disponíveis são muito convidativos para as mais variadas atividades que se pretendam desenvolver.</p>
<p>Quais os meios que a Instituição adopta/recorre com o intuito de responder às flutuações da procura da sua actividade e às alterações das necessidades do seu “mercado social”?</p>	<p>Adaptam os serviços às necessidades do momento. A título de exemplo: os idosos atualmente na Instituição possuem um grau de dependência muito superior ao que se verificava há 10 anos atrás, exigindo outros cuidados e mais pessoal especializado</p>
<p>Como é que garantem a qualidade da actividade prestada?</p>	<p>Através de avaliações contínuas ao serviço prestado – relatório das atuações – reuniões com as chefias intercalares com o diretor geral. A SCMA está muito bem considerada pela Segurança Social nas valências: violência doméstica e RSI, as vítimas reconhecem o bom serviço prestado, nos programas com a infância em que as técnicas vão ao seio da família.</p> <p>A certificação de qualidade dos serviços já está presente na Instituição, aguardam agora o programa 2020 para ver o que dá em termos de verbas e o que permite enquadrar.</p>
<p>A actividade da instituição encontra-se sujeita a imposições legais (exemplo: a nível político, económico ou institucional)? Quais?</p>	<p>Sim muitas. Recentemente tiveram a alteração dos Estatutos das IPSS's através do Decreto-lei N.º 172-A/2014.</p> <p>As IPSSs estão sujeitas a diversas imposições legais resultantes da sua forma de constituição (associação, fundação, misericórdia e associação mutualista). Assim atender-se-á ao Código Civil, na parte específica, e, sobretudo ao Dec-Lai 119/83 retificado pelo Dec-Lei 172-A/2014. As instituições da igreja podem assumir a forma de fundações ou misericórdias estando ainda sujeitas ao Código Canónico. No aspeto económico as IPSSs regem-se pela Lei de Bases da Economia Social e, no que respeita a normas contabilísticas pela NCFR-ESNL e Portaria nº 106/2011 de 14 de Março (Código de Contas).</p>

## Anexo 4: Estatutos da CDA



DIOCESE DE AVEIRO

## DECRETO DE APROVAÇÃO

Havendo necessidade de renovar e actualizar os seus Estatutos a fim de melhor poder realizar os seus fins específicos e corresponder às novas realidades que o tempo acarreta,

Verificadas as exigências pastorais que devem orientar esta Instituição, assim como as Normas Canónicas e Cívicas requeridas,

APROVAMOS os presentes Estatutos, mandando que, a partir de agora, a "CARITAS DIOCESANA" se organize de harmonia com o que neles se determina.

Constam os presentes Estatutos de quatro capítulos e trinta e cinco artigos, redigidos em doze folhas devidamente numeradas e rubricadas e autenticadas com o selo branco da Diocese de Aveiro.

Aveiro, 15 de Julho de 2008

*D. António Francisco dos Santos, Bispo de Aveiro*

D. António Francisco dos Santos  
Bispo de Aveiro

Uma vez aprovados, foram os referidos Estatutos registados nos Serviços competentes da Cúria Diocesana.

Aveiro, 15 de Julho e 2008-07-15

*P.e Alberto Nêstor Camões Rodrigues Sobral*

P.e Alberto Nêstor Camões Rodrigues Sobral  
Vice Chanceler da Cúria Diocesana



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO  
ESTATUTOS**

**ESTATUTOS DA CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**

**CAPÍTULO I  
DENOMINAÇÃO, NATUREZA, ÂMBITO E FINS**

**Art.º 1.º**

1. A Caritas Diocesana de Aveiro, que aqui se designará por Caritas Diocesana, é, ao nível da diocese, um organismo oficial da Igreja, destinado à promoção e coordenação da sua acção social e caritativa.

2. A Caritas Diocesana foi erecta canonicamente pelo Ordinário de lugar (diocesano) de Aveiro em 17 de Junho de 1982, nos termos do artigo III da Concordata de 7 de Maio de 1940 e confirmada pelos artigos 10.º, § 2, 12.º e 31.º da Concordata de 18 de Maio de 2004 entre a Santa Sé e a República Portuguesa, mediante a aprovação dos seus primeiros estatutos, gozando de personalidade jurídica no foro eclesiástico e no foro civil, goza de autonomia administrativa e financeira e tem natureza fundacional nos termos do Direito Canónico.

3. A Caritas Diocesana é, também, uma Instituição Particular de Solidariedade Social, nos termos do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, estando registada no competente Livro das «Fundações de Solidariedade Social», sob o n.º 70/83 a fls.9 e v.º em 31/10/1983 sendo, por isso, uma pessoa colectiva de utilidade pública.

4. A Caritas Diocesana é membro federado da Caritas Portuguesa.

5. O âmbito de acção da Caritas Diocesana abrange prioritariamente a área geográfica da Diocese de Aveiro, estando sediada na cidade de Aveiro.

6. A Caritas Diocesana tem como orientações fundamentais a Sagrada Escritura, a Doutrina Social da Igreja, bem como outros documentos do Magistério da Igreja e as orientações que forem definidas pelo Plano de pastoral diocesano, os imperativos da solidariedade e a legislação civil e canónica, atribuindo prioridade às situações mais graves de pobreza e exclusão social.

7. As orientações previstas no número anterior são prosseguidas nomeadamente através dos seguintes objectivos:

- a) a assistência, em situações de dependência ou emergência;
- b) a promoção social, visando a superação e prevenção da dependência ou emergência e o reforço da autonomia pessoal;
- c) o desenvolvimento, solidário, integral e personalizado;
- d) a transformação social em profundidade, especialmente nos domínios das relações sociais, dos valores e direitos humanos e do ambiente.





**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

**Art.º 2.º**

1. A Caritas Diocesana deve contribuir para a promoção da acção social da Igreja, a partir da assunção de responsabilidades inerentes à comunidade cristã enquanto tal.

2. Na preservação da sua identidade e na prossecução dos seus objectivos, incumbe em especial à Caritas Diocesana:

- a) O conhecimento dos problemas sociais no território da Diocese e dos meios de solução;
- b) A promoção da consciência social na Diocese, nomeadamente a partilha de bens;
- c) O apoio aos grupos paroquiais de acção social da Diocese, independentemente da respectiva designação, bem como às estruturas intermédias, nomeadamente de âmbito arciprestal e, eventualmente, a outras entidades;
- d) O fomento do voluntariado, da formação de agentes e da inspiração cristã da respectiva actividade;
- e) A congregação de esforços, na área da Diocese, tendentes à prevenção e solução de problemas sociais, com prioridade para os mais graves;
- f) A intervenção e mediação junto de entidades públicas ou privadas, visando idêntico objectivo;
- g) A cooperação com outras entidades e a participação em órgãos, iniciativas ou actuações que possam contribuir para o mesmo objectivo.

3. A Caritas Diocesana procurará ainda:

- a) A prossecução e realização, por si só e/ou em colaboração com outras entidades, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, de iniciativas de desenvolvimento e de apoio à comunidade, às famílias em geral, aos imigrantes e minorias étnicas, às crianças, jovens, idosos e portadores de deficiência, aos toxicodependentes, aos infectados com HIV/SIDA, aos sem abrigo, às vítimas de violência doméstica e aos que se encontram em situações de dependência, risco e/ou negligência;
- b) Promover ou participar em acções de intervenção comunitária e apoio aos indivíduos e às famílias procurando o seu desenvolvimento nos mais diferentes aspectos, nomeadamente a educação; as competências pessoais, sociais, familiares e parentais; a saúde; a cidadania; a formação profissional e emprego; o desporto; a cultura; férias e lazer, e, as novas tecnologias de informação e comunicação;
- c) Promover ou participar em acções de intervenção nomeadamente mesas redondas, palestras, encontros, seminários, publicações, campanhas, informações na comunicação social e outros meios;
- d) Promover acções de assistência nas situações de emergência social e de calamidade local, ou de âmbito mais vasto, pela mobilização de recursos



## CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO ESTATUTOS

materiais e humanos e a prestação de serviços, nomeadamente a reparação e reconstrução de habitações e locais de trabalho, entre outras;

- e) Preparar e coordenar campanhas de solidariedade a nível diocesano;
- f) Articular com a Caritas Portuguesa e as outras Caritas Diocesanas actividades de solidariedade a nível nacional;
- g) Cooperar com os órgãos do poder local, regional ou central, e também com entidades privadas, na consecução de fins e programas comuns, que contribuam para a resolução, entre outros, de problemas sociais, económicos e educacionais;
- h) Desenvolver as actividades no respeito pelos Direitos Humanos, promovendo a igualdade de oportunidades e a igualdade de género.

4. Para a realização dos seus fins e objectivos, a Caritas Diocesana propõe-se criar e manter, na área geográfica da Diocese, sempre que se justifique e sem prejuízo da realização de actividades que visem os objectivos definidos nos números anteriores, alguns equipamentos e/ou serviços, tais como:

- a) Creche, Jardim de Infância, Centro de Actividades de Tempos Livres;
- b) Centro de Acolhimento Temporário;
- c) Centro de Alojamento Temporário;
- d) Serviço de atendimento/apoio social vocacionado para carenciados em geral, pessoas com problemas específicos, imigrantes e grupos socialmente desfavorecidos;
- e) Serviço de atendimento a vítimas de violência doméstica;
- f) Outras respostas sociais/Equipamentos que possam vir a ser implementadas e que tenham interesse para a comunidade.

5. Para efeitos dos números anteriores, a Caritas Diocesana poderá celebrar acordos, protocolos e parcerias de cooperação com órgãos e serviços públicos, bem como com outras entidades da sociedade civil.

6. Para realização dos seus fins, a Caritas Diocesana poderá criar grupos de trabalho, para estudos, pesquisas, participações em reuniões ou debates e quaisquer outras tarefas apropriadas.

### Art.º 3.º

1. A organização e funcionamento dos diversos sectores de actividade e regime de prestação de serviços constarão de regulamentos internos elaborados pela Direcção da Caritas Diocesana.

2. Os serviços prestados pela Caritas Diocesana serão gratuitos ou remunerados em regime de proporcionalidade, de acordo com a situação económico-financeira dos utentes.



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO  
ESTATUTOS**

3. As tabelas de comparticipação dos utentes serão elaboradas segundo os critérios da instituição, definidos nos regulamentos internos, em conformidade com as normas legais aplicáveis.

**CAPÍTULO II  
DOS CORPOS SOCIAIS**

**SECÇÃO I  
DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art.º 4.º**

1. São órgãos da Caritas Diocesana:

- a) Conselho Geral (Diocesano)
- b) A Direcção
- c) O Conselho Fiscal
- d) O Assistente

**Art.º 5.º**

1. O exercício de qualquer cargo nos corpos gerentes é gratuito, no regime de voluntariado, mas pode justificar o pagamento de despesas dele derivadas.

2. Quando o volume do movimento financeiro ou a complexidade de administração da Caritas Diocesana exija a presença prolongada de um ou mais membros da Direcção, podem estes ser remunerados, devendo a respectiva proposta ser submetida a aprovação do Ordinário de lugar (diocesano).

**Art.º 6.º**

1. A duração do mandato dos corpos sociais é de três anos, devendo proceder-se à sua substituição no mês de Dezembro do último ano de cada triénio.

2. O Ordinário de lugar (diocesano) é o responsável pela nomeação dos órgãos sociais;

3. Quando a designação não tenha sido feita atempadamente, considera-se prorrogado o mandato em curso até à posse dos novos titulares dos corpos sociais.

**Art.º 7.º**

1. Em caso de vacatura da maioria dos membros de cada órgão social, depois de esgotados os respectivos suplentes, o Ordinário de lugar (diocesano) deverá designar novos titulares para o preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês, e a posse deverá ter lugar nos trinta dias seguintes à nomeação.



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

2. O termo do mandato dos membros designados nas condições do número anterior, coincidirá com o dos titulares iniciais.

**Art.º 8.º**

1. Os corpos sociais são convocados pelos respectivos presidentes, e só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

2. As deliberações são tomadas por maioria dos votos dos titulares presentes, tendo o presidente direito a voto de qualidade em caso de empate.

3. As votações respeitantes a assuntos de incidência pessoal dos seus membros serão feitas obrigatoriamente por escrutínio secreto.

**Art.º 9.º**

1. Os membros dos corpos sociais só podem ser designados consecutivamente para três mandatos, salvo se o Ordinário de lugar (diocesano) reconhecer expressamente que a sua continuidade é importante tendo em conta os interesses e objectivos da Caritas Diocesana.

2. Não é permitido aos membros dos corpos sociais o desempenho simultâneo de mais de um cargo na mesma Caritas Diocesana.

**Art.º 10.º**

1. Os membros dos corpos sociais são responsáveis civil e criminalmente pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato.

2. Além dos motivos previstos na lei geral, os membros dos corpos gerentes ficam exonerados de responsabilidade se:

- a) Não tiverem tomado parte na respectiva resolução e a reprovarem com declaração na acta da sessão imediata em que se encontrem presentes;
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na acta respectiva.

**Art.º 11.º**

1. Os membros dos corpos sociais não poderão votar em assuntos que directamente lhes digam respeito ou nos quais sejam interessados os respectivos cônjuges, ascendentes, descendentes e equiparados.

2. Os membros dos corpos sociais não podem contratar directa ou indirectamente com a Caritas Diocesana, salvo se do contrato resultar manifesto benefício para a Instituição.

*Handwritten signatures and initials in the top right corner.*



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO  
ESTATUTOS**

3. Os fundamentos das deliberações sobre os contratos referidos no número anterior deverão constar das actas das reuniões do respectivo órgão social.

**Art.º 12.º**

Das reuniões dos corpos sociais serão sempre lavradas actas, que serão obrigatoriamente assinadas pelos membros presentes.

**SECÇÃO II  
DO CONSELHO GERAL (DIOCESANO)**

**Art.º 13.º**

O Conselho Geral é um órgão consultivo, constituído por um representante de todos os grupos paroquiais de acção social da Diocese, independentemente da respectiva designação.

1. Será presidido pelo presidente da Direcção e por dois secretários que constituirão a Mesa do Conselho Geral.
2. Os secretários serão eleitos por voto secreto em Conselho Geral e os seus mandatos terão a duração de três anos.
3. Reunirá, obrigatoriamente, duas vezes por ano para se pronunciar sobre os programas de actividades a implementar nesse ano, dar o seu parecer sobre os problemas que a Direcção entenda e, no final do ano, rever o trabalho realizado e lançar novas perspectivas.

**SECÇÃO III  
DA DIRECÇÃO**

**Art.º 14.º**

1. A Caritas Diocesana tem à sua frente uma Direcção nomeada pelo Ordinário de lugar (diocesano) e responsável perante ele e perante o Conselho Geral.
2. A Direcção da Caritas Diocesana é constituída por um número ímpar de membros efectivos, no mínimo de cinco e no máximo de sete, tendo obrigatoriamente um presidente, um secretário, um tesoureiro e, pelo menos, dois vogais.
3. Mediante proposta do presidente da Direcção, o Ordinário de lugar (diocesano) poderá designar um dos membros daquela como vice-presidente.
4. Poderão ser nomeados suplentes, no máximo de dois, os quais, nesse caso, poderão assistir às reuniões da Direcção, mas sem direito a voto.



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

**Art.º 15.º**

Compete à Direcção gerir a Caritas Diocesana e representá-la, incumbindo-lhe designadamente:

- a) Definir as linhas fundamentais de actuação da Caritas Diocesana, nomeadamente através da elaboração de um programa anual de actividades a submeter à aprovação do Conselho Geral e do Ordinário de lugar (diocesano);
- b) Promover a realização dos objectivos específicos da Caritas, bem como programar, orientar e exercer as actividades previstas no artigo 2º deste Estatuto;
- c) Garantir a efectivação dos direitos dos beneficiários;
- d) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do Conselho Fiscal o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e programa de acção para o ano seguinte;
- e) Elaborar os regulamentos internos necessários ao bom funcionamento da Caritas Diocesana, em geral, dos seus equipamentos, valências e serviços, em particular;
- f) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- g) Organizar o quadro de pessoal e contratar e gerir o pessoal da Caritas Diocesana;
- h) Celebrar acordos de cooperação, protocolos de parceria ou outros tipos de contratos com quaisquer entidades públicas ou privadas;
- i) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou de valor histórico ou artístico, nos termos do artigo 31º;
- j) Deliberar, sobre a realização de empréstimos;
- k) Providenciar sobre fontes de receita da Caritas Diocesana;
- l) Deliberar sobre a aceitação de heranças, legados e doações em conformidade com a legislação aplicável;
- m) Elaborar e manter actualizado o inventário do património da Caritas Diocesana;
- n) Zelar pelo cumprimento da lei, estatutos, regulamentos e deliberações dos órgãos sociais;
- o) Fornecer ao Conselho Fiscal todos os esclarecimentos que lhe forem solicitados para cumprimento da sua missão;
- p) Deliberar sobre todos os casos omissos nos presentes Estatutos e, sendo necessário, ouvir o parecer do Conselho Geral e do Ordinário de lugar (diocesano) e propor alterações aos presentes Estatutos;
- q) Submeter o parecer do Conselho Geral e aprovação do Ordinário de lugar (diocesano) a adesão e a cessação a uniões, federações ou confederações.





**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

**Art.º 16.º**

1. Compete, em particular, ao presidente da Direcção:

- a) Superintender na administração da Caritas Diocesana, orientando e fiscalizando os respectivos serviços;
- b) Convocar e presidir às reuniões da Direcção, dirigindo os respectivos trabalhos;
- c) Representar a Caritas Diocesana em juízo e fora dele;
- d) Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento do livro de actas da Direcção;
- e) Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos à confirmação da Direcção na primeira reunião seguinte;
- f) Exercer outras funções que nele sejam delegadas.

2. Ao presidente compete, ainda, assinar diplomas, cartões de identidade, convites e mais expediente considerado de especial importância.

**Art.º 17.º**

Compete ao vice-presidente, quando o houver, coadjuvar o presidente no exercício das suas funções e substituí-lo nas suas ausências e impedimentos.

**Art.º 18.º**

Compete, em particular, ao secretário:

- a) Lavrar as actas das reuniões da Direcção e superintender nos serviços de secretaria e expediente;
- b) Cooperar com o Presidente na preparação da agenda de trabalhos para as reuniões da Direcção, organizando os processos dos assuntos a serem tratados;
- c) Substituir o Presidente nas suas faltas e impedimentos, quando não houver vice-presidente;
- d) Exercer outras funções que nele sejam delegadas pela Direcção.

**Art.º 19.º**

1. Compete, em particular, ao tesoureiro:

- a) Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria;
- b) Assinar as autorizações de pagamento e as guias de receita, juntamente com o Presidente;
- c) Apresentar mensalmente à Direcção, o balancete das despesas e receitas do mês anterior;
- d) Fiscalizar a cobrança de receitas e depositar em estabelecimento bancário todos os fundos que não tenham imediata aplicação;



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

- e) Promover as diligências tendentes ao conveniente financiamento da Caritas Diocesana;
- f) Exercer outras funções que nele sejam delegadas pela Direcção.

2. O levantamento de importâncias depositadas só poderá efectuar-se por meio de documento assinado por dois membros da direcção.

**Art.º 20.º**

Compete aos vogais coadjuvar os outros membros da Direcção, nas respectivas competências, e exercer as funções que a Direcção lhes atribuir.

**Art.º 21.º**

1. A Direcção reunirá obrigatoriamente, uma vez por mês e sempre que o julgar conveniente, por convocação do presidente,

2. A Direcção só pode deliberar validamente se estiverem presentes a maioria dos seus membros,

3. As deliberações da Direcção são tomadas por maioria simples, tendo o presidente voto de qualidade, no caso de empate.

**Art.º 22.º**

1. Para obrigar a Caritas Diocesana, são bastantes as assinaturas conjuntas do Presidente e de um qualquer outro membro da Direcção,

2. Nas operações financeiras são obrigatórias as assinaturas conjuntas de dois membros da Direcção, sendo uma delas, obrigatoriamente, a do Presidente ou do Tesoureiro,

3. Nos actos de mero expediente bastará a assinatura de qualquer um dos membros da Direcção.

**SECÇÃO III**  
**DO CONSELHO FISCAL**

**Art.º 23.º**

Desempenhará as funções de Conselho Fiscal, o Conselho Económico Diocesano. Inspecciona e verifica todos os actos da Direcção e vela pelo exacto cumprimento da lei e dos estatutos da Caritas Diocesana.





**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO  
ESTATUTOS**

**Art.º 24.º**

O Conselho Fiscal é também nomeado, para um mandato de três anos, pelo Ordinário diocesano, e é constituído por três membros efectivos, um presidente e dois vogais, sendo um destes, o secretário relator.

**Art.º 25.º**

Compete ao Conselho Fiscal, designadamente:

- a) Verificar a escrituração e documentos da Caritas Diocesana, sempre que o julgue conveniente;
- b) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões da Direcção, sempre que o julgue conveniente;
- c) Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que a Direcção entenda submeter à sua apreciação;
- d) Lavrar actas das sessões do Conselho Fiscal em livro próprio.

**Art.º 26.º**

O Conselho Fiscal pode solicitar à Direcção elementos que considere necessários ao cumprimento das suas competências, bem como propor reuniões extraordinárias para discussão, com aquele órgão, de determinados assuntos cuja importância o justifique.

**Art.º 27.º**

1. O Conselho Fiscal reunirá sempre que o julgar conveniente, por convocação do presidente e obrigatoriamente pelo menos uma vez por semestre.

2. As deliberações são tomadas por maioria simples.

**Art.º 28.º**

O Presidente da Direcção poderá convidar, ocasionalmente, para as reuniões do Conselho Diocesano peritos e representantes de instituições congéneres não eclesiais, quando julgar útil para a eficácia dos respectivos trabalhos ou para o fomento duma sã cooperação.

**SECÇÃO IV  
DO ASSISTENTE**

**Art.º 29.º**

Compete ao assistente eclesiástico:

- a) Representar o Ordinário de lugar (diocesano) junto da Caritas Diocesana e dos respectivos órgãos;



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO  
ESTATUTOS**

- b) Velar pelo espírito cristão nas acções desenvolvidas e na orientação geral da Caritas Diocesana;
- c) Zelar pela formação cristã e pelo conhecimento da Doutrina Social da Igreja de todos os membros que compõem os Corpos Sociais;
- d) Fomentar o contacto com todos os sacerdotes e comunidades paroquiais, e ser ligação com outros sectores da pastoral diocesana e nacional.

*[Handwritten signatures and initials]*

**CAPÍTULO III  
DO REGIME FINANCEIRO E PATRIMONIAL**

**Art.º 30.º**

A Caritas Diocesana tem como regime económico a partilha cristã de bens como expressão concreta da solidariedade e amor fraternos, sem qualquer intuito lucrativo.

**Art.º 31.º**

São recursos da Caritas Diocesana:

- a) As comparticipações dos utentes dos equipamentos/serviços;
- b) O produto de campanhas de solidariedade lançadas em ordem à recolha de bens, os ofertórios e os peditórios públicos;
- c) O produto de quaisquer contribuições e donativos;
- d) As comparticipações financeiras e os subsídios do Estado ou de outros organismos oficiais;
- e) Os rendimentos de bens próprios;
- f) As doações, legados e heranças e respectivos rendimentos;
- g) As compensações por serviços prestados e indemnizações por despesas feitas no fornecimento de bens e serviços a entidades e pessoas;
- h) Quaisquer outras receitas que estejam em conformidade com a lei e os Estatutos.

**Art.º 32.º**

Os bens imóveis da Caritas Diocesana só podem ser alienados de acordo com as disposições do Direito Canónico, mediante parecer favorável do Bispo diocesano, ouvido o Conselho Geral e voto favorável da maioria dos membros da Direcção.



**CÁRITAS DIOCESANA DE AVEIRO**  
**ESTATUTOS**

**CAPÍTULO IV**  
**DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art.º 33.º**

1. Compete à diocese de Aveiro, e em concreto ao Ordinário de lugar (diocesano), acompanhar e orientar a Caritas Diocesana no desenvolvimento dos seus objectivos e das actividades com eles relacionadas.

2. Compete ao Bispo diocesano aprovar e autenticar os presentes estatutos, assim como eventuais alterações que os mesmos venham a sofrer.

3. A Caritas Diocesana e os seus órgãos e serviços só podem ser dissolvidos por decisão do Bispo diocesano.

**Art.º 34.º**

1. No caso de extinção da Caritas Diocesana, competirá à autoridade eclesiástica definir o destino do seu património, no âmbito da acção social da Igreja, tendo em conta a legislação canónica e civil aplicável bem como as responsabilidades contratuais assumidas.

2. O disposto no número anterior não se aplica aos bens que foram ou vierem a ser integralmente adquiridos com subsídios de entidades oficiais, os quais reverterão para essas entidades salvo se tiver sido previsto, contratualmente, outro destino.

**Art.º 35.º**

Os casos omissos nestes Estatutos e que não impliquem a sua directa violação, serão resolvidos pela Direcção da Caritas Diocesana de acordo com o espírito e os princípios neles expressos, com base nas linhas de orientação traçadas pela Diocese para a pastoral social, de acordo com a legislação canónica e civil e, sendo necessário, ouvido o Ordinário de lugar (diocesano).

Proposta aprovada em reunião de Direcção da Caritas Diocesana de vinte e um de Maio de dois mil e oito

*Maria Luísa Alves*  
*[Signature]*  
*[Signature]*  
*+ António Francisco Costa, Bispo de Aveiro* <sup>12</sup>

## Anexo 5: Estatutos da SCMA



**SANTA CASA DA MISERICÓRDIA  
DE AVEIRO**

**Compromisso da Irmandade  
da Santa Casa da Misericórdia**

---



**COMPROMISSO DA IRMANDADE  
DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA  
DE  
AVEIRO**

**CAPÍTULO I  
DENOMINAÇÃO, NATUREZA, ORGANIZAÇÃO E FINS**

**Artigo 1º**

1 - A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, também mais abreviadamente denominada Santa Casa da Misericórdia de Aveiro ou simplesmente Misericórdia de Aveiro, fundada no ano de 1519, continua a ser uma associação de fiéis, constituída na ordem jurídica canónica, com o objectivo de satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs.

2 - No campo social, exercerá a sua acção das catorze obras de Misericórdia, tanto corporais como espirituais, e no sector especificamente religioso, exercerá as actividades que constarem deste Compromisso e as mais que vierem a ser consideradas convenientes.

3 - A Irmandade tem personalidade jurídica canónica e civil e será reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social, mediante participação escrita da sua aprovação canónica, feita pelo Ordinário Diocesano aos Serviços competentes do Estado.

4 - Em conformidade com a sua natureza de Instituição canónica a Irmandade estará sujeita ao Ordinário Diocesano de modo similar ao das demais associações de fiéis.

**Artigo 2º**

A Instituição, constituída por tempo ilimitado, tem a sua sede na cidade de Aveiro e exercerá a sua acção no respectivo concelho.

**Artigo 3º**

1 - Sem quebra da sua autonomia e independência e dos princípios que a criaram, a Irmandade cooperará, na medida das suas possibilidades, e na realização dos seus fins com quaisquer outras entidades públicas e particulares, que o desejem e, igualmente promoverá a colaboração e o melhor entendimento com as autoridades e a população locais, em tudo que respeita à manutenção e desenvolvimento das obras sociais existentes, designadamente, através da actuações de carácter dinamizador, cultural e recreativo.





2 - A Instituição poderá, assim, efectuar acordos com outras Santas Casas da Misericórdia ou com outras Instituições ou com o próprio Estado para melhor realização dos seus fins.

3 - A Irmandade da Misericórdia é membro da União das Misericórdias Portuguesas, com todos os deveres e direitos inerentes a tal condição.

#### **Artigo 4º**

Embora o seu campo de acção possa transcender as áreas da chamada Segurança Social, os fins que, de modo principal, prosseguirá serão, efectivamente, o apoio à família e a protecção à infância e à velhice, através da criação e manutenção de Lares, Centros de Dia, Creches e Jardins de Infância e Serviço Domiciliário.

#### **Artigo 5º**

1 - Constituem a Irmandade todos os seus actuais Irmãos e os que de futuro nela vierem a ser admitidos.

2 - O número é ilimitado.

### **CAPÍTULO II DOS IRMÃOS**

#### **Artigo 6º**

Podem ser admitidos como Irmãos, os indivíduos de ambos os sexos, que reúnem as seguintes condições:

- a) Sejam de maior idade;
- b) Sejam naturais, residentes ou ligados por laços de afectividade ao concelho de Aveiro;
- c) Gozem de boa reputação moral e social;
- d) Aceitem os princípios da doutrina e da moral cristãs que informam a Instituição e que, conseqüentemente, não hostilizem, por qualquer meio, designadamente pela sua conduta social, ou pela sua actividade pública, a religião católica e os seus fundamentos;
- e) Que se comprometam ao pagamento de uma quota mensal, cujo valor será estabelecido pela Assembleia-geral, sob proposta da Mesa Administrativa, cujo quantitativo não deverá ser inferior a 100\$00.

#### **Artigo 7º**

1 - A admissão dos Irmãos é feita mediante proposta assinada por um Irmão e pelo próprio candidato, em que o mesmo se identifique, se obrigue a cumprir as obrigações de Irmãos e indique o montante da quota que subscreve.



2 - Tal proposta será submetida à aprovação da Mesa Administrativa na sua reunião ordinária posterior à apresentação na Secretaria.

3 - Só se consideram admitidos os candidatos que tiverem reunido, em escrutínio secreto, a maioria dos votos dos membros da Mesa Administrativa que estiverem presentes na respectiva votação, considerando-se equivalentes a rejeição, as abstenções e os votos nulos ou em branco.

4 - O pagamento das quotas é devido a contar do início do mês em que os Irmãos forem admitidos.

### **Artigo 8º**

1 - Todos os Irmãos têm direito a:

- a) A assistir, participar e votar nas reuniões da Assembleia-geral;
- b) A serem eleitos para os Corpos Gerentes;
- c) Requerer a convocação da Assembleia-geral extraordinária, nos termos do nº 3 do artº 24º;
- d) A visitar gratuitamente as obras e serviços sociais da Instituição e a utilizá-los, com observância dos respectivos regulamentos;
- e) A receber, gratuitamente, um exemplar deste Compromisso e o respectivo cartão de identificação, para o qual apresentarão, previamente, a necessária fotografia;
- f) A ser sufragado, após a morte, com os actos religiosos previstos neste Compromisso.

### **Artigo 9º**

Todos os Irmãos são obrigados:

- a) Ao pagamento das respectivas quotas;
  - b) A desempenhar com zelo e dedicação os lugares dos Corpos Gerentes para os quais tiverem sido eleitos, salvo se for deferido o pedido de escusa que, por motivo justificado, apresentem, ou se tiverem desempenhado alguns desses cargos no triénio anterior;
  - c) A comparecer nos actos oficiais e nas solenidades religiosas e públicas para as quais a Irmandade tiver sido convocada, devendo, em tais actos e sempre que isso for possível, usar os trajes habituais e distintivos próprios da Irmandade, conforme lhes for determinado;
  - d) A participar nos funerais dos Irmãos falecidos, sempre que tais funerais se realizem na localidade onde se situa a sede da Instituição;
  - e) A colaborar no progresso e desenvolvimento da Instituição, de modo a prestigiá-la e a torná-la cada vez mais respeitada, eficiente e útil perante a colectividade em que está inserida;
  - f) A defender e proteger a Irmandade, em todas as eventualidades, principalmente quando ela for injustamente acusada ou atacada, no seu
-



carácter de instituição particular e eclesial, devendo, por outro lado, proceder sempre com recta intenção e ao serviço da verdade e do bem comum, sem ambições ou propósitos de satisfação pessoal, mas antes e sempre, com o pensamento em Deus e nos Irmãos.

### **Artigo 10º**

1 - Serão excluídos da Irmandade os Irmãos:

- a) Que solicitem a sua exoneração;
- b) Que deixarem de satisfazerem as sua quotas por tempo superior a um ano e que, depois de notificados, não cumpram com esta sua obrigação ou não justifiquem a sua atitude no prazo de 180 dias;
- c) Que não prestarem contas dos valores que lhes tenham sido confiados;
- d) Que sem motivo justificado, se recusem a servir os lugares dos Corpos Gerentes para que tiverem sido eleitos;
- e) Que perderem a boa reputação moral e social e os que, voluntariamente, causarem danos à Instituição;
- f) Que tomem atitudes hostis à religião católica;

2 - A aplicação da pena de exclusão é de competência da Mesa, com possibilidades de recurso para a Assembleia-geral.

## **CAPÍTULO III DOS CORPOS GERENTES**

### **SECÇÃO I**

#### **Dispostos Gerais**

### **Artigo 11º**

São órgãos sociais da Irmandade a Assembleia-geral, a Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal, também chamado Definitório.

### **Artigo 12º**

O exercício de qualquer cargo dos Corpos Gerentes é gratuito, mas pode justificar o pagamento das despesas dele derivadas.

### **Artigo 13º**



1 - A duração do mandato dos Corpos Gerentes é de três anos, devendo proceder-se à sua eleição no mês de Dezembro do último ano de cada triénio.

2 - O mandato inicia-se com a tomada de posse perante o Presidente da Mesa da Assembleia-geral ou seu substituto, o que deverá ter lugar na primeira quinzena do ano civil imediato ao das eleições.

3 - Quando a eleição tenha sido efectuada extraordinariamente, fora do mês de Dezembro, a posse poderá ter lugar dentro do prazo de 30 dias após a eleição, mas, no caso e para efeitos do n.º 1, o mandato considera-se iniciado na primeira quinzena do ano civil em que se realizou a eleição.

4 - Quando as eleições não sejam realizadas atempadamente, considera-se prorrogado o mandato em curso até à posse dos novos Corpos Gerentes.

#### **Artigo 14º**

1 - Em caso de vacatura da maioria dos membros de cada órgão social, depois de esgotados os respectivos suplentes, deverão realizar-se eleições parciais para o preenchimento das vagas verificadas, no prazo máximo de um mês e a posse deverá ter lugar nos 30 dias seguintes à eleição.

2 - O termo do mandato dos membros eleitos nas condições do número anterior, coincidirá com o dos inicialmente eleitos.

#### **Artigo 15º**

1 - Os membros dos Corpos Gerentes só podem ser eleitos, consecutivamente, para dois mandatos, para qualquer órgão da Irmandade, salvo se a Assembleia-geral reconhecer, expressamente, que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição.

2 - Não é permitido aos membros dos Corpos Gerentes o desempenho simultâneo de mais de um cargo.

#### **Artigo 16º**

1 - Os Corpos Gerentes são convocados pelo respectivo Presidente e só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

2 - As deliberações são tomadas por maioria dos votos dos titulares presentes, tendo o Presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

3 - As votações respeitantes às eleições dos Corpos Gerentes ou a assuntos de incidência pessoal dos seus membros serão feitas obrigatoriamente por escrutínio secreto.

#### **Artigo 17º**





1 - Os membros dos Corpos Gerentes são responsáveis civil e criminalmente pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato.

2 - Além dos motivos previstos na lei, os membros dos Corpos Gerentes ficam exonerados de responsabilidade se:

- a) Não tiverem tomado parte na respectiva resolução e a reprovarem com declaração na acta da sessão imediata em que se encontrem presentes;
- b) Tiverem votado contra essa resolução e o fizerem consignar na respectiva acta.

### **Artigo 18º**

1 - Os membros dos Corpos Gerentes não poderão votar em assuntos que directamente lhes digam respeito ou nos quais sejam interessados os respectivos cônjuges, ascendentes, descendentes e equiparados.

2 - Os membros dos Corpos Gerentes não podem contratar, directa ou indirectamente, com a Irmandade, salvo se do contracto resultar manifesto benefício para a mesma.

3 - Os fundamentos das deliberações sobre os contractos referidos no número anterior deverão constar das actas das reuniões do respectivo Corpo Gerente.

### **Artigo 19º**

1 - Os Irmãos podem fazer-se representar por outros Irmãos nas reuniões da Assembleia-geral, em caso de comprovada impossibilidade de comparência à reunião, mediante carta dirigida ao Presidente da Mesa, com a assinatura notarialmente reconhecida, mas cada sócio não poderá representar mais de um associado.

2 - É admitido o voto por correspondência, sob condição do seu sentido ser expressamente indicado em relação ao ponto ou pontos da ordem de trabalhos e a assinatura do associado se encontrar reconhecida notarialmente.

### **Artigo 20º**

Das reuniões dos Corpos Gerentes serão lavradas actas que serão, obrigatoriamente, assinadas pelos membros presentes ou, quando respeitem as reuniões da Assembleia-geral, pelos membros da respectiva Mesa.

## **SECCÇÃO II Da Assembleia-geral**

### **Artigo 21º**



1 - A Assembleia-geral é constituída por todos os Irmãos admitidos há, pelo menos, três meses, que tenham as suas quotas em dia e não se encontrem suspensos.

2 - A Assembleia-geral é dirigida pela respectiva Mesa que se compõe de um presidente, um primeiro secretário e um segundo secretário.

3 - Na falta ou impedimento de qualquer dos membros da Mesa da Assembleia-geral, competirá a esta eleger os respectivos substitutos de entre os associados presentes, os quais cessarão as suas funções no termo da reunião.

### **Artigo 22º**

Compete à Mesa da Assembleia-geral dirigir, orientar e disciplinar os trabalhos da Assembleia, representá-la e designadamente:

- a) Decidir sobre os protestos e reclamações respeitantes aos actos eleitorais, sem prejuízo de recurso nos termos legais;
- b) Conferir posse aos membros dos Corpos Gerentes eleitos.

### **Artigo 23º**

Compete à Assembleia-geral deliberar sobre todas as matérias não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias dos outros órgãos e necessariamente:

- a) Definir as linhas fundamentais de actuação da Irmandade;
- b) Eleger e destituir, por votação secreta, os membros da respectiva Mesa e a totalidade ou a maioria dos membros dos órgãos executivos e de fiscalização;
- c) Apreciar e votar anualmente o orçamento e o programa de actuação para o exercício seguinte, bem como o relatório e contas de gerência;
- d) Deliberar sobre a aquisição onerosa e a alienação, a qualquer título, de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento ou valor histórico ou artístico;
- e) Deliberar sobre a alteração do Compromisso e sobre a extinção, cisão ou fusão da Irmandade;
- f) Deliberar sobre a aceitação de integração de outra Instituição e respectivos bens;
- g) Autorizar a associação a demandar os membros dos Corpos Gerentes por factos praticados no exercício das suas funções.
- h) Aprovar a adesão a uniões, federações ou confederações.

### **Artigo 24º**

1 - A Assembleia-geral reunirá em sessões ordinárias e extraordinária.

2 - A Assembleia-geral reunirá ordinariamente:



- a) No final de cada mandato, durante o mês de Dezembro, para eleição dos Corpos Gerentes;
- b) Até 31 de Março de cada ano, para discussão e votação do relatório e contas de gerência do ano anterior, bem como do parecer do Concelho Fiscal;
- c) Até 15 de Novembro de cada ano, para apreciação e votação do orçamento e programa de acção para o ano seguinte.

3 - A Assembleia-geral reunirá em sessão extraordinária quando convocada pelo Presidente da Mesa da Assembleia-geral, por iniciativa própria, ou a pedido da Mesa Administrativa, ou do Conselho Fiscal, ou a requerimento de, pelo menos, dez por cento dos Irmãos, no pleno gozo dos seus direitos.

#### **Artigo 25º**

1 - A Assembleia-geral deve ser convocada com, pelo menos, 15 dias de antecedência, pelo Presidente da Mesa, ou seu substituto, nos termos do artigo anterior.

2 - A convocatória é feita por meio de aviso postal expedido para cada associado, ou através de anúncio publicado nos jornais de maior circulação na área da sede da Irmandade e, deverá ser afixado na sede e noutros locais de acesso público, dela constando, obrigatoriamente, o dia, a hora, o local e a ordem de trabalhos.

3 - A convocatória da Assembleia-geral extraordinária, nos termos do artigo anterior, deve ser feita no prazo de 15 dias após o pedido ou requerimento, devendo a reunião realizar-se no prazo de 30 dias, a contar da data da recepção do pedido ou requerimento.

#### **Artigo 26º**

1 - A Assembleia-geral reunirá à hora marcada na convocatória se estiver mais de metade dos associados com direito a voto, ou uma hora depois, com qualquer número de presentes.

2 - A Assembleia-geral extraordinária que seja convocada a requerimento dos associados só poderá reunir se estiverem três quartos dos requerentes.

3 - Para o acto da eleição previsto na alínea a) do número 2 do artigo 24º, serão sempre necessárias lista ou listas de candidatos subscritas por um número de Irmãos nunca inferior a sete, e estas têm de ser apresentadas na Secretaria da Misericórdia, pelo menos cinco dias antes da data das eleições.

#### **Artigo 27º**

1 - Salvo o disposto no número seguinte, as deliberações da Assembleia-geral são tomadas por maioria absoluta dos votos dos Irmãos presentes.



2 – As deliberações sobre as matérias constantes das alíneas e), f), g) e h) do artigo 23º, só serão válidas se obtiverem o voto favorável de pelo menos 2/3 dos votos expressos.

3 – No caso da alínea e) do artigo 23º, a dissolução não terá lugar se, pelo menos, um número de Irmãos igual ao dobro dos membros dos Corpos Gerentes se declarar disposto assegurar a permanência da associação, qualquer que seja o número de votos contra.

### **Artigo 28º**

1 – Sem prejuízo do disposto no número anterior, são anuláveis as deliberações sobre a matéria estranha à ordem do dia, salvo se estiverem presentes ou representados na reunião todos os Irmãos no pleno gozo dos seus direitos sociais e todos concordarem com o adiantamento.

2 – A deliberação da Assembleia-geral sobre o exercício do direito de acção civil ou penal contra os membros dos Corpos Gerentes pode ser tomada na sessão convocada para apreciação do balanço, relatório e contas de exercício, mesmo que a respectiva proposta não conste da ordem de trabalhos.

## **SECCÇÃO III**

### **Mesa Administrativa**

### **Artigo 29º**

1 – A Mesa da Irmandade é constituída por sete membros dos quais, um Provedor, um Vice-Provedor, um Secretário, um Tesoureiro e três Vogais.

2 – Haverá simultaneamente sete suplentes que se tornarão efectivos à medida de que se derem vagas e pela ordem em que tiverem sido eleitos.

3 – Os membros efectivos, logo que investidos no exercício das suas funções, escolherão entre si o Vice-Provedor, o Secretário e o Tesoureiro e distribuição entre si as diversas tarefas da administração. Será Provedor o cidadão que encabeçar a lista mais votada.

4 – No caso de vacatura do cargo de Provedor será o mesmo preenchido pelo Vice-Provedor e este substituído por um Vogal em exercício que por sua vez será substituído por um suplente.

5 – Os suplentes poderão assistir às reuniões, mas sem direito a voto.

### **Artigo 30º**

Compete à Mesa gerir a Instituição, representá-la, incumbindo-lhe designadamente:

- a) Garantir a efectivação dos direitos dos Irmãos;





- b) Elaborar anualmente e submeter ao parecer do órgão de fiscalização o relatório e contas de gerência, bem como o orçamento e de acção para o ano seguinte;
- c) Assegurar a organização e o funcionamento dos serviços, bem como a escrituração dos livros, nos termos da lei;
- d) Organizar o quadro de pessoal a contratar e gerir o pessoal da Irmandade;
- e) Representar a Irmandade em juízo ou fora dele;
- f) Zelar pelo cumprimento da lei, do compromisso e das deliberações dos órgãos da Irmandade.

### **Artigo 31º**

Compete ao Provedor:

- a) Superintender na administração da Irmandade, orientando e fiscalizando os respectivos serviços;
- b) Convocar e presidir Às reuniões da Mesa dirigindo os respectivos trabalhos;
- c) Representar a Irmandade em Juízo ou fora dele;
- d) Assinar e rubricar os termos de abertura e encerramento e rubricar o livro das actas da Mesa Administrativa;
- e) Despachar os assuntos normais de expediente e outros que careçam de solução urgente, sujeitando estes últimos à ratificação da Mesa, na primeira reunião seguinte.

### **Artigo 32º**

Compete ao Vice-Provedor coadjuvar o Provedor, no exercício das suas atribuições e substituí-lo nas suas ausências e impedimento.

### **Artigo 33º**

Compete ao Secretário:

- a) Lavrar as actas das reuniões da mesa e superintender nos serviços de expediente;
- b) Preparar a agenda de trabalhos para as reuniões de direcção, organizando os processos dos assuntos a serem tratados;
- c) Superintender nos serviços de secretaria;
- d) Substituir o Provedor ou Vice-Provedor, no caso de ausência ou impedimento de ambos.

### **Artigo 34º**

Compete ao Tesoureiro:



- a) Receber e guardar os valores da Irmandade;
- b) Promover a escrituração de todos os livros de receitas e de despesas;
- c) Assinar as autorizações de pagamento e as guias de receitas conjuntamente com o Provedor;
- d) Apresentar mensalmente à direcção o balancete em que discriminarão as receitas e as despesas do mês anterior;
- e) Superintender nos serviços de contabilidade e tesouraria.

#### **Artigo 35º**

Compete aos vogais coadjuvar os restantes membros da Mesa nas respectivas atribuições e exercer a função que a Mesa lhe atribuir.

#### **Artigo 36º**

A Mesa reunirá sempre que julgar conveniente por convocação do Provedor e, obrigatoriamente, pelo menos, um vez por mês.

#### **Artigo 37º**

- 1 – Para obrigar a Irmandade são necessárias e bastantes as assinaturas conjuntas de quaisquer três membros da Mesa, ou as assinaturas conjuntas do Provedor e Tesoureiro;
- 2 – Nas operações financeiras são obrigatórias as assinaturas conjuntas do Provedor e Tesoureiro;
- 3 – Nos actos de mero expediente bastará a assinatura de qualquer membro da Mesa.

### **SECCÇÃO IV Do Conselho Fiscal ou Definitório**

#### **Artigo 38º**

- 1 – O Conselho Fiscal é composto por três membros, dos quais um Presidente e dois Vogais;
- 2 – Haverá, simultaneamente, dois suplentes que se tornarão efectivos à medida que se derem as vagas e pela ordem de que tiverem sido eleitos;
- 3 – No caso da vacatura do cargo de Presidente, será o mesmo preenchido pelo primeiro vogal e este por um suplente.

#### **Artigo 39º**



Compete ao Conselho Fiscal vigiar pelo cumprimento da lei e do compromisso e designadamente:

- a) Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da Instituição sempre que o julgue conveniente;
- b) Assistir ou fazer-se representar por um dos seus membros às reuniões do órgão executivo, sempre que o julgue conveniente;
- c) Dar parecer sobre o relatório, contas e orçamento e sobre todos os assuntos que o órgão executivo submeta à sua apreciação.

#### **Artigo 40º**

O Conselho Fiscal pode solicitar à Mesa os elementos que considere necessários ao cumprimento das suas atribuições, bem como propor reuniões extraordinárias para discussão, com aquele órgão, de determinados assuntos cuja importância o justifique.

#### **Artigo 41º**

O Conselho Fiscal reunirá sempre que o julgar conveniente, por convocação do Presidente e, obrigatoriamente, pelo menos, uma vez por cada trimestre.

### **SECCÇÃO V Do Culto e Assistência Espiritual**

#### **Artigo 42º**

Nas diversas obras sociais e serviços desta Irmandade da Santa Casa da Misericórdia, haverá assistência espiritual e religiosa e para tal:

- a) Haverá nela, sendo possível, um capelão privativo designado pelo Ordinário da Diocese, sob proposta da Mesa administrativa;
- b) Fará parte do seu papel permanente, sempre que possível, um grupo ou comunidade de irmãs religiosas, com funções de chefia e trabalho nos diversos sectores ou serviços.

#### **Artigo 43º**

Como actos de expressão cultural celebrar-se-ão os seguintes:

- a) A festa anual da Visitação em honra da padroeira da Misericórdia;
  - b) Uma missa de Sufrágio por alma de cada Irmão falecido;
  - c) Exéquias anuais, no mês de Novembro, por alma de todos os Irmãos e Benfeitores Falecidos;
  - d) A celebração de outros actos de culto que constituírem encargos aceites.
-



#### **Artigo 44º**

Ao Capelão privativo compete assegurar:

- a) A conveniente assistência espiritual e religiosa aos utentes e ao pessoal dos diversos actores da Instituição, bem como aos Irmãos
- b) A realização dos actos previstos no artigo anterior.

### **SECCÇÃO VI Disposições Diversas**

#### **Artigo 45º**

São receitas da Irmandade:

- a) O produto da quotização dos Irmãos;
- b) A comparticipação dos utentes;
- c) Os rendimentos de bens próprios;
- d) As doações, legados e heranças e respectivos rendimentos;
- e) Os subsídios do Estado ou de organismos oficiais;
- f) Os donativos e produtos de festas e subscrições;
- g) Outras receitas.

#### **Artigo 46º**

1 – No caso de extinção da Irmandade, competirá à Assembleia-geral deliberar sobre o destino dos seus bens, nos termos da legislação em vigor, bem como eger uma Comissão Liquidatária.

2 – Os poderes da Comissão Liquidatária ficam limitados à prática dos actos meramente conservatórios e necessários à liquidação do património social e bem assim à ulatimação dos negócios pendentes.

#### **Artigo 47º**

Os casos omissos serão resolvidos pela Assembleia-geral, de acordo com a legislação em vigor.

### **SECCÇÃO VII Disposições Transitórias**

---





### **Artigo 48º**

- 1 – Os actuais membros da Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia conservar-se-ão no exercício do mandato para que foram eleitos, até ao seu termo.
- 2 – Só completados os três anos do referido mandato, a constituição dos Corpos Gerentes passará a ser a determinada no presente compromisso.

*Este Compromisso foi aprovado pela Assembleia-geral em sessão ordinária realizada em 29 de Novembro de 1984.*

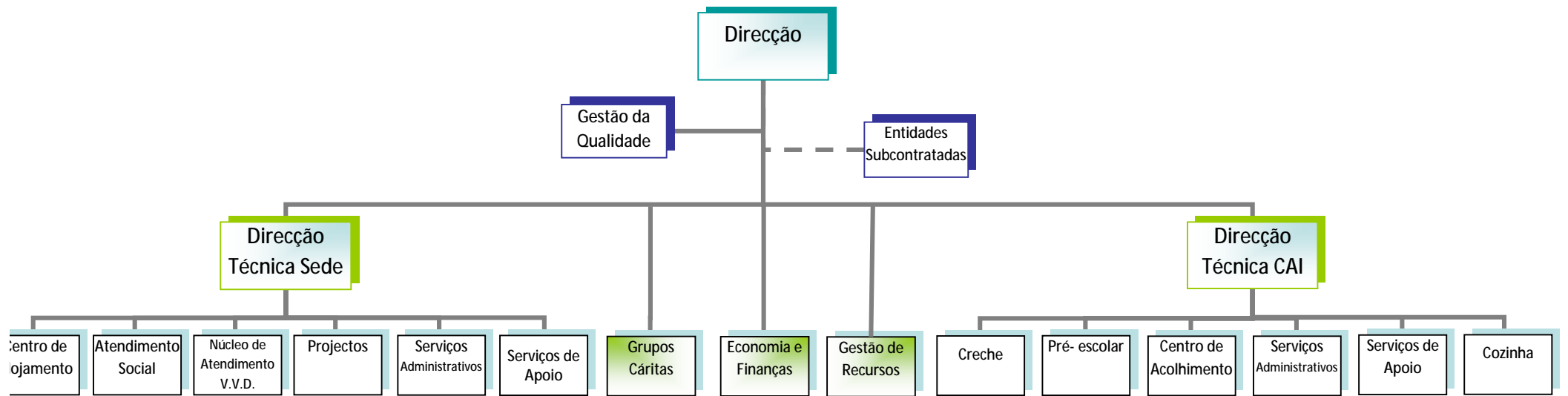
O Presidente da Assembleia-geral,  
a) Pedro Grangeon Ribeiro Lopes

O Provedor  
a) Carlos Vicente Ferreira

---



## Anexo 6: Organograma da CDA



## Anexo 7: Plano de atividades anual da CDA



## Plano de Atividades 2015

Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações/Atividades a Desenvolver	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Responsável
<b>Qualidade</b>	Melhorar a qualidade dos serviços prestados através do SGQ, pela NP EN ISO 9001:2008 e pelos MAQRS do ISS/IP	Realizar reuniões mensais para operacionalização e revisão dos processos da qualidade. Concluir e monitorizar os processos da qualidade													Equipa da Qualidade
	Melhorar as metodologias de acompanhamento dos utentes, colaboradores	Elaborar e implementar sistema de avaliação da satisfação dos utentes Criar e implementar o sistema de Avaliação do Desempenho Dinamizar mensalmente reuniões técnicas com os colaboradores de cada resposta social													Gestor da Qualidade Equipa técnica de cada área RRH DTs e Coordenadora
	Melhorar a metodologia de aquisição de bens e serviços	Implementar sistema de seleção e avaliação de fornecedores													Direção
	Melhorar as condições físicas dos equipamentos	Levantamento dos espaços e equipamentos da Instituição Elaborar e operacionalizar plano de manutenção de espaços e equipamentos													Direção Técnica de cada Equipamento
	Garantir a atualização e cumprimento dos requisitos legais e regulamentares	Desenvolver ações de melhoria no edificado Pesquisa e divulgação dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis por áreas/resposta social													Direção Técnica
	Desenvolver e aumentar as competências dos colaboradores	Levantamento das necessidades de formação sentidas pelos colaboradores Elaboração/operacionalização do plano de formação anual													DTs e RRH

**Aprovado pela Direção em: 24 de Novembro de 2014**

Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações/Atividades a Desenvolver												Responsável					
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez						
Atendimento / Acompanhamento Social	Informar, orientar e apoiar os indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade e emergência social que recorrem à Cáritas																		Equipa Técnica
	Avaliar as necessidades e expectativas do utente																		
	Caraterizar as condições de habitabilidade e recolha de informações do meio, para elaboração do diagnóstico social																		
	Promover a melhoria das condições de vida de indivíduos e famílias no sentido da inclusão social																		
	Assegurar o desenvolvimento das competências pessoais e sociais dos indivíduos																		
	Mobilizar recursos adequados à construção de projetos de vida e à progressiva autonomia pessoal, social e profissional																		
	Melhorar a qualidade dos serviços prestados.																		
	Melhorar as metodologias de trabalho																		
	Divulgar o trabalho desenvolvido pela resposta social																		
		Atendimento																	
	Intervenção Social Integrada																		
	Diagnóstico Social																		
	Visitas Domiciliárias																		
	Apoio em géneros (alimentar, medicação, vestuário, calçado, mobiliário, ...)																		
	Apoios Económicos																		
	Acompanhamento																		
	Encaminhamento dos indivíduos e articulação com os restantes serviços da comunidade																		
	Recurso a respostas internas: Roupeiro, Banco de Ajudas Técnicas, Fundo Social Solidário, Prioridade às Crianças, NAV, CAT, Creche e Pré-Escolar.																		
	Melhoria contínua dos processos, procedimentos e documentos																		
	Elaboração e aplicação de questionário de satisfação aos utentes																		
	Organização do arquivo dos Processos Familiares																		
	Realizar reuniões mensais entre a Equipa Técnica e a Diretora Técnica.																		
	Dar a conhecer a resposta social através da Página do Facebook, Site e Newsletter da Instituição.																		





Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações / Atividades a Desenvolver	jan.	fev.	mar.	abr.	mai.	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.	Responsável
Creche	Promover a adaptação das crianças à creche	Avaliar as necessidades, expectativas, interesses e desenvolvimento das crianças. Articular sempre que necessário com entidades ou serviços exteriores à Creche. Proporcionar um ambiente calmo e afetivo													Educadora e Coordenadora
	Assegurar o bem estar das crianças	Prestar cuidados pessoais, ao nível da higiene, alimentação e assistência medicamentosa às crianças Incentivar a aquisição de hábitos de higiene, saúde e alimentares, adequados a cada idade													Educadora e Ajudante de Ação Educativa
	Promover o desenvolvimento integral da criança, nomeadamente em termos da área cognitiva, físico-motora e formação pessoal e social	Incentivar a estruturação sequencial do pensamento, facilitando a aquisição linguística e a compreensão do mundo envolvente através da realização de atividades como a narração de histórias simples, entoação de canções, visualização de imagens e outras atividades dirigidas Facilitar a progressão nas competências motoras e consciencialização corporal, através de atividades de psicomotricidade e exploração do espaço e objetos Desenvolver de forma sistemática atividades para aquisição e promoção da autonomia Avaliar o desenvolvimento individual de cada criança e definir estratégias individuais ou de grupo para a progressão em termos desenvolvimentais Elaborar e implementar os projetos pedagógicos de cada grupo. Delinear, implementar e avaliar os PDI's													Educadora e Coordenadora
	Envolver as crianças da creche nas atividades desenvolvidas pela Instituição	Identificar e colaborar no encaminhamento das crianças com necessidades específicas, para o sistema nacional de intervenção precoce ou outro serviço, nomeadamente as CPCJ. Proceder à despistagem de possíveis necessidades em termos de intervenção precoce													Educadora e Ajudante de Ação Educativa
	Incentivar a participação das famílias no processo educativo	Dinamizar e promover a participação das famílias da creche nas atividades previstas no projeto institucional (projeto Despertar da Fé, dia Nacional do Pijama, festa de Natal, Carnaval, dia mundial da água, dia da energia, dia da criança...) Promover o envolvimento das famílias em determinadas atividades pedagógicas (angariação de material reciclado, participação nos dias festivos)													Educadora e Ajudante de Ação Educativa
	Sensibilizar as famílias para a questão do ambiente	Partilhar com as famílias, de forma sistemática, informação sobre a criança, tornando o processo educativo contínuo Promover a recolha de material reciclado e da natureza para a concretização de trabalhos de expressão plástica													Educadora e Ajudante de Ação Educativa
	Melhorar a qualidade dos serviços prestados	Incentivar à poupança de recursos naturais, nomeadamente a água Atuar de acordo com os procedimentos da qualidade definidos e utilizar os formulários de registo, nomeadamente no que diz respeito aos cuidados pessoais													Direção Técnica Coordenadora e Educadora
	Melhorar a visibilidade das atividades desenvolvidas pela resposta social	Promover reuniões mensais junto dos colaboradores Divulgar as atividades da Creche na Página do Facebook, no site e na newsletter da Instituição													Direção Técnica Coordenadora e Educadora

Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações / Atividades a Desenvolver	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	dez.	Responsável
Pré escolar	Estimular o desenvolvimento global de cada criança, no respeito pelas suas características individuais, favorecendo aprendizagens significativas e diversificadas	Elaborar e implementar os projetos pedagógicos, projetos curriculares de sala e planificações de atividades. Proceder à realização de avaliações de desenvolvimento e despiste de situações de necessidades educativas especiais, colaborando no encaminhamento destas crianças para a intervenção precoce ou outro serviço, nomeadamente CPI													Educadora e coordenadora
	Promover a autonomia e bem estar das crianças.	Prestar cuidados pessoais, ao nível da higiene, alimentação e assistência medicamentosa às crianças e incutir boas práticas de cidadania													
	Desenvolver na criança o sentido de pertença a uma sociedade, a um meio, sua importância e preservação	Promover e dinamizar o envolvimento das crianças nas atividades previstas no Projeto Institucional e nos projetos curriculares (dia de S. Martinho, Festa de Natal, Carnaval, Dia Mundial da Água, dia da Energia, dia da Terra...)													
		Participação no Projeto Heróis da Fruta													
		Participação no Projeto Despertar da Fé													
		Elaboração de um livro com quadras e receitas alusivas ao S. Martinho													
		Comemoração do Dia Nacional do Pijama													
		Participação em atividades no âmbito das comemorações da Convenção dos Direitos das Crianças													
		Contactar com o meio envolvente e manifestações culturais locais. Fomentar a expressão de conteúdos e aprendizagens realizadas no decorrer do ano letivo.	Celebração da época natalícia com a elaboração de enfeites a partir de materiais reciclados, participação das famílias na construção de presépios. Visita ao Museu da Troncalhada e à Oficina do Doce Convide à Confraria de S. Gonçalinho para visitar o CAI Participação no Desfile de Carnaval Comemoração do Dia Mundial da Criança: visita ao Jardim Zoológico da Maia Visita ao Museu de Santa Joana Princesa												Educadora, Coordenadora Ajudante de Ação Educativa
		Proporcionar momentos de convívio, lazer e aprendizagem entre as crianças das diferentes salas	Visita à Biblioteca Municipal de Aveiro para assistir à hora do conto por altura da Comemoração do Dia Internacional do Livro Infantil Comemoração dos dias mágicos (do Animal, de S. Martinho, da energia...), do Dia do Pai e Dia da Mãe Organização de um período balnear. Realização da festa de encerramento do ano letivo												
		Promover a aquisição de conhecimentos e princípios relacionados com a comunidade e com o meio ambiente	Conhecer o ciclo do sal e suas utilidades, aprender como se fazem os ovos moles, vivenciar uma tradição aveirense através da história de S. Gonçalinho. Realização de trabalhos manuais a partir de materiais reciclados e recolha de papel para reciclar.												
		Sensibilizar as famílias para a questão do ambiente	<b>Construção de molinhos de vento.</b> Promover a recolha de material reciclado e da natureza para a concretização de trabalhos de expressão plástica												Educadora e Coordenadora
		Reduzir as despesas associadas à resposta de Pré-escolar	Incentivar à poupança dos recursos naturais, nomeadamente a água Diminuir o consumo de água, toalhetes de mãos, papel higiénico e energia elétrica, através da mudança de hábitos individuais que evitem o desperdício												Educadora e AAE
		Melhorar a qualidade dos serviços prestados aos utentes.	Melhorar os procedimentos da qualidade e criar novos documentos; promover reuniões mensais e ações de formação junto dos colaboradores, que fomentem a adoção de boas práticas												
		Melhorar a visibilidade das atividades desenvolvidas pelo Pré escolar	Dar a conhecer a resposta através da Página do Facebook, do site e da newsletter da instituição												Direção Técnica Educadora e Coordenadora

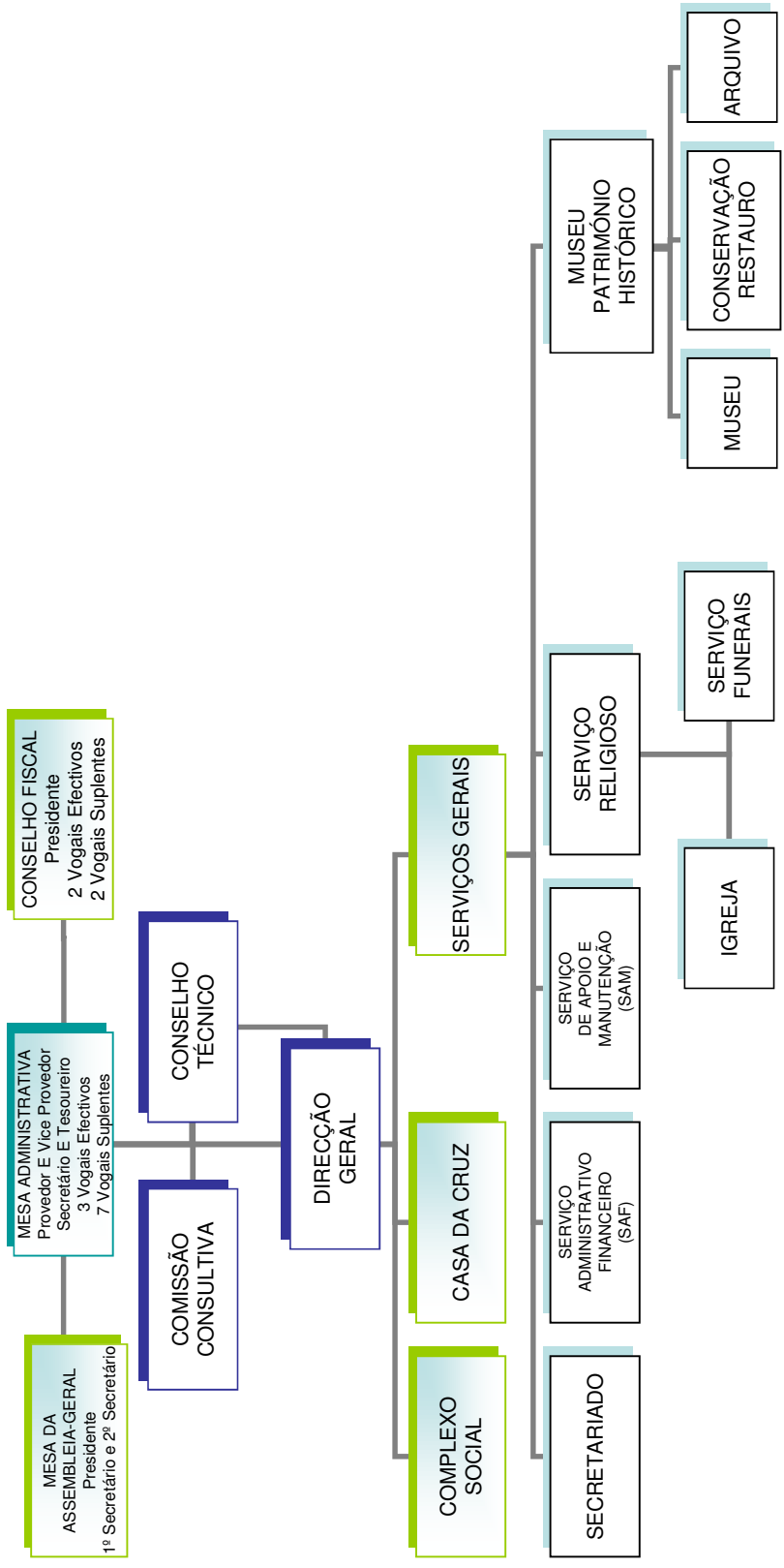




Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações/Atividades a Desenvolver	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Responsável	
<b>Projeto EntreSendas</b>	Dotar as comunidades ciganas de Ervideiros de competências pessoais, sociais, escolares e/ou profissionais que permitam a sua inserção social, através da promoção do sucesso escolar, prevenção do absentismo e abandono precoce da escola por parte das crianças e jovens, bem como a inserção profissional e aquisição de competências formativas e empreendedoras de jovens e adultos, num contexto de interculturalidade e de desenvolvimento da consciência e pertença cívica	Acompanhamento psico-educativo e vocacional de crianças e jovens a frequentar o 1º, 2º e 3º ciclos														
		Atividades de apoio ao estudo e utilização das TIC em períodos pós-letivo e de férias														
		Mediação														
		Dinamização de espaços não letivos, nas escolas de 1º, 2º e 3º ciclos														
		Acompanhamento psicossocial às famílias														
		Educação Parental - Momentos da família														
		Ateliers e oficinas de desenvolvimento de competências pessoais, escolares e profissionais com a população adulta														
		Atividades de promoção e desenvolvimento de competências empreendedoras junto de crianças, jovens e adultos														
		Ocupação de tempos livres, apoio e acompanhamento em período de férias escolares para crianças e jovens														
		Dinamizar os meios de comunicação do Projeto e da Cáritas (facebook, newsletter's e site)														
Momentos de partilha e reflexão estratégica entre os elementos da equipa técnica, diversos agentes sociais e participantes diretos e indiretos																
<b>Áreas de Ação/ Respostas Sociais</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ações/Atividades a Desenvolver</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ag</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Responsável</b>	
<b>Grupos Paroquiais de Ação Social</b>	Melhorar as metodologias de acompanhamento dos utentes  Desenvolver e aumentar as competências dos voluntários  Melhorar a visibilidade da Instituição  Promover uma gestão eficaz da rede de parceiros e voluntários da Instituição  Melhorar os laços de pertença e reforçar o sentido de missão  Promover o rejuvenescimento dos Grupos Paroquiais da Cáritas	Dinamizar reuniões de Trabalho com representantes dos Grupos														
		Dinamizar semestralmente os Conselhos Gerais Diocesanos														
		Elaborar plano de formação para agentes de proximidade, incluindo o Projeto "+ Próximo"														
		Promover uma reunião anual de acompanhamento com cada Grupo														
		Colaborar na elaboração da newsletter bimestral														
		Desenvolver formas de sensibilização/comunicação entre a Instituição, Parceiros e Grupos Paroquiais														
		Aumentar o envolvimento dos voluntários e/ou Grupos Cáritas nas campanhas e peditórios nacionais e outros														
		Dinamizar e divulgar localmente os projetos Fundo Social Solidário e Prioridade às Crianças														
		Dinamizar o Dia Cáritas e a Campanha Dez Milhões de Estrelas														
		Promover a cooperação/articulação com outros GASP (Grupos de Ação Social nas paróquias)														
Desenvolver acções de esclarecimento e de sensibilização nas paróquias para atrair novos voluntários																

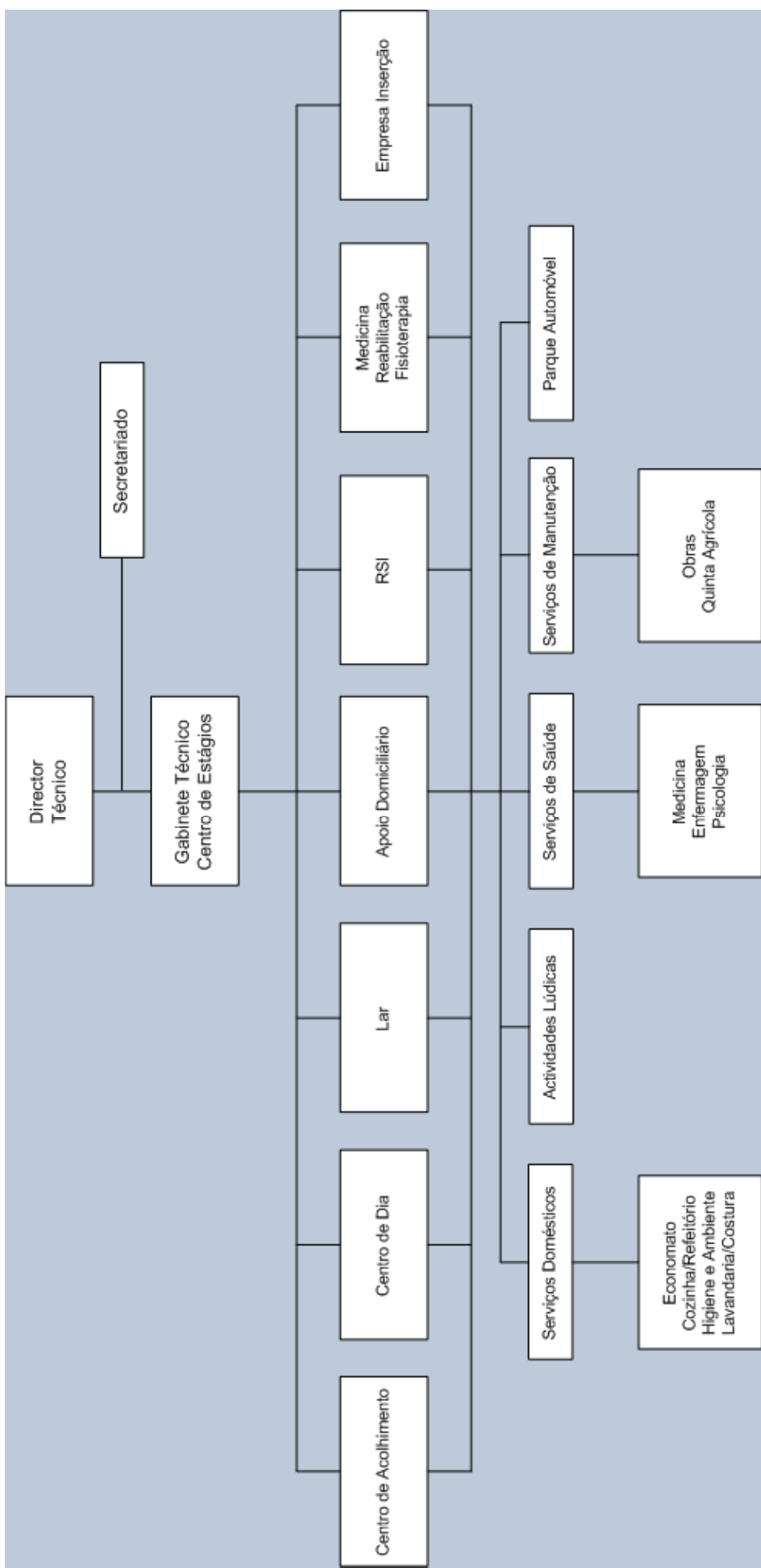
Áreas de Ação/ Respostas Sociais	Objetivos	Ações/Atividades a Desenvolver	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Responsável	
<b>Cooperação/Parceria</b>	Partilhar conhecimentos, experiências e articulação de estratégias, potenciando sinergias, competências e recursos de forma a melhorar e aumentar a capacidade de resposta aos problemas sociais.	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens do Concelho de Aveiro - Integrar a comissão restrita e a comissão alargada														
		Rendimento Social de Inserção: Participação nas reuniões semanais do Núcleo Local de Inserção do RSI – Aveiro														
<b>Sustentabilidade</b>	Redução de custos	EAPN - Participação nas reuniões do Núcleo Distrital da EAPN – Aveiro														
		Rede Social - Participar nas reuniões da Rede Social; integrar Grupos de Trabalho														Direção Técnica
		NPISAA - cumprir as obrigações assumidas no Protocolo de criação do NPISAA														
		ISI - Integrar a Rede ISI - Equipas Operativa ( núcleo operativo de Acompanhamento Social Geral e núcleo operativo de Acompanhamento Especializado) e de Atendimento. Integrar a equipa de Coordenação														
<b>Áreas de Ação/ Respostas Sociais</b>	Aumentar as receitas provenientes de fontes para além dos apoios e incentivos institucionais	Gestão do Fundo Social Solidário a nível Diocesano													Direção	
		Participação no Secretariado Diocesano da Pastoral Social														Direção
<b>Comunicação e Imagem</b>	Dar a conhecer o trabalho desenvolvido pela instituição	Cooperar nas diversas ações levadas a cabo pela Cáritas Portuguesa (Conselhos Gerais, Encontros Interdiocesanos da zona Centro, campanhas,...)														
		<b>Ações/Atividades a Desenvolver</b>														<b>Responsável</b>
		Promover e realizar campanhas de solidariedade														Direção
		Desenvolver novas parcerias														Direção
		Mobilizar e incentivar os voluntários e os grupos Cáritas nas campanhas e peditórios nacionais e outros(as) a criar														Direção
		Recorrer a incentivos à contratação pública (CEIs, estágios,...)														Direção
		Otimização de recursos humanos														Direção
		Reduzir as despesas correntes														Direção e Direção Técnica
		Realizar ações de sensibilização junto da comunidade														Direção
		Criar liga de amigos da Cáritas														Direção
Dinamizar liga de amigos da Cáritas														Direção		
<b>Áreas de Ação/ Respostas Sociais</b>	Objetivos	<b>Ações/Atividades a Desenvolver</b>													<b>Responsável</b>	
		Constituir Equipa de Comunicação e Imagem														Direção
<b>Comunicação e Imagem</b>	Dar a conhecer o trabalho desenvolvido pela instituição	Elaborar e divulgar a newsletter bimestral da Instituição													ET de cada Área	
		Dinamizar o site da Cáritas Diocesana														Direção Técnica
		Divulgação das atividades junto das Organizações Públicas e Privadas														Direção
		Dinamização da Página do Facebook da Cáritas Diocesana de Aveiro, dando a conhecer as atividades e campanhas desenvolvidas														Psicólogas CAT

## Anexo 8: Organograma da SCMA





Anexo 9: Organograma do Complexo da Moita, pertencente à SCMA



Anexo 10: Plano de Ação, Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos da SCMA



SANTA CASA  
DA MISERICÓRDIA  
DE AVEIRO

ERPI

SAAD

CRECHE

EEPE

RSL

PEA

CA

IGREJA

NIM

PATRIMÓNIO

PLANO DE AÇÃO,  
CONTA DE  
EXPLORAÇÃO  
PREVISIONAL E  
ORÇAMENTO DE  
INVESTIMENTOS E  
DESINVESTIMENTOS

2015





## INTRODUÇÃO

O presente Orçamento e Programa de Ação para o ano 2015, é apresentado em Assembleia-Geral pela Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, para que os Irmãos deliberem de acordo com a alínea c), do art.º 23, da Secção II, do Capítulo III do Compromisso desta Irmandade. A Assembleia-Geral foi convocada nos termos do disposto na alínea c), do nº2, do art.º 24 da Secção II do Capítulo III.

Com a sua missão penta-secular, os seus firmes valores e com uma visão cada vez mais aberta à comunidade, estão atribuídas a esta Santa Casa responsabilidades e competências cada vez mais vastas. Algumas foram criadas por verificação de necessidades e avaliação de recursos e outras por apelos de emergência.

É nas pessoas que focamos a nossa intervenção. O contexto social das pessoas é determinado, entre outros, pelas condições e existência de trabalho, pelo nível de rendimentos e pelos cuidados e níveis de saúde. Se estas condições se apresentam em baixos níveis então as pessoas e famílias estão debilitadas, a sociedade apresenta-se frágil, as soluções são escassas e, normalmente exigem fortes e dispendiosas soluções. Nestes contextos, as organizações são por vezes levadas a adotar uma postura de retração na intervenção e investimentos, desconfiança nas relações e a virarem-se para si próprias desinvestindo nas intervenções e procurando a sua zona de conforto. Não é esse o caminho que preconizamos e muito menos é essa a direção que a comunidade deseja e necessita que adotemos. Na verdade, conhecemos as profundas necessidades que nos rodeiam, as expectativas que cada vez mais estão em nós focadas e nas humildes competências de que somos detentores.

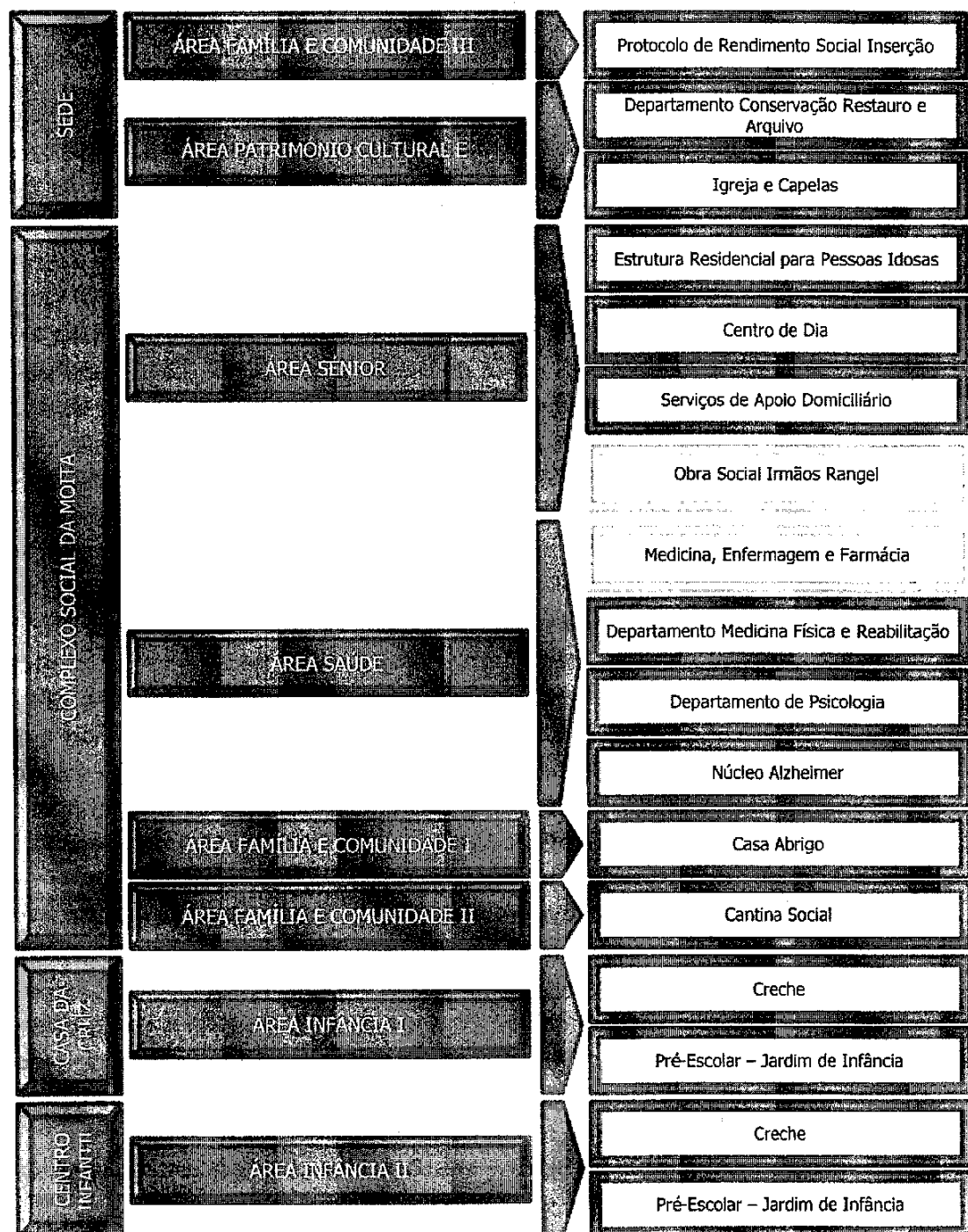
Os tempos estão incertos. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, atualmente são vários os fatores que fazem com que se tenha tornado imprescindível. O aumento das necessidades das populações, as políticas económicas, orçamentais e fiscais assim como de saúde e educação, o rendimento disponível e a sua distribuição, o desemprego, a dinâmica de difusão de tecnologia, a ética e estilos de vida, são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise das organizações no seu meio envolvente.

Vamos apresentar e partilhar estes contextos com base em modelos de análise, refletindo sobre os caminhos a tomar.



## CONTEXTUALIZAÇÃO

As áreas de intervenção para 2015 da Misericórdia de Aveiro serão:



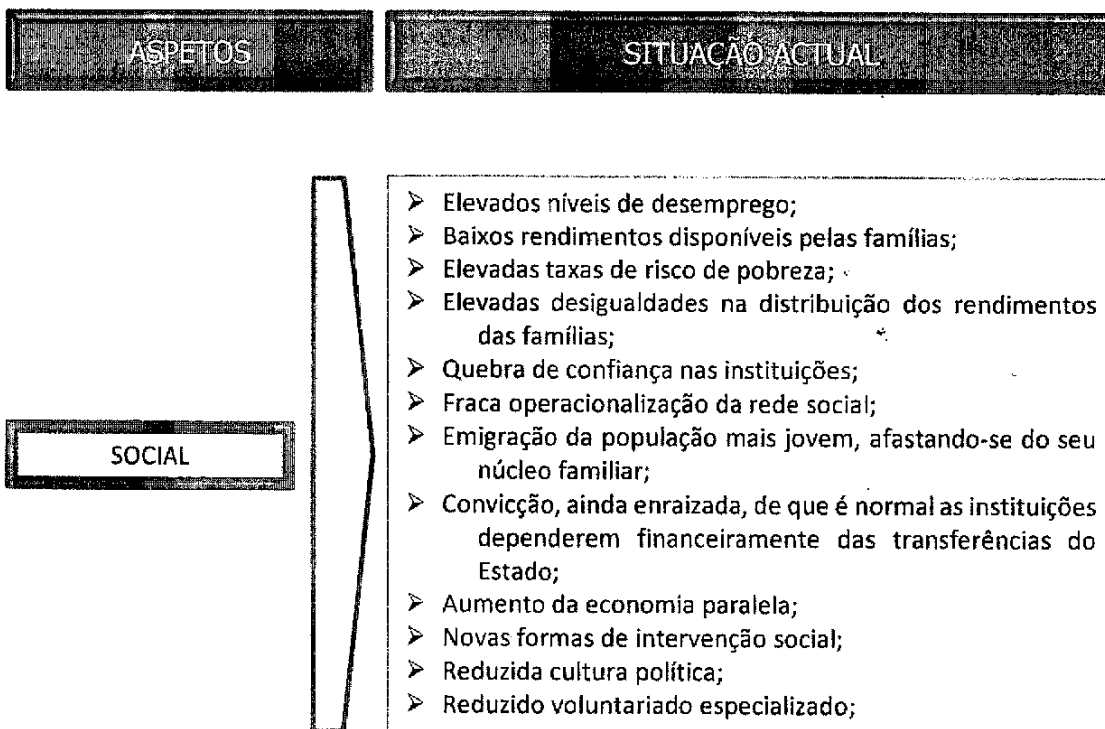


Este esquema já foi apresentado em 20 de março de 2014 aos Irmãos, quando da apresentação do Relatório e Contas de Gerência de 2013.

Apresenta-se contudo alterado, motivado pela inclusão da Obra Social Irmãos Rangel e pelo departamento de medicina, enfermagem e farmácia. O primeiro, porque o ano de 2015 é de impulso final a este projeto e o segundo, em virtude de se ter encetado desde o final de 2013 e durante o ano de 2014, uma reestruturação que permitiu a esta área integrar funcionalmente a intervenção médica, de enfermagem e da farmacologia.

O contexto no qual a Misericórdia de Aveiro desenvolve a sua ação é um fator importante na construção da sua estratégia. Fomos conseguindo ao longo dos tempos ultrapassar momentos difíceis, conquistar e aproveitar oportunidades e transformar complexas ameaças em novos desafios.

Pensamos ser oportuno e porque é o local próprio, apresentar alguns aspetos que nos merecem uma atenção particular, suportando a nossa apresentação numa análise que aponte aspetos relevantes no domínio **Social, Tecnológico, Económico, Ético, Político, Legal, Ambiental e Demográfico**, quer os mais próximos e que poderemos influenciar quer os mais distantes sobre os quais a nossa ação é reduzida ou nula.







TECNOLÓGICO

- Melhoria das ferramentas e dispositivos;
- Redução dos custos das comunicações;
- Novas soluções numa lógica de assistência à autonomia da população;
- Elevados custos das soluções integradas;
- Facilitado o acesso à informação e ao conhecimento;

ECONÓMICO

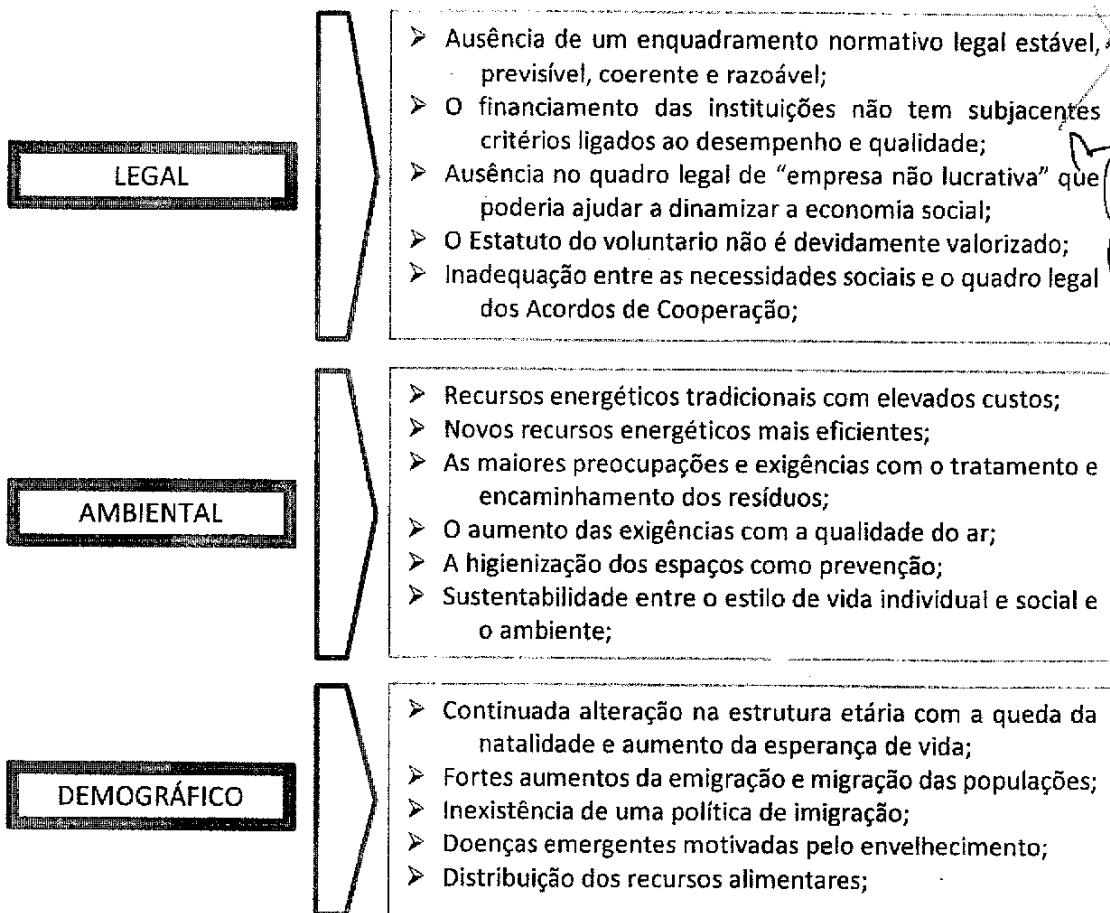
- Escassos recursos económicos das instituições e famílias;
- Incapacidade do Estado em reforçar os apoios às instituições, quer alargando as respostas existentes quer em financiar novas respostas;
- Aumento de impostos diretos, indiretos, taxas e contribuições;
- Elevada dependência das instituições sociais das transferências financeiras do Estado;
- Reduzidos níveis de mecenato e doações;
- Incertezas e perturbações no sistema bancário;
- Incerteza no ambiente financeiro;
- Novas medidas e políticas de financiamento à economia por parte do Banco Central Europeu (BCE) e Banco Europeu de Investimento (BEI);

ÉTICO

- A forma como o indivíduo vê a sociedade e esta vê o papel do indivíduo é, hoje, sobretudo de exigência;
- A baixa assiduidade laboral atinge, sobretudo, as relações laborais estáveis;
- Pouca reflexão sobre a moral;
- Nas relações sociais, hoje, o indivíduo perde-se e desvaloriza-se;
- Privilegia-se a responsabilidade social corporativa em detrimento de uma responsabilidade social comunitária;
- Falta Benchmarking para melhor comunicar com a sociedade por parte das instituições sociais;

POLÍTICO

- Ausência de uma orientação estável para a economia social;
- Aumento da carga fiscal;
- Situação política complexa;
- Parcerias com o Estado pouco sistematizadas;
- Tendência crescente na centralização das decisões nos ministérios em detrimento dos serviços locais de segurança social;
- Municípios endividados;

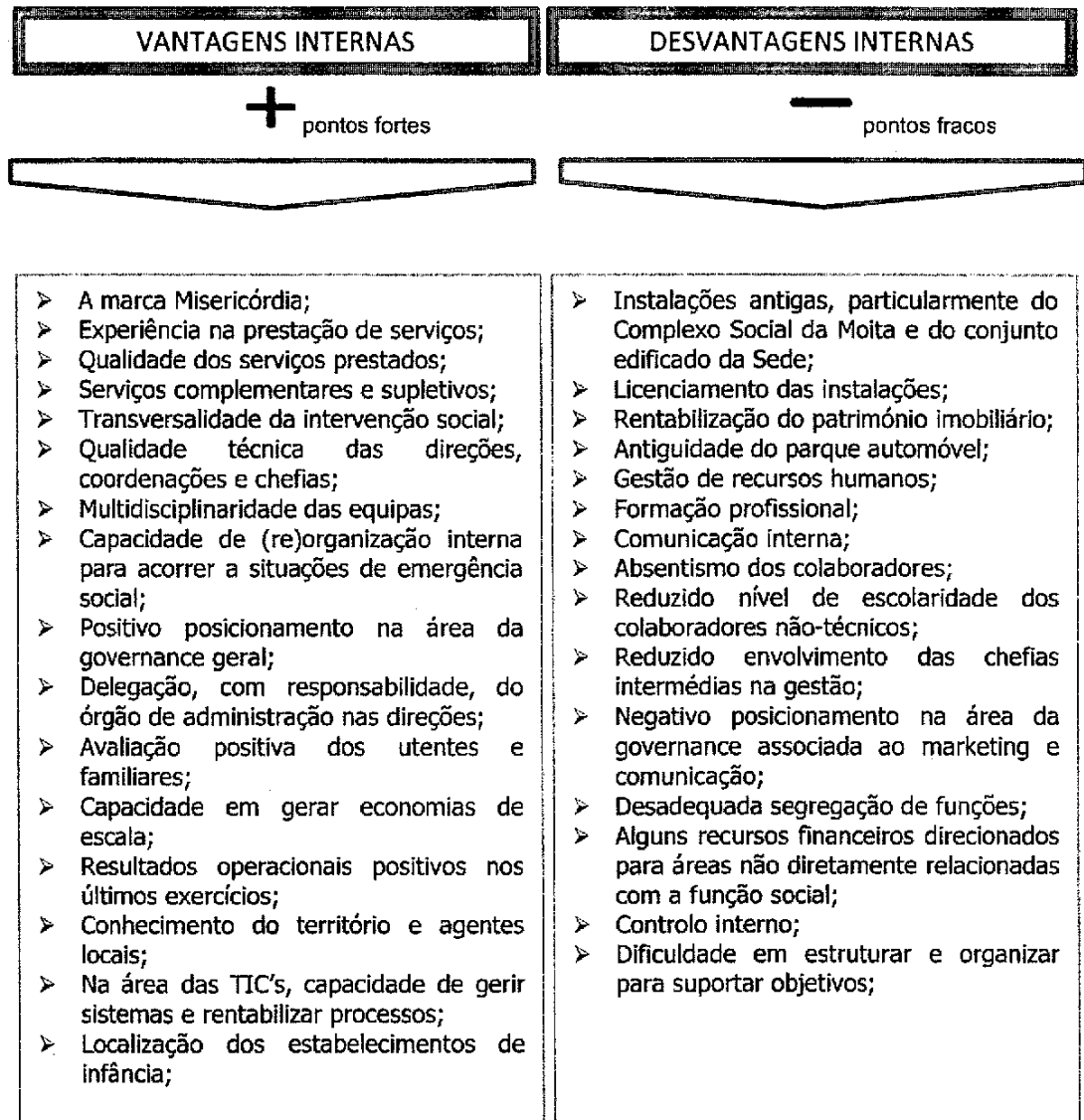


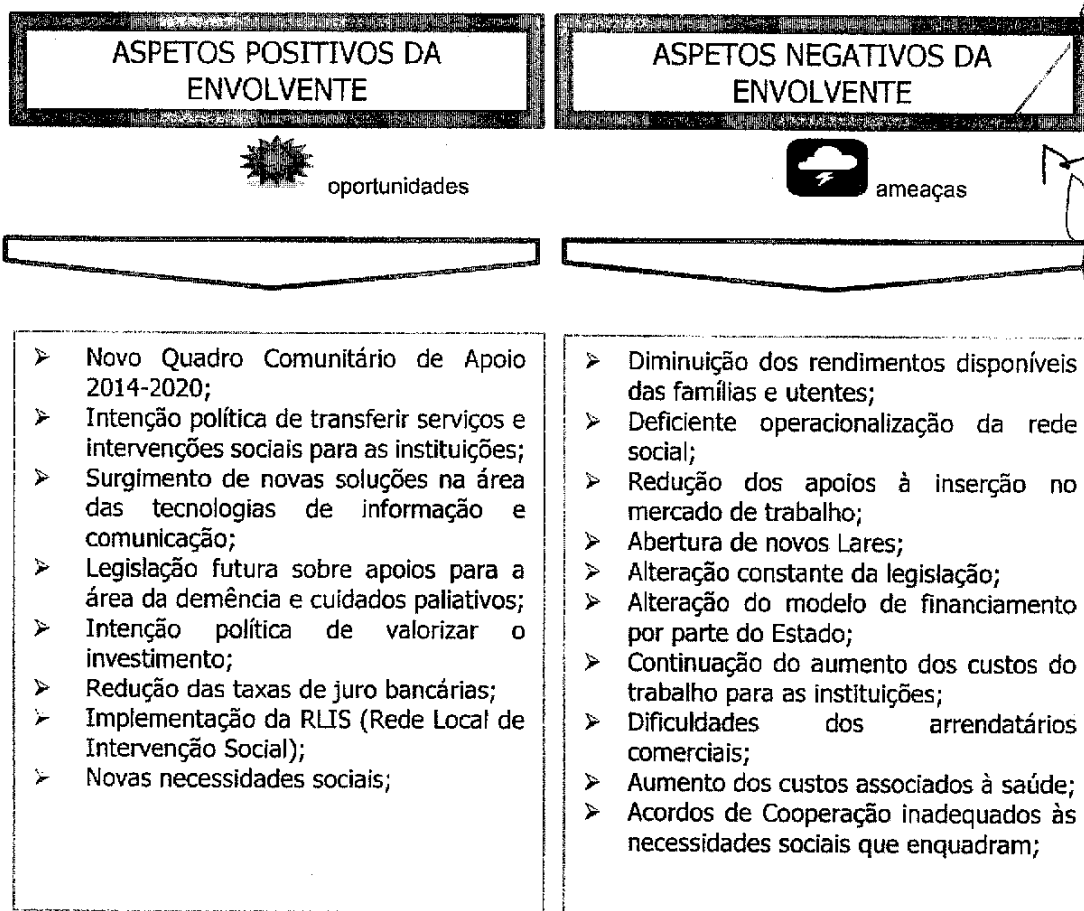
O enquadramento feito em fatores macro e externos à Misericórdia de Aveiro e que a podem influenciar direta ou indiretamente, devem também ser encarados como dinâmicos e em contínua alteração, pelo que merecem um acompanhamento contínuo. Pensamos que na generalidade os temos acompanhado. Este entendimento advém, em parte, pelos resultados obtidos particularmente nos últimos dois exercícios mas também nas linhas de orientação estratégicas que preconizamos para 2015, mas que não se esgotam num só ano de atividade.

Nem todos os aspetos contextuais referidos têm o mesmo peso ou impacto na atividade da Misericórdia. Assim, sendo importante conhecer as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global, como o fizemos, é também importante conhecer os pontos fortes e fracos da instituição e as oportunidades e ameaças da envolvente. Este “inventário”, sintético, de elementos chave, pretende ser uma ferramenta de estabelecimento de prioridades de atuação.



Apresentamos pois uma análise, com a indicação das vantagens internas da instituição – pontos fortes, desvantagens internas – pontos fracos, aspetos positivos da envolvente – oportunidades e aspetos negativos da envolvente – ameaças.





A análise interna apresentada permite identificar fatores estratégicos que podem ser utilizados para atingir determinados objetivos – pontos fortes, e também identificar limitações internas que devem ser eliminadas ou, pelo menos, mitigadas – pontos fracos.

A análise externa apresentada permite também identificar fatores estratégicos que podem ser utilizados como recursos a utilizar para desenvolver novas forças ou até combater os pontos fracos e permite também identificar eventos ameaçadores que determinam estratégias de defesa de modo a não reforçarem as desvantagens internas.

A compreensão destes dados deverá permitir também a esta Santa Casa desenvolver competências distintas e demonstrar e comunicar publicamente o valor acrescentado socioeconómico por ela gerado bem como as vantagens comparativas que oferece face a organizações similares.



## MODELO ESTRATÉGICO

A contextualização até agora apresentada permite então à Misericórdia de Aveiro estabelecer os **Eixos Estratégicos**, indicar as **Perspetivas de Avaliação/Desempenho** para as quais são estabelecidos os **Objetivos Estratégicos** e definidos um conjunto de **Objetivos Operacionais**.

Considerando o posicionamento e o ambiente derivado, entre outros, do Compromisso em que a Santa Casa da Misericórdia se move, os Eixos Estratégicos definidos são:

<b>Eixos Estratégicos</b>				
<b>MISSÃO</b> Desenvolver respostas que satisfaçam carências sociais, suportadas pelos valores da solidariedade e responsabilidade social de harmonia com os princípios da doutrina e moral cristãs.	<b>SUSTENTABILIDADE</b> A Misericórdia precisa de responder ao presente e projetar o futuro. A sua missão e objetivos só se concretizam com uma harmonização entre os seus recursos e as suas despesas.	<b>QUALIDADE E INOVAÇÃO</b> Envolver e desenvolver os recursos humanos e materiais para surpreender com novas respostas inovadoras e de qualidade que tragam à Misericórdia competências distintas.	<b>NOTORIEDADE E RECONHECIMENTO</b> Se as respostas sociais da Misericórdia não conseguirem ser asseguradas com a mesma qualidade pelas suas congéneres e pelo Estado, haverá o reconhecimento da sociedade com o aumento da procura e novas receitas.	<b>ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS</b> Melhorar fisicamente os estabelecimentos para melhor conforto, higiene e segurança de modo a assegurar os licenciamentos. É também estratégica a concretização de uma nova estrutura que projetará a Misericórdia.

Aos Eixos Estratégicos identificados deveremos também designá-los de pilares, pois sustentam os objetivos e, em última análise, determinam as metas. A estratégia deve ser descrita por intermédio de quatro perspetivas de avaliação e desempenho:



## Perspetivas de Avaliação e Desempenho

<p><b><u>CLIENTES/UTENTES</u></b> Estes constituem o ponto-chave e o fim último da atividade da Misericórdia. É da perspetiva destes, isto é, da forma que estes nos veem, que deveremos agir. Temos de nos focar na visão e perspetiva do beneficiário direto (idoso, criança, doente, vítima, carenciado e suas famílias), mas também do beneficiário indireto (segurança social, ministério da saúde, ministério da educação, autarquia e rede social, etc.). Só a satisfação das necessidades de todos estes permitirá a manutenção e crescimento dos serviços no longo prazo.</p>	<p><b><u>PROCESSOS INTERNOS</u></b> O desempenho da Misericórdia perante os seus clientes/utentes é determinado pelos processos, decisões e ações tomadas. O adequado balanço entre a satisfação das necessidades dos clientes/utentes e o financiamento exigido, obriga a particular atenção a três importantes processos internos: processos operacionais, processos de controlo e auditoria e processos de inovação. O desempenho e avaliação contínua destes processos determinarão o sucesso da estratégia.</p>	<p><b><u>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</u></b> Esta perspetiva é extremamente importante na Misericórdia já que trabalhamos para satisfazer necessidades humanas. As componentes chave para a realização dos objetivos nesta perspetiva são os colaboradores, o know-how, a formação, tecnologia, criatividade e inovação. O objetivo desta perspetiva é oferecer os meios e condições que possibilitem a consecução dos objetivos nas outras perspetivas.</p>	<p><b><u>FINANCEIRA</u></b> Procurar a rentabilidade do capital investido é hoje um objetivo transversal a todas as organizações, mesmo que não tenham como fim o lucro, como é o caso da Misericórdia. Dever-se-á dar particular atenção à economia, eficiência e eficácia pois é através das receitas resultantes dos serviços prestados, das transferências do Estado e de outras receitas como donativos e rendas, que o presente se sustenta e o futuro se projeta. Quando o recurso a capitais alheios, p. ex. bancário, existe, outras competências internas deverão estar presentes.</p>
--	--	---	--

Existem relações de causa e efeito entre os Eixos Estratégicos e as Perspetivas de Avaliação e Desempenho identificadas. São também ambos transversais a todos os estabelecimentos, departamentos e serviços que a Misericórdia de Aveiro tem e desenvolve e mesmo a novas estruturas ou serviços a criar. Diferentes são os Objetivos Estratégicos (OE) a definir, pois as particularidades da população alvo exigem diferenciadas intervenções, dependendo da área que estamos a analisar.



<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b><u>CLIENTES/ UTENTES</u></b>	<b><u>OE1 - Aumentar a satisfação e fidelização</u></b> <b><u>OE2 – Reforçar a imagem da Misericórdia</u></b> <b><u>OE3 – Inovar na prestação de serviços</u></b> <b><u>OE4 – Manutenção de todas as respostas sociais</u></b>
<b><u>PROCESSOS INTERNOS</u></b>	<b><u>OE5 - Aumentar a qualidade dos serviços prestados</u></b> <b><u>OE6 – Consolidar o sistema de gestão integrada</u></b> <b><u>OE7 – Desenvolver a comunicação, informação e imagem</u></b> <b><u>OE8 – Continuar processos de licenciamento dos estabelecimentos</u></b> <b><u>OE9 – Sensibilizar para o voluntariado e o mecenato</u></b>
<b><u>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</u></b>	<b><u>OE10 - Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores</u></b> <b><u>OE11 – Adotar um sistema integrado e fluido da informação</u></b> <b><u>OE12 – Adotar um sistema de formação interno</u></b> <b><u>OE13 – Desenvolver projetos inovadores</u></b> <b><u>OE14 – Investir em novas estruturas físicas</u></b> <b><u>OE15 – Investir em estruturas físicas existentes</u></b>
<b><u>FINANCEIRA</u></b>	<b><u>OE16 – Promover a sustentabilidade</u></b> <b><u>OE17 – Reduzir o peso da dependência financeira do Estado</u></b> <b><u>OE18 – Aumentar e diversificar as fontes de receita</u></b> <b><u>OE19 – Reduzir custos</u></b>

Definidos os Objetivos Estratégicos, organizados de acordo com as perspetivas adotadas, estabeleceu-se um conjunto de Objetivos Operacionais (OP). Estes são definidos em número limitado de modo a garantir o enfoque da ação por parte de todos e são apresentados associados aos respetivos Objetivos Estratégicos (OE).

<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>OE</b>
<b>(OP1)</b> Finalização da Obra Social Irmãos Rangel;	OE14, OE18
<b>(OP2)</b> Obras de remodelação do Complexo Social da Moita, que incluem a profunda intervenção ao nível do projeto Energia;	OE1, OE3, OE4, OE5, OE8, OE15, OE16, OE19



<b>(OP3)</b> Colocar ao serviço da população o projeto AAL4AAL, decorrente da parceria com a PT Inovação;	OE1, OE2, OE3, OE5, OE11, OE13, OE18, OE19
<b>(OP4)</b> Promover cursos de formação para formandos externos, particularmente beneficiários do RSI;	OE2, OE13
<b>(OP5)</b> Consolidar e alargar as atividades e projetos já existentes como o Núcleo Regional de Aveiro da Alzheimer Portugal e as intervenções de estimulação cognitiva e sensorial junto de pessoas com demência e seus familiares;	OE1, OE2, OE3, OE5, OE7, OE13, OE16, OE17, OE18
<b>(OP6)</b> Continuar a dinamizar as atividades na Quinta Ecológica da Moita na vertente ambiental com intervenções de carácter educativo, lúdico e recreativo, continuando também a reabilitar os espaços;	OE2, OE3, OE7, OE13, OE15
<u>Observação:</u> Para OP1, OP2, OP3, OP4, OP5 e OP6 haverá particular acompanhamento das medidas do Programa Portugal 2020 (Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para o período de programação 2014-2020) procurando enquadramento de apoio financeiro para estes objetivos operacionais.	
<b>(OP7)</b> Renovação, gradual, do parque automóvel;	OE4, OE5, OE19
<b>(OP8)</b> Continuação de investimentos de conservação e melhoramento na Casa Abrigo, condicionados a assinatura de nova carta de compromisso com a Secretaria de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade;	OE1, OE4, OE5, OE15, OE18
<b>(OP9)</b> Intervir, de uma forma calendarizada, na conservação de património imóvel como o Edifício Sede, Solar de Sarrazola, Edifício Socorros Mútuos e Casa do Seixal;	OE15, OE16
<b>(OP10)</b> Organizar e desenvolver uma rigorosa avaliação do património imóvel, estabelecendo uma estratégia de rentabilização, estudando a sua melhor utilização, o arrendamento, a permuta ou a alienação;	OE6, OE11, OE15, OE16, OE17, OE18
<b>(OP11)</b> Terminar a intervenção estrutural e de equipamentos na Casa da Cruz e solicitar o licenciamento definitivo;	OE1, OE2, OE4, OE8, OE15, OE16





<p><b>(OP12)</b> Alargar o Protocolo de Cooperação da creche da Casa da Cruz de 42 para 58 utentes financiados, pois a capacidade já está autorizada pelo Instituto da Segurança Social;</p>	<p>OE4, OE15, OE18</p>
<p><b>(OP13)</b> Investir em novos equipamentos e material de cozinha do Centro Infantil de Aveiro;</p>	<p>OE1, OE4, OE5, OE15, OE16, OE19</p>
<p><b>(OP14)</b> Planificar as intervenções de manutenção e higienização na Casa da Cruz e Centro Infantil de Aveiro, de modo a ambos os estabelecimentos não encerrem no período do verão;</p>	<p>OE1, OE2, OE5, OE7, OE16</p>
<p><b>(OP15)</b> Promover a comunicação com a comunidade, publicitando os estabelecimentos de infância Casa da Cruz e Centro Infantil de Aveiro;</p>	<p>OE2, OE7, OE16</p>
<p><b>(OP16)</b> Conceber um processo de avaliação de desempenho dos colaboradores com vista a objetivos administrativos, estratégicos, motivacionais e de responsabilização;</p>	<p>OE5, OE6, OE7, OE10, OE11, OE12</p>
<p><b>(OP17)</b> Desenvolver formação interna, com cariz eminentemente prático, direcionado para as funções de ação direta com os utentes, envolvendo os quadros técnicos da área da saúde como promotores da formação na área dos idosos e técnicas de infância na área da infância;</p>	<p>OE5, OE10, OE11, OE12, OE19</p>
<p><b>(OP18)</b> Implementar ações de brainstorming com as direções, coordenações técnicas e chefias;</p>	<p>OE5, OE7, OE10, OE11, OE12</p>
<p><b>(OP19)</b> Apresentar candidaturas a estágios profissionais, proporcionando experiências de formação prática em contexto de trabalho e promover a inserção profissional dos seus beneficiários, de acordo com as necessidades e avaliação de desempenho demonstradas;</p>	<p>OE5, OE19</p>
<p><b>(OP20)</b> Estabelecer um melhor e mais alargado compromisso com o voluntariado e, se possível, recorrer a voluntariado especializado;</p>	<p>OE2, OE5, OE9, OE13, OE16, OE19</p>
<p><b>(OP21)</b> Integrar, após avaliação, projetos enquadrados no regime da Lei de Bases da Economia Social particularmente nos que preveem a articulação entre o Serviço Nacional de</p>	<p>OE2, OE3, OE5, OE13, OE16, OE18</p>



Saúde e as IPSS's, assim como integrar projetos desenvolvidos no âmbito da Rede Local de Intervenção Social (RLIS);

**(OP22)** Demonstrar as vantagens comparativas que o Centro de Dia (CD), a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) e o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) da Misericórdia apresentam face a outras respostas idênticas do concelho;

Observação: O OP22 é de particular importância para a quase totalidade dos Objetivos Estratégicos enunciados. A área sénior do Complexo Social da Moita contempla, já hoje, um conjunto de serviços complementares e supletivos que vão além do que é praticado por outras instituições similares de Aveiro e do que é contemplado/exigido pelos Acordos de Cooperação assinados com a Segurança Social. Serviços médicos, de psicologia, de fisioterapia e de farmácia, estão disponíveis para os utentes daquelas valências e nenhum deles está contemplado nos Acordos de Cooperação. O serviço de enfermagem, contemplado no Acordo de ERPI e não nos restantes, também se encontra disponível. Os serviços e projetos desenvolvidos no âmbito do Núcleo Alzheimer, também podem abranger todos aqueles utentes.

**(OP23)** Continuar a integrar os sistemas de informação. Ainda existem sistemas informáticos díspares que não partilham os seus recursos, quer dados quer funcionalidades.

OE2, OE7, OE13, OE16,  
OE17, OE18

OE5, OE6, OE7, OE8, OE11,  
OE13, OE16, OE19



## ORÇAMENTO

A elaboração do Orçamento para o ano de 2015 foi realizada tendo em conta diversos pressupostos e condições, no âmbito de uma lógica evolutiva da estrutura de gastos e rendimentos da Instituição, salvaguardando determinadas ocorrências que, não sendo previsíveis, poderão ocorrer de acordo com as orientações da Mesa Administrativa.

Os valores apresentados para o ano de 2015 foram calculados por extrapolação com uma base real de nove meses.

### 1 Plano de Investimentos

No Plano dos Investimentos podemos destacar os seguintes:

	Edifícios e Outras Construções	Equipamento Básico	Equipamento de Transporte	Equipamento Administrativo	Total do Investimento
Unidade de Cuidados Continuados de Saúde	1 597 556,24 €	- €	- €	- €	1 597 556,24 €
Benfeitorias Edifício Socorros Mútuos	12 500,00 €	- €	- €	- €	12 500,00 €
Solar de Sarrazola	932 834,00 €	69 754,00 €	- €	- €	992 588,00 €
Estudos e Projectos de Licenciamento	40 000,00 €	- €	- €	- €	40 000,00 €
Outros	32 500,00 €	22 500,00 €	44 000,00 €	- €	99 000,00 €
Obra Social Irmãos Rangel	1 252 775,29 €	110 444,12 €	30 000,00 €	7 579,37 €	1 400 798,78 €
Centro Infantil de Aveiro	20 000,00 €	15 000,00 €	- €	- €	35 000,00 €
Benfeitorias Conjunto edificado da Sede e Igreja	35 000,00 €	- €	- €	- €	35 000,00 €
QREN Mais Centro - Programa Energia Candidatura: ENE_2010_06_036_3256	765 224,89 €	391 756,92 €	- €	- €	1 157 981,81 €
	4 652 520,43 €	628 456,04 €	74 000,00 €	7 579,37 €	5 370 322,33 €



Em resumo por rubrica:

INVESTIMENTO MÉDIO E LONGO PRAZO	VALOR
Ativos Intangíveis	0,00
Bens domínio público	0,00
Goodwill	0,00
Projetos de desenvolvimento	0,00
Programas de Computador	0,00
Propriedade Industrial	0,00
Outras Ativos Intangíveis	0,00
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>5 370 424,63</b>
Bens domínio público	0,00
Bens do Património Histórico e Cultural	0,00
Terrenos e Recursos Naturais	0,00
Edifícios e Outras Construções	4 659 390,42
Equipamento Básico	629 455,04
Equipamento de Transporte	74 000,00
Equipamento Administrativo	7 579,37
Equipamento Biológicos	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	0,00
Propriedades de Investimento	0,00
Investimentos Financeiros	0,00
Outros ativos Financeiros (não correntes detidos para venda)	0,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO - MLP</b>	<b>5 370 424,63</b>

*Handwritten signature and initials*

## 2 Rendimentos e Ganhos

### 2.1 Vendas e Prestações de Serviços

A Santa Casa da Misericórdia apoia atualmente cerca de 700 utentes, distribuídos da seguinte forma:

#### RESPOSTAS SOCIAIS - INFÂNCIA E JUVENTUDE

108	Utentes	Creche
115	Utentes	Jardim de Infância

#### RESPOSTAS SOCIAIS - FAMÍLIA E COMUNIDADE

15	Utentes	Casa Abrigo
3000	Refeições Mensais	Programa de Emergência Alimentar
150	Famílias	Rendimento Social de Inserção



RESPOSTAS SOCIAIS - TERCEIRA IDADE

120	Utentes	Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas
35	Utentes	Centro de Dia
50	Utentes	Apoio Domiciliário

As vendas e prestações de serviços foram estimadas com base nas médias das mensalidades que se verificaram até ao mês de setembro do corrente período, nas respetivas respostas sociais/estabelecimentos.

Apresentamos o quadro demonstrativo:

	Complexo Social				Casa da Cruz		Centro Infantil de Aveiro	
	ERPI	CD	SAD	PEA	CRECHE	EEPE	CRECHE	EEPE
Número de Utentes Acordo de Cooperaçao	120	35	50	3000	58	45	50	70
Numero de Meses de Atividade	12	12	12	12	12	12	12	12
Mensalidade Média Setembro/2014	649,26 €	125,61 €	138,32 €	0,05 €	107,41 €	109,92 €	127,39 €	97,00 €
Estimativa 2015	934 934,40 €	52 756,20 €	82 892,00 €	1 800,00 €	74 757,36 €	59 356,80 €	76 434,00 €	81 480,00 €

## 2.2 Subsídios, Doações e Legados à Exploração

Os Subsídios, doações e legados à Exploração englobam essencialmente as verbas destinadas ao funcionamento da Santa Casa da Misericórdia, e entregues pelo Instituto de Segurança Social e Instituto do Emprego e Formação Profissional. Na previsão das participações para o período de 2015 foram consideradas as capacidades previstas nos acordos de cooperação bem como os valores de referência do protocolo de cooperação de 2013-2014.



Os quadros abaixo refletem os referidos valores:

	RSI	Complexo Social					
		ERPI	CD	SAD	Casa Abrigo	PEA	
Número de Utentes Acordo de Cooperação		120	35	20	30	15	3000
Número de Meses de Atividade	12	12	12	12	12	12	12
Comparticipação Mensal Setembro/2014	6 626,50 €	358,55 €	105,88 €	243,78 €	365,67 €	511,03 €	2,50 €
Vagas Sociais	- €	2 210,52 €					
Complemento Dependência 2ª		1 198,80 €					
Estimativa 2015	79 518,00 €	557 223,84 €	44 469,60 €	190 148,40 €	91 985,40 €	90 000,00 €	

	Casa da Cruz			Centro Infantil de Aveiro		
	CRECHE	EEPE		CRECHE	EEPE	
Número de Utentes Acordo de Cooperação	42		45	50		70
Número de Meses de Atividade	12	12	12	12	12	12
Comparticipação Mensal Setembro/2014	247,61 €	481,60 €	174,18 €	247,61 €	- €	174,18 €
Vagas Sociais						
Estimativa 2015	124 795,44 €	5 779,20 €	94 057,20 €	148 566,00 €	- €	146 311,20 €

### 3 Gastos e Perdas

#### 3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Esta é uma das rubricas de grande relevância em termos de gastos que reflete essencialmente os gastos com a aquisição de bens alimentares.

#### 3.2 Fornecimentos e Serviços Externos

As rubricas desta conta referem-se no essencial aos custos de funcionamento das respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro.



Do orçamento proposto podemos salientar algumas das grandes rubricas:

- *Serviços Especializados* - englobam os gastos com trabalhos especializados, vigilância e segurança, honorários e conservação e reparação, sendo que os trabalhos especializados representam cerca de 30% do valor total e são constituídos fundamentalmente pelos gastos de gestão das cozinhas, os honorários representam cerca de 32% da rubrica, dos quais 70% se referem aos serviços médicos e de enfermagem;
- *Energia e Fluidos* - embora se prevejam algumas reduções de gastos nesta rubrica para o ano de 2015 em consequência dos investimentos previstos no âmbito da Candidatura QREN Mais Centro – Programa Energia, as mesmas ainda não estão estimadas no presente orçamento em virtude de ainda não haver uma calendarização exata da implementação;
- *Serviços Diversos* – o essencial desta rubrica são os gastos com Limpeza, Higiene e Conforto.

### **3.3 Gastos Com Pessoal**

Os valores apresentados para os gastos c/ pessoal tiveram em linha de conta uma política de não contratação e não aumento de tabela salarial.

Foram considerados os dados do quadro de pessoal existente em setembro de 2014 para cálculo dos valores de orçamento.

De referir que, no valor das outras remunerações estão contemplados os valores devidos pela cedência de pessoal, quadros do ISS, IP, em funções no Centro Infantil de Aveiro.

O quadro seguinte apresenta a distribuição da massa salarial por centros de custo:



Distribuição de Massa Salarial Por Centro de Custos						
Centro de Custos	Descrição	Remunerações Certas	Remunerações Adicionais	Outras Remunerações	Contribuições	Total
103	Igreja e Capelas Mortuárias	13 776,99 €	138,13 €	- €	2 984,30 €	16 899,42 €
104	Museo Museológico	22 517,16 €	130,82 €	- €	4 848,99 €	27 496,97 €
105	Rendimento Social de Inserção	64 875,43 €	182,98 €	- €	13 946,27 €	79 004,68 €
201	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	769 576,90 €	25 694,59 €	- €	170 183,14 €	965 454,63 €
202	Centro de Dia	42 329,04 €	3 808,84 €	- €	9 859,75 €	55 997,63 €
203	Serviços de Apoio Domiciliário	144 013,28 €	9 420,58 €	- €	32 930,47 €	186 364,33 €
205	Unidade de Medicina Física e Reabilitação	79 039,78 €	2 303,31 €	- €	17 548,87 €	98 891,96 €
206	Emprego de Inserção	58 822,67 €	90,03 €	- €	12 685,62 €	71 598,32 €
207	Casa Abrigo	64 450,44 €	5 899,15 €	- €	15 046,84 €	85 396,43 €
301	Creche - Casa da Cruz	158 464,71 €	2 943,81 €	- €	31 120,83 €	192 529,35 €
303	EEPE - Casa da Cruz	88 105,97 €	3 253,86 €	- €	18 539,31 €	109 899,14 €
301	Creche - Centro Infantil de Aveiro	83 072,60 €	1 312,71 €	75 186,86 €	13 356,56 €	172 928,73 €
302	EEPE - Centro Infantil de Aveiro	81 120,38 €	1 294,02 €	54 113,64 €	12 930,73 €	149 458,77 €
Total:		1 670 165,35 €	56 466,83 €	129 300,50 €	355 981,68 €	2 211 914,36 €

### 3.4 Gastos de Depreciação e de Amortização

Para estimativa desta rubrica foram utilizados os valores de referência de setembro de 2014.

O quadro abaixo reflete a distribuição destes gastos por tipo de ativos:

Conta	Rubrica	Valor
641	PROPRIDADES DE INVESTIMENTO	11 485,92
642	ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	149 629,79
643	ATIVOS INTANGÍVEIS	6 223,31
Total de Gastos de Depreciação e de Amortização		167 339,02

## 4 Resultados

O resultado previsional para o período de 2015 é de 82.694,35 € estimado de acordo com os pressupostos anteriormente referidos.





## 5 Demonstração de Resultados Previsional

### 5.1 Demonstração de Resultados Previsional da Instituição

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - INSTITUIÇÃO	
RUBRICAS	Valores
VENDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	1 659 915,90
SUBSÍDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS À EXPLORAÇÃO	1 791 385,68
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00
CUSTO MERCADORIAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	-345 706,91
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-656 190,60
CUSTOS COM O PESSOAL	-2 307 323,26
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	0,00
IMPARIDADES DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	0,00
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00
OUTRAS IMPARIDADES (PERDAS / REVERSÕES)	0,00
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	159 039,84
OUTROS GASTOS E PERDAS	-1 187,57
<b>RESULTADOS ANTES DE DEPRECIÇÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>299 933,08</b>
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIÇÃO E DE AMORTIZAÇÃO	-167 339,02
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>132 594,06</b>
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	4 696,77
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPORTADOS	-54 596,48
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>82 694,35</b>
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>82 694,35</b>



## 5.2 Demonstração de Resultados Previsional por Estabelecimento

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - ESTABELECEMENTOS					
RUBRICAS	1 - Sede	2 - Complexo Social	3 - Casa da Cruz	9 - Centro Infantil de Aveiro	Outras Atividades
VENIDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	8 227,67	1 324 172,90	148 544,91	178 970,42	0,00
SUBSÍDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS A EXPLORAÇÃO	79 518,00	1 164 750,64	235 115,04	312 002,00	0,00
VARIACÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTO MERCADORIAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	-180,27	-294 391,38	-24 894,14	-26 241,12	0,00
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-27 343,65	-486 954,65	-44 240,79	-83 043,58	-2 607,93
CUSTOS COM O PESSOAL	-125 021,74	-1 544 206,05	-313 616,09	-324 479,38	0,00
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSOES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPARIIDADES DE DIVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSOES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTRAS IMPARIIDADES (PERDAS / REVERSOES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	127 043,00	31 996,84	0,00	0,00	0,00
OUTROS GASTOS E PERDAS	-41,95	-1 145,62	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	62 201,06	182 222,68	908,93	57 208,34	-2 607,93
GASTOS / REVERSOES DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO	-13 887,24	-142 949,69	-8 747,00	-1 755,09	0,00
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	48 313,82	39 272,99	-7 838,07	55 453,25	-2 607,93
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	169,15	3 187,88	648,31	891,43	0,00
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPOSTADOS	-3 013,43	-36 319,40	-7 386,17	-7 877,48	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	45 469,54	6 141,47	-14 575,93	48 267,20	-2 607,93
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	45 469,54	6 141,47	-14 575,93	48 267,20	-2 607,93

Asssembleia-Geral Ordinária - 27 de novembro de 2014



### 5.3 Demonstração de Resultados Previsional por Resposta Social

#### 5.3.1 Infância e Juventude

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - INFÂNCIA E JUVENTUDE			
RUBRICAS	CRECHE	EEPE	Total
VENDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	163 804,81	163 710,52	327 515,33
SUBSÍDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS À EXPLORAÇÃO	306 748,64	240 368,40	547 117,04
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	0,00
CUSTO MERCADORIAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	-25 892,88	-25 142,38	-51 135,26
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-52 845,71	-74 438,66	-127 284,37
CUSTOS COM O PESSOAL	-373 243,47	-264 852,00	-638 095,47
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00
IMPARIDADES DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00
OUTRAS IMPARIDADES (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00	0,00	0,00
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	0,00	0,00	0,00
OUTROS GASTOS E PERDAS	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>18 471,39</b>	<b>39 645,88</b>	<b>58 117,27</b>
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZAÇÃO	-5 312,04	-5 190,05	-10 502,09
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>13 159,35</b>	<b>34 455,83</b>	<b>47 615,18</b>
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	783,43	556,31	1 339,74
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPOSTADOS	-8 925,64	-6 338,01	-15 263,65
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>5 017,14</b>	<b>28 674,13</b>	<b>33 691,27</b>
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>5 017,14</b>	<b>28 674,13</b>	<b>33 691,27</b>



5.3.2 Família e Comunidade

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - FAMILIA E COMUNIDADE

RUBRICAS	Casa Abrigo	PEA	RSI	Total
VENDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	1 422,55	2 194,73	1 314,56	4 931,84
SUBSÍDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS À EXPLORAÇÃO	110 009,67	90 000,00	79 518,00	279 527,67
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTO MERCADORIAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	-16 474,72	-40 795,12	0,00	-56 269,84
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-32 230,12	-23 316,19	-7 634,84	-63 181,15
CUSTOS COM O PESSOAL	-88 266,51	-23 806,64	-79 992,40	-192 065,55
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPARIDADES DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTRAS IMPARIDADES (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	0,00	0,00	352,32	352,32
OUTROS GASTOS E PERDAS	-29,03	-8,05	-26,83	-63,91
<b>RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>-24 568,16</b>	<b>4 268,73</b>	<b>-6 469,19</b>	<b>-26 769,62</b>
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO	-7 842,36	-98,67	-1 011,98	-8 953,01
<b>RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>-32 410,52</b>	<b>4 170,06</b>	<b>-7 481,17</b>	<b>-35 721,63</b>
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	183,04	50,79	169,15	402,98
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPOSTADOS	-2 085,37	-578,67	-1 927,07	-4 591,11
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-34 312,85</b>	<b>3 642,18</b>	<b>-9 239,09</b>	<b>-39 909,76</b>
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERIODO	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERIODO</b>	<b>-34 312,85</b>	<b>3 642,18</b>	<b>-9 239,09</b>	<b>-39 909,76</b>



### 5.3.3 Terceira Idade

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - TERCEIRA IDADE				
RUBRICAS	ERPI	CD	SAD	Total
VENDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	991 261,20	54 172,52	86 097,77	1 131 531,49
SUBSIDIOS, DOAÇÕES E LEGADOS À EXPLORAÇÃO	677 805,84	44 469,60	190 146,40	912 423,84
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	0,00	0,00
CUSTO MERCADORIAS E MATERIAS CONSUMIDAS	-193 943,59	-16 499,55	-27 139,24	-237 581,38
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-319 813,99	-32 223,46	-34 276,32	-386 313,77
CUSTOS COM O PESSOAL	-1 003 221,12	-59 213,49	-192 620,95	-1 255 055,56
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPARIIDADES DE DÍVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTRAS IMPARIIDADES (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00	0,00	0,00	0,00
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	21 650,15	215,25	4 526,40	26 393,60
OUTROS GASTOS E PERDAS	-968,24	-19,00	-63,39	-1 050,63
RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	172 770,25	-9 098,13	26 675,67	190 347,79
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECIACÃO E DE AMORTIZACÃO	-108 634,62	-9 896,49	-10 405,61	-126 936,72
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	66 135,63	-18 994,62	16 270,06	63 411,07
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	2 069,51	119,79	399,63	2 588,93
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPTADOS	-23 577,87	-1 364,77	-4 652,69	-29 495,53
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	44 627,27	-20 239,60	12 116,80	36 504,47
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	44 627,27	-20 239,60	12 116,80	36 504,47



### 5.4 Demonstração de Resultados Previsional por Atividade

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS PREVISIONAIS POR NATUREZA - ATIVIDADES										
RUBRICAS	UMFR	Empresa de Inserção	Igreja e Capelas Mortuárias	Núcleo Museológico	Rendimentos Patrimoniais	Voluntariado	Outras Atividades	Total		
VENDAS E PRESTAÇÕES SERVIÇOS	113 987,32	75 036,81	6 913,11	0,00	0,00	0,00	0,00	195 937,24		
SUBSÍDIOS, DOAÇÕES ELEGADOS À EXPLORAÇÃO	6 641,60	45 675,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52 317,13		
VARIAÇÃO NOS INVENTÁRIOS DA PRODUÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
TRABALHOS PARA A PRÓPRIA ENTIDADE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
CUSTO MERCADORIAS E MATERIAS CONSUMIDAS	-538,25	-1,91	-60,15	-120,12	0,00	0,00	0,00	-720,43		
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	-40 465,06	-15 879,51	-9 731,21	-7 197,10	-2 780,50	-750,00	-2 607,93	-79 411,31		
CUSTOS COMO PESSOAL	-102 033,17	-75 044,17	-17 167,96	-27 861,38	0,00	0,00	0,00	-222 108,68		
AJUSTAMENTOS DE INVENTÁRIOS (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
IMPARIDADES DE DIVIDAS A RECEBER (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
PROVISÕES (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
PROVISÕES ESPECÍFICAS (AUMENTOS / REDUÇÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
OUTRAS IMPARIDADES (PERDAS / REVERSÕES)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
AUMENTOS / REDUÇÕES DE JUSTO VALOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
OUTROS RENDIMENTOS E GANHOS	5 603,04	0,00	135,92	434,76	126 120,00	0,00	0,00	132 293,72		
OUTROS GASTOS E PERDAS	-33,59	-24,32	-5,77	-9,35	0,00	0,00	0,00	-73,03		
RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	-16 836,11	29 762,43	-19 916,06	-34 753,16	123 339,50	-750,00	-2 607,93	78 236,64		
GASTOS / REVERSÕES DE DEPRECAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	-7 774,09	-297,65	-646,78	-740,56	-11 485,92	0,00	0,00	-20 947,20		
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS	-24 612,20	29 464,58	-20 564,84	-35 493,75	111 853,58	-750,00	-2 607,93	57 209,44		
JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS	211,79	153,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	365,12		
JUROS E GASTOS SIMILARES SUPOSTADOS	-2 412,92	-1 746,81	-414,89	-671,47	0,00	0,00	0,00	-5 246,19		
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-26 813,33	27 871,00	-20 979,73	-36 165,22	111 853,58	-750,00	-2 607,93	52 408,37		
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-26 813,33	27 871,00	-20 979,73	-36 165,22	111 853,58	-750,00	-2 607,93	52 408,37		

Assembleia-Geral Ordinária - 27 de novembro de 2014



## 5.5 Financiamento Público

### 5.5.1 Componente de Exploração

FINANCIAMENTO PÚBLICO - COMPONENTE EXPLORAÇÃO		
ENTIDADES FINANCIADORAS	RUBRICA FINANCIAMENTO	REGISTO CONTABILISTICO
		75 - EXPLORAÇÃO
	<b>ACORDOS DE COOPERAÇÃO</b>	
	1103-Creche	279 140,64
	1104-Estabelecimento de Educação Pré-Escolar	240 368,40
	2103-Centro de Dia	44 469,60
	2107-Lar de Idosos	530 697,60
	2202-Serviço de Apoio Domiciliário	190 148,40
	3402-Casa de Abrigo	91 985,40
	Outros acordos	0,00
	<b>PROTOCOLOS</b>	
	Rendimento Social de Inserção (RSI)	79 518,00
	Outros protocolos	0,00
	<b>PROGRAMAS</b>	
	Programa de Idosos em Lar (PILAR)	26 526,24
	Programa de Emergência Social/Cantinas Sociais (PES)	90 000,00
	Outros programas	0,00
	<b>FUNDOS</b>	
	Outros fundos	0,00
	<b>Acordos de Cooperação</b>	0,00
	<b>Protocolos</b>	0,00
	<b>Programas</b>	200 607,13
	<b>Fundos</b>	0,00
	<b>Outros</b>	0,00
	<b>Acordos de Cooperação</b>	0,00
	<b>Protocolos</b>	0,00
	<b>Programas</b>	0,00
	<b>Fundos</b>	0,00
	<b>Outros</b>	18 024,27
	<b>TOTAL</b>	<b>1 791 385,68</b>



### 5.5.2 Componente de Investimento

FINANCIAMENTO PÚBLICO - COMPONENTE INVESTIMENTO		
ENTIDADES FINANCIADORAS		
	<b>PROGRAMAS</b>	
	PIDDAC	0,00
	Outros	0,00
	<b>FUNDOS</b>	
	FSS	0,00
	Outros	0,00
	<b>OUTROS</b>	
	Outros	0,00
	Programas	750 000,00
	Fundos	0,00
	Outros	0,00
	Programas	425 000,00
	Fundos	0,00
	Outros	0,00
	Programas	0,00
	Fundos	0,00
	Outros	493 607,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1 668 607,00</b>





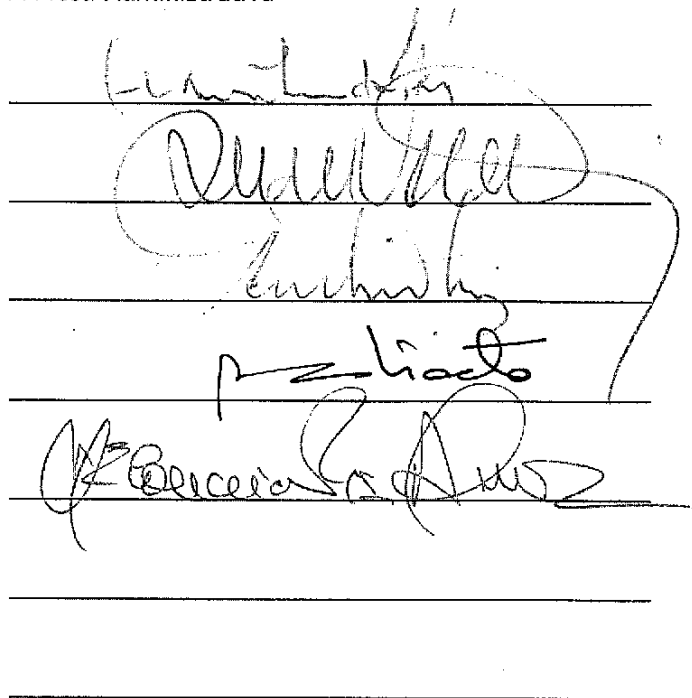
.....



## 7 Deliberação da Mesa Administrativa

Aos onze dias do mês de novembro de dois mil e catorze, pelas dezoito horas e trinta minutos, reuniu em sessão ordinária a Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro, na sala de reuniões da Sede, sob a presidência do Sr. Provedor Dr. Carlos Alberto Lacerda Pais, que deliberou aprovar o Plano de Ação, Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos para o ano de dois mil e quinze, o qual será apresentado em Assembleia Geral no próximo dia vinte e sete de novembro, nos termos do Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Aveiro.

A Mesa Administrativa





## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
CONTEXTUALIZAÇÃO .....	2
MODELO ESTRATÉGICO .....	8
ORÇAMENTO .....	14
1 Plano de Investimentos .....	14
2 Rendimentos e Ganhos .....	15
2.1 Vendas e Prestações de Serviços .....	15
2.2 Subsídios, Doações e Legados à Exploração .....	16
3 Gastos e Perdas .....	17
3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	17
3.2 Fornecimentos e Serviços Externos .....	17
3.3 Gastos Com Pessoal .....	18
3.4 Gastos de Depreciação e de Amortização .....	19
4 Resultados .....	19
5 Demonstração de Resultados Previsional .....	20
5.1 Demonstração de Resultados Previsional da Instituição .....	20
5.2 Demonstração de Resultados Previsional por Estabelecimento .....	21
5.3 Demonstração de Resultados Previsional por Resposta Social .....	22
5.3.1 Infância e Juventude .....	22
5.3.2 Família e Comunidade .....	23
5.3.3 Terceira Idade .....	24
5.4 Demonstração de Resultados Previsional por Atividade .....	25
5.5 Financiamento Público .....	26
5.5.1 Componente de Exploração .....	26
5.5.2 Componente de Investimento .....	27
6 Demonstração de Resultados Previsional .....	28
6.1 Gastos .....	28
6.2 Rendimentos .....	29
6.3 Resultados .....	29
7 Deliberação da Mesa Administrativa .....	30

Parecer do Conselho Fiscal sobre o Plano de Ação, Conta de Exploração  
Previsional e Orçamento para o Exercício Económico de 2015

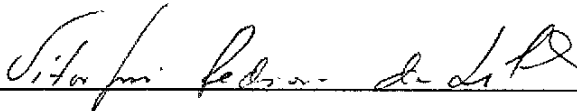
Foram analisados os documentos relacionados com o plano de ação, conta de exploração previsional e orçamento para o ano 2015.

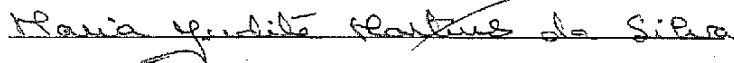
Analisados os valores orçamentados e vendo a evolução das principais rubricas de gastos e rendimentos, verifica-se a consonância com o respetivo plano de ação.

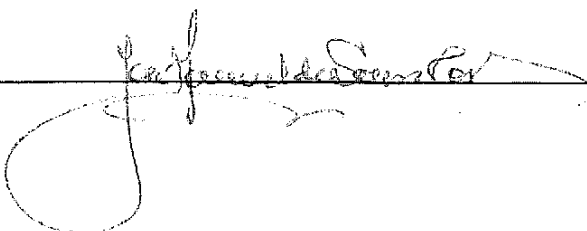
Neste sentido, somos de parecer que a Mesa Administrativa poderá submeter para apreciação e aprovação os documentos em apreço.

Aveiro, 13 de Novembro de 2014

O Conselho Fiscal

  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_



## Anexo 11: Plano Estratégico da CDA

Eixo	Plano Estratégico 2014/2016		Plano de Ação				Metas				Monitorização	
	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades a Desenvolver	Responsáveis	Prazo	Indicadores	2014	2015	2016	Periodicidade	Responsável	
I. Qualidade	<p>Proporcionar aos utentes uma resposta adequada em tempo útil quer através da CDA quer dos Grupos Paroquiais</p> <p>Melhorar as metodologias de trabalho, uniformizando procedimentos e otimizando recursos</p>		Elaborar PDIs, PSEIs e Pins para cada utente das respostas de Creche, Pré-escolar, C.A.T. e CAT.	ET de cada Área	Permanente	% PDI.../nº utentes acolhidos	100%	100%	100%	semestral	G Q	
			Gerir prioridades, em articulação com os demais Organismos e Serviços, das situações que nos chegam	Resp. da Ação	Permanente	% casos geridos/casos apresentados	100%	100%	100%	trimestral	G Q	
			Implementar Sistema de Avaliação de Satisfação dos Utentes	ET de cada Área	2015	Sim/Não	N	S	S	N/a	G Q	
			Dinamizar mensalmente reuniões técnicas com colaboradores de cada resposta social	DTs	Mensal	11 reuniões	3	11	11	trimestral	G Q	
			Concluir os Processos da Qualidade	ET de cada Área e Equipa da Qualidade	junho 2015	% de processos concluídos	60%	100%	na	anual	EQ	
	<p>Alcançar o Reconhecimento como Instituição de Referência, melhorando continuamente a Qualidade dos Serviços prestados</p> <p>Melhorar a metodologia de aquisição de bens e serviços</p> <p>Participar em novos Projetos de Desenvolvimento Social de Índole Nacional e Europeu</p> <p>Melhorar as condições físicas dos espaços e dos equipamentos</p> <p>Garantir o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis</p>		Criação e implementação do sistema de Avaliação do Desempenho	RRH	março 2015	Sim/Não	N	S	S	anual	Direção	
			Realizar reuniões mensais para operacionalização e revisão dos processos da qualidade	Eq. da Qualidade	Mensal	11 reuniões	3	11	11	trimestral	GQ	
			Levantamento das necessidades de formação sentidas pelos colaboradores	DTs	2º Semestre de cada ano	Sim/Não	S	S	S	anual	Direção	
			Elaboração/operacionalização do plano de formação anual	DTs e RRH	Anual	% de trabalhadores	10%	10%	10%	anual	Direção	
			Implementar sistema de seleção e avaliação de fornecedores	Direção	2015	Sim/Não	N	S	S	anual	Direção	
II. Sustentabilidade	<p>Participar em novos Projetos de Desenvolvimento Social de Índole Nacional e Europeu</p> <p>Melhorar as condições físicas dos espaços e dos equipamentos</p> <p>Garantir o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis</p> <p>Aumentar as receitas provenientes de fontes para além dos apoios e incentivos institucionais</p> <p>Sensibilizar e mobilizar a comunidade para uma cultura de solidariedade</p> <p>Redução de Custos</p>		Pesquisa de novos projetos e candidaturas	Direção	Permanente	nº de projetos e/ou candidaturas	2	4	3	anual	Direção	
			Levantamento dos espaços e equipamentos da Instituição sujeitos a plano de manutenção	DTs	março 2015	Sim/Não	N	S	S	trimestral	Direção	
			Elaborar e operacionalizar Plano de Manutenção de Espaços e Equipamentos	DTs	Anual	% de espaços e equip.abrangidos	50%	80%	100%	anual	Direção	
			Ações de melhoria no edificado	Direção	Permanente	% ações realizadas/ações programadas	100%	100%	100%	semestral	Direção	
			Pesquisa e divulgação dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis por áreas/resposta social	DTs	Permanente	Incumprimentos detetados	0	0	0	trimestral	Direção	
	<p>Garantir a Sustentabilidade Financeira da Instituição, através de uma Gestão eficaz dos Recursos Humanos, Financeiros e Materiais</p>		Promover e realizar campanhas de solidariedade	Direção	Permanente	Nº de campanhas	5	5	5	semestral	Direção	
			Desenvolver novas parcerias	Direção	Permanente	Nº de novas parcerias	10	5	5	semestral	Direção	
			Realizar ações de sensibilização junto da comunidade	Direção	Permanente	Nº de ações	2	4	4	semestral	Direção	
			Criar Liga de Amigos da Cáritas	Direção	junho 2015	Sim/Não	N	S	S	anual	Direção	
			Dinamizar Liga de Amigos da Cáritas	Direção	Permanente	% de novos elementos	0%	100%	125%	trimestral	Direção	
		Mobilizar e incentivar os Grupos Cáritas nas campanhas e peditórios nacionais e outros a criar	Equipa de Apoio aos Grupos Respons. Voluntariado	Pontual	% de aumento de grupos envolvidos	5%	5%	5%	anual	Direção		
		Mobilizar e incentivar os Voluntários nas campanhas e peditórios nacionais e outros a criar	RRH	Pontual	% de aumento de voluntários envolvidos	5%	10%	10%	anual	Direção		
		Recorrer a Incentivos à Contratação (CEIs, Estágios,...)	RRH	Pontual	Sim/Não	S	S	S	semestral	Direção		
		Reduzir as despesas correntes	Direção	Permanente	% do ano corrente vs ano anterior	5%	5%	5%	anual	Direção		
		Otimização de recursos humanos	Direção	Permanente	N/a	N/a	N/a	N/a	anual	Direção		

Plano Estratégico 2014/2016		Plano de Ação				Metas			Monitorização		
Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Ações/Atividades a Desenvolver	Responsáveis	Prazo	Indicadores	2014	2015	2016	Periodicidade	Responsável
III. Comunicação e Imagem	Melhorar a Visibilidade da Instituição	Dar a conhecer o trabalho desenvolvido pela Instituição	Constituir equipa de comunicação e imagem	Direção	dezembro 2014	Sim/Não	S	N/a	N/a	N/a	Direção
			Dinamizar os meios de comunicação disponíveis (Site, Facebook, N.L...)	Eq. de Comunicação	Permanente	% do nº de conteúdos	100%	112%	112%	semestral	GQ
			Divulgação das atividades junto das organizações públicas e privadas	Eq. de Comunicação	Permanente	% do nº de ações a realizar/comunicadas	100%	100%	100%	semestral	GQ
IV. Ação Social	Promover a Qualificação para a Ação Socio-caritativa	Promover uma gestão eficaz da rede de parceiros e voluntários da Instituição Promover o rejuvenescimento dos Grupos Paroquiais da Cáritas Promover a Qualificação dos Voluntários e Agentes da Ação Pastoral	Desenvolver formas de sensibilização/comunicação entre a Instituição, Parceiros e Grupos Paroquiais	Direção	Permanente	% do nº de comunicações	100%	115%	120%	semestral	Direção
			Ações de esclarecimento e de sensibilização para atrair novos voluntários	Direção	Semestral	Nº de ações	3	4	4	semestral	Direção
			Dinamizar ações de formação junto dos Agentes de Proximidade (Aci/prestados/Paróquias)	Direção	Anual	Nº de ações	2	6	6	anual	Direção

Aprovado pela Direção em: 14.10.2014