



**ARS NORTE**

Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.

# **MANUAL DE CONTROLO INTERNO**

## **MANUAL DE GOVERNANCE**

**ARSN, IP**

Edição: **01**  
Revisão: **01**



**ARS NORTE**Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.**MANUAL DE CONTROLO INTERNO –  
MANUAL DE GOVERNANCE**Edição: **01**  
Revisão: **01**  
Página **1** de **7**

Ed.	Rev.	Data	Descrição	Autor	Aprovação
00	00	s/ data	Implementação do Modelo de Controlo Interno nas ARS.	ACSS	
01	00	jan./2013	Adequação dos procedimentos à ARSN,IP.	UACI da ARSN,IP	Pelo CD da ARSN, IP em 18/jan./2013 - Ata n.º 2
01	01	fev./2015	- Em todo o documento – adequação de conceitos e termos utilizados.	UACI da ARSN, IP	Pelo CD da ARSN, IP em 26/fev./2015 - Ata n.º 3





**ARS NORTE**

Administração Regional  
de Saúde do Norte, I.P.

**MANUAL DE CONTROLO INTERNO –  
MANUAL DE GOVERNANCE**

Edição: **01**  
Revisão: **01**  
Página **2** de **7**

## Índice

<b>1. Modelo de <i>Governance</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Princípios de desenho organizacional .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Macro-estruturas organizativas.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Responsabilidades de reporte.....</b>	<b>6</b>





## 1. Modelo de Governance

### 1.1. Princípios de desenho organizacional

A estrutura organizativa é uma das componentes do modelo operativo, à semelhança dos processos, sistemas de informação e recursos humanos. A articulação entre estas componentes, pretende assegurar a prossecução da missão e objetivos das funções suportadas.



Neste sentido, o **princípio de desenho organizacional preconiza o alinhamento organizacional por processo**, de forma a:

- Desenvolver conhecimento sobre o processo: foco na missão e objetivos do processo, adoção de medidas de melhoria contínua, com vista à implementação e uniformização das melhores práticas;
- Promover a especialização no processo: maior eficiência e eficácia (controlo e qualidade);
- Incrementar o foco e responsabilização no processo;
- Promover a melhoria de gestão do trabalho: visibilidade do nível de atividade, dos atrasos e dos recursos afetos;
- Eliminar quebras e duplicações de trabalho: sequência de processo, melhor acompanhamento, trabalho de equipa;
- Estabilizar a carga de trabalho ao longo do ano: diminuição dos “picos” de atividade.





A aplicação do princípio de desenho organizacional é condicionada por um conjunto de fatores, de entre os quais se destacam:

<b>Legislação</b>	A legislação de competências e procedimentos, determina a existência de funções que devem estar representadas ao nível da organização das equipas. Ex.: Cabimento vs Registo de Facturas vs Autorização de Pagamento
<b>Sistemas de Informação</b>	A utilização de sistemas distintos para o mesmo processo, poderá determinar a organização das equipas por sistema, de forma a capitalizar os conhecimentos adquiridos sobre as funcionalidades do sistema e a minimizar perdas de performance por alternância de sistemas.
<b>Controlo Interno</b>	A implementação de regras que assegurem os controlos para mitigação de riscos, devem determinar o desenho da organização. Ex.: Segregação de funções – Registo de Facturas vs Autorização de Pagamento.
<b>Harmonização do nível de actividade</b>	Certos processos têm picos de actividade ao longo do mês. A organização das equipas deverá, sempre que possível, harmonizar o nível de actividade através da conjugação de processos (ou sub-processos).
<b>Competências e Perfil de Funções</b>	Diferentes processos, ou sub-processos, têm necessidades de competências diferentes. A organização das equipas poderá ser efectuada de acordo com a natureza dos processos (processos transaccionais vs processos analíticos).
<b>Capacidade de Coordenação</b>	As equipas funcionais deverão estar organizadas de modo a que permitam uma supervisão eficaz do ponto de vista qualitativo.
<b>Dimensão</b>	Os níveis de segregação definidos devem ter em consideração o número de colaboradores em causa.

## 1.2. Macro-estruturas organizativas

O processo de desenho das macro e micro estruturas organizativas é determinante para a definição de responsabilidades sobre os processos em análise.

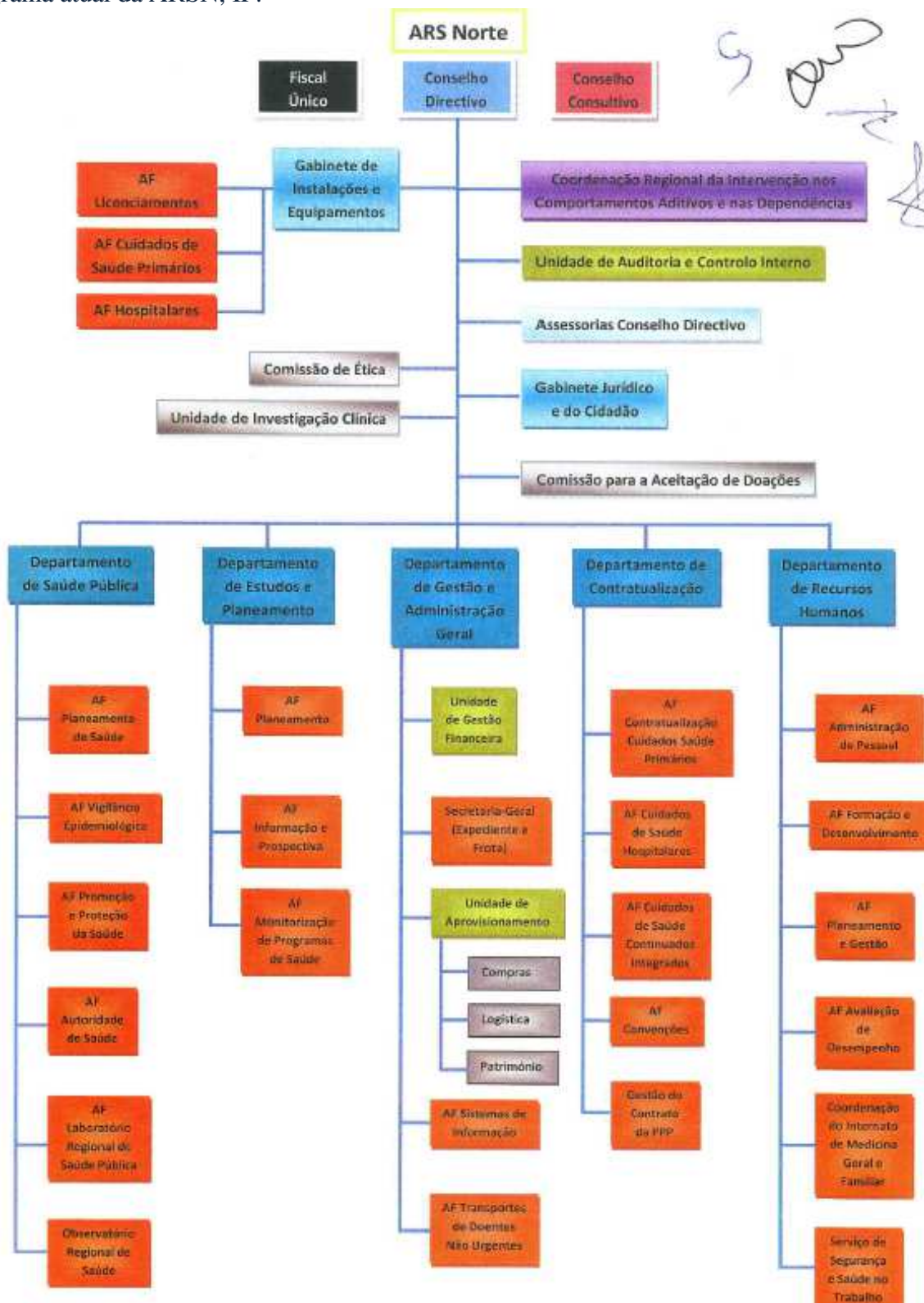
Não tendo sido objetivo do presente trabalho a análise crítica da organização atual com vista ao seu redesenho, as estruturas seguidamente representadas, pretendem facultar o enquadramento necessário ao manual de processos e procedimentos de controlo interno.

Desta forma, as estruturas organizativas definidas refletem a aplicação das melhores práticas à realidade das ARS, para os processos âmbito de análise.





Organograma atual da ARSN, IP:

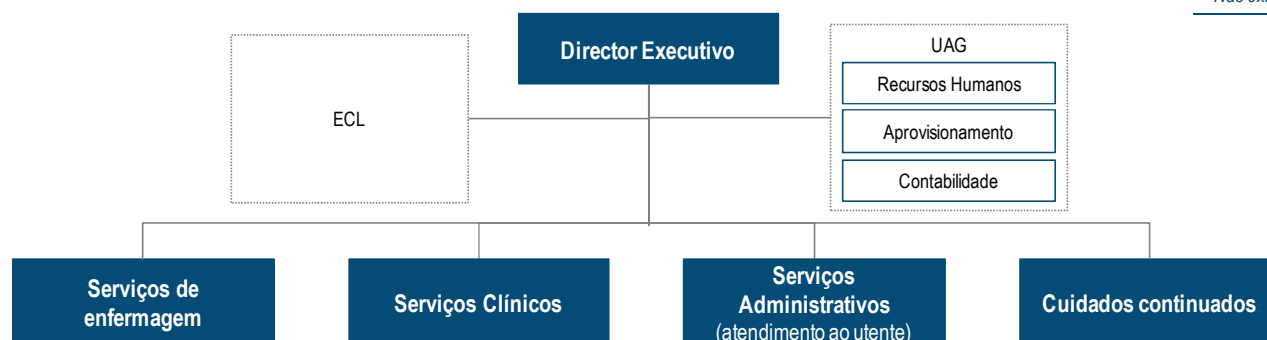


**Nota:** Foi aditado o art.º 10.º aos Estatutos da ARSN, IP aprovados pela Portaria n.º 153/2012, de 22 maio, em que a *Coordenação Regional da Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (CRICAD)* dá lugar à *Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências (DICAD)*, dependendo diretamente do CD da ARSN, IP.



**MACRO-ESTRUTURA – AGRUPAMENTO DE CENTROS DE SAÚDE**

*Ilustrativo  
Não exaustivo*



## 2. Responsabilidades de reporte

O Conselho Diretivo da ARS tem nas suas atribuições o reporte de informação periódica à ACSS, definido nos Despachos n.ºs 10193/2006 (publicado no Diário da República, 2ª Série, de 9 de Maio) e 693/2009 (publicado no Diário da República, 2ª Série, de 9 de Janeiro). Estes determinam a informação a prestar à ACSS pelas instituições do SNS, bem como a periodicidade e data limite para a prestação dessa informação.

Adicionalmente, a ACSS, enquanto entidade mãe, tem como função proceder à consolidação das contas das ARS. Cabe ainda à ACSS o envio desta informação à Direção Geral do Orçamento, ao Instituto Nacional de Estatística e ao Tribunal de Contas. Este reporte de informação agregada deverá conter:

- Mapa de classificadores orçamentais
- Orçamento anual
- Propostas de alteração orçamentais

De modo a que o Conselho Diretivo das ARS esteja capacitado para desempenhar as suas funções de gestão, necessita de receber periodicamente informação de suporte à decisão, de cariz financeiro, orçamental e operacional.



Esta informação deve ser facultada pelas áreas funcionais das ARS, por agregação de dados dos ACES:

- Demonstrações financeiras estatutárias
- Demonstração de resultados funcionais
- Plano de atividade, plano de necessidades e de investimentos
- Orçamento e mapas de controlo orçamentais
- Relatórios de gestão: custeio de atividades e mapas de controlo de custos
- Relatórios de movimentação e custos com pessoal
- Mapas de férias, horas extraordinárias, absentismo
- Relatórios com dados estatísticos operacionais/clínicos de produção e gestão de utentes
- Relatórios de *KPIs* para avaliação da performance das funções
- Relatório de movimentação de stocks e valorização

Os documentos financeiros referidos deverão ser autenticados pelo órgão legal ou estatutariamente competente para a sua apresentação. Posteriormente, estes documentos são enviados às entidades competentes.

De acordo com o n.º 3 do artigo 50.º do Decreto-Lei n.º 155/92, cabe ao órgão fiscalizador emitir um parecer que deverá ser acompanhado por uma certificação legal, ou um relatório do conselho fiscal, caso exista.

