



LILIANA PATRÍCIA DA ROCHA CATARINO O USO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS IPSS



**LILIANA PATRÍCIA DA
ROCHA CATARINO**

**O USO DO ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO NAS IPSS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Auditoria, realizada sob a orientação científica de Alberto Jorge Daniel Resende Costa, Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro e Graça Maria do Carmo Azevedo, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro.

agradecimentos

Agradeço aos meus orientadores Professor Alberto Costa e Professora Graça Azevedo pelo saber transmitido, pela orientação dada, pela sua dedicação e disponibilidade, bem como pelos pertinentes comentários e sugestões.

Agradeço às Direções das Instituições Particulares de Solidariedade Social que me permitiram realizar o estudo de caso múltiplo e me forneceram dados essenciais à concretização desta dissertação.

Agradeço à minha família e amigos por toda a ajuda, incentivo e incansável apoio, bem como a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este estudo se tornasse possível.

o júri

Presidente

Prof. Doutor João Francisco Carvalho de Sousa
Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Orientador

Mestre Alberto Jorge Daniel Resende Costa
Equiparado a Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Coorientadora

Prof. Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Arguente

Prof. Doutor Manuel Emílio Mota de Almeida Delgado Castelo Branco
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia do Porto

palavras-chave

Terceiro Setor, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Orçamento, Prestação de contas

resumo

O setor da Economia Social tem vindo a assumir, ao longo dos tempos, uma evidência nítida em Portugal relativamente ao desenvolvimento da produção de bens e serviços, requerendo um maior rigor e ponderação face à prestação de contas e orçamentação anuais facultados à tutela.

O presente trabalho propõe-se analisar o uso do orçamento como uma ferramenta de gestão e de apoio à tomada de decisões, bem como o impacto do mesmo na prestação de contas apresentada pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Inicialmente, é feita uma explanação acerca do enquadramento normativo das Instituições Particulares de Solidariedade Social e relaciona-se o âmbito de atuação das mesmas com as exigências emitidas pela tutela e a que estão sujeitas. Efetuamos, também, o enquadramento do orçamento na perspetiva do Terceiro Setor e conjuga-se, ainda, o relato financeiro gerado com base no Plano Oficial de Contas e no Sistema de Normalização Contabilística.

Com o objetivo de perceber e investigar o tipo de relato financeiro que é produzido pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social e se o mesmo reflete os orçamentos, aplicou-se uma metodologia assente no estudo de caso múltiplo, dando lugar ao tratamento, análise e interpretação dos resultados recolhidos, bem como das proposições formuladas.

Da análise aos resultados obtidos concluiu-se que os graus de conservadorismo subjacentes aos montantes expostos pelas rubricas sob o que se realizou e o que se apresentou no orçamento não são idênticos. Observou-se um reduzido acompanhamento do orçamento e constatou-se que as entidades fazem a devida destrição entre as diferentes atividades desenvolvidas.

keywords

Voluntary Sector, Private Institutions of Social Solidarity, Budget, Accountability.

abstract

The Social Economy sector assumed, over time, clear evidence in Portugal for the development of production of goods and services, requiring more rigor and thoughtfulness in the face of accountability and annual budget available to the guardianship.

This paper proposes to examine the use of the budget as a management tool and support for decision making, as well as the impact of it in accountability provided by Private Institutions of Social Solidarity.

Initially, an explanation is made about the regulatory framework of Private Institutions of Social Solidarity and relates to the scope of action of the same with the requirements issued by the authority and which are subject. We perform also the framework of the budget in perspective of the Third Sector and conjugate, also, generated financial reporting based on the Plano Oficial de Contas and the Sistema de Normalização Contabilística.

In order to understand and investigate the type of financial reporting that is produced by the Private Institutions of Social Solidarity and whether it reflects the budgets, we applied a methodology based on multiple case study, giving rise to the processing, analysis and interpretation of results obtained, as well as the assumptions made.

The analysis of the results obtained allowed us to conclude that the degree of conservatism underlying the amounts set out under the headings under which took place and what is presented in the budget are not identical. There was a low budget and monitoring and it was found that the authorities make proper distinction between the different activities.

Lista de Abreviaturas

%	Porcentagem
Art.º	Artigo
Arts.	Artigos
Et al.	E outros
Etc.	et coetera (e o resto)
Ex.	Exemplo
N.º	Número
N.ºs	Números
Pág.	Página
Vs.	Versus

Lista de Siglas

CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
CNIS	Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
CRP	Constituição da República Portuguesa
DL	Decreto-Lei
ESNL	Entidades do Setor Não Lucrativo
IAS	International Accounting Standard
IP	Instituto Público
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS	Instituto da Segurança Social
NCRF	Norma Contabilística e de Relato Financeiro
NCRF-ESNL	Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Entidades do Setor Não Lucrativo
OCIP	Orçamento e contas das IPSS
ONG	Organizações Não-governamentais
OSFL	Organizações Sem Fins Lucrativos
PCAM	Plano de Contas das Associações Mutualistas
PCIPSS	Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social
PIB	Produto Interno Bruto
POC	Plano Oficial de Contabilidade
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
UNICEF	United Nations International Emergency Children's Fund (Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para a Infância)
US GAAP	Generally Accepted Accounting Principles in the United States

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract.....	VI
Lista de Abreviaturas.....	VII
Lista de Siglas.....	VIII
Lista de Figuras	XI
Lista de Tabelas	XII
Lista de Gráficos.....	XIII
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da literatura	5
1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social	5
1.1. Enquadramento normativo	5
1.1.1. Caracterização.....	6
1.1.2. Formas jurídicas.....	7
1.1.3. Registo das IPSS	15
1.1.4. Tutela	17
2. O orçamento: uma ferramenta de gestão	19
2.1. Noção e contextualização do orçamento.....	19
2.2. Vantagens do orçamento	33
2.3. Limitações e desvantagens do orçamento	34
2.4. O processo de orçamentação	35
2.5. Avaliação e monitorização do orçamento	39
3. O relato financeiro	43
3.1. Contextualização legal	43
3.2. Demonstrações financeiras.....	46
Capítulo II – Estudo empírico	50

1. Apresentação do problema, definição dos objetivos e formulação das proposições de investigação.....	50
1.1. Apresentação do problema.....	50
1.2. Objetivos específicos.....	52
1.3. Formulação das proposições de investigação.....	53
2. Estudo de caso múltiplo.....	54
2.1. Metodologia.....	54
2.2. Seleção das IPSS.....	57
2.3. Recolha de dados.....	59
2.4. Resultados obtidos.....	60
Conclusão.....	77
Bibliografia.....	81

Lista de Figuras

Figura 1 – Relação entre os orçamentos.....	29
Figura 2 - Fluxo das unidades monetárias.....	30

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das IPSS em Portugal	10
Tabela 2 – Caracterização dos conceitos-chave relacionados com a avaliação do desempenho	23
Tabela 3 – IPSS selecionadas por distrito.....	59
Tabela 4 – Desvios observados pelas IPSS	62
Tabela 5 – Média dos desvios observados em cada rubrica	64
Tabela 6 - Resultado do índice de Gray para cada IPSS e respetiva média	66
Tabela 7 – Distribuição de frequências das distribuições índice (rubricas de custos e perdas)	67
Tabela 8 - Distribuição de frequências das distribuições índice (rubricas de proveitos e ganhos)	69
Tabela 9 – Elementos apresentados por cada IPSS	72
Tabela 10 – Atividades praticadas por cada IPSS	76

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – N.º de IPSS registadas em cada distrito.....	11
Gráfico 2 – Distribuição das IPSS de acordo com a sua forma jurídica.....	12
Gráfico 3 – Percentagem de IPSS que efetuam o controlo orçamentário.....	61
Gráfico 4 – N.º de IPSS que apresentaram cada um dos mapas.....	71
Gráfico 5 - N.º de IPSS que praticam cada valência	75

Introdução

A designada Economia Social surgiu da necessidade sentida nas sociedades, em contexto de crise e degradação das condições, evidenciando um setor entre o Estado e o mercado. Importa, desde já, referir que a Economia Social é constituída por um conjunto de entidades privadas, devidamente organizadas, dotadas de autonomia e de liberdade de adesão, as quais são constituídas para satisfazer as necessidades dos membros que delas fazem parte, através da produção de bens e serviços, assegurando o seu financiamento. Estas organizações partilham diversas características, tais como: não integram o setor público, nem são controladas por este; possuem autonomia para eleger e destituir quais os órgãos sociais que irão controlar e estruturar as atividades que as mesmas praticam; são providas de personalidade jurídica própria; a eventual distribuição que possa existir, em termos de excedentes, é realizada em correspondência das atividades executadas por cada membro no seio das organizações; a adesão a este tipo de instituição não é obrigatória; são entidades que promovem a democracia e praticam atividades que permitem satisfazer as necessidades dos indivíduos e das suas famílias. Por sua vez, o subsetor empresarial da Economia Social é formado por instituições mútuas, cooperativas, grupos empresariais controlados por cooperativas, mútuas ou outras entidades da Economia Social, associações, fundações, entidades voluntárias não lucrativas de ação social e por outras entidades análogas. Assim, é de realçar que as organizações inseridas neste subsetor são criadas com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus membros, bem como da restante comunidade, praticando a produção e disponibilização de bens e serviços e promovendo, de igual modo, a democracia entre os seus constituintes. Ressalva-se que as entidades que integram o Terceiro Setor¹ prosseguem o interesse público e o seu objetivo final não é a distribuição de lucros ou excedentes.

Cada vez mais se torna perceptível o peso do setor da Economia Social em Portugal, nomeadamente das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as quais compreendem um elevado número de utentes. Neste seguimento, salienta-se que, atualmente, as IPSS são organizações que empregam um número considerável de indivíduos, o que permite atenuar a taxa de desemprego visível em Portugal. Segundo Sobreiro (2009), em 2006 as IPSS portuguesas empregavam cerca de duzentos mil

¹ Constituído por um conjunto de organizações sem fins lucrativos da sociedade civil, as quais têm como objetivo executar atividades de utilidade pública.

trabalhadores. Por sua vez, Negrão (2012, p. 13) acrescenta que “as IPSS contribuem com 5% para o PIB, empregam mais de 260 mil pessoas, envolvem milhares de voluntários, promovem a coesão social e lutam contra a exclusão social e a pobreza”.

As IPSS podem tomar diversas formas jurídicas, designadamente associações, fundações ou misericórdias, e apresentam uma grande extensão de atividades que visam suprir situações de carência na sociedade, marcando uma representação decisiva na ação social. Caracterizam-se pelo facto de não visarem o lucro, mas sim de gerirem os excedentes, caso existam, em prol do bem-estar da sociedade. São instituições que possuem, de algum modo, uma estrutura interna mínima em termos de objetivos, atividade e hierarquia.

A evolução das entidades sem fins lucrativos, especialmente em termos de número, dimensão e estrutura, bem como a carência de trabalhos de investigação direcionados para a Economia Social, nomeadamente para o âmbito de atuação das IPSS, despertou interesse em desenvolver um estudo que permitisse dar conhecer o modo como estas instituições encaram e praticam as suas ações/atividades. Deste modo, seria importante perceber qual a viabilidade social deste tipo de organizações e qual o impacto que as mesmas têm na sociedade. Dado o relevo que as IPSS assumem, seria indispensável avaliar se estas ocupam, de facto, um papel insubstituível no auxílio aos mais necessitados, bem como na promoção da defesa dos valores da justiça e da sociedade. Por sua vez, seria também pertinente analisar a forma como as IPSS desenvolvem a sua gestão, entre as receitas obtidas e as despesas desembolsadas, com vista a obter a perceção do modo como estas alcançam os seus objetivos e cumprem a missão a que estão adstritas.

Com o objetivo principal de compreender e analisar o tipo de relato financeiro produzido pelas IPSS e se efetivamente este retrata a informação facultada nos orçamentos, aplicou-se uma metodologia baseada no estudo de caso múltiplo. Nestes termos, o estudo abrangeu cinco IPSS sediadas em Portugal.

O presente trabalho compreende um conjunto de dois capítulos, acrescidos da introdução e da conclusão do trabalho. No primeiro capítulo pretende-se clarificar e caracterizar as IPSS, com a imprescindível revisão de literatura, englobando ainda um enquadramento normativo. No que respeita ao enquadramento normativo, importa mencionar que é feita uma abordagem ao nível da caracterização deste tipo de instituições, da configuração

jurídica que adotam, do modo como o seu registo deve ser processado e executado, bem como das obrigações e responsabilidades que as mesmas têm perante a Tutela.

As IPSS são uma importante figura no que toca à prossecução dos objetivos da Segurança Social. Deste modo, o Estado concretiza, como forma de lhes prestar o devido auxílio para que estas consigam responder às diversas situações de carência, acordos de cooperação com os respetivos Centros Regionais de Segurança Social, e disponibiliza determinadas participações, nomeadamente subsídios, isenções fiscais, equipamentos, etc...

No prosseguimento do objetivo principal deste estudo, o trabalho segue com a explanação da temática relativa ao orçamento, com vista a perceber quais as implicações desta ferramenta de gestão no seio das organizações não lucrativas. Neste seguimento, será analisado um conjunto de informação que permite compreender o tipo de estrutura que o orçamento possui e quais as suas funções e objetivos essenciais. Serão, de igual modo, referenciados os tipos de orçamento que representam maior importância, passando por um breve esclarecimento do que diferencia o orçamento de um programa. Como forma de concluir esta matéria, apresentam-se algumas vantagens, desvantagens e limitações do orçamento, bem como o funcionamento de todo o processo de orçamentação, avaliação e monitorização.

Oportunamente e para terminar este capítulo enquadra-se o tipo de relato financeiro que é produzido pelas IPSS, salientando sucintamente quais os aspetos mais relevantes no âmbito do Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social (PCIPSS), bem como no âmbito do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) para as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL). Apresenta-se uma análise comparativa entre o antigo sistema face ao novo sistema de normalização, dado que existem muitas instituições que ainda exibem as suas contas de acordo com o PCIPSS. Contudo, algumas entidades já se adequaram à mudança e, neste sentido, é necessário averiguar quais as mudanças que expressam maior significância.

No segundo capítulo apresenta-se o estudo empírico, formulando e explicando o problema que o estudo em causa pretende investigar e compreender, e apresentam-se as diferentes proposições de investigação que permitem o desenvolvimento do mesmo. Nestes termos, importa mencionar que se procurou verificar se o tipo relato financeiro produzido pelas

IPSS reflete os orçamentos. Assim, houve necessidade de formular três proposições, considerando para tal que os orçamentos não divergem das contas anuais, que a prestação de contas e os orçamentos cumprem os requisitos definidos e exigidos pela tutela e que as contas e os orçamentos se apresentam subdivididos por valências. Seguidamente, ilustra-se o estudo empírico realizado, onde é feita uma análise ao tipo de relato financeiro produzido pelas instituições em apreço, bem como dos orçamentos concebidos pelas mesmas, com vista a aferir se estes últimos se encontram refletidos na informação financeira. Do mesmo modo, procurou-se perceber se efetivamente as IPSS cumprem na totalidade a apresentação dos elementos exigidos pela tutela, bem como se estas fazem a devida distinção entre as várias valências que possuem, caso se verifique tal situação.

Por fim, são apresentadas as conclusões face ao estudo em causa, onde se incorporam as limitações sentidas ao longo do seu desenvolvimento e se indicam pistas para futura investigação.

Capítulo I – Revisão da literatura

No presente capítulo efetua-se um enquadramento das IPSS, onde se descreve o modo como as mesmas se assumem em termos normativos e regulamentares. Subsequentemente, apresenta-se o conceito do orçamento como ferramenta de gestão, nomeadamente quais as suas implicações, vantagens e limitações. Expõe-se, ainda, o relato financeiro que as IPSS produzem, o seu enquadramento legal, bem como as Demonstrações Financeiras que necessitam desenvolver.

1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social

As IPSS assumem-se com um propósito manifestamente diferenciado do Setor lucrativo. Estas são concebidas com vista a dar uma expressão devidamente estruturada ao dever moral de solidariedade. Nas diferentes valências em que exercem as suas atividades, é notória e relevante a sua ação na comunidade.

1.1. Enquadramento normativo

As organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm um papel determinante no campo de ação da designada Economia Social. As OSFL permitem facultar modelos de gestão específicos e diferenciados, bem como uma melhor repartição do poder entre os indivíduos. No âmbito destas instituições, as que apresentam maior realce na dinamização e desenvolvimento da Economia Social são as IPSS, as associações, as fundações, as mutualidades e as misericórdias.

Devido à crescente globalização, é inevitável que o Estado se torne cada vez mais incapaz de socorrer a todas as necessidades apresentadas pela sociedade. Como é referido por Flores (2011, p. 1), as IPSS “estão a ser a almofada de suporte nesta rarefação de apoio no que respeita ao desemprego, no que respeita às dificuldades das famílias sobre endividadas e no que respeita à degradação económica dos mais velhos”.

Segundo Mendonça (2010, p. 1) “o ano de 2010 é já um ano histórico para o sector da economia social em Portugal”. Assim, as OSFL vêm, em muitas situações, atenuar este ambiente de crise económica.

Conforme a Lei n.º 4/2007, de 16/01, a qual determina as bases gerais do sistema de Segurança Social, é referido no artigo (Art.º) 32.º que “o Estado apoia e valoriza as instituições particulares de solidariedade social e outras de reconhecido interesse público, sem carácter lucrativo, que prossigam objetivos de solidariedade social”.

De acordo com o disposto no Art.º 63.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) e relativamente aos direitos e deveres sociais (Segurança social e solidariedade), “o Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social”. Neste sentido, o Estado promove vários direitos dos cidadãos, nomeadamente a proteção da saúde, habitação e urbanismo, ambiente e qualidade de vida sadios, proteção da família, proteção dos pais na educação dos seus filhos, proteção das crianças, proteção especial para efetivação dos direitos económicos, sociais e culturais dos jovens, reabilitação e integração dos cidadãos portadores de deficiência física ou mental e apoio da terceira idade, com vista a auxiliar este tipo de organização.

1.1.1. Caracterização

As IPSS caracterizam-se por serem constituídas através da iniciativa da sociedade civil (particulares), manifestando carácter não lucrativo, dispondo-se a prestar auxílio à população que se encontre em condições de debilidade, rejeição ou necessidade filantrópica, promovendo o “dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (Decreto-Lei (DL) n.º 119/83, de 25/02, Art.º 1.º), prestando serviços e/ou concedendo bens. Ressalve-se que a sua administração não pode ser conduzida pelo Estado nem por uma autarquia local.

As instituições suprarreferidas têm como objeto da sua ação:

- apoio a crianças e jovens
- apoio à família

- apoio à integração social e comunitária
- proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho
- promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação
- educação e formação profissional dos cidadãos
- resolução dos problemas habitacionais das populações

As IPSS podem aumentar os seus fins a outros níveis desde que estes sejam conciliáveis com os referidos anteriormente.

1.1.2. Formas jurídicas

Nos termos do Art.º 2 do DL n.º 119/83, de 25/02, é possível verificar que as IPSS podem assumir diversas formas jurídicas, tais como: associações de solidariedade social, associações de voluntariado de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social ou irmandades da misericórdia.

Neste sentido, Romão (2002) caracteriza cada uma das formas jurídicas mencionadas anteriormente do seguinte modo:

- associações de solidariedade social – são pessoas coletivas de direito privado, sem administração do Estado e sem fins lucrativos, as quais visam o dever moral de solidariedade e justiça social. Como tal, é-lhes reconhecido o estatuto de Utilidade Pública perante o devido registo no organismo designado no Ministério da tutela. Associações ou outras pessoas coletivas de utilidade pública são as que prosseguem fins de segurança social, de formação profissional, de educação, de habitação social e de saúde, em colaboração com a administração central ou local. No entanto, têm sido favorecidas as instituições de ordem civil ou canónicas que seguem prioritariamente fins ação social e de segurança social, beneficiando dos estatutos de IPSS e das regalias que lhe estão concedidas legalmente. O "património" de base destas IPSS é a própria associação. Sob o ponto de vista da ordem jurídica civil, são aqui tomadas em consideração todas as associações civis ou canónicas, designadamente, as anteriores associações de beneficência ou de assistência e as

Irmandades da Misericórdia. Refira-se que nestas associações os associados é que determinam as regras para a autoridade dos gestores

- associações de voluntários de ação social – por sua vez, estas são aquelas cujos associados contribuem ativamente na concretização de objetivos que se encontram a cargo da responsabilidade de outras instituições ou de serviços ou estabelecimentos públicos, não conservando serviços ou equipamentos próprios. Assim, fica perceptível que estas associações existem com o fim de ajudarem as demais a alcançarem os objetivos a que se propõem
- associações de socorros mútuos – são organizações com um número ilimitado de associados e capital indeterminado, sendo que, através das quotizações, realizam, no interesse dos seus associados e de suas famílias, fins de apoio recíproco. Salienta-se que, neste caso, se assume um elemento novo ou essencial ao contrário do que acontece com as outras associações, o capital, devido ao facto de ter como fins fundamentais, a prevenção de acontecimentos relativos à vida e à saúde dos seus associados
- fundações de solidariedade social – estas têm como fundamento o património, o qual é recebido como herança dos seus fundadores. Contrariamente às associações, as fundações podem ser compostas por meio de testamento. Note-se que o mais importante é que um dado património seja afeto ao dever moral de solidariedade e justiça social. Sob o ponto de vista jurídico, o ato de instituição das fundações é considerado de direito privado, sendo, como tal, reconhecidas as mesmas como um ato administrativo da responsabilidade de uma autoridade pública. Assim, enquadram-se nestas fundações as instituições de cariz religioso ou da igreja católica, por exemplo (ex.), os centros paroquiais e associações humanitárias como o Fundo das Nações Unidas para a Infância conhecida como *United Nations International Emergency Children's Fund* (UNICEF). Nesta situação, a autoridade dos gestores só poderá ser posta em causa no caso de ocorrer um desrespeito das disposições do fundador
- irmandades da misericórdia – por fim, refira-se que estas são mais vulgarmente denominadas de Santas Casas da Misericórdia ou unicamente Misericórdias.

Consistem em associações (sendo as pessoas que as fundam e organizam, tendo como intenção um fim próprio e comum) compostas na ordem jurídica canónica, designando-se os seus estatutos de "compromissos". Releva-se, ainda, que são constituídas por fiéis com o intuito de satisfazer necessidades sociais e realizar atos de culto católico, de harmonia com princípios da doutrina e moral cristãs

Existe ainda a possibilidade destas instituições se unirem através de Uniões, Federações e Confederações.

Salienta-se que, para além das formas já evidenciadas, ficam igualmente sujeitas ao regime jurídico aplicável às IPSS (Alfaro, 2003, p. 3):

- “organizações e instituições religiosas – apenas quanto ao exercício das atividades enquadráveis no que atrás se disse. A sujeição ao regime das IPSS é meramente objetivo, não passando estas organizações a ser IPSS por tal facto
- institutos que se proponham fins de solidariedade social, fundados, dirigidos ou sustentados por organizações ou instituições religiosas, os quais ficam sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social, sem prejuízo do espírito e disciplina religiosos
- cooperativas de solidariedade social que prossigam os objetivos atrás enunciados e desde que tal qualidade seja reconhecida pela Direção Geral da Segurança Social – Lei n.º 101/97, de 13/09 - I Série - A².”

Sobreiro (2009, p. 10) acrescenta que, “em Portugal, o número de Instituições Particulares de Solidariedade Social (...), assim como o número de funcionários e utentes agregado a este sector tem crescido bastante, especialmente nos últimos 20 anos, prevendo-se que esse aumento continue, dado o progressivo envelhecimento da população, o menor tempo disponível das famílias para cuidarem dos seus, isoladamente, e o aumento dos casos de exclusão social (toxicoddependência, alcoolismo, prostituição, emigração ilegais, desemprego)”.

² Os direitos, deveres e benefícios das instituições particulares de solidariedade social são alargados às cooperativas de solidariedade social (Lei n.º 101/97, de 13/09 - I Série - A)

De acordo com os dados disponibilizados pela Segurança Social relativos às IPSS e instituições equiparadas registadas em Portugal, podemos observar que atualmente existe um conjunto de 5.312 IPSS, sendo que destas, 137 são IPSS equiparadas a Cooperativas e 111 são IPSS equiparadas a Casas do Povo (Segurança Social, 2012).

De acordo com Canha (2010), as informações disponibilizadas pela Segurança Social face às IPSS confirmam que em 2010 os registos apontavam para um total de 5249 IPSS registadas em Portugal. Deste modo, é possível constatar positivamente o aumento de 63 instituições num espaço de tempo de apenas dois anos.

Na Tabela 1 pode corroborar-se, detalhadamente, o número de IPSS e instituições equiparadas existentes por distrito. É possível verificar que 95% das entidades se assumem como IPSS e apenas 5% se apresentam como instituições equiparadas a cooperativas e a casas do povo, sugerindo que as instituições elegem o estatuto de IPSS pela maior abrangência de atividades que o mesmo permite.

Tabela 1 - Distribuição das IPSS em Portugal

DISTRITO	IPSS	Instituições Equiparadas - Cooperativas	Instituições Equiparadas - Casas do Povo	TOTAL
Aveiro	323	11	7	341
Beja	98	2	12	112
Braga	457	23	22	502
Bragança	134	1	0	135
Castelo Branco	178	0	1	179
Coimbra	289	3	11	303
Évora	186	5	4	195
Faro	157	3	5	165
Guarda	337	1	1	339
Leiria	205	10	6	221
Lisboa	977	33	4	1014
Portalegre	112	1	4	117
Porto	579	19	8	606
Santarém	264	4	2	270
Setúbal	222	18	8	248
Viana do Castelo	140	0	6	146
Vila Real	141	1	5	147
Viseu	265	2	5	272
Total	5064	137	111	5312
%	95,3%	2,6%	2,1%	100,0%

Fonte: elaboração própria

Para uma melhor visualização, apresenta-se de seguida, no Gráfico 1, a distribuição do número de IPSS por distrito, sendo possível verificar que existe uma grande concentração de IPSS nas cidades de Lisboa, Porto e Braga. Conforme Canha (2010, p. 19), “estas são zonas onde as necessidades sociais impulsionaram a criação de Instituições que suprissem as carências da população”.

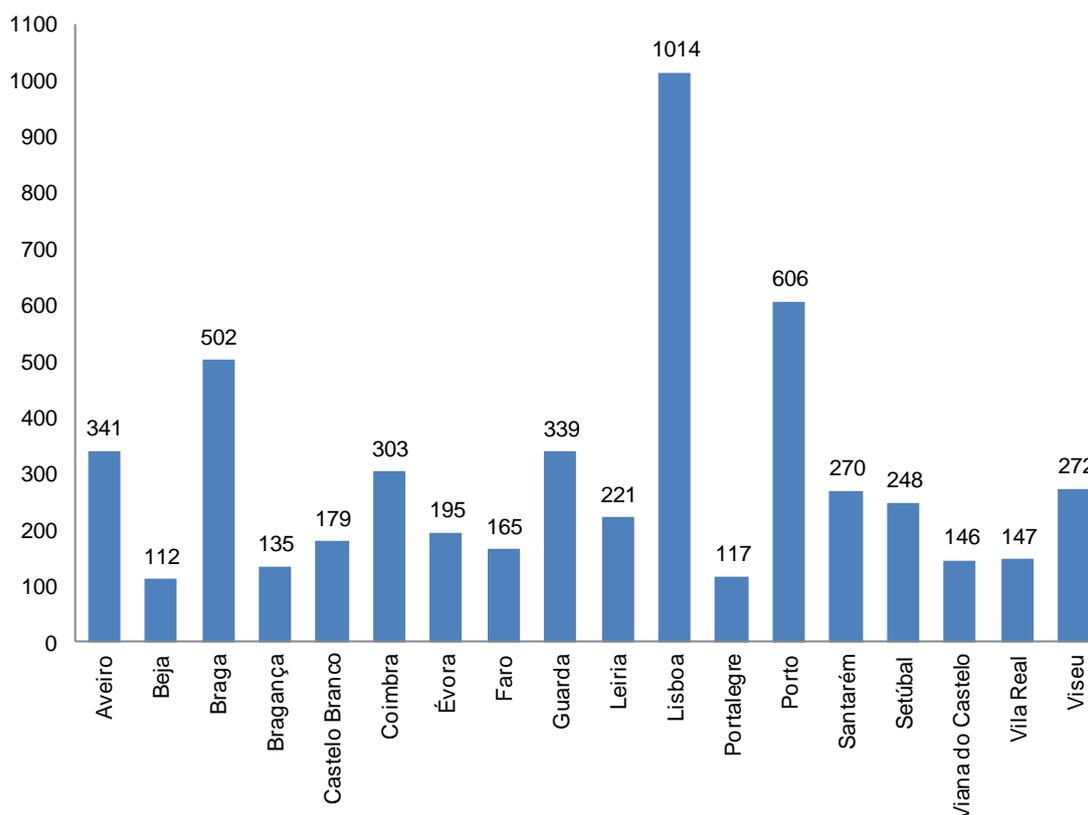


Gráfico 1 – N.º de IPSS registadas em cada distrito

Fonte: elaboração própria

No âmbito das IPSS, constata-se que, em termos das diferentes formas jurídicas que podem assumir, as instituições que se fazem representar em maior número são as Associações, conforme se pode visualizar no Gráfico 2. No entanto, salienta-se que os centros sociais paroquiais também manifestam um grande peso no total das instituições não lucrativas, os quais visam dar respostas sociais essencialmente no âmbito local.

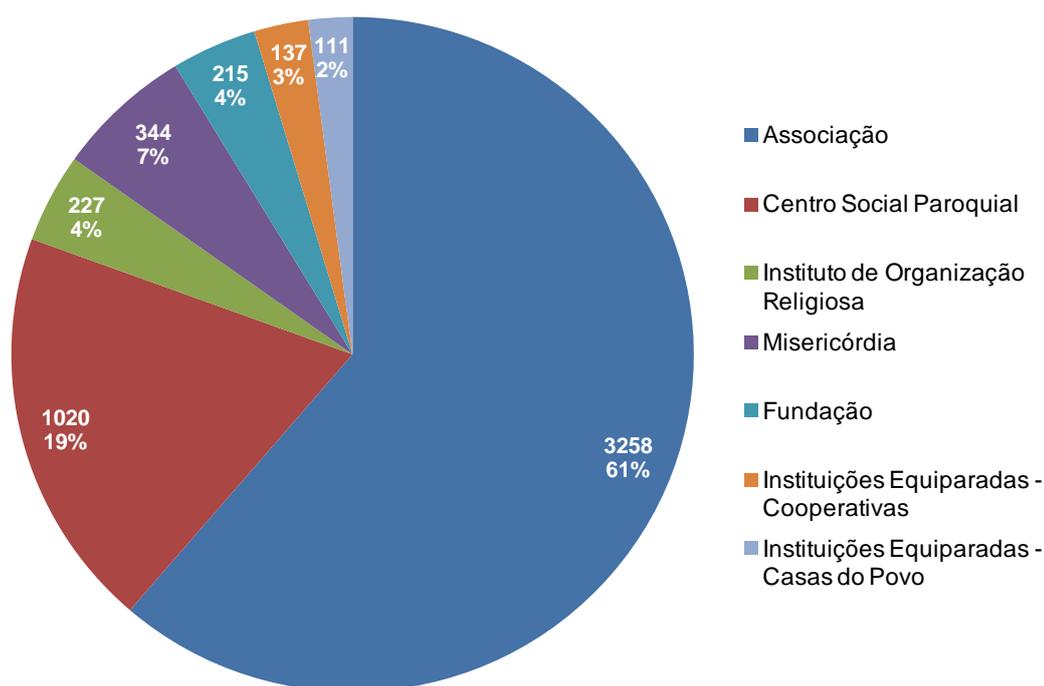


Gráfico 2 – Distribuição das IPSS de acordo com a sua forma jurídica

Fonte: elaboração própria

Como vemos, as Associações têm uma presença significativa em Portugal e consoante o que é exposto por Simaens (2007) in Guimarães (2010, p. 7), “existe uma enorme diversidade podendo assentar em objetivos muito diversos, tais como, sindicais, religiosos, profissionais ou de carácter académico, desportivo ou cultural. Devido a esta multiplicidade, torna-se difícil contabilizar a sua extensão, visto não existir uma base de dados que consolide todo o seu conjunto”.

Por definição e de acordo com o disposto no Art.º 157.º do Código Civil, as associações caracterizam-se como sendo entidades que “não tenham por fim o lucro económico dos associados”. No mesmo normativo, o Art.º 158.º salienta que as associações podem tomar a forma de associações ou fundações. Assim, as associações dão especial enfoque ao grupo de indivíduos que se unem com o objetivo de atingir o fim a que se propõem, enquanto as fundações se debruçam sobre o património que se encontra subordinado aos fins a que a mesma se propõe cumprir, devendo esse património ser razoável de modo a que os fins da fundação sejam atingidos. Consoante os objetivos a que se destinam, as associações podem ainda ser: associações de defesa do ambiente, associações de pais, associações de moradores, associações mutualistas, associações de desenvolvimento local, associações

profissionais, associações de imigrantes, associações de defesa do património, associações de pessoas portadoras de deficiência, associações de família, associações juvenis, entre outras equiparadas.

Relativamente ao mutualismo, é de referir que este, segundo a União das Mutualidades Portuguesas, se manifesta num “movimento associativo (de instituições de solidariedade social privadas) que também abrange a doutrina relativa a essas instituições. Doutrina que, radicando no estado de espírito dos aderentes, se caracteriza pela força anímica para a prática de ações solidárias e que designa, por igual, o teor da ideologia básica (liberdade, democraticidade, independência e solidariedade), princípios e valores (relativos às técnicas de proteção social), de posição, no sentido da realização dos ideais de cidadania)” (Mutualidades Portuguesas, 2012).

As associações mutualistas, também designadas por associações de socorros mútuos, são organizações que começaram a ser constituídas em meados do século XIX e a partir daí iniciaram o seu desenvolvimento até à década de 1930. Este tipo de associação é, na sua maioria, de reduzidas dimensões e, segundo a lei de bases da segurança social, realça-se o papel que as mesmas detêm no âmbito da complementaridade das prestações da segurança social, assegurando a proteção social e a prestação de serviços de saúde. Estas associações são encaminhadas para o disposto no Código das Mutualidades.

Segundo Pitacas (2009), existem 101 mutualidades, sendo sentida uma ligeira diminuição de instituições entre a década de 1910 e 1930 devido à vivida repressão do livre associativismo por parte da ditadura do “Estado Novo”³.

As fundações têm, na sua essência, natureza de entidades públicas sem fins lucrativos, contudo de direito privado. No caso das IPSS que optem por se tornarem fundações, poderão adotar unicamente a forma de fundação de solidariedade social, sendo constituídas por um conjunto de bens devidamente personalizados/específicos que visam atingir o fim de utilidade pública a que o seu instituidor se propõe. Ou seja, traduzem-se num património orientado por um conjunto de indivíduos, os quais se encarregam de planificar e executar atividades essenciais com vista a atingir os fins particulares e específicos para os quais foi constituída, sendo que este património é controlado pelo Ministério Público. As

³ Regime político autoritário de Estado, manifestado em Portugal por um período de 41 anos, sendo posteriormente derrubado pela Revolução do 25 de abril de 1974

“fundações de solidariedade social são as instituídas nos termos da lei geral, mas com o fim específico de prosseguir atividades de segurança social”⁴. Recorde-se igualmente o Art.º 157.º do Código Civil, o qual refere que apenas são acolhidas as fundações de interesse social.

Com base em Pitacas (2009) e na Segurança Social (2012), é perceptível que as fundações são encaradas como possuidoras de um papel de excelência na dinâmica pública, pois são revestidas de perpetuidade e continuidade, facto que não permite a alteração dos fins a que o património se destina e para os quais foi constituído, sendo agregado a outras instituições cujo fins sejam análogos, na eventualidade da fundação em causa se extinguir.

Relativamente às irmandades de misericórdia, ou misericórdias apenas, acrescente-se que embora estas sejam revestidas de natureza canónica, refere o Art.º 69.º (n.º 1) do Estatuto das IPSS que lhes é aplicável o regime jurídico previsto neste mesmo diploma, “sem prejuízo das sujeições canónicas que lhes são próprias”. No mesmo artigo, salienta-se que em tudo o que não estiver devidamente presente e clarificado no normativo referido, “as irmandades da Misericórdia regulam-se pelas disposições aplicáveis às associações de solidariedade social” (DL n.º 119/83, 25/02, Art.º 69.º, n.º 2) e salienta-se que o disposto no n.º 1 do mesmo artigo não se aplica a “tudo o que especificamente respeita às atividades estranhas aos fins da solidariedade social” (DL n.º 119/83, 25/02, Art.º 69.º, n.º 3).

De acordo com o disposto no Art.º 40.º do Estatuto das IPSS, “as organizações e instituições religiosas que, para além dos fins religiosos, se proponham atividades enquadráveis no Art.º 1.º ficam sujeitas, quanto ao exercício daquelas atividades, ao regime estabelecido no presente Estatuto”. Sendo que, “os institutos que se proponham fins de solidariedade social fundados, dirigidos ou sustentados por organizações ou instituições religiosas ficam sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social, sem prejuízo do espírito e disciplina religiosos que os informam e do disposto nos artigos (arts.) seguintes” (DL n.º 119/83, 25/02, Art.º 41.º).

No que respeita às instituições da igreja católica, destaca-se no DL n.º 519-G2/79, de 29/12 (n.º 3 do Art.º 2.º), que a aplicação do Estatuto será feita tendo em conta o que é descrito na Concordata efetuada entre a Santa Sé e a República Portuguesa, de 7 de Maio de 1940.

⁴ DL n.º 519-G2/79, de 29/12 (Art.º 74.º, n.º 1)

Nestes termos e para que possam usufruir de personalidade jurídica, basta somente proceder à elaboração de uma participação escrita redigida pelo Bispo da respetiva Diocese ou por um representante com poderes para tal, que posteriormente será enviada para a tutela a que as mesmas estão subordinadas.

Deixa-se uma ressalva relativa às cooperativas de solidariedade social, podendo estas serem reconhecidas como IPSS apenas e só se preencherem os requisitos previstos no Art.º 1.º do Estatuto das IPSS.

É importante ter presente que, apesar da diversidade existente, as OSFL têm um aspeto muito importante em comum, o qual não está presente no Governo ou outro tipo de entidade lucrativa: enquanto o Estado controla e as empresas fornecem bens ou serviços, as OSFL representam uma provocação para a mudança de pensamentos entre os indivíduos, ativando o sentido de responsabilidade de cada um no seio da comunidade. O Estado tem benefícios quando presta apoio às instituições da Economia Social, pois estas possuem capacidade para angariar e movimentar recursos que não poderiam fazer de outra forma, transmitindo as mesmas organizações uma garantia, através das regras de funcionamento democraticamente praticadas.

1.1.3. Registo das IPSS

Conforme o Regulamento do Registo das IPSS do Âmbito da Ação Social do Sistema da Segurança Social, as IPSS devem proceder ao seu registo diante da Direção Geral da Segurança Social, tendo presente os diversos fins aos quais cada organização se propõe cumprir.

O registo das IPSS visa essencialmente permitir que estas possam ser reconhecidas como entidades possuidoras de utilidade pública e, como tal, poderem usufruir de um maior número de benefícios constantes na lei, atribuídos a entidades com este tipo de qualidade.

Em conformidade com a informação descrita na Segurança Social, “o registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social abrange os atos jurídicos de constituição ou de fundação das instituições, os respetivos estatutos e suas alterações e demais atos constantes do Art.º 5.º do Regulamento do Registo das IPSS do Âmbito da Ação Social da Segurança Social” (Segurança Social, 2012).

O registo das IPSS é efetuado de acordo com o regulamento suprarreferido, sendo realizado no âmbito da ação social/segurança social na Direção Geral da Segurança Social. Poderá igualmente ser efetivado o registo, na Direção Geral da Segurança Social, das IPSS que promovam a saúde, através da Portaria n.º 466/86, de 25/08.

Segundo o Art.º 6.º, n.º 1, da Portaria n.º 139/2007, de 29/01, apenas “podem ser registados os atos constantes dos documentos que legalmente os comprovem”. De acordo com o n.º 2, encontra-se dependente de “regularidade do ato de constituição; verificação dos requisitos respeitantes à qualificação e aos objetivos das instituições definidos no Art.º 1.º; conformidade dos estatutos com o regime jurídico do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social; viabilidade e interesse social dos fins estatutários”.

Salienta-se que, relativamente aos estatutos que são constituídos no seio de cada instituição, os mesmos devem conter, consoante o disposto no Art.º 10.º, n.º 2, do DL n.º 119/83, de 25/02, a “denominação, que não pode confundir-se com a denominação de instituições já existentes; a sede e o âmbito de ação; os fins e atividades da instituição; a denominação, a composição e a competência dos corpos gerentes; a forma de designar os respetivos membros e o regime financeiro”.

Estando as organizações devidamente enquadradas pelo Estatuto das IPSS, o registo poderá ser solicitado pelos representantes legais de cada instituição através de um modelo de requerimento apropriado e devidamente aprovado, dirigido ao Centro Distrital de Segurança Social do Instituto de Segurança Social, I. P., da respetiva área da sede onde a instituição se insere, fazendo-se acompanhar pela cópia do ato de constituição, dos estatutos, do plano de ação da instituição e da fotocópia do cartão de pessoa coletiva, conforme o Art.º 19.º do regulamento de registo.

A efetivação do registo dá-se, após a emissão do parecer favorável do Centro Distrital de Segurança Social do Instituto de Segurança Social, I. P. acerca da viabilidade dos atos sujeitos a registo, da regularidade da instrução dos procedimentos/processos inerentes e a confirmação do disposto no Art.º 6.º do regulamento de registo das IPSS, através do envio, por parte do Diretor Geral da Segurança Social, de um despacho adequadamente deferido.

De referir que, segundo o Art.º 27.º do regulamento de registo das IPSS, os registos ou sua recusa devem ser publicados no *site* da internet da Segurança Social.

1.1.4. Tutela

A ação social tem um papel muito importante no âmbito das OSFL. Deste modo, importa referir que a ação social reflete um meio de proteção social, integrado no Sistema de Segurança Social, que visa proteger e auxiliar os que se encontram em situações de necessidade social e/ou económica, quando os mecanismos dos regimes complementares de Segurança Social não permitem suprir tais carências. Neste sentido, o Art.º 30.º da Lei n.º 4/2007, de 16/01 refere que “os objetivos da ação social concretizam-se, designadamente através de: serviços e equipamentos sociais; programas de combate à pobreza, disfunção, marginalização e exclusão sociais; prestações pecuniárias, de carácter eventual e em condições de excecionalidade e prestações em espécie”.

Sendo as IPSS entidades que promovem objetivos de interesse público, encontram-se sujeitas à ação tutelar do Estado. Neste seguimento e de acordo com o já referenciado Art.º 32.º da Lei n.º 4/2007, de 16/01, é obrigação do Estado exercer “poderes de fiscalização e inspeção sobre as instituições particulares de solidariedade social e outras, de reconhecido interesse público, sem carácter lucrativo, que prossigam objetivos de natureza social, por forma a garantir o efetivo cumprimento das respetivas obrigações legais e contratuais, designadamente as resultantes dos acordos ou protocolos de cooperação celebrados com o Estado” (Lei n.º 4/2007, de 16/01, Art.º 32.º, n.º 3).

É da competência do Instituto da Segurança Social (ISS), Instituto Público (IP) promover, nos termos da lei, o exercício tutelar sobre as IPSS, nomeadamente no que concerne à celebração de acordos de cooperação entre o Instituto e as IPSS, colaboração no exercício da atividade inspetiva e fiscalizadora do cumprimento dos direitos e obrigações dos respetivos beneficiários, IPSS e entidades equiparadas e desempenho da função tutelar (Portaria n.º 638/2007, de 30/05 e DL n.º 241/2007, de 21/06).

A Segurança Social não faz distinção entre as diversas e diferenciadas formas adotadas pelas IPSS, de maneira que a concessão de benefícios às IPSS é efetuada através da celebração de acordos de cooperação, realizados entre estas e os Centros Distritais de Segurança Social ou Instituto da Segurança Social e o Estado, como forma de garantir “a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população” (Segurança Social, 2012). Os referidos acordos são concretizados para um dado número de utentes,

onde a cada um destes é atribuído um valor devidamente fixado em concordância com a respetiva valência em que se enquadre.

Os acordos de cooperação podem tomar a forma de típicos ou atípicos. Segundo a Norma III, refletida no Despacho Normativo n.º 75/92, de 20/05, estes acordos têm por objetivo: “a prossecução de ações, por parte das instituições, que visem o apoio a crianças, jovens, deficientes, idosos e à família, bem como a prevenção e a reparação de situações de carência, de disfunção e marginalização social e o desenvolvimento das comunidades e a integração e promoção social; o apoio e o estímulo às iniciativas das instituições que, sem fins lucrativos e numa base de voluntariado social, contribuam para a realização dos fins da ação social”.

Romão (2002) acrescenta que, “atualmente, muitas instituições de solidariedade mantêm acordos com o Estado, o que traduz as lacunas do Estado e, em simultâneo, o facto de estas se constituírem como um ponto crucial de garante ao equilíbrio social, ao facultarem respostas sociais aos indivíduos mais desfavorecidos. Podemos afirmar que a dinamização de algumas IPSS resulta da crescente responsabilização da sociedade civil face aos problemas de exclusão social”.

Ressalva-se que, em termos globais, é da responsabilidade dos Centros Distritais / ISS, IP, aplicar o exercício tutelar sobre a atividade global das IPSS, no que concerne à prossecução dos interesses sociais das populações incluídas. Contudo, podem efetuar atividades de inspeção ou auditorias sobre as contas das IPSS, nos termos devidos, as seguintes entidades: o Tribunal de Contas, respeitando o disposto no Art.º 2.º, n.º 3, da Lei n.º 48/2006, de 29/08; a Inspeção Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, de acordo com o Art.º 3.º, n.º 1, do DL n.º 80/2001, de 06/03; a Inspeção Geral das Finanças, considerando o Art.º 2.º, n.º 3, do DL n.º 249/98, de 11/08 e o Instituto de Segurança Social, atendendo ao Estatuto das IPSS e à Lei Orgânica.

2. O orçamento: uma ferramenta de gestão

As OSFL devem proceder ao desenvolvimento das suas atividades com base um plano de trabalho previamente preparado e organizado, onde estejam especificadas todas as ações que permitam cumprir a missão e as metas a que a organização se propõe, no âmbito dos seus fins estatutários. Neste processo, o orçamento é uma peça fundamental de gestão.

2.1. Noção e contextualização do orçamento

No sentido de otimizar os recursos existentes nas OSFL, os quais frequentemente são diminutos, é essencial garantir uma gestão eficiente, considerando o auxílio de estratégias e instrumentos devidamente adequados à realidade destas entidades. O orçamento surge como um instrumento que possibilita planear a aplicação futura dos referidos recursos e analisar os eventuais desvios entre o previsto e o orçamentado, promovendo a obtenção de informações importantes para a tomada de decisão. Se estas decisões, que as instituições enfrentam diariamente, estiverem devidamente inseridas num planeamento adequado e organizado, é possível maximizar a *performance* das entidades relativamente ao fim a que se destinam. Ressalva-se que, neste tipo de instituições, a forma como são conduzidas as suas atividades e o modo como são utilizados todos os recursos disponíveis, se refletem, visivelmente, nos respetivos resultados. Nas OSFL, os recursos, muitas vezes, escasseiam, tornando-se extremamente importante uma adequada gestão dos mesmos, uma vez que será um fator determinante no desenvolvimento da entidade.

Imeton (2008, p. 92) salienta que “em qualquer organização, para que a tomada de decisão seja eficaz, é preciso que ela esteja subsidiada por informações que possam suprir o gestor com alternativas que lhe mostrem, com alguma margem de segurança, as consequências de uma tomada de decisão”.

Neste sentido, as organizações devem implementar uma estratégia adequada aos fins pretendidos em todos os níveis de detalhe das operações realizadas, sendo, para tal, necessário estabelecer uma sequência de atividades onde se incluam todos os procedimentos utilizados para satisfazer os seus utentes. Assim, a cadeia de valor surge como uma forma de obter o indispensável pormenor de análise.

Em termos de gestão estratégica das organizações, é essencial ter presente o conceito de cadeia de valor. Assim, Blocher et al. (2006, p. 39) referem que “o termo cadeia de valor é usado porque cada atividade tem a intenção de agregar valor ao produto ou serviço para o cliente”. Para tal, é necessário que se compreenda a especificidade de cada instituição aquando a elaboração de uma cadeia de valor, devendo as atividades ser determinadas com um nível de detalhe das operações elevado, no sentido de cada atividade ser avaliada e analisada separadamente.

Nas OSFL a estratégia surge devido ao facto de estas entidades necessitarem de transmitir uma boa imagem perante as autoridades financiadoras, líderes políticos ou mesmo o público em geral, face à sua eficiência e eficácia.

Acrescenta-se que “a cadeia de valor pode ser usada para determinar até que ponto os custos podem ser reduzidos ou valores podem ser adicionados à cadeia de valor da organização. Diferentemente de aquisição de matéria-prima ou do processo de publicidade e promoção, o primeiro passo na cadeia de valor para uma organização sem fins lucrativos ou uma organização governamental tem muita probabilidade de ser o desenvolvimento de uma declaração da missão social da organização como um todo, inclusive as necessidades do público específico servido. O segundo passo é desenvolver recursos para a organização, incluindo pessoas e instalações. O terceiro e quarto passos são operar a organização e entregar os seus serviços ao público, respetivamente” (Blocher et al., 2006, p. 49).

Torna-se essencial desenvolver e colocar em prática um conjunto de instrumentos e mecanismos que permitam, em princípio, assegurar que os objetivos definidos venham a ser atingidos.

O orçamento tem um papel relevante no que respeita à elaboração de determinados projetos e/ou atividades das instituições, visto que constitui a base para que seja efetuada a aprovação financeira dos doadores, servindo como um documento que autoriza, de certa forma, as despesas e as respetivas atividades. Note-se que os financiadores destas organizações têm extremo interesse em saber que caminho será dado ao seu dinheiro, daí que o orçamento surja como uma ferramenta que permite claramente verificar como, e em que condições, serão aplicados os valores monetários, na realização das ações concretizadas pelas entidades em questão.

Assim, a utilização deste instrumento proporciona uma visão alargada da situação financeira em que a instituição se encontra, esclarecendo quais as suas prioridades e facultando alternativas viáveis que permitam otimizar os recursos. Para tal, é necessária a presença de uma gestão transparente, eficaz e eficiente, uma vez que servirá de base para a tomada de decisões.

De uma forma sucinta, o orçamento permite refletir, em valores numéricos, o que está definido estrategicamente, ou seja, traduz-se num plano de quantificação numérica, devidamente delineado, que permite à instituição reconhecer quais os recursos e compromissos que necessita para conseguir alcançar os seus objetivos num dado período, objetivos que sejam atingíveis. É necessário que as entidades tenham presente quanto necessitam despende no desenvolvimento das atividades previstas, para que posteriormente possa delinear processos, de modo a obter essas verbas. Esta ferramenta torna-se uma ajuda significativa no reconhecimento das necessidades de receitas e de despesas da instituição, sendo fundamental numa organização, pois permite que a administração da mesma tenha a possibilidade de resolver problemas relativos a períodos seguintes, atempadamente. Acrescente-se que o orçamento é um instrumento fundamental para proporcionar o equilíbrio entre o curto e o longo prazo.

Conforme Delaméa (2001) *in* Kothe et al. (2009, p. 77)., “o orçamento, além de ser um eficaz instrumento de coordenação da aplicação dos recursos financeiros, permite o controlo entre o programa e a ação, e a relação entre o seu custo e benefício; e permite que os executivos adquiram a noção de limites e de quanto custam as tarefas que lhes são confiadas, que se movimentem dentro de parâmetros pré-planejados e alcancem o significado do melhor resultado possível com o mínimo de desperdício”.

De acordo com Blocher et al. (2006, p. 240), este tipo de organização “começa a elaborar o seu orçamento estimando o total de receitas para o período respetivo. Pelo facto de não terem a opção de aumentar as receitas com o aumento das atividades de marketing, elas precisam decidir como alocar melhor os recursos limitados para as atividades competentes e subunidades. O orçamento precisa mostrar que a organização pode, pelo menos, atingir o equilíbrio no valor estimado de receitas. Quando o orçamento é aprovado, ele mostra os recursos que a organização planeja usar para desempenhar suas atividades. As revisões são

raramente feitas durante o período do orçamento, e as operações da organização geralmente o seguem”.

No âmbito das OSFL, a meta que se pretende atingir é, designadamente, o fornecimento eficiente e eficaz de serviços, de acordo com os seus estatutos específicos.

As OSFL necessitam de utilizar recursos e meios de modo a produzirem bens ou a prestarem serviços; contudo e contrariamente ao que se verifica nas entidades que têm em vista o lucro, as dificuldades sentidas e as energias despendidas na obtenção desses fundos são gratificadas e recompensadas de formas completamente distintas destas últimas. Neste tipo de organização, cada valor investido tem como propósito uma causa específica ou um determinado fim em benefício da sociedade, tendo presente as diversas lacunas que o Estado por si só não consegue atender.

As OSFL deparam-se, muitas vezes, com a impossibilidade de transpor para valores numéricos a sua produção de bens e prestação de serviços, pois os gastos incorridos não correspondem efetivamente aos rendimentos obtidos, daí que na maioria das situações não se obtêm dados passíveis de comparação.

Neste seguimento, as instituições têm necessidade de recorrer a outras medidas que viabilizem a análise da capacidade das organizações face à obtenção de *outputs* decorrentes de uma utilização eficiente e eficaz dos *inputs*, bem como a observação relativamente ao cumprimento ou não cumprimento dos objetivos traçados.

Conforme Blocher et al. (2006, p. 511), a produtividade financeira pode tornar-se uma boa medida para as entidades prestadoras de serviços, “caso a relação entre a receita gerada e o custo dos insumos⁵ necessários para gerar a receita seja relativamente constante e se o montante em unidades monetárias for um fator fundamental para a organização. Infelizmente, quantias em unidades monetárias quase nunca são capazes de representar o principal objetivo de uma organização sem fins lucrativos e as receitas de entidades prestadoras de serviços são mais determinadas pela qualidade dos serviços prestados que pelos custos dos insumos”.

⁵ Insumos - cada um dos elementos necessários para produzir mercadorias ou serviços (*inputs*).

Deste modo, e no que respeita à avaliação do desempenho das OSFL, torna-se imprescindível ter presente alguns conceitos-chave de acordo com os fatores específicos que as mesmas pretendem medir, tais como: eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, envolvente e sustentabilidade. Seguidamente apresenta-se uma descrição e caracterização sucinta do que consiste cada conceito-chave mencionado anteriormente (Tabela 2).

Tabela 2 – Caracterização dos conceitos-chave relacionados com a avaliação do desempenho

Conceitos-chave	Descrição
Eficiência	Reporta para a relação existente entre a prestação dos serviços efetuados ou dos bens produzidos e os recursos utilizados para esse fim.
Eficácia	Mede o grau de cumprimentos objetivos contidos nos programas de atuação, isto é, procura comparar os resultados conseguidos com os resultados previstos.
Economia	Tem como objetivo verificar e confrontar em que medida os bens e serviços são utilizados na instituição, conferir as qualidades essenciais e restringir as mesmas a níveis aceitáveis, de acordo com a realidade de cada organização, bem como compreender quais são efetivamente as necessidades mais urgentes e imprescindíveis de considerar comparativamente ao que foi adquirido ou o que a organização tem em vista obter.
Efetividade	Procura avaliar e analisar qual o impacto que a informação transmitida pelo fator eficiência provoca num determinado grupo de população indiferenciado, nomeadamente no que respeita à relação presente entre os <i>inputs</i> empregados face à produção de um dado <i>output</i> .
Equidade	Visa observar se o acesso a um determinado recurso ou meio é permitido e facultado de igual forma a cada agregado populacional distinto comparativamente à média de valores encontrada num conjunto com maior amplitude.
Excelência	Indicador que surge no sentido de proporcionar um método de controlo das características qualitativas dos serviços prestados face aos respetivos clientes e usuários dos mesmos serviços.
Envolvente	Pretende integrar na análise de atuação dos gestores, as alterações constantes a que está sujeita a atividade económica, cortando-se com a visão de que os fenómenos são independentes uns dos outros.
Sustentabilidade	Procura certificar se efetivamente os serviços prestados reúnem na sua génese todas as características associadas aos conceitos-chaves mencionados.

Fonte: Adaptado de Freitas (1997, pp. 27-29)

Importa ter presente que todo o processo de orçamentação se torna útil enquanto for preciso, completo e atual. No âmbito das OSFL, este deve manter-se sempre flexível, cumprindo com a existência de planos de contingência no caso de ocorrer alguma eventualidade inesperada. Estes aspetos são fundamentais para o cumprimento da missão da entidade e para uma administração adequada dos valores monetários dos seus associados, transmitindo assim a existência de uma boa gestão.

De acordo com Freitas (1997, p. 33), o orçamento é um documento que normalmente possui a seguinte estrutura:

- “a descrição e os objetivos dos programas, das funções e das atividades, devidamente quantificados relativamente aos seus *inputs* e *outputs*
- dados acerca dos gastos ou custos, por organização, por programa, por função ou por atividade
- benefícios conseguidos e gastos e custos para diferentes níveis de atividade
- descrição dos métodos utilizados presentemente e de outras formas alternativas para prestar o serviço pretendido, não esquecendo a análise custo-benefício para cada um dos métodos utilizados ou a utilizar”

Segundo Drucker (2006, p. 174), “as próprias instituições «sem fins lucrativos» sabem que necessitam ser administradas, exatamente porque não têm um «lucro» convencional. Elas sabem que necessitam disso para que possam se concentrar na sua missão”.

Como tal, a utilização de instrumentos estratégicos de gestão em OSFL torna-se uma alternativa para a maximização de resultados e otimização dos recursos existentes, bem como um auxílio nas funções de planeamento, execução e controlo.

Conforme Trindade (2004, p. 7), destacam-se as seguintes funções relativas a esta ferramenta de gestão:

- a) “realizar projeções de receitas, despesas e resultados
- b) servir de base para o estabelecimento de padrões de desempenho financeiro aos gerentes e demais administradores
- c) estabelecer parâmetros económico-financeiros para o planeamento estratégico

- d) servir de limites organizacionais na distribuição de recursos às diversas áreas
- e) avaliar o desempenho financeiro
- f) auxiliar a administração nas funções básicas de planeamento, organização e controle
- g) formular e disseminar as metas definidas no planeamento estratégico
- h) fornecer o mecanismo para assegurar a correta medição dos custos e controle das atividades operacionais”

Importa acrescentar que, para além destas funções, o orçamento tem ainda a seu cargo a função de controlo, mais concretamente ao nível dos fundos colocados à disposição das organizações, por parte dos seus contribuintes, e o modo como vão ser aplicados.

Relativamente aos objetivos do orçamento e de acordo com o que tem vindo a ser referido, é perceptível que um desses objetivos é, exatamente, planejar as necessidades de capital.

De acordo com Drury (2004) verifica-se que o orçamento tem vários propósitos, nomeadamente concretizar a estratégia de negócio, proporcionar incentivos para os gestores das instituições, controlar os gastos e os recursos e permitir a comunicação de planos e expetativas.

O planeamento compreendido no processo de orçamentação, de onde resulta a concretização de um plano de ações devidamente fundamentado, possibilita o aumento da motivação dos gestores pelo facto de lhes serem imputados determinados objetivos, sendo que, para tal, estes necessitam de sentir que têm a seu cargo a responsabilidade por uma dada área da entidade e que fazem parte dos processos adjacentes à mesma. É, igualmente, importante que os gestores se sintam interessados e motivados na missão da organização e no exercício das atividades que a mesma pratica, para que essa motivação seja efetivamente transmitida a terceiros.

A atribuição de variadas tarefas e responsabilidades a diferentes áreas, fará com que ocorra uma descentralização; contudo, a coordenação das diferentes áreas de responsabilidade facilitará a monitorização adequada dos processos.

Nestes termos, importa referir que Moncada (2005) efetuou um estudo que teve por base os diretores executivos de 44 OSFL de *Midwestern United States*, com vista a determinar quais as questões relativas à contabilidade e restantes serviços e instrumentos financeiros relacionados, incluindo o orçamento, que eram consideradas essenciais para os administradores destas instituições, no sentido de alcançarem os seus objetivos e a missão a que as organizações se propõe cumprir. Neste sentido, foi apresentada uma lista de 40 tópicos, sendo que os indivíduos envolvidos na pesquisa salientaram 10 dos tópicos como mais relevantes. As maiores preocupações dos administradores prenderam-se com os seguintes aspetos:

- redução de custos para OSFL;
- análise das demonstrações financeiras;
- técnicas de orçamento;
- análise custos, ganhos, volume de programas e serviços;
- responsabilidade legal dos membros do conselho;
- orçamento de capital;
- avaliação da adequação dos controlos internos;
- gestão de tesouraria;
- responsabilidades de um comitê de finanças;
- aquisição de presentes de interesses atuais, ações e imóveis.

É perceptível que, de facto, em *Midwestern United States* as OSFL demonstram uma determinada preocupação com o orçamento, designadamente com o seu modo de elaboração e de utilização no âmbito de atuação das instituições sem fins lucrativos, bem como com a gestão dos gastos vs. receitas e a preparação da informação financeira.

Moncada (2005), conclui, ainda, que 50% das OSFL ilustradas no seu estudo mencionaram ter um orçamento de US \$ 700.000 ou mais, enquanto somente 13% manifestaram um orçamento de menos de US \$ 100.000. Portanto, constou-se que metade das instituições

apresenta orçamentos alargados, o que conduz ao facto de que estas possuem alguma flexibilidade na prossecução das suas atividades.

Note-se que, Moncada (2005) refere que os diretores executivos são os que manifestam maior preocupação com as operações do quotidiano de cada organização, enquanto que os membros que integram o Conselho estão normalmente preocupados com a supervisão, formulação de políticas e angariação de fundos.

Neste seguimento, é possível verificar que o orçamento, através de todo o processo que envolve, permite que o plano de atividades seja executado de uma forma mais organizada, estruturada e programada, facilitando a execução das atividades, racionalizando recursos, gerindo os gastos e possibilitando o melhoramento na qualidade dos bens e serviços facultados.

Este instrumento de gestão facilita a definição e determinação das políticas que necessitam ser implementadas na instituição, visto que através das expectativas futuras é possível avaliar quais as políticas existentes, quais as que possuem maior grau de urgência e quais as que precisam ser criadas.

Por sua vez, o controlo é um dos aspetos mais interessantes no âmbito do orçamento, pois através deste é possível confrontar valores e verificar se eventualmente ocorreram desvios ao nível do desempenho da entidade, bem como perspetivar a relação existente entre o curto e o longo prazo.

Assim, segundo Blocher et al. (2006), o orçamento deve facultar indicadores que permitam medir o desempenho pessoal e operacional e indiquem o que é necessário para alcançar os objetivos da instituição, nomeadamente quais os passos para alcançá-los. O acompanhamento regular desta ferramenta e uma adequada classificação do programa de despesas, possibilitam melhorar a capacidade dos órgãos responsáveis quanto ao seu papel de informar sobre a prestação de serviços e as suas realizações.

Neste seguimento, refira-se que um orçamento eficaz deve estabelecer os devidos critérios que permitam indicar a eventual necessidade de ocorrência de uma mudança de gestão ou um aperfeiçoamento ou alteração de uma dada atividade (Freitas, 1997), tornando-se

essencial a adaptação do orçamento às diversas situações imprevistas que surjam, de modo a dar resposta às mesmas condições.

Por sua vez, o orçamento é também um instrumento que visa responsabilizar os funcionários e a gestão. A utilidade desta ferramenta é diminuída caso não se verifique a sua consistência ativa e objetiva e não haja uma participação das pessoas que concretizam a missão organizacional.

Os indicadores de desempenho têm como principal finalidade avaliar a *performance* da organização e as tendências operacionais face a entidades semelhantes. Nestes termos, os gestores das instituições podem enaltecer os pontos-chave da mesma, salientando e corrigindo o que não está adequado.

No âmbito de uma OSFL, importa ter presente, particularmente, os indicadores relativos à responsabilidade social, capital humano e à capacidade de renovação, para além dos indicadores puramente financeiros, nomeadamente o índice de liquidez, rentabilidade, solvência e endividamento, entre outros. Cabe aos gestores analisar quais os indicadores que melhor se adequam a cada instituição.

Torna-se relevante fazer a distinção entre o que efetivamente são os programas e o orçamento. Assim, através de Blocher et al. (2006), é possível constatar que os quadros elaborados pelas organizações, os quais permitem fixar as quantidades e prazos associados a determinada atividade, designam-se por programas. Sendo com base nos programas, nomeadamente programas de vendas, de produção, de compras, e das restantes secções, que se elaboram mapas de orçamento: os chamados orçamentos operacionais (orçamentos de vendas, orçamentos de produção, orçamento de compras, orçamento das secções) e orçamentos gerais (“Master Budgets”), tomando como exemplo o orçamento de tesouraria, o orçamento financeiro, a Demonstração dos Resultados e o Balanço Previsional.

Uma vez que a elaboração do orçamento exige a definição de intervalos regulares de tempo (semanas, quinzenas, meses, trimestres, semestres, etc.), que servem de base à especificação dos programas (tendo particular impacto ao nível financeiro), o sistema de informação da organização deverá ser capaz de originar a informação, com o devido detalhe, com essa mesma periodicidade.

O órgão de gestão de uma OSFL deve preparar o orçamento de modo a garantir que existiram os fundos adequados para os programas a serem executados durante um período de tempo mais longo do que o ciclo orçamental médio.

Em termos sucintos, apresenta-se, na Figura 1, um esquema que traduz os diversos tipos de orçamentos e a forma como se inter-relacionam.

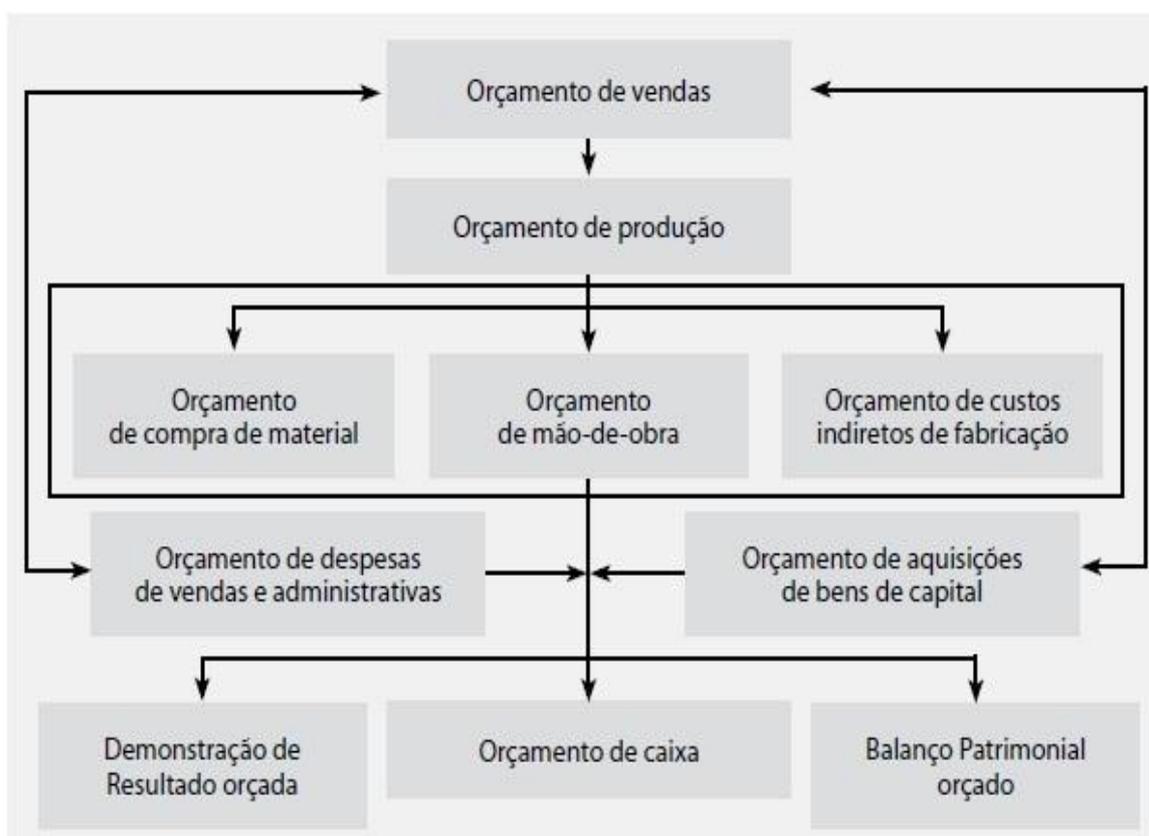


Figura 1 – Relação entre os orçamentos
Fonte: Vasconcelos (2009, p. 51)

Pela análise da Figura 1 é perceptível que o orçamento de vendas é aquele que impulsiona os restantes, transparecendo uma previsão de vendas que, para além das estimativas, deve igualmente refletir as medidas ativas que a instituição prevê tomar, a fim de influenciar os objetivos futuros. Por sua vez, sucede-se o orçamento dos custos de produção, pois a partir deste é que se define a produção a realizar de acordo com os objetivos de vendas traçados. Importa acrescentar que os restantes orçamentos surgem, no esquema em apreço, de forma

supletiva, sugerindo que os mesmos são aqueles que permitem a concretização prática do ciclo de produção e venda.

Ainda no mesmo âmbito, importa mencionar que os programas que são expressos em valores monetários correspondem aos orçamentos, os quais originam gastos, rendimentos, pagamentos e recebimentos, conforme a Figura 2 sugere.

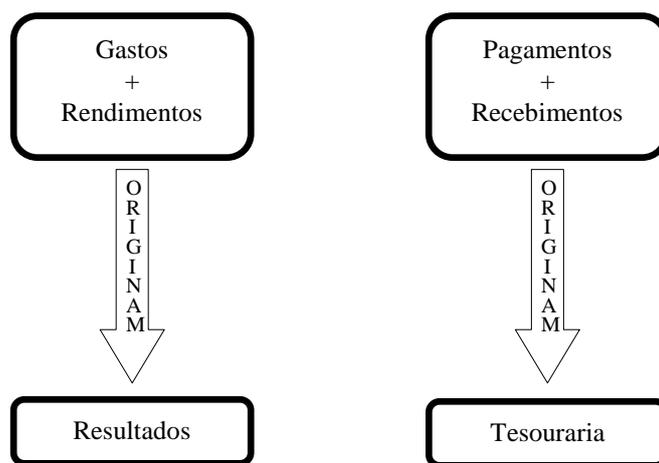


Figura 2 - Fluxo das unidades monetárias

Fonte: elaboração própria

Da análise à Figura 2 retira-se que os orçamentos geram gastos e rendimentos efetivos, os quais conduzem à obtenção de determinados resultados que devem ser acompanhados considerando o que se prevê e o que verdadeiramente se realiza. Por seu turno, os orçamentos conduzem, do mesmo modo, a pagamentos e recebimentos que se tornam verdadeiros e de onde resultam movimentos de tesouraria que devem ser comparados entre o orçamentado e o verificado.

Seguidamente serão analisados e caracterizados, os principais tipos de orçamento.

Conforme Drury (2004), o orçamento geral traduz-se numa projeção global da instituição ao nível das receitas e apoios financeiros, bem como ao nível dos gastos esperados, sendo constituído por vários orçamentos interrelacionados, ou seja, pode assumir várias vertentes, designadamente: as vendas, a produção, os custos de produção, de capital e de caixa. Existem algumas organizações que consideram que o processo de orçamento geral para um

determinado período, normalmente um ano, permite planejar e traçar metas específicas e mais concretas. Assim, as diretrizes relacionadas com o orçamento, as quais permitem implementar a estratégia da entidade, servem de base para a elaboração do orçamento geral de um dado período.

Dentro do curto prazo é necessário fazer a distinção entre orçamentos operacionais e financeiros. Assim, com base em Blocher et al. (2006), os orçamentos operacionais consistem na elaboração de um plano de recursos para o período corrente, abrangendo centros de custo, receitas e custos padrão. Por sua vez, os orçamentos financeiros identificam fontes e utilizações de recursos para as operações orçamentadas e indicam as condições financeiras para o final do período orçamentado.

O orçamento operacional tem uma função muito importante no seio de cada organização; no entanto, não proporciona toda a informação necessária para determinar os fluxos de caixa da mesma, pois não permite identificar quando o dinheiro será recebido nem quando será despendido. Os responsáveis pela gestão das instituições devem ter presente que o facto de não haver fundos suficientes para fazer face a todas as despesas, no momento certo, pode trazer sérios problemas financeiros para as organizações.

Ainda com base no que Blocher et al. (2006) referem na sua obra, em qualquer entidade a projeção de fluxos de caixa é um desafio, particularmente quando se trata de organizações cuja missão é baseada em fatores imprevisíveis, como desastres naturais e evolução das condições económicas. As instituições estão sujeitas a oscilações significativas, ao nível das receitas em dinheiro, causadas por eventos anuais, entidades de penhoras e similares. Normalmente, uma previsão de caixa é um esboço dos recebimentos e desembolsos previstos para cada mês do ano, tendo por base o histórico de relatórios financeiros existente e a experiência pessoal e profissional, os orçamentos elaborados anteriormente e projeções devidamente fundamentadas. Para que se obtenha uma eficaz previsão dos fluxos de caixa é necessário que nesta se englobem previsões relativamente ao momento em que os valores monetários serão recebidos e colocados à disposição da instituição, bem como ter presente quando serão necessários esses montantes para dar resposta à folha de pagamento, nomeadamente para efetuar os pagamentos aos fornecedores e efetuar eventuais compras de ativos.

Geralmente, o que se verifica neste tipo de instituições são necessidades urgentes, em termos de insuficiências ao nível de caixa, decorrentes da própria finalidade e missão a que as mesmas se propõem. Contudo, podem ocorrer situações em que as organizações possuam receitas e recursos em excesso, num dado período de tempo, e poderão ser montantes necessários para utilização futura; no entanto, as políticas existentes devem promover o investimento dos fundos excedentes (Drury, 2004).

Verifica-se, com frequência, a utilização do orçamento de base zero nas OSFL. E, neste âmbito, Blocher et al. (2006, p. 240) mencionam que “o orçamento de base zero é um processo orçamentário que demanda que os gestores preparem orçamentos a partir do zero”. Ou seja, uma instituição começa do zero, assumindo inicialmente que nenhum programa é necessário e que nenhum valor monetário necessita ser gasto. Sendo que este envolve uma apreciação devidamente organizada com base em todos os elementos, designadamente a receita e a despesa. Assim, cada programa deve ser objeto de estudo e análise, de modo a fundamentar a sua existência e o seu valor face a programas opcionais semelhantes.

Blocher et al. (2006, p. 241) acrescentam ainda que “um processo orçamentário de base zero não permite que as atividades e funções sejam incluídas no orçamento, a menos que os gestores possam justificar a sua necessidade. Orçamento de base zero requer que os gestores, ou as equipas orçamentárias, desempenhem revisões e análises profundas de todos os itens do orçamento. Esse processo orçamentário encoraja os gestores a estarem cientes das atividades ou funções que já perderam a sua utilidade, ou que foram um desperdício de recursos. Um orçamento conciso e eficaz geralmente resulta de orçamentos de base zero”.

A entidade deve decidir se o orçamento terá como base dados e informações estatísticas mensuráveis ou previsíveis ou se apenas terá na sua génese conjeturas, sendo que normalmente nas OSFL se verifica que a elaboração deste tipo de orçamento parte do custo histórico.

2.2. Vantagens do orçamento

O orçamento traz uma série de benefícios para as OSFL, pois ajuda a que as organizações se focalizem nos seus objetivos estratégicos de curto e longo prazo, os quais, normalmente, se encontram relacionados com a disponibilidade dos recursos financeiros. Quando se verifica a aprovação de um orçamento, significa que a entidade está a aprovar o uso de recursos para fins específicos.

Este instrumento permite às instituições supervisionar as suas operações e atividades, bem como controlar os limites existentes para a ocorrência de gastos, permitindo que as mesmas tenham presente a necessidade de manter os gastos em linha com os rendimentos.

Como já foi mencionado anteriormente, uma outra vantagem que o orçamento proporciona é o facto de este fornecer uma medida de responsabilidade, transparência e boa-fé perante terceiros interessados. Este é um aspeto importante, visto que as OSFL trabalham com um conjunto de *stakeholders* internos e externos, os quais são suscetíveis de possuir perspetivas distintas e até contraditórias, em caso de sucesso, e de ter diferentes exigências de informações de desempenho (Cutt et al., 1996), havendo para tal necessidade que a informação respeitante à instituição se encontre devidamente clara e concisa para uma posterior análise de terceiros.

Esta ferramenta de gestão obriga a refletir o que terá de ser feito, fixa os objetivos que devem ser prosseguidos pelos diversos gestores, é um importante instrumento de coordenação das atividades da entidade, auxilia a descentralização de autoridade e responsabilidades na instituição e simplifica o exercício da função de controlo (Maddox, 1999).

De acordo com Trindade (2004, pp. 7-8), as dez principais vantagens do orçamento, no âmbito das OSFL, são:

1. “envolve pessoas de todas as áreas, funcionando como integrador natural de equipas
2. induz a minimização dos custos e a contenção de despesas, favorecendo a maximização da utilização dos recursos

3. identifica os verdadeiros pontos fracos da organização através da comparação contínua entre o “realizado” e o “orçado”
4. propicia uma melhor qualidade e racionalização nas decisões de investimento em ativos fixos e de capital
5. elimina os efeitos prejudiciais de otimismo e pessimismos exagerados através do compartilhamento de informações a toda a equipa
6. favorece um controlo eficiente da gestão de caixa (planeamento do fluxo de caixa)
7. estimula funcionários e dirigentes envolvidos a procurarem relativa compreensão dos outros relatórios económico financeiros da entidade, tais como a Demonstração de Resultados, o Balanço e o Fluxo de Caixa
8. agrega, de uma só vez, em termos financeiros, as estratégias e táticas da entidade, mensurando a sua *performance* económica
9. cria um espírito geral de busca pela noção de custos, de economia e de racionalização de recursos
10. assegura um futuro melhor para os clientes sociais, para a organização e seus colaboradores, pois traça a política de investimentos e desenvolvimento através do estudo dos cenários atual e futuro, garantindo um planeamento mais seguro para o curto e longo prazos”

2.3. Limitações e desvantagens do orçamento

Segundo Trindade (2004, p. 9), algumas das desvantagens do processo de orçamentação são:

- “dificuldade de compreensão dos dados contábeis e financeiros pode causar desencorajamento da equipa
- aumento da “burocracia” pode demandar muito tempo durante o processo de implantação
- os resultados práticos do orçamento são de médio e longo prazos

- como os dados são meras estimativas, os orçamentos estão sujeitos a erros e incertezas futuras”

O mesmo autor refere que as organizações deste tipo se encontram limitadas ao nível de recursos humanos e financeiros e, deste modo, a tarefa de controlo é dificultada, na medida em que os responsáveis pelas instituições, na maioria das vezes, necessitam de dar apoio às atividades e operações desenvolvidas pelas mesmas, e frequentemente se verifica que o processo de planeamento e orçamentação não tem a devida consideração.

2.4. O processo de orçamentação

De acordo com Trindade (2004, p. 10), o sucesso para um bom orçamento depende muito de todas as atividades de preparação, que compreende:

- “expressar os objetivos estratégicos estabelecidos no planeamento da entidade em termos financeiros
- reunir histórico de dados e informações, se possível de, no mínimo, dois exercícios
- discutir com os demais membros sobre expectativas e anseios de acordo com os objetivos globais da organização
- divulgar entre os funcionários que será realizado um orçamento e o que trará de benefícios
- estabelecer metas para conclusão da elaboração do processo de orçamentação bem como distribuir responsabilidades, através da realização de um cronograma
- estabelecer um conjunto de formulários-padrão sobre as quais todos os ensaios serão realizados, considerando:
 - a) receita média mensal, semestral e anual
 - b) custos médios operacionais
 - c) despesas administrativas e
 - d) outros”

No mesmo seguimento, Baker (1998, p. 127) considera que o processo de orçamentação exige que os gestores se debrucem sobre as seguintes questões:

- a) “qual é o nível de atividade proposto?
- b) quais são os *inputs* (recursos consumidos) e os *outputs* (serviços prestados) adequados e qual a sua relação?
- c) qual é o custo adequado dos *inputs*?
- d) que recursos estarão disponíveis?
- e) como podem esses recursos ser melhor utilizados para atingir os objetivos?”⁶

Segundo Kothe et al. (2009), o orçamento tem, na sua génese, um conjunto de regras que visam a obtenção de maior rigor no cumprimento dos fins a que se propõe. Assim, e de acordo com Jund (2006) in Kothe et al. (2009, p. 79), “os princípios orçamentários, portanto, resumem-se em regras que conduzem o processo de elaboração, aprovação, execução e controle do orçamento”.

Inicialmente, a organização deve dar especial atenção ao planeamento, pois este permite orientar os desenvolvimentos da instituição no presente, com a intenção de alcançar bons resultados futuramente, sendo que o mesmo irá suportar grande parte das decisões tomadas. Deste modo, torna-se essencial que a entidade tenha noção e controlo relativamente à sua estrutura interna e é fundamental que esta consiga mensurar fiavelmente todas as condições do ambiente de mercado onde se encontra inserida.

Segundo Cutt et al. (1996), este processo de planeamento estratégico determina os valores organizacionais, a missão, os objetivos estratégicos, as prioridades, bem como o plano estratégico, visto serem elementos vitais para a determinação de condições de desempenho claras e sólidas.

No desenvolvimento do planeamento, a organização deve definir o que se pretende alcançar, nomeadamente os objetivos gerais e específicos que se pretendem atingir, identificar potenciais estratégias e avaliar opções estratégicas, determinar quais serão os procedimentos a executar, o momento em que estes deverão ser efetuados e quem os irá realizar. Sendo igualmente necessário fazer um levantamento de dados e de informações relevantes. Neste sentido, deverá permanecer um envolvimento de todas as áreas ou departamentos da organização de modo a que possam ser discutidos todos os aspetos

⁶ Tradução nossa.

mencionados e seja possível proceder à aprovação do projeto de planeamento de orçamentação (Gonçalves, 2009).

Portanto, segundo Drury (2004), reconhece-se que ao determinar os programas e as ações para o período orçamental, a entidade deve ter em conta que os números não podem ser definidos sem que a gestão e os restantes elementos responsáveis tenham estabelecido os programas e atividades que são esperados e/ou ambicionados para o próximo ano. Por sua vez, quando são conhecidos os recursos a obter no futuro e as despesas que a organização irá suportar, podem ser determinados quais os programas e ações possíveis de realizar, com base em financiamento conhecido. Neste âmbito, é perceptível que a determinação das despesas e receitas baseada em dados históricos e a sua projeção baseada em hipóteses relativas ao que é expectável que aconteça no próximo ano, será uma das tarefas mais demoradas, sendo que as diferenças nos valores previamente orçamentados e os valores reais serão alvo de julgamentos e avaliações e haverá necessidade de se obter uma visão realista do impacto da economia, das condições a que as receitas estão sujeitas e da procura prevista de bens e serviços.

Neste sentido, é extremamente importante que a instituição elabore um planeamento adequado e devidamente ajustado à sua realidade, onde esteja evidenciado o detalhe do orçamento, pois este instrumento irá servir de base ao orçamento. Os objetivos gerais da entidade devem ser definidos segundo uma realidade vivida, pois se estes se encontrarem acima da realidade observada, terão um efeito negativo pelo facto de difundirem a ideia de que não serão atingíveis; logo, não valerá a pena reunir esforços para os atingir. Por sua vez, no caso de permanecerem objetivos abaixo da realidade existente, é transmitida a noção de que não será necessário haver um esforço, conduzindo a uma estagnação ao nível do crescimento da organização (Drucker, 2006).

Ressalva-se que o planeamento orçamental encontra-se dividido em três níveis distintos: planeamento estratégico (projeta uma visão futura da instituição, no que respeita aos bens e serviços e o mercado onde está inserida), planeamento tácito (determina os objetivos e as ações a concretizar nas áreas funcionais, nomeadamente nos recursos humanos ou em termos de finanças) e planeamento operacional (estabelece os recursos, atividades e modos de controlo essenciais para realizar as ações previstas) (Drury, 2004).

Segundo Blocher et al. (2006), o planeamento orçamental é um instrumento que permite minimizar o risco inerente a qualquer tipo de atividade, sendo através do mesmo que se procura obter uma visão do negócio, compartilhando-a com os colaboradores, no sentido de a entidade estar mais bem preparada para lidar com as variáveis visíveis ou invisíveis, internas ou externas, previstas e imprevistas.

Num estudo elaborado por Cutt et al. (1996), dirigido a quatro OSFL, verificou-se que os funcionários não sentem a necessidade de ter na sua posse, a vasta informação fornecida num plano estratégico e que está sujeita a uma monitorização e atualização regular. Contudo, as entrevistas realizadas mostraram claramente que um plano estratégico que não envolve funcionários teria um valor muito limitado.

Após o planeamento, a entidade pode avançar para a execução dos planos estratégicos inseridos no orçamento, podendo ser distribuídas as tarefas que permitem a execução do orçamento a todas as áreas existentes na instituição, ou seja, deverá ser feita a divulgação dos orçamentos específicos de cada área.

No seguimento do estudo preparado por Cutt et al. (1996), é perceptível que a monitorização da informação ilustrada no orçamento geral e o acompanhamento do desempenho transmitido pelo mesmo documento, são de extrema importância para os administradores das instituições e servem de base à elaboração do relatório interno para os funcionários e dos relatórios externos para os doadores e/ou associados, bem como à comunicação interna e externa para os voluntários e para os utentes. É igualmente visível, que as quatro instituições consideram importante a implementação de mais sistemas de gestão rigorosos e precisos, onde estejam evidentes os gastos associados aos mesmos, bem como informação relativa a *outputs* de sistemas internos de suporte, como por exemplo, sistemas de administração, marketing e gestão de recursos humanos.

Cutt et al. (1996) acrescentam ainda que, de acordo com o conjunto de informações que se formaram, com base nas necessidades verificadas ao longo do estudo, relativas ao desempenho, a abordagem desenvolvida pela *Canadian Comprehensive Auditing Foundation* (CCAF) e relativa aos relatórios de desempenho, é a mais apropriada. Assim, a CCAF considera que a “eficácia” dos relatórios de desempenho está relacionada com a

clareza dos objetivos, a sua relevância, adequação, aceitação e capacidade de resposta e acompanhamento.

O atributo “relevância” encontra-se relacionado com o planeamento estratégico e dá evidência à utilidade de uma monitorização adequada, no sentido de se perceber porque é que os programas estão a ser executados e se os mesmos continuam a responder às necessidades sociais e organizacionais.

Neste seguimento, salienta-se a importância do atributo relativo à proteção de bens, nomeadamente à proteção dos ativos organizacionais, visto que, no seio das OSFL, não existe normalmente um acompanhamento físico e humano regular.

A título conclusivo, Cutt et al. (1996, p. 58) referem que a “adequação”, “receptividade” e “relevância” formam um conjunto de atributos que transmitem uma perspetiva útil de um relatório de desempenho e permitem alertar as OSFL para a necessidade de detetar e se adaptar devidamente às mudanças de atitude, de necessidades, de valores e tecnológicas. Acrescentando que, no mundo incerto e bastante competitivo em que as OSFL se inserem e operam, é essencial que estas adotem qualidades de pertinência, agilidade e relevância, no sentido de permitir uma monitorização continua face à constante mudança dinâmica dos conceitos de eficiência e eficácia.

O cumprimento das tarefas delineadas no orçamento traduz-se na efetivação das metas traçadas aquando a elaboração do orçamento.

Visto que o processo de orçamentação é implementado em diferentes organizações, é necessário ter em conta diversos fatores, tais como o tamanho da instituição em causa, a estrutura que compreende, o pessoal que tem adjacente, os tipos de financiamento que possui, bem como a localização geográfica em que a mesma se encontra.

2.5. Avaliação e monitorização do orçamento

De acordo com Young (2003, p. 330), “a monitorização do orçamento consiste em medir os elementos que foram usados para formular o orçamento e estruturar essas informações de modo a que sejam úteis para os gestores de programas e departamentos. Em muitos casos, a forma mais útil para estruturar a informação será em termos de eventuais

variações. Além disso, esta informação deve ser distribuída para os gestores apropriados e utilizada por eles para fins de tomada de decisão”⁷.

Tal como já foi referido anteriormente, a *performance* das organizações é avaliada através de indicadores de desempenho, bem como de outros fatores que permitam à instituição ter percepção do seu cumprimento, ou não cumprimento, face à missão a que está cingida. Portanto, é necessário que as OSFL determinem e esclareçam, desde o início, o modo como será feita a avaliação do seu desempenho.

Trindade (2004) acrescenta que o verdadeiro papel das instituições do Terceiro Setor é o de originar mudanças na sua população, estando as mesmas ligadas à saúde, à educação, às condições de sobrevivência, etc. Assim, ao medir o desempenho dessas entidades, devem ser observadas as metas definidas pela organização, se estão a cumprir a sua missão e se os seus “serviços” estão a alcançar as pessoas a que se destinam, e, por fim, se esse papel está a ser cumprido com a eficaz utilização dos recursos económicos. Portanto, mesmo as instituições cujo lucro é atividade “meio” e não “fim”, podem ser avaliadas segundo critérios económicos e financeiros, desde que para tal se tenha o cuidado de observar se a missão da entidade está a ser levada a cabo e se ela está efetivamente a ser um elemento ativo causador de mudanças humanas.

O orçamento não pode, de todo, ser visto como uma mera estimativa do que a entidade pretende que ocorra no futuro. Esta ferramenta permite um controlo dinâmico, estando sujeita a variadas atualizações de acordo com as revisões periódicas a que é submetida. Por sua vez, as mesmas atualizações possibilitam suprir determinadas variáveis que possam provocar algum impacto nos resultados esperados.

É importante que as instituições percebam qual a viabilidade do orçamento, ou seja, é necessário compreender se efetivamente a organização consegue alcançar o objetivo de receitas que prevê. Após corroborar essa mesma viabilidade, as entidades devem verificar se as fontes de financiamento anunciadas serão suficientes para fazer face ao desenvolvimento das suas atividades, tornando-se essencial avaliar se os gastos correspondem, na realidade, ao que havia sido estipulado, de modo a certificar que os mesmos podem ser controlados.

⁷ Tradução nossa.

Com vista a acompanhar e controlar o orçamento, cada entidade pode decidir elaborar Demonstrações Financeiras periódicas (mensais, trimestrais ou semestrais), de forma a alcançar o grau de execução do orçamento no termo de cada período, permitindo que a elaboração do relatório final do exercício esteja facilitada.

Os resultados obtidos serão alvo de uma análise detalhada por parte dos responsáveis, sendo que, no caso de ocorrerem desvios relativamente à angariação de receita e realização de despesa, deverão ser devidamente clarificados, visto que irão servir de base na tomada de decisões corretivas.

No caso de a organização optar por elaborar Demonstrações Financeiras periódicas (curto prazo), é possível reagir precocemente aos eventuais desvios de execução do orçamento, numa amplitude de curto prazo, permitindo a prevenção a longo prazo.

Importa ter presente que o orçamento deve ser revisto sempre que se verifiquem alterações nas estratégias traçadas, ou caso se configurem alterações significativas na economia que possam vir a afetar a organização.

Conforme Young (2003) afirma, os gestores utilizam frequentemente as informações obtidas na fase de monitorização e controlo do orçamento para gerir as atividades de cada uma das suas áreas. Se o fizerem, devem prestar uma ponderação cuidada relativamente a alguns assuntos importantes de comportamento. Assim, os resultados de desempenho para os seus subordinados podem ser avaliados ao nível do âmbito das suas responsabilidades e os trabalhadores não devem ser responsabilizados por desvios que não podem controlar. Os gestores também devem conceder especial atenção às relações superior-subordinado que existem na sua instituição. Em particular, ambos os dirigentes, superiores e intermédios, devem ver a organização de uma forma global e devem ter cuidado para não colocar maior ênfase na eliminação de desvios negativos do que no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Young (2003) acrescenta ainda que a fase do controlo e monitorização, no processo de orçamentação, está intimamente alinhada com a cultura da organização e com o modo como esta recompensa os gestores pelo bom desempenho. Não surpreende que a fase de formulação do orçamento, frequentemente, origine um conflito considerável entre gestores e entre os gestores e funcionários da instituição. No entanto, esses conflitos podem ser

benéficos em termos da eliminação da folga ou do desadequado preenchimento orçamental, devendo ser cuidadosamente geridos para que possam promover melhor desempenho organizacional.

3. O relato financeiro

É fundamental que cada organização analise a sua estrutura financeira (equilíbrio financeiro), sendo que a técnica mais utilizada na análise financeira consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamento de contas do Balanço, da Demonstração dos Resultados e da Demonstração dos Fluxos de Caixa, ou ainda entre outras grandezas económico-financeiras. Estas relações têm várias designações, como por exemplo, rácios, índices, coeficientes, quocientes, indicadores, etc.. Os rácios ajudam a fazer as perguntas certas mas não dão as respostas, pois estas encontram-se nos aspetos qualitativos da gestão. No entanto, é igualmente necessário que os rácios atendam às especificidades do Terceiro Setor.

Por sua vez, uma gestão económica e financeira deverá surgir como elemento organizador das instituições, de forma a potenciar a máxima eficiência, resultados sociais, pro-atividade e estratégia de desenvolvimento. Através de uma adequada gestão financeira, é possível determinar as necessidades de obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros essenciais ao funcionamento e desenvolvimento da instituição, ao menor custo possível e de modo a que não se abandone a sua independência.

3.1. Contextualização legal

É importante ter presente que a fonte de criação do valor da instituição não é a sua situação financeira mas sim a sua atividade social. Deste modo, o equilíbrio financeiro é uma condição necessária mas não suficiente à sobrevivência e desenvolvimento da organização.

Em matéria de relato financeiro, importa salientar que os resultados da aplicação dos métodos e técnicas propostos pela teoria financeira são tão bons quanto a qualidade e fiabilidade da informação utilizada nas previsões e dos pressupostos em que se baseiam.

Cravo (2009, p. 17) acrescenta que, “sendo certo que a informação financeira constitui um elemento determinante do processo de tomada de decisão, não é menos certo que ela constitui um fator essencial para o eficaz funcionamento dos mercados”.

Neste seguimento, importa ter presente o objetivo do estudo em causa e a informação recolhida. Torna-se, inevitavelmente, necessário enquadrar contabilisticamente os dados

recolhidos, passando por uma abordagem comparativa que evidencie as alterações mais significativas, verificadas entre o antigo sistema, designadamente o Plano Oficial de Contabilidade (POC), o PCIPSS (DL n.º 78/89, de 03/03), o Plano de Contas das Associações Mutualistas (PCAM) (DL n.º 295/95, de 17/11) e o Plano Oficial de Contas para Federações Desportivas, Associações e Agrupamentos de Clubes (DL n.º 74/98, de 27/03) e o novo sistema, o SNC-ESNL, com vista a trabalhar a informação facultada e a perceber o que estas entidades prepararam até então em termos de relato financeiro.

O SNC é o normativo que atualmente se aplica às OSFL, o qual obteve aprovação através do DL n.º 158/2009, de 13/07.

No caso específico das ESNL, surgiu o DL n.º 36-A/2011, de 09/03, que vem integrado no SNC e sucede o POC, numa perspetiva de aprovar o regime de normalização contabilística próprio para as referidas entidades, em que foram criadas normas particulares para instituições que exercem, a título principal, atividade sem fins lucrativos.

Houve a necessidade de criar regras específicas para as ESNL pelo facto destas terem vindo a tomar um papel cada vez mais presente na sociedade e na economia. Assim, foi fundamental desenvolver um conjunto de exigências mais rigorosas, no sentido de se produzir informação financeira com um grau de transparência mais elevado, nomeadamente no que respeita às atividades que as mesmas desenvolvem e aos recursos de que se socorrem, bem como de se promover uma maior comparabilidade.

Contudo, esta regulamentação associada às ESNL foi apenas aplicável a partir do período que se iniciasse a 1 de Janeiro de 2012, podendo as organizações, opcionalmente, ter decidido adotar o novo regime a partir de 1 de Janeiro de 2011.

Encontram-se dispensadas de aplicar a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL), as instituições cujas vendas e outros rendimentos não ultrapassem os 150.000,00 euros em nenhum dos dois exercícios anteriores. Se estas organizações forem parte integrante de um perímetro de consolidação ou estiverem obrigadas a possuir contabilidade organizada por disposição legal ou estatutária, ou ainda se lhes for exigido por alguma entidade pública financiadora, nomeadamente a Segurança Social no caso das IPSS, serão sempre obrigadas a apresentar as suas contas de acordo com a NCRF-ESNL. Por seu turno, as instituições que, estando

dispensadas de aplicar a NCRF-ESNL, optem pela não aplicação da mesma, ficam obrigadas a preparar as suas contas no âmbito do regime de caixa.

Antão (2011, p. 20-21) salienta que “sempre que o SNC-ESNL não responda a aspetos particulares de transações ou situações que se coloquem a dada entidade em matéria de contabilização ou relato financeiro ou a lacuna em causa seja de tal modo relevante que a sua não integração impeça o objetivo de ser prestada informação que, de forma verdadeira e apropriada, traduza a posição financeira numa certa data e o desempenho para o período abrangido, fica desde já estabelecido, tendo em vista somente a integração dessa lacuna, o recurso, supletivamente e pela ordem indicada:

- a) ao SNC, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho, e demais legislação complementar
- b) às normas internacionais de contabilidade, adotadas ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1606/2002, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 19 de Julho
- c) às normas internacionais de contabilidade (IAS) e normas internacionais de relato financeiro (IFRS), emitidas pelo IASB, e respetivas interpretações SIC-IFRIC.”

Realça-se que, de acordo com Art.º 262.º do Código das Sociedades Comerciais, ficam subordinadas a Certificação Legal das Contas, as entidades que elaborem contas no âmbito da consolidação ou ultrapassem dois dos seguintes limites:

- total do Balanço: 1.500.000,00 euros;
- total das vendas líquidas e outros proveitos: 3.000.000,00 euros;
- número de trabalhadores empregados em média durante o exercício: 50.

A mudança de sistemas contabilísticos provocará uma alteração substancial relativamente ao normativo anterior, nomeadamente a forma como vai ser desenvolvida a “prática”, face ao novo código de contas e às novas demonstrações financeiras. Contudo, a técnica mantém-se, estando ainda vigente o método das partidas dobradas, os mapas de trabalho, bem como os procedimentos de controlo.

A aplicação das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) permite que se pense em contabilidade numa perspetiva de balanceamento em substituição de uma lógica

de resultados. Com a introdução do novo sistema contabilístico, ocorreu a transição de uma ótica jurídica para uma ótica económica e é um sistema baseado mais em princípios do que em regras (Cravo, 2009).

3.2. Demonstrações financeiras

De facto, o POC e o PCIPSS estavam limitados, nomeadamente ao nível da falta de comparabilidade das demonstrações financeiras elaboradas e insuficiência de resposta para instituições de grande dimensão (entre muitos outros), privilegiando os aspetos de codificação. Estes normativos careciam de revisão, em termos de aspetos conceptuais e valorimétricos, bem como de um normativo flexível dinâmico que permita a rapidez na emissão de normas. Assim e no que respeita às demonstrações financeiras, importa salientar que o POC não facultava a flexibilidade necessária, pois estas encontravam-se demasiado sobrecarregadas com informação, havendo necessidade da sua agregação.

No âmbito das instituições que se encontram sujeitas à NCRF-ESNL e de acordo com a Portaria n.º 105/2011, de 14/03, devem ser apresentadas as seguintes demonstrações financeiras: Balanço, Demonstração dos Resultados por Naturezas ou por Funções, Demonstração dos Fluxos de Caixa e Anexo (onde devem estar discriminadas as bases de preparação, bem como as políticas contabilísticas adotadas e outras divulgações exigidas pela NCRF-ESNL).

Contudo, poderão ainda ter de apresentar a Demonstração das Alterações nos Fundos Patrimoniais, quando seja solicitado por alguma instituição pública financiadora ou por opção própria. Poderá ainda existir a necessidade de apresentar outros mapas de controlo, como por exemplo o Orçamento e contas das IPSS (OCIP), exigido pela Segurança Social em muitas das IPSS.

Por sua vez, as organizações que optem pelo regime de caixa, devem apresentar a seguinte informação: Pagamentos e Recebimentos, Património Fixo e Direitos e Compromissos Futuros.

Torna-se extremamente importante que o perfil das demonstrações financeiras acompanhe as alterações no perfil das entidades e dos utilizadores, para que daí possa resultar informação financeira útil para os mesmos.

Ao nível do PCIPSS, o Balanço apresentava o ativo dividido em “imobilizado”, “circulante” e “diferimentos”, sendo que a estrutura do mesmo surge na forma horizontal, apresentando três colunas distintas relativas ao exercício em análise, designadas “ativo bruto”, “amortizações e ajustamentos” e “ativo líquido”, onde esta última serviria para comparar com uma última coluna que evidenciaria o valor do ativo líquido do exercício anterior. Por sua vez, o passivo apresentava-se dividido em “capital próprio”, o qual nas IPSS surge como “fundo social, reservas e resultados transitados”, “provisões para riscos e encargos”, “dívidas a terceiros – médio e longo prazo”, “dívidas a terceiros – curto prazo” e “diferimentos”, sendo que segue a mesma estrutura relativa às colunas apresentadas no ativo.

O Balanço assume, agora no SNC-ESNL, o modelo vertical e único, servindo quer para as contas individuais quer para as contas consolidadas e faz uma distinção entre os ativos considerados não correntes (que se manifestam fora do ciclo operacional ou apresentam mais de 12 meses) e os correntes (que se manifestam dentro do ciclo operacional ou se apresentam até 12 meses), e as linhas que não assumem qualquer valor devem ser eliminadas. Por sua vez, apresentam-se os “fundos patrimoniais e passivo”, a qual se subdivide em “fundo patrimoniais” e “passivo” (não corrente e corrente). No entanto, encontra-se estruturado um conteúdo mínimo de apresentação onde podem ser incluídas novas linhas, caso preencham os critérios de materialidade e agregação. Considere-se que a informação é material quando a sua não divulgação implicar distorções nas decisões tomadas futuramente pelos utentes face às demonstrações financeiras (qualidade e quantidade). Por seu turno, as quantias que se demonstrem não materiais devem ser agregadas com quantias de natureza semelhante.

No que respeita à Demonstração dos Resultados Líquidos, segundo o PCIPSS, importa salientar que esta manifestava, de maneira sucinta, os “resultados operacionais”, os “resultados financeiros”, os resultados correntes e os “resultados líquidos do exercício”.

No novo sistema contabilístico, a Demonstração dos Resultados pode ser apresentada através do modelo de “Demonstração dos Resultados por Naturezas” ou de “Demonstrações dos Resultados por Funções”. Esta, em similitude com o balanço, assume o modelo vertical e único, contrariamente ao que se observa no PCIPSS, quer para as contas individuais quer para as contas consolidadas; possui um conteúdo mínimo definido,

havendo possibilidade de serem acrescidas rubricas, consoante o grau de materialidade e agregação, e define que as linhas que não assumam valores devem ser removidas. Neste contexto, realça-se o facto de não existir separação dos rendimentos e dos gastos, sendo que a demonstração permite alcançar os resultados numa perspetiva diferente do PCIPSS, designando-se por “resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos”, “resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)”, “resultado antes de impostos” e “resultado líquido do período”. No âmbito das IPSS, os “resultados antes de impostos” não aparecem evidenciados no PCIPSS por se considerar que estas instituições, de um modo geral, se encontram isentas de tributação. Contudo, este aspeto não teve o mesmo entendimento nos termos do SNC-ESNL, devido às alterações que ocorreram em termos tributários e ao número de situações em que as instituições não podem usufruir de isenção, de modo que se considerou relevante fazer referência a este resultado.

Note-se que o novo SNC-ESNL não prevê a apresentação de itens de rendimentos e gastos considerados extraordinários, tanto na Demonstração dos Resultados como no Anexo, os quais estão presentes no PCIPSS e no POC.

O PCIPSS apresentava ainda a Demonstração dos Resultados por Valências, a qual proporcionava o resultado operacional por valências face às diversas atividades desenvolvidas pelas organizações, e a Demonstração dos Resultados das Outras Atividades, onde eram manifestados os resultados das operações acessórias executadas pelas IPSS. No entanto, são dois mapas que não constam do SNC-ESNL.

Por seu turno, no PCIPSS, havia a Demonstração das Variações dos Fundos Circulantes e o mapa designado Origem e Aplicação de Fundos, que, por não possuírem carácter obrigatório, sofreram revogação; foi introduzida a Demonstração dos Fluxos de Caixa. Esta demonstração financeira apresenta uma classificação por atividades, no sentido de descrever os fluxos de caixa, durante o período, classificados por atividades operacionais, de investimento e de financiamento. Esta demonstração financeira, de acordo com o POC, podia ser elaborada através do método direto ou indireto, sendo que, segundo o SNC, o mesmo já não se verifica, havendo apenas a possibilidade de ser apresentada pelo método direto, seguindo os normativos internacionais. O novo sistema contabilístico determina que, pelo método direto, a informação financeira pode ser obtida 1) a partir dos registos contabilísticos da entidade e/ou 2) pelo ajustamento de vendas, custo das vendas, bem

como de outros elementos constantes da Demonstração dos Resultados, face a possíveis alterações ocorridas durante o período relativas a inventários e dívidas a receber e a pagar operacionais, a itens que impliquem fluxos de caixa de investimento ou de financiamento e a outros itens que não sejam caixa.

Resta mencionar o Anexo, o qual assume, como seria de esperar, um papel fundamental no âmbito do SNC, estando muito longe de manifestar semelhanças face ao Anexo do PCIPSS, pois não determina quadros nem mapas, mas reconhece o que merece ser esclarecido. Assim, as notas do Anexo devem ser apresentadas de uma forma sistemática, onde estejam espelhados todos os elementos constantes do Balanço e da Demonstração dos Resultados, os quais mereçam uma nota no anexo. Nestes termos, salienta-se a utilização da referência cruzada que o SNC incute, contrariando o POC que exigia a apresentação da informação financeira de um modo não estruturado. Acrescenta-se que, segundo o SNC, os primeiros três pontos no Anexo têm um preenchimento obrigatório e, por conseguinte, as restantes apenas devem ser apresentadas caso se verifique necessidade de esclarecer determinada informação complementar.

A título opcional ou por exigência de entidades públicas financiadoras, as IPSS podem ou devem, consoante o caso, ainda elaborar a Demonstração das Alterações nos Fundos Patrimoniais. Esta surge apenas com o novo SNC-ESNL e retrata todas as alterações ocorridas no fundo patrimonial entre dois períodos contabilísticos.

Capítulo II – Estudo empírico

Com o presente capítulo pretende-se expor o problema formulado e a sua fundamentação. Posteriormente, apresentam-se os objetivos específicos que se pretendem atingir, bem como as proposições formuladas que visam dar solução à questão de estudo enunciada.

1. Apresentação do problema, definição dos objetivos e formulação das proposições de investigação

Visto que as OSFL tomam cada vez mais uma posição relevante na sociedade civil, é de extrema importância avaliar o tipo de informação financeira produzida pelas mesmas, bem como a forma como efetuam a gestão dos seus fundos. Assim, irá ser alvo de análise o relato financeiro e o orçamento que as IPSS desenvolvem.

1.1. Apresentação do problema

O aumento de dimensão do Terceiro Setor provoca uma necessidade das instituições, nele inseridas, criarem uma estrutura melhor, bem como proporcionarem uma maior sistematização de processos, visando a obtenção de informação financeira adequada e útil à tomada de decisões. De facto, é essencial que este Setor possua uma estruturação equilibrada. Contudo, podem ocorrer situações em que a gestão não esteja a ser adequadamente praticada no seio das instituições, haja falta de recursos humanos capacitados para cumprir com os objetivos da entidade, estejam a ser praticadas políticas desajustadas, ocorra a manifestação de uma relação controversa com o Estado, ou mesmo circunstâncias que desenvolvam problemas do foro social.

É de extrema importância que as IPSS mantenham, perante a sociedade, uma postura de confiança, no sentido de captar cidadãos que utilizem os seus serviços. Torna-se essencial que as instituições espelhem uma boa imagem em termos da sua administração, visando proporcionar interesse nos colaboradores em contribuírem no projeto de cada organização, nomeadamente quando se fala em doações. Para tal, as OSFL devem apresentar-lhes os orçamentos, as finalidades que se pretendem obter e as devidas justificações dos pedidos.

Note-se que as OSFL desenvolvem um processo de transformação dos recursos obtidos através de quotizações, subsídios, doações, entre outros, em bens e prestação de serviços sociais em prol dos utentes das instituições.

De facto, torna-se relevante obter entendimento relativamente à preocupação que as OSFL demonstram face à preparação da informação financeira. Nestes termos, é necessário verificar se as mesmas se limitam à apresentação de contas devido a imposição legalmente exigida, situação em que adotam simplesmente algumas regras elementares em termos de controlo e de gestão, ou se efetivamente têm o cuidado de preparar outros tipos de mapas ou instrumentos financeiros, que permitam obter uma visão mais completa e detalhada da situação em que se encontram as instituições.

Nestes termos, é visível que o orçamento é uma peça fundamental para uma organização, pelo facto de servir como referência para apreciação do desempenho e do aproveitamento eficaz dos recursos obtidos.

O presente estudo procura averiguar se esta ferramenta de gestão está adequadamente espelhada nas contas elaboradas pelas instituições.

Relativamente à revisão da literatura efetuada não foram encontrados quaisquer estudos empíricos neste sentido. Algumas das investigações encontradas e desenvolvidas no âmbito do Terceiro Setor e das OSFL prendem-se essencialmente com sistemas de controlo de gestão, desenvolvimento de sistemas de informação contabilísticos, aplicação de determinadas demonstrações financeiras específicas para este tipo de organizações ou com o impacto dos donativos. Dada a importância que o orçamento representa como ferramenta de gestão para as IPSS e a carência de estudos que permitam avaliar o grau de utilidade conferido ao mesmo, o presente trabalho desenvolve uma investigação consistente ao nível deste instrumento de gestão com vista a constatar o seu impacto no relato financeiro.

De acordo com o que vem sido descrito, e porque se considera importante, face ao modo como a gestão é praticada e desenvolvida, que se compreenda se efetivamente as IPSS estão a produzir a informação financeira adequada, procura-se com este estudo dar resposta ao seguinte problema: o tipo de relato financeiro que é produzido pelas IPSS reflete os orçamentos?

1.2. Objetivos específicos

No seguimento do problema de investigação apresentado anteriormente, é importante esboçar objetivos mais concretos para dar resposta ao problema.

Dada a elevada importância do orçamento para o contexto das instituições que se têm vindo a referenciar, procura-se compreender qual o grau de relevo que as mesmas dão a este instrumento de gestão, bem como entender se existe verdadeiramente um acompanhamento dos resultados realizados em comparação com o orçamento. Na mesma linha, importa verificar se as IPSS elaboram algum tipo de controlo do orçamento, ao nível do que efetivamente foi realizado, face ao que havia sido orçamentado, auscultando os eventuais desvios.

É, de igual modo, essencial perceber se ocorreram desvios entre o que se previa e o que verdadeiramente se verificou, em termos de contas, e qual o peso dos mesmos relativamente às rubricas apresentadas, no sentido de averiguar, no âmbito das IPSS selecionadas, se os desvios mais evidentes são verificados nas mesmas rubricas, de forma homogénea, nas diferentes instituições.

Posteriormente, propõe-se a observação dos requisitos exigidos pela tutela relativamente à apresentação de contas e ao orçamento, bem como a constatação do cumprimento dos mesmos em cada uma das organizações em estudo.

Dado que as IPSS são instituições que acolhem o voluntariado, é expectável que as mesmas desenvolvam um mapa que permita observar o grau de presença desta modalidade e o impacto que o mesmo tem em cada organização; como é um mapa de apresentação facultativa (“mapa de trabalho voluntário”), torna-se necessário reconhecer se as organizações o divulgam.

Neste seguimento, acredita-se que as instituições apresentam, nos termos devidos e exigidos pela tutela, o mapa designado “memória justificativa”, visto que é um mapa que permite identificar, nomeadamente, quais as atividades a encerrar ou a iniciar e o seu impacto institucional, quais os procedimentos a implementar para a otimização dos custos no ano a orçamentar, quais os investimentos ou desinvestimentos necessários e urgentes a efetuar, entre outras informações úteis para a compreensão do orçamento. Do mesmo modo, será observada a sua existência ou inexistência.

Por fim, cabe analisar se as IPSS têm em conta cada valência praticada e se apresentam, clara e diferenciadamente, os elementos que cada atividade compreende.

1.3. Formulação das proposições de investigação

Com o intuito de responder aos objetivos apresentados, construiu-se um grupo de proposições que se traduzem em soluções possíveis para a resolução do mesmo, as quais serão apresentadas imediatamente a seguir.

Dado que as IPSS, que se encontram devidamente registadas na Segurança Social, estão obrigadas, através de imposição legal, a submeter à tutela os orçamentos e as contas anuais, espera-se que estes documentos sejam apresentados de um modo complementar e equitativo. Com vista a perceber a existência de divergência ou não dos referidos instrumentos contabilísticos desenvolveu-se a seguinte proposição:

Proposição 1 - “As contas anuais não divergem dos orçamentos.”

Visto que a tutela determina um conjunto de requisitos base para a preparação e apresentação do orçamento e contas anuais, colocou-se a seguinte proposição:

Proposição 2 – “A prestação de contas e os orçamentos cumprem os requisitos definidos e exigidos pela tutela.”

Em certos casos, verifica-se que as IPSS desenvolvem um determinado conjunto de valências diferenciadas. No mesmo seguimento, será importante averiguar se o resultado operacional é identificado ao nível de cada valência desenvolvida pelas organizações. Assim, constituiu-se a seguinte proposição:

Proposição 3 – “As contas e os orçamentos apresentam-se subdivididos por valências.”

2. Estudo de caso múltiplo

Antes de iniciarmos o estudo empírico, descreve-se a metodologia aplicada no mesmo e expõe-se a análise dos dados e resultados obtidos. Assim, será ilustrada a abordagem metodológica utilizada, o tipo de investigação adotado, as IPSS selecionadas, os instrumentos que permitiram a recolha dos dados e a forma como foram tratados os dados obtidos. Posteriormente é feita a análise e interpretação dos dados recolhidos, finalizando com a discussão dos resultados alcançados relativamente às proposições de investigação anteriormente enunciadas.

2.1. Metodologia

O método científico a utilizar neste projeto de investigação recai sobre o “estudo de caso”. Este, caracteriza-se por ser um método de investigação qualitativa e tem o intuito de transportar para casos gerais, e tornado público, o conhecimento e/ou factos adquiridos através de casos isolados.

Atente-se que a abordagem metodológica tem natureza qualitativa, visto que a pesquisa se volta para uma análise e interpretação do orçamento como uma ferramenta de apoio à gestão, bem como da prestação de contas produzida. Por seu turno, alguns autores consideram que o facto do investigador se encontrar presencialmente envolvido na pesquisa concede aos planos qualitativos um carácter essencialmente descritivo.

Na perspetiva de Yin (1994), o “estudo de caso” prende-se com as características do fenómeno em estudo, as características que envolvem o processo de recolha de dados, bem como as estratégias utilizadas na análise dos mesmos. O mesmo autor considera que este método é utilizado em situações onde se procuram respostas para questões que se referem ao “como” e ao “porquê” da ocorrência de determinadas situações ou fenómenos, ou onde se busca constatar a dinâmica de um determinado fenómeno ou processo.

Por seu turno, Ponte (2006, p. 2) define o “estudo de caso” como sendo “uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Importa referir que, no sentido de concretizar os objetivos, se adotou esta metodologia de forma a analisar as diferenças e semelhanças que as várias IPSS estudadas apresentam, nomeadamente no que toca ao acompanhamento e controlo do orçamento face a prestação de contas produzida.

Dada a vasta diversidade de “casos” e de “objetivos”, observa-se uma elevada multiplicidade de “estudos de caso”. Com vista a alcançar os objetivos traçados, optou-se por uma investigação qualitativa aplicada ao “estudo de caso múltiplo”, em IPSS caracterizadas, juridicamente, como associações mutualistas, as quais desenvolvem várias atividades (valências) distintas.

Ponte (2006, pp. 5-6) considera que “muitas vezes fazem-se «estudos de caso múltiplos», ou seja, diversos estudos de caso de algum modo comparáveis, com o fim de ajudar a conhecer melhor a diversidade de realidades que existem dentro de um certo grupo”.

Importa mencionar que, a investigação seguirá uma análise descritiva, com o intuito essencial de descrever, ou seja, de transmitir simplesmente como é efetivamente o caso em apreço.

A pesquisa descritiva utiliza-se para traçar as características de certos grupos ou prever e avaliar determinadas relações entre as variáveis, isto é, prende-se com a identificação das características conhecidas, não havendo lugar a qualquer tipo de influência por parte do investigador face às variáveis assumidas, visto estas não serem manipuláveis. No caso em concreto, as informações obtidas são de elaboração própria de cada instituição, não sendo, portanto, permitida qualquer alteração.

Os dados e informações recolhidos foram tratados com recurso ao *Microsoft Office Excel*, um *software* que permite a utilização de ferramentas de cálculo, bem com a de construção de gráficos ou tabelas que traduzam, de forma clara, a informação obtida.

Houve necessidade de adotar um tratamento mais específico para cada uma das proposições apresentadas no capítulo 5. Assim, com o intuito de encontrar resposta para a “Proposição 1”, elegeu-se o índice de Gray, adaptando-o de modo a expressar a relação entre as várias rubricas sob os valores realizados e sob os valores orçamentados, no sentido

de aceder a um indicador neutro do comportamento das IPSS, as quais produzem anualmente o orçamento e a prestação de contas.

Inicialmente, Gray (1980) apresentou o chamado índice de conservadorismo, que se propunha comparar os lucros de diversos países como uma medida de impacto quantitativo, face às diferenças encontradas entre as práticas contabilísticas, nomeadamente as diferenças verificadas entre os lucros apresentados ao abrigo do “US GAAP” e os lucros apresentados de acordo com “European GAAP”, analisando se efetivamente o grau em que se divulgou o lucro é, ou não, mais conservador ou comparável entre os diferentes países.

Seguindo a mesma linha de pensamentos, nesta investigação, procura-se medir o grau de convergência entre os valores realizados e os valores orçamentados.

Com vista a medir esse mesmo grau de convergência, adaptando o índice de Gray, este será calculado do seguinte modo (Lopes, & Viana, 2008, p. 17):

$$1 - \left(\frac{V_{\text{real}} - V_{\text{orç}}}{|V_{\text{real}}|} \right)$$

Onde “V_{real}” corresponde aos montantes realizados e apresentados nas demonstrações financeiras relativas a 2011 e “V_{orç}” corresponde aos montantes orçamentados para o mesmo período e para os mesmos itens.

Consoante Gray (1980, p. 67), e no que toca aos ativos, resultados e capitais próprios, as “entidades com um rácio superior a um parecerá que aplicam práticas contabilísticas cujos resultados são relativamente otimistas em relação ao *yardstick*, enquanto entidades com um rácio inferior a um parecerão ser relativamente pessimistas ou conservadoras”⁸. No que respeita aos passivos, as entidades que manifestem um rácio inferior a um indicarão práticas contabilísticas cujos resultados são relativamente otimistas, enquanto entidades que apresentem um rácio superior a um parecerão ser pessimistas ou conservadoras. Adaptando à situação em apreço, serão considerados os “proveitos e ganhos” e os “custos e perdas” em substituição dos ativos e passivos apresentados pelo autor, respetivamente.

⁸ Tradução nossa.

Calcularam-se as várias relações e índices para cada uma das IPSS selecionadas. Sendo que um índice maior que 1,05 indica que os valores das rúbricas orçamentadas são superiores aos valores realizados. Por sua vez, um índice menor do que 0,95 aponta no sentido em que os montantes orçamentados se apresentam inferiores aos montantes realizados. Conclui-se, ainda, que um índice cujo valor se manifeste no intervalo de 0,95 a 1,05 demonstra que, de facto, os montantes comparados são idênticos, permitindo uma observação, face às cinco instituições, relativamente ao facto de as mesmas rubricas apresentarem, ou não, níveis de convergência semelhantes, bem como ao facto das organizações manifestarem, ou não, convergência entre os mapas financeiros e económicos que produzem.

Com base no modelo proposto por Gray (1980), classificaram-se as relações e os índices em nove categorias, desde a categoria pessimista apresentada por índices inferiores a 0,50 até à categoria otimista que compreende índices acima de 1,50. Posteriormente, houve necessidade de reagrupar as nove categorias em três subgrupos designados “pessimista”, “neutro” e “otimista”. Assim, o grupo designado pessimista admite rácios inferiores a 0,95 e o grupo otimista contém índices superiores a 1,05. Determinou-se que, de modo a permitir alguma tolerância, estão enquadrados no grupo neutro os rácios cujos valores se encontrem entre 0,95 e 1,05.

No sentido de proporcionar respostas adequadas à “Proposição 2” e à “Proposição 3”, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Segundo Guerra (2006, p. 62), esta técnica “tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”. Deste modo, torna-se pertinente a utilização da mesma pois, partindo das observações e dos documentos recolhidos que descrevem a atividade das instituições, pretende-se compreender se cumprem os requisitos exigidos legalmente, se apresentam informação complementar e se fazem a destriça entre cada valência praticada.

2.2. Seleção das IPSS

Inicialmente tentou-se recolher dados e informações de todas as IPSS existentes do distrito de Coimbra (288 IPSS), que se encontrassem devidamente registadas na Segurança Social

e que tivessem submetido à tutela as contas anuais e orçamentos. Para o efeito enviou-se um email, juntamente com um ofício à Direção-Geral da Segurança Social, no sentido de solicitar as contas anuais e orçamentos das referidas IPSS. Contudo e mesmo após muita insistência, não foi obtida qualquer resposta. Lamentavelmente, constatou-se a impossibilidade de acesso a esses mesmos dados, de modo que resolvemos mudar de estratégia, optando por um estudo de caso múltiplo.

Dado que o estudo terá por base uma metodologia de “estudo de caso”, a seleção das entidades é feita de forma intencional, seguindo um itinerário lógico e tomando em consideração informações disponíveis que sejam consideradas representativas da população.

Este estudo compreende cinco IPSS sediadas em Portugal. Estas caracterizam-se pelo facto de se assumirem como associações mutualistas, ou igualmente designadas associações de socorros mútuos, desenvolvendo uma resposta solidária ao nível da complementaridade dos sistemas de Segurança Social e de saúde, bem como no apoio à infância. Acrescenta-se, ainda, que quatro das referidas instituições desenvolvem e praticam mais do que uma valência.

Com vista a preservar o sigilo das informações de carácter particular, optou-se por não divulgar o nome de nenhuma das organizações, assegurando um tratamento homogéneo entre elas, e, portanto, consideram-se, neste estudo, tratar as instituições pelas letras A, B, C, D, e E.

Ao longo da contextualização deste trabalho, ficou clara a importância da seleção das entidades no âmbito de um estudo de caso. Como já foi mencionado anteriormente, após a recolha da informação obtiveram-se dados de cinco IPSS, sendo que uma instituição pertence ao distrito de Coimbra, duas pertencem ao distrito de Lisboa e as duas restantes localizam-se no distrito do Porto. Note-se que, conforme a Tabela 3, as entidades seleccionadas representam apenas 0,09% da população e, por conseguinte, haverá necessidade de um cuidado especial no tratamento e generalização dos dados.

Tabela 3 – IPSS selecionadas por distrito

DISTRITO	Amostra		População		Amostra/ População
	Freq.	%	Freq.	%	
Aveiro	0	0	341	6,4	0,00%
Beja	0	0	112	2,1	0,00%
Braga	0	0	502	9,5	0,00%
Bragança	0	0	135	2,5	0,00%
Castelo Branco	0	0	179	3,4	0,00%
Coimbra	1	20	303	5,7	0,02%
Évora	0	0	195	3,7	0,00%
Faro	0	0	165	3,1	0,00%
Guarda	0	0	339	6,4	0,00%
Leiria	0	0	221	4,2	0,00%
Lisboa	2	40	1014	19,1	0,04%
Portalegre	0	0	117	2,2	0,00%
Porto	2	40	606	11,4	0,04%
Santarém	0	0	270	5,1	0,00%
Setúbal	0	0	248	4,7	0,00%
Viana do Castelo	0	0	146	2,7	0,00%
Vila Real	0	0	147	2,8	0,00%
Viseu	0	0	272	5,1	0,00%
Total	5	100	5312	100	0,09%

Fonte: elaboração própria

2.3. Recolha de dados

A recolha de dados consiste na operação de recolher e reunir dados de diferentes tipos, junto dos elementos recolhidos das entidades selecionadas, os quais permitirão o cruzamento de informação.

As principais técnicas de recolha de dados utilizadas consubstanciam-se na observação direta e indireta. A observação direta é utilizada quando, em algumas situações, a recolha de dados se faz eletronicamente através da *Internet*, por exemplo, situação em que se procede diretamente à recolha de informação, sem se dirigir aos elementos interessados. Por outro lado, usa-se a observação indireta sempre que a recolha de dados implica a necessidade de recorrer ao sujeito, ou seja, às instituições, no sentido de conseguir a informação pretendida.

Nestes termos, houve necessidade de recorrer a documentos que, segundo Yin (2001), é um tipo de informação estável e exata, podendo compreender um longo espaço de tempo e muitos factos relevantes. Sendo analisado todo o material recolhido para posterior validação de evidências, ou para um acréscimo de informação.

Yin (2001) acrescenta que a importância dada às diferentes fontes que possibilitam a obtenção das evidências para o “estudo de caso”, deve igualmente pesar alguns princípios, com vista a efetuar uma recolha de dados adequada na realização do estudo, tais como o uso de várias fontes de evidência ou o encadeamento de evidências. No mesmo seguimento, o mesmo autor considera que o uso de variadas fontes de informação permite alargar o conjunto de tópicos de análise, bem como comprovar o fenómeno em questão.

Para a realização deste estudo foi utilizada a prestação de contas em 31 de dezembro de 2011 e o orçamento preparado para o mesmo período, ambos elaborados pelas IPSS selecionadas. A escolha do período das informações deveu-se ao fato de se poder comparar os números divulgados pelas instituições sob o ponto de vista dos dois normativos, visto que o novo sistema contabilístico podia já ser aplicado ao período de 2011. Contudo, tal situação não foi possível de concretizar, sendo que, as cinco IPSS apresentaram os seus mapas e demonstrações financeiras ainda no âmbito do POC.

2.4. Resultados obtidos

Nesta secção são apresentados e analisados os resultados obtidos face a toda a informação reunida, são apresentadas as respostas para as proposições desenvolvidas, bem como os resultados obtidos no estudo do índice de conservadorismo de Gray.

Deste modo, importa salientar que, no estudo em causa, não é adequada a generalização a toda a população.

Com vista a corroborar a Proposição 1, procurou-se inicialmente perceber, com base nos elementos recolhidos, o grau de importância dado ao orçamento. Conforme verificamos através do Gráfico 3, apenas duas IPSS demonstram um acompanhamento dos resultados realizados face aos resultados orçamentados, ou seja, 40% da seleção. As entidades A e B preparam um quadro próprio onde identificam os valores orçamentados e realizados,

permitindo inferir quais os desvios encontrados, de modo a que seja possível detetar as rubricas que necessitam de maior ponderação por parte da gestão.

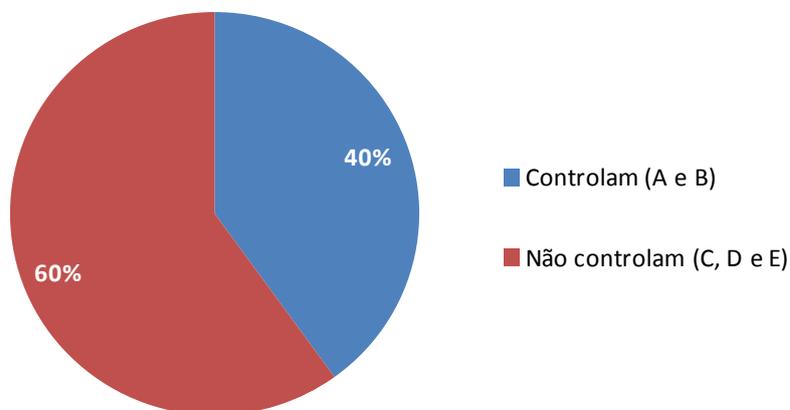


Gráfico 3 – Percentagem de IPSS que efetuam o controlo orçamentário
Fonte: elaboração própria

O Gráfico 3 permite concluir que as IPSS ainda não estão totalmente conscientes dos benefícios que o orçamento pode trazer, nomeadamente o auxílio que o mesmo possibilita relativamente à obtenção de uma gestão adequada e conhecedora das situações previstas e reais. Por sua vez, importa ter presente que tal facto pode igualmente dever-se à reduzida dimensão de algumas instituições, ou ao nível de voluntariado praticado em cada uma delas que, em algumas situações, leva à apresentação de informação limitada.

Neste seguimento, elaborou-se a Tabela 4 com vista a determinar os desvios que cada rubrica apresenta relativamente ao que se previa e ao que na realidade se verificou.

Na análise à Tabela 4 foi possível constatar que, em termos individuais, as IPSS apresentam desvios significativos ao nível dos “custos inerentes a associados”, dos “fornecimentos e serviços externos”, bem como dos “custos com o pessoal”. Por sua vez, é de salientar que, relativamente aos proveitos, os desvios mais significativos se observam nos “proveitos inerentes a associados”, nos “proveitos e ganhos financeiros” e nos “proveitos e ganhos extraordinários”.

Salienta-se que, em grande parte das instituições, os desvios mais significativos e salientados no parágrafo anterior se apresentaram de um modo positivo, ou seja, os

mesmos traduziram-se, em determinados casos, numa diminuição dos custos que se previam suportar ou num aumento dos valores que se previam auferir.

Tabela 4 – Desvios observados pelas IPSS

Código das contas	Designação	Ano 2011				
		Desvio (Valor)				
		A	B	C	D	E
Custos e perdas						
60	Custos inerentes a associados	19.286,26	-31.220,26	-117.214,65	-	1.479.267,85
61	CMVMC	-	3.162,10	-349,52	-	-
62	Fornecimentos e serviços externos	-24.824,98	101.904,54	-167.331,94	65.683,83	-27.304,63
63	Impostos	743,36	6.400,00	-	-82,30	-
64	Custos com o pessoal	62.174,82	7.455,05	-349.064,12	-2.484,33	-14.751,89
65	Outros custos operacionais	-300,60	25,85	585.711,51	-3.857,35	-
66	Amortizações e ajustamento do exercício	67.385,51	2.532,70	-1.835,35	-187,79	-931,66
67	Provisões	13.101,80	47.053,60	-	-	149.078,47
68	Custos e perdas financeiros	4.364,13	8.557,57	-10.385,06	157,65	5.908.906,95
69	Custos e perdas extraordinários	9.715,15	1.569,41	-641,17	13,81	2.619.335,87
		151.645,45	147.440,56	-61.110,30	59.243,52	10.113.600,96
88	Resultado líquido do exercício	-12.298,81	83.371,33	-352.917,04	67.798,21	-10.482.362,40
Total		139.346,64	230.811,89	-414.027,34	127.041,73	-368.761,44
Proveitos e ganhos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
70	Proveitos inerentes a associados	-35.554,15	77.678,91	-185.471,29	-784,80	2.464.341,56
72	Prestações de serviços	-	-995,45	-3.029,95	-2.000,00	-
73	Proveitos suplementares	-	-100,00	330,22	6.360,00	-
74	Comparticipações e subsídios à exploração	-5.289,78	-	-64.901,00	104.909,13	-
76	Outros proveitos e ganhos suplementares	3.692,26	-100,00	2.236,66	-	-379.309,57
78	Proveitos e ganhos financeiros	105.689,64	33.287,52	-164.591,06	3.789,27	-1.180.457,58
79	Proveitos e ganhos extraordinários	70.808,67	121.040,91	1.399,08	14.768,13	-1.273.335,85
Total		139.346,64	230.811,89	-414.027,34	127.041,73	-368.761,44

Fonte: elaboração própria

As referidas observações levam-nos a concluir que os custos decorrentes dos benefícios prosseguidos pelas instituições resultaram, de um modo geral, em exfluxos inferiores aos que se previam, sendo que tal facto pode dever-se a várias situações. Assim, podemos julgar que tal constatação se prende com a diminuição do fluxo de benefícios ou de modalidades associativas, pois também se verificaram desvios relevantes em termos de proveitos relativos a associados. Por outro lado, pode estar associada à referida constatação, um aumento do número de utentes juntamente com uma diminuição do valor a pagar em termos de modalidades de benefícios de previdência e proteção social, ou seja, tomando como exemplo a entidade B, visualiza-se que se obtiveram mais “proveitos inerentes a associados” do que eram previstos e, conseqüentemente, menos custos relativos

a associados. Numa outra perspetiva, estes desvios referentes aos associados das instituições podem estar relacionados com um aumento ou redução de provisões.

Relativamente aos “custos com o pessoal”, é de mencionar que os desvios refletem, maioritariamente, uma situação positiva para as instituições, ou seja, verificou-se que na maioria das IPSS analisadas os custos relativos aos funcionários foram menores do que o se previa inicialmente. Tal facto sugere que o nível de voluntariado possa ter aumentado nas mesmas instituições, permitindo a substituição de certos trabalhadores efetivos e, conseqüentemente, a diminuição dos custos associados ao pessoal.

No que toca aos “proveitos e ganhos financeiros”, constata-se que efetivamente as organizações auferiram, de um modo geral, montantes superiores ao que se previa, eventualmente pelo aumento das taxas de remuneração relacionadas com os investimentos financeiros ou pelo aumento do número de arrendamentos de imóveis, visto que algumas instituições possuem um património considerável.

Por fim, resta mencionar que a maioria das IPSS em apreço considerou, no orçamento, valores inferiores aos que verdadeiramente ocorreram em termos de “proveitos e ganhos extraordinários”, sugerindo que as instituições obtiveram mais apoios em termos de donativos e/ou subsídios para investimentos, do que perspetivavam.

Acrescenta-se ainda que face ao “resultado líquido do exercício” apenas as instituições B e D obtiveram variações positivas entre o orçamentado e o realizado, de onde se constata que o resultado líquido foi superior ao que se previa. De facto, a maioria das instituições tinha expectativas de obter melhores resultados, com vista a facultar o bem-estar aos utentes e a proporcionar um maior auxílio à população carenciada; no entanto, não foi o que se verificou.

Contudo, é importante perceber se de facto os maiores desvios, observados nas rubricas apresentadas por cada instituição de forma individual, ocorrem nos mesmos itens apresentados com base em valores médios.

Na Tabela 5 apresentamos os valores médios dos desvios encontrados em cada rubrica apresentada. Para tal, calculou-se a média (aritmética) de cada rubrica anunciada, tendo em conta apenas os itens que mostram valores acima ou abaixo de zero.

Tabela 5 – Média dos desvios observados em cada rubrica

Código das contas	Designação	Total Desvio (Valor)
Custos e perdas		
60	Custos inerentes a associados	337.529,80
61	CMVMC	1.406,29
62	Fornecimentos e serviços externos	-10.374,64
63	Impostos	2.353,69
64	Custos com o pessoal	-59.334,09
65	Outros custos operacionais	145.394,85
66	Amortizações e ajustamento do exercício	13.392,68
67	Provisões	69.744,62
68	Custos e perdas financeiros	1.182.320,25
69	Custos e perdas extraordinários	525.998,61
		2.082.164,04
88	Resultado líquido do exercício	-2.139.281,74
Total		-57.117,70
Proveitos e ganhos		
70	Proveitos inerentes a associados	464.042,05
72	Prestações de serviços	-2.008,47
73	Proveitos suplementares	2.196,74
74	Comparticipações e subsídios à exploração	11.572,78
76	Outros proveitos e ganhos suplementares	-93.370,16
78	Proveitos e ganhos financeiros	-240.456,44
79	Proveitos e ganhos extraordinários	-213.063,81
Total		-57.117,70

Fonte: elaboração própria

Face aos resultados obtidos na Tabela 5, conclui-se que os desvios mais significativos, em termos de valor médio, se encontram nos “custos inerentes a associados”, nos “custos e perdas financeiros” e nos “custos e perdas extraordinários”, relativamente à classe dos custos, contrariando em determinada parte o que havia sido observado anteriormente para os valores individuais. Por seu turno, e no que toca aos proveitos, os maiores desvios observam-se nos “proveitos inerentes a associados”, nos “proveitos e ganhos financeiros” e nos “proveitos e ganhos extraordinários”, similarmente ao que foi constatado nas rubricas apresentadas para os níveis de desvios individuais.

De facto, ao nível dos custos, é visível uma certa discrepância entre os desvios que se destacam individualmente em cada rubrica face aos desvios que se realçam em termos de valores médios. Decorrente da auscultação efetuada aos montantes médios, torna-se evidente que as instituições projetaram importâncias reduzidas, eventualmente para custos associados a empréstimos obtidos, amortizações de investimentos em imóveis, sinistros ou abates, sendo que na realidade os montantes suportados foram bem superiores. Assim, permite-nos presumir que, na generalidade das IPSS analisadas, ocorreram sinistros, penalidades ou agravamento de custos financeiros relevantes.

Salienta-se que o “resultado líquido do exercício” apresenta as mesmas características observadas para os valores individuais.

Seguidamente será feita uma exposição da análise efetuada às contas e orçamentos de acordo com o que foi descrito relativamente ao índice de conservadorismo (Gray).

A Tabela 6 foi construída com o objetivo de comprovar os níveis de convergência retratados, adaptando o índice de Gray, nas rubricas apresentadas em valores realizados e em valores orçamentados. De forma a complementar a informação, calculou-se a média (aritmética) do índice de conservadorismo para cada rubrica apresentada, tomando em consideração apenas os itens que mostram valores acima ou abaixo de zero.

Da análise à Tabela 6 conclui-se que as rubricas designadas “custos inerentes a associados”, “amortizações e ajustamento do exercício”, “proveitos inerentes a associados” e “prestações de serviços” são as que, em termos médios, se encontram enquadradas na categoria neutra, segundo Gray, sugerindo que as mesmas expõem valores semelhantes e demonstram convergência entre os mapas financeiros e económicos apresentados. Tal constatação permite-nos considerar que as IPSS observadas têm consciência e perceção da importância dos custos e dos proveitos relativos a associados, pois para o período em análise foi possível visualizar que as mesmas conseguiram elaborar uma previsão muito idêntica ao que efetivamente se realizou. Ao selecionarmos IPSS afetas ao ramo mutualista, cabe referir que se torna facilitada a tarefa de calcular as rubricas supramencionadas pelo que é possível calcular uma estimativa mais concisa das prestações, rendas ou capitais que irão vencer, bem como dos proveitos que se preveem

arrecadar através de quotizações, tendo sempre presente que o número de associados ou utentes pode oscilar.

Tabela 6 - Resultado do índice de Gray para cada IPSS e respetiva média

Código das contas	Designação	Ano 2011					Total Desvio médio (Gray)
		Desvio (Gray)					
		A	B	C	D	E	
Custos e perdas							
60	Custos inerentes a associados	0,97	1,10	1,15	-	0,85	1,02
61	Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-	0,32	1,01	-	-	0,67
62	Fornecimentos e serviços externos	1,12	0,69	2,48	0,66	1,10	1,21
63	Impostos	0,77	0,02	-	5,65	-	2,15
64	Custos com o pessoal	0,80	0,95	2,17	1,04	1,05	1,20
65	Outros custos operacionais	2,21	0,97	-	1,40	1,00	1,39
66	Amortizações e ajustamento do exercício	0,24	0,89	1,66	1,04	1,07	0,98
67	Provisões	0,52	0,35	-	-	0,96	0,61
68	Custos e perdas financeiros	0,10	0,16	1,19	0,56	0,26	0,45
69	Custos e perdas extraordinários	0,09	0,39	1,09	-	0,03	0,40
		0,89	0,84	1,03	0,79	0,60	0,83
88	Resultado líquido do exercício	1,04	0,62	-0,65	-	-0,01	0,25
Total		0,92	0,80	1,25	0,63	1,02	0,92
Proveitos e ganhos							
70	Proveitos inerentes a associados	1,03	0,91	1,25	1,04	0,76	1,00
72	Prestações de serviços	-	1,01	1,02	-	-	1,01
73	Proveitos suplementares	-	-	0,82	-	-	0,82
74	Comparticipações e subsídios à exploração	1,27	-	1,39	0,65	-	1,10
76	Outros proveitos e ganhos suplementares	0,94	-	-	-	506,75	253,85
78	Proveitos e ganhos financeiros	0,28	0,41	1,29	0,35	1,27	0,72
79	Proveitos e ganhos extraordinários	0,12	0,02	0,85	-	6,38	1,84
Total		0,92	0,80	1,25	0,63	1,02	0,92

Fonte: elaboração própria

Do mesmo modo, reconhece-se que as amortizações traduzem valores convergentes entre o orçamento e as contas anuais, visto que são importâncias facilmente calculadas e imputadas aos períodos em que irão provocar determinado impacto, tendo por base as imobilizações que integram o património de cada entidade.

Observa-se que ao nível das “prestações de serviços” é igualmente destacada a convergência entre o orçamentado e os mapas económicos e financeiros; no entanto, esta é uma rubrica em que dificilmente se consegue prever um valor ajustado. É decorrente das práticas das instituições, delinear um objetivo a atingir, mas torna-se complicado prever

valores concretos ou próximos do que efetivamente se irá realizar. Nestes termos, acrescenta-se que, das entidades analisadas, apenas duas integraram o cálculo do índice respeitante a este item, levando a que o mesmo possa estar “distorcido”.

Em termos individuais, os desvios mais significativos não se apresentam, linearmente, nas mesmas rubricas.

Nesta sequência, elaborou-se a Tabela 7, com o objetivo de apresentar os resultados obtidos na distribuição de frequências⁹ relativa à classe de custos e perdas, para a média de uma amostra, sendo que a preparação desta, teve por base os valores dos desvios médios (Gray) apresentados na Tabela 6.

Tabela 7 – Distribuição de frequências das distribuições índice (rubricas de custos e perdas)

Rubricas classificadas de acordo com o índice de Gray	Total "Custos e perdas"	
	N.º rubricas	%
I. <0,50	2	20,0
II. >=0,50 - <0,74	2	20,0
III. >=0,75 - <0,94	0	0
Pessimista (<0,95)	4	40,0
IV. >=0,95 - <0,99	1	10,0
V. 1	0	0
VI. >=1,01 - <1,05	1	10,0
Neutro (0,95 - 1,05)	2	20,0
VII. >=1,06 - <1,25	2	20,0
VIII. >=1,26 - <1,50	1	10,0
IX. >=1,50	1	10,0
Otimista (>1,05)	4	40,0
Total de rubricas	10	100,0

Fonte: elaboração própria

⁹ Técnica estatística utilizada para mostrar um conjunto de objetos identificados de modo a indicar o número existente em cada classe.

Nestes termos, segundo o índice de Gray (1980) e no que concerne às rubricas de custos e perdas, é possível reconhecer, através da análise à Tabela 7, que apenas 20% das IPSS relatadas estão enquadradas na categoria neutra, sugerindo que a convergência entre os mapas financeiros e económicos, bem como a semelhança dos montantes comparados, são reduzidas. Para a mesma categoria não se observa nenhuma rubrica com índice totalmente neutro (igual à unidade), no entanto reconhece-se que nela se enquadram as “amortizações e ajustamentos do exercício” e os “custos inerentes a associados”. Tal facto permite-nos destacar que as IPSS mantêm um controlo adequado perante os custos que envolvem as modalidades de benefícios de previdência e proteção social, disponibilizadas aos seus utentes e associados, bem como perante as amortizações inerentes ao património que possuem.

Para a mesma classe, apresentam-se 40% das instituições com índices conservadores ou pessimistas, levando à ilação de que os valores suportados, em termos de custos, foram superiores ao que se previa. Assim, cabe acrescentar que os “custos e perdas financeiros” e os “custos e perdas extraordinários” apresentam índices com valores extremos ($< 0,50$), admitindo-se que os custos previstos se revelaram demasiado superiores ao que se imaginava suportar. Por sua vez, é de referir que os “CMVMC” e as “provisões” se enquadram, do mesmo modo, na categoria pessimista; contudo, apresentam relações menos conservadoras do que as rubricas anteriores.

Importa mencionar, ainda a respeito da classe de “custos e perdas”, o facto das restantes entidades (40%) estarem enquadradas na categoria “otimista”, permitindo reconhecer a existência de custos efetivos inferiores ao que havia sido orçamentado. No âmbito da mesma categoria e relativamente aos “custos com o pessoal” e aos “fornecimentos e serviços externos”, é possível aferir que as instituições calculavam ter maiores custos com os trabalhadores, bem como outros custos inerentes à prática das atividades desenvolvidas pelas mesmas, tal como se observou na Tabela 5, relativa aos desvios encontrados em termos de valor. Por sua vez, as rubricas de “impostos” e de “outros custos operacionais” são as que apresentam menor grau de comparabilidade no âmbito da categoria otimista.

A semelhança da Tabela 7, foi preparada a Tabela 8, com vista a apresentar os resultados obtidos na distribuição de frequências relativa à classe de proveitos e ganhos, para a média de uma amostra.

Tabela 8 - Distribuição de frequências das distribuições índice (rubricas de proveitos e ganhos)

Rubricas classificadas de acordo com o índice de Gray	Total "Proveitos e ganhos"	
	N.º rubricas	%
I. <0,50	0	0
II. >=0,50 - <0,74	1	14,3
III. >=0,75 - <0,94	1	14,3
Pessimista (<0,95)	2	28,6
IV. >=0,95 - <0,99	0	0
V. 1	1	14,3
VI. >=1,01 - <1,05	1	14,3
Neutro (0,95 - 1,05)	2	28,6
VII. >=1,06 - <1,25	1	14,3
VIII. >=1,26 - <1,50	0	0
IX. >=1,50	2	28,6
Otimista (>1,05)	3	42,9
Total de rubricas	7	100,0

Fonte: elaboração própria

Relativamente às rubricas enquadradas na classe dos proveitos e ganhos, destaca-se o facto de cerca de 28% das IPSS seleccionadas apresentarem índices integrados na categoria neutra, indicando que existe maior semelhança entre os valores orçamentados e os realizados, face ao que havia sido observado ao nível dos custos. No entanto, ressalva-se que, para tal facto, deve ser tido em conta que o número de rubricas exposto em termos de proveitos é menor do que número de rubricas verificadas ao nível dos custos. Nestes termos, acrescenta-se que o item designado por “proveitos inerentes a associados” é aquele que apresenta o maior nível de comparabilidade entre os valores confrontados, bem como o maior grau de convergência entre os orçamentos e as contas anuais. Ainda no âmbito da categoria neutra, é visível o enquadramento das “prestações de serviços”, permitindo concluir que as importâncias comparadas são semelhantes e que as IPSS mantêm o devido acompanhamento das mesmas.

De acordo com a Tabela 8, constata-se que cerca de 28% das entidades selecionadas, manifestam índices enquadrados na categoria “pessimista”, levando à conclusão de que as organizações obtiveram montantes superiores ao que previam em termos de orçamento. No âmbito desta categoria, são realçados os “proveitos suplementares” e os “proveitos e ganhos financeiros”, os quais se apresentam mais conservadores, conduzindo ao entendimento de que, efetivamente, foram praticados determinados serviços sociais, que permitiram auferir importâncias maiores do que as que se previam, ou foram eventualmente alteradas as taxas de remuneração das aplicações financeiras.

Importa ainda acrescer o facto de que, no que respeita à classe dos proveitos, se constata que cerca de 43% das IPSS manifestam índices enquadrados na categoria “otimista”, sugerindo que as instituições previam, no orçamento, níveis de receitas superiores àquelas que efetivamente se verificaram. A mesma categoria engloba “comparticipações e subsídios à exploração”, de onde se conclui que as entidades obtiveram menos apoios para concretizarem as suas missões, face ao que inicialmente previam, bem como “outros proveitos e ganhos suplementares” e “proveitos e ganhos extraordinários”, sendo que estes manifestam índices com valores extremos, por influência da entidade E. Deste modo, é visível que as IPSS sofreram uma diminuição significativa no valor dos rendimentos obtidos, essencialmente através de subsídios do Estado, contrariando o que havia sido constatado no âmbito da análise aos desvios encontrados, em termos de valor, particularmente em cada instituição.

Em suma e tomando em consideração que cada rubrica dos elementos financeiros e económicos dever ser lida como um todo, conclui-se que os graus de conservadorismo ou comparabilidade, subjacentes aos montantes expostos pelas rubricas sob o que se realizou e o que se apresentou no orçamento, não são idênticos.

Deste modo, importa acrescentar que segundo o modelo de Gray (1980), os resultados obtidos levam a concluir que não é possível aceitar a Proposição 1, visto que apenas 20% e cerca de 28% das IPSS, face aos custos e proveitos respetivamente, se destacam com índices enquadrados na categoria neutra. Assim, assume-se que de facto as instituições apresentam orçamentos que divergem das contas anuais.

Com o objetivo de testar a Proposição 2 preparou-se o Gráfico 4, o qual permite perceber o que verdadeiramente é cumprido pelas instituições em termos de requisitos definidos e exigidos pela tutela, no que concerne à prestação de contas e orçamento anuais.

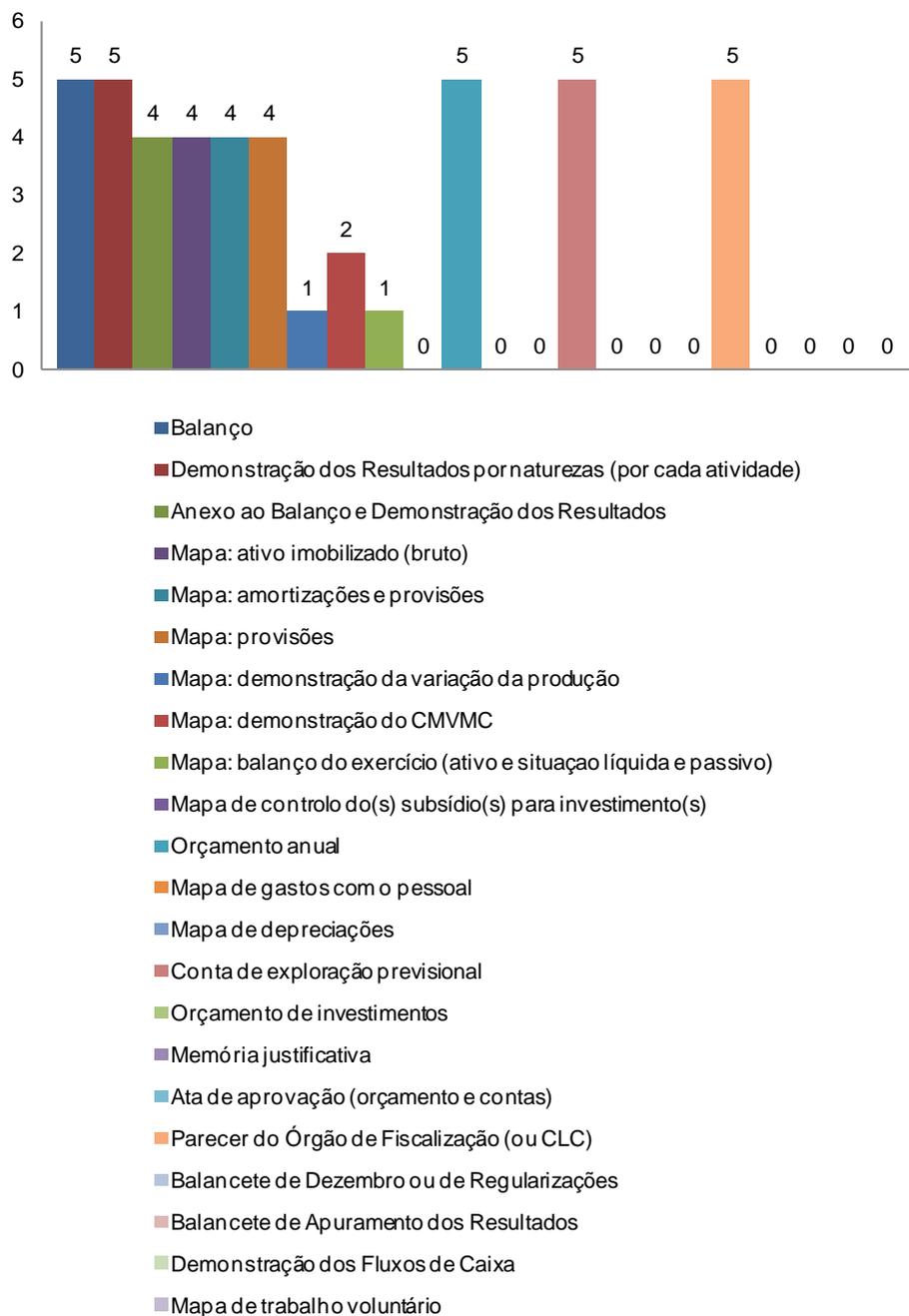


Gráfico 4 – N.º de IPSS que apresentaram cada um dos mapas

Fonte: elaboração própria

Decorrente da análise do Gráfico 4, torna-se perceptível que, de facto, as IPSS analisadas apresentam, de uma forma generalista, apenas os mapas mais comuns. Constata-se que o Balanço, a Demonstração dos Resultados e o Orçamento anual são os mapas frequentemente mais elaborados pelas organizações. Contudo, os restantes quadros, com carácter mais específico, exigidos pela tutela, não são objeto de apresentação por parte das instituições.

No sentido de obter um maior detalhe acerca deste cumprimento, ou não cumprimento, da apresentação da documentação exigida pela Segurança Social face à prestação de contas e orçamento, elaborou-se a Tabela 9 que descreve pormenorizadamente quais os mapas que cada instituição apresentou.

Tabela 9 – Elementos apresentados por cada IPSS

Requisitos exigidos pela tutela	Apresenta					Não apresenta				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Elementos de carácter obrigatório										
Balanço	X	X	X	X	X					
Demonstração dos Resultados por naturezas (por cada atividade)	X	X	X	X	X					
Anexo ao Balanço e Demonstração dos Resultados	X	X	X	X						X
Mapa: ativo imobilizado (bruto)	X	X	X	X						X
Mapa: amortizações e provisões	X	X	X	X						X
Mapa: provisões	X	X	X		X				X	
Mapa: demonstração da variação da produção					X	X	X	X	X	
Mapa: demonstração do CMVMC		X	X			X			X	X
Mapa: balanço do exercício (ativo e situação líquida e passivo)	X						X	X	X	X
Mapa de controlo do(s) subsídio(s) para investimento(s)						X	X	X	X	X
Orçamento anual	X	X	X	X	X					
Mapa de gastos com o pessoal						X	X	X	X	X
Mapa de depreciações						X	X	X	X	X
Conta de exploração previsional	X	X	X	X	X					
Orçamento de investimentos						X	X	X	X	X
Memória justificativa						X	X	X	X	X
Ata de aprovação (orçamento e contas)						X	X	X	X	X
Parecer do Órgão de Fiscalização (ou CLC)	X	X	X	X	X					
Balancete de Dezembro ou de Regularizações						X	X	X	X	X
Balancete de Apuramento dos Resultados						X	X	X	X	X
Elementos de carácter facultativo										
Demonstração dos Fluxos de Caixa						X	X	X	X	X
Mapa de trabalho voluntário						X	X	X	X	X

Fonte: elaboração própria

No que toca à Demonstração dos Resultados por naturezas, a tutela solicita que se proceda à devida distinção entre as várias atividades praticadas por cada entidade, visando identificar os resultados imputados a cada valência. Assim, salienta-se que as instituições apresentam a referida demonstração contemplando, de um modo global, a informação relativa ao total das atividades e acrescem, para além desta, uma Demonstração dos Resultados específica para cada valência praticada, exceto a entidade E.

Relativamente ao Anexo ao Balanço e Demonstração dos Resultados, observa-se efetivamente que as entidades A, B, C e D o apresentam, porém de uma forma muito própria e adaptada a cada realidade, sendo que a instituição E não divulga propriamente este documento e opta por desenvolver alguns esclarecimentos com o intuito de clarificar algumas situações concretas sucedidas no período de 2011. Neste seguimento, é de salientar que, entre os diversos mapas associados ao referido Anexo e que são de apresentação obrigatória perante a tutela, as instituições não apresentam o mapa “Demonstração da Variação da Produção”, exceto a entidade E (que declara esta informação de um modo próprio), o mapa que demonstra o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), exceto as instituições B e C, bem como o quadro que evidencia o ativo e a situação líquida e passivo de forma balanceada, excetuando-se a entidade A. Pressupõe-se que nos casos em que não são apresentados quaisquer mapas elucidativos da variação da produção e do CMVMC, o mesmo se deve ao facto de não se verificar a sua aplicação nos casos concretos. Por seu turno, devia estar devidamente presente e explícito o balanço do exercício face ao ativo e à situação líquida e passivo.

A Segurança Social obriga as IPSS e entidades equiparadas a apresentarem um quadro que permita um controlo apropriado dos subsídios e/ou donativos concedidos, para auxiliar os investimentos, de modo a evidenciar, durante a vida útil dos mesmos, a informação relativa a todos os movimentos obrigatórios que estes originaram ou irão originar. Como tal, este mapa constitui um elemento essencial na gestão dos montantes auferidos pela via do subsídio ou donativo, visto que muitas organizações funcionam principalmente através deste tipo de apoios. Contudo, a informação recolhida não manifesta a presença e desenvolvimento do mesmo em nenhuma entidade.

Quanto ao orçamento anual, é visível que todas as organizações selecionadas apresentam um mapa devidamente organizado, incluindo as principais classes de “custos e perdas” e

“proveitos e ganhos”. No entanto, não aprofundam nem desdobram as rubricas, constatando-se a não apresentação dos restantes mapas específicos solicitados pela tutela neste âmbito, como por exemplo o mapa dos custos com o pessoal. Ressalva-se que, no entanto, as mesmas divulgam informação relativa à conta de exploração provisional, onde mostram o resultado líquido do período que se prevê atingir.

Relativamente à memória justificativa e dado que a mesma permite um melhor entendimento e perceção do orçamento preparado, era expectável que as IPSS a divulgassem. De facto, observa-se que as entidades sintetizam alguns factos que aconteceram e/ou se prevê acontecerem no desenvolvimento das suas atividades, no relatório que antecede a divulgação das demonstrações financeiras e restantes mapas. Contudo, com base na documentação recolhida, não é evidente a existência de qualquer mapa efetivo onde se identifique o impacto das atividades praticadas, o seu início ou encerramento, nem quais os investimentos e desinvestimentos previsíveis para o período em causa, apesar de serem dados exigidos pela tutela.

No que concerne ao parecer do órgão de fiscalização, é efetivamente visível que as cinco instituições o apresentam de forma clara e distinta. Por seu turno, a ata de aprovação (do orçamento e contas), o balancete de dezembro ou de regularizações e o balancete de apuramento dos resultados são documentos que não foram facultados pelas entidades.

Face aos elementos de carácter facultativo, importa salientar que, como já foi referido anteriormente, as organizações apenas apresentaram os mapas considerados essenciais em termos de exigibilidade. Nestes termos, não foi possível presenciar qualquer Demonstração dos Fluxos de Caixa nem qualquer tipo de informação relativamente ao voluntariado. Da perceção adquirida através dos dados analisados, presume-se que este tipo de informação conste dos ficheiros gerados internamente, os quais não são objeto de publicação.

Conclui-se que, perante a informação recolhida, as IPSS ainda não cumprem, na totalidade, a apresentação dos elementos exigidos pela tutela. Acredita-se que, com o aumento do relevo e consideração que se tem vindo a verificar nas instituições enquadradas no terceiro setor e com o aumento da exigência ao nível do normativo contabilístico, as mesmas venham, num futuro muito próximo, a tomar uma postura mais presente e rigorosa face aos

requisitos impostos pela Segurança Social. É necessário ter presente que as instituições podem ter facultado à tutela informações que não facultaram para este estudo.

No sentido de testar a validade da Proposição 3, procedeu-se à análise das contas. Deste modo, é possível constatar que as atividades maioritariamente praticadas pelas cinco instituições compreendem a concessão de modalidades de benefícios e proteção social e a assistência clínica e médica, conforme o Gráfico 5.

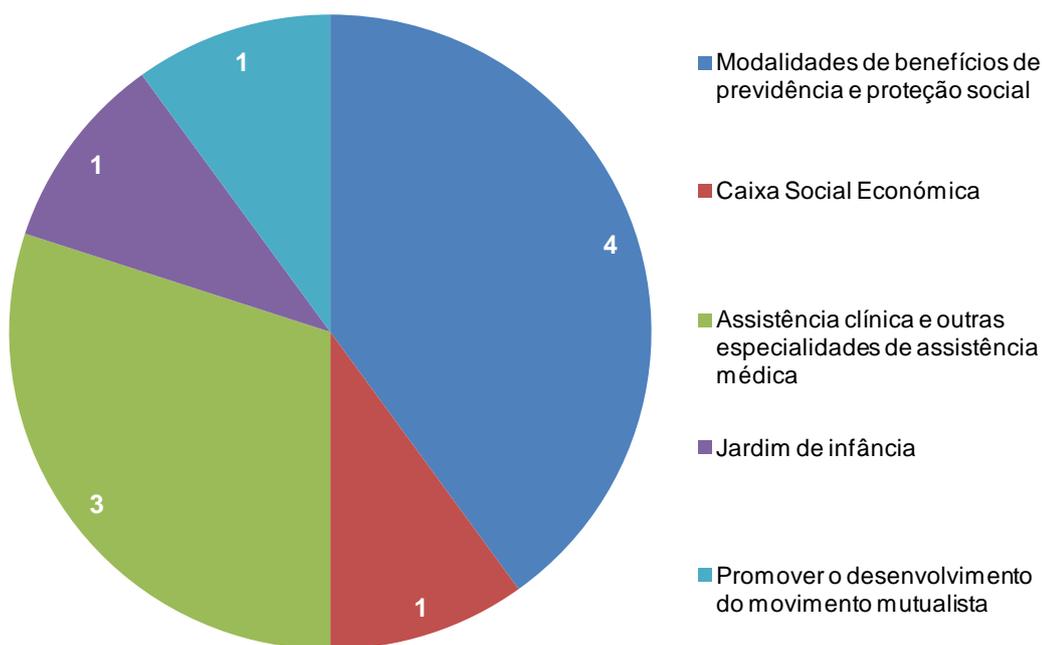


Gráfico 5 - N.º de IPSS que praticam cada valência

Fonte: elaboração própria

A Tabela 10 é apresentada com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão das atividades que cada uma das IPSS analisadas pratica. Assim, é possível visualizar que cada uma destas realiza, em média, duas valências distintas.

Tabela 10 – Atividades praticadas por cada IPSS

IPSS e equiparadas	Valências				
	Modalidades de benefícios de previdência e proteção social	Caixa Social Económica	Assistência clínica e outras especialidades de assistência médica	Jardim de infância	Promover o desenvolvimento do movimento mutualista
A	X	X			
B	X		X		
C	X		X	X	
D					X
E	X		X		

Fonte: elaboração própria

Note-se que as modalidades de benefícios de previdência e proteção social podem incluir a concessão de subsídios de funeral, por morte dos sócios e seus familiares, de outras modalidades de previdência (capitais para jovens, capitais a prazo com pagamentos certos) e de rendas de reforma ou vitalícias. Por sua vez, releva-se que a assistência clínica e médica pode abranger a prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, bem como a assistência medicamentosa.

No seguimento da mesma linha de pensamento e com base nas observações dos documentos obtidos, nota-se que as entidades têm o cuidado de fazer transparecer no relatório e contas os elementos que respeitam a cada atividade desenvolvida, com mais ou menos pormenor. Nestes termos, é possível obter um conhecimento dos resultados que cada valência implica, para as contas globais de cada organização, nomeadamente através das diferentes Demonstrações dos Resultados apresentadas.

Conclusão

As IPSS são organizações caracterizadas pelo facto de se constituírem por meio da iniciativa de particulares, revelando um carácter não lucrativo, e procurando a satisfação de necessidades comuns encontradas na sociedade civil. Como foi evidenciado, estas ocupam um lugar de relevo perante a comunidade, pela promoção de objetivos de interesse público, pela produção de bens e serviços, bem como pelo facto de contribuírem, substancialmente, para a criação de emprego em Portugal. Por sua vez, concluiu-se que estas instituições se fazem representar essencialmente através de associações.

Acredita-se que o uso do orçamento, em conjunto com os restantes elementos financeiros e económicos, possibilita cumprir a missão e as metas a que a organização se propõe no âmbito dos seus fins estatutários, planear as necessidades de capital, bem como obter uma gestão mais adequada às necessidades da mesma e dos recursos disponíveis. Por seu turno, salienta-se que esta ferramenta permite avaliar o desempenho das OSFL, sendo necessário manter todo o processo de orçamentação preciso, completo e atual. O orçamento ajuda a que as organizações se focalizem nos seus objetivos estratégicos de curto e longo prazo; no entanto, compreende algumas limitações, visto ser um processo que pode comportar uma implementação demorada e os dados que representam serem meras estimativas, podendo estar sujeitos a erros e incertezas futuras. Acrescenta-se, ainda, que é importante ter presente que o orçamento deve ser revisto sempre que se verifiquem alterações nas estratégias traçadas ou caso se configurem alterações significativas na economia que possam vir a afetar a organização.

De acordo com o referido em termos de relato financeiro, conclui-se que a informação financeira estabelece um elemento determinante no processo de tomada de decisão. Da análise comparativa efetuada entre o antigo sistema (POC e PCIPSS) e o novo sistema (SNC-ESNL), ficou perceptível que, de facto, este último trouxe um conjunto de regras mais rigorosas, a fim de ser possível facultar informação financeira com um nível de transparência mais elevado e uma maior comparabilidade. Assim, constatou-se que a aplicação das NCRF permite que se pense em contabilidade numa perspetiva de balanceamento em substituição de uma lógica de resultados. Apesar da apresentação das contas com base no SNC-ESNL poder ter sido efetuada já em 2011, sendo somente obrigatória a partir do período de 2012, notou-se que as instituições ainda apresentaram,

relativamente ao período de 2011, as suas contas no âmbito do antigo sistema, facto constatado na seleção de IPSS. Acresce ainda referir que, nesta temática e em matéria de demonstrações financeiras, o POC e o PCIPSS apresentam-se limitados por um uma série de vulnerabilidades, relativas à comparabilidade das demonstrações financeiras elaboradas e à insuficiência de resposta para instituições de grande dimensão, demonstrando um normativo pouco flexível e dinâmico face às NCRF. Por sua vez, o SNC-ESNL veio desagregar e simplificar a informação contida nas mesmas.

Este estudo teve como objetivo principal analisar se a informação constante do orçamento se encontrava refletido no relato financeiro final do período respetivo, no âmbito das entidades inseridas no Terceiro Setor, nomeadamente as designadas IPSS. Assim, o estudo procurou obter evidência empírica relativamente ao facto do tipo de relato financeiro produzido pelas IPSS refletir, ou não, os orçamentos preparados para cada período. Com vista a solucionar o problema recorreu-se ao estudo de caso múltiplo, que contemplou cinco IPSS. Para tal, houve necessidade de estabelecer três proposições de estudo, onde se elegeu, para testar as mesmas, o índice de Gray, adaptando-o de forma a expor a relação entre as várias rubricas, sobre os valores realizados e sobre os valores orçamentados, bem como a técnica da análise de conteúdo.

Nestes termos, no que respeita ao estudo empírico concretizado e tomando em consideração os resultados alcançados, é possível evidenciar as seguintes conclusões:

- menos de metade das IPSS selecionadas apresentou um acompanhamento dos valores orçamentados face aos realizados que permite observar e analisar os desvios detetados
- conclui-se que os desvios mais significativos, em termos de valor médio, se encontram nos “custos inerentes a associados”, “custos e perdas financeiros”, “custos e perdas extraordinários”, “proveitos inerentes a associados”, “proveitos e ganhos financeiros” e “proveitos e ganhos extraordinários”, sendo que ao nível individual os desvios verificam-se nas mesmas rubricas, exceto nos “custos inerentes a associados” e “custos e perdas financeiros”
- face aos graus de conservadorismo relativos ao nível de convergência entre os valores realizados e os valores orçamentados, verificou-se que para as rubricas de custos, apenas 20% das IPSS relatadas estão enquadradas na categoria neutra,

- permitindo concluir que a convergência entre os mapas financeiros e económicos e a semelhança dos montantes comparados são reduzidas
- 40% das instituições apresentam-se com índices conservadores ou pessimistas face aos custos, levando à conclusão de que os valores suportados em termos de custos foram superiores ao que se previa
 - perante as rubricas da classe “proveitos e ganhos”, destaca-se que 29% das IPSS seleccionadas apresentaram índices integrados na categoria neutra, indicando que existe, ligeiramente, maior semelhança entre os valores orçamentados e os realizados face ao que havia sido observado ao nível dos custos
 - relativamente à classe dos proveitos, 43% das IPSS manifestam índices enquadrados na categoria otimista, sugerindo que as instituições previam no orçamento níveis de receitas superiores àquelas que efetivamente se verificaram
 - as rubricas designadas “custos inerentes a associados”, “amortizações e ajustamentos do exercício”, “proveitos inerentes a associados” e “prestações de serviços” são as que, em termos médios, se encontram enquadradas na categoria neutra, nos termos previstos por Gray, ou seja, são as que apresentam similitude nos graus de conservadorismo
 - as IPSS seleccionadas apresentam, de uma forma generalista, apenas os mapas mais comuns, ou seja, o Balanço, a Demonstração dos Resultados e o Orçamento anual, sendo que os restantes mapas específicos não são apresentados com o relevo devido na informação financeira elaborada, demonstrando que as instituições ainda não cumprem, na totalidade, a apresentação dos elementos exigidos pela tutela
 - as entidades têm o cuidado de fazer transparecer no relatório e contas os elementos que respeitam a cada atividade desenvolvida, com mais ou menos pormenor, sendo perceptível os resultados imputados a cada valência

Face às conclusões apresentadas pode reconhecer-se que os graus de conservadorismo subjacentes aos montantes expostos pelas rubricas sobre o que se realizou e o que se apresentou no orçamento, não são idênticos. De tal modo, não se mostrou evidente que o tipo de relato financeiro reflita o orçamento previsto.

Perante todas as evidências apresentadas, cabe acrescentar que se prevê que o aumento das exigências e o lugar de relevo que este tipo de instituições tem vindo a assumir em

Portugal, conduza a que as entidades sintam necessidade de preparar mais e melhor informação financeira, nomeadamente o orçamento pelo papel importantíssimo que assume para uma gestão adequada.

Porém, importa ter sempre presente que qualquer trabalho de investigação apresenta determinadas limitações. Considerou-se como uma limitação a análise que se desenvolveu e a reduzida extensão da seleção de IPSS em apreço, tomando em consideração que a dimensão de apenas algumas instituições pode distorcer os resultados obtidos. Por seu turno, o facto deste estudo apenas conter IPSS pertencentes à realidade mutualista consubstancia outra limitação, pelo que os resultados alcançados necessitam de ser observados com cuidado em termos de generalização. Uma outra limitação passa pelo facto de cada organização apresentar, em determinados casos, diferentes rubricas na face das demonstrações financeiras, o que dificulta a comparabilidade.

Com a implementação do novo SNC-ESNL acredita-se que existem muitos aspetos a melhorar, os quais poderão ser objeto de análise e explanação em trabalhos futuros. Numa outra perspetiva, uma investigação assente numa seleção de IPSS com uma dimensão significativamente maior e mais diversificada à que se expõe no presente trabalho, onde se aplique a problemática em estudo, poderão evidenciar situações igualmente interessantes para um trabalho futuro.

Durante a pesquisa, foi verificada a existência de poucos trabalhos no âmbito do Terceiro Setor, em Portugal, bem como no que toca à temática da utilização do orçamento e da sua relação com o relato financeiro. Efetivamente verifica-se uma certa escassez relativamente a informações mais concretas relacionadas com a gestão nas IPSS. Sendo esta uma peça muito importante para as OSFL, é de salientar que o orçamento poderá ser a solução de grande parte dos problemas que surgem, designadamente ao nível da gestão de recursos obtidos.

Bibliografia

- Alfaro, M. (2003). *O Regime das Instituições Particulares de Solidariedade Social (I parte)*. Acedido em 9 Fevereiro, 2012, em http://www.socialgest.pt/_dl/OREGIMEFISCALDASIPSSx.pdf
- Antão, A. A., Tavares, A., & Marques, J. P. (2011). *Sistema de Normalização Contabilística*. Acedido em 8 Maio, 2012, em http://novo.cnis.pt/images_ok/Manual%20SNC%20-%20CNIS.pdf
- Baker, J. J. (1998). *Activity-based costing and activity-based management for health care*. United States of America: Aspen. Acedido em 10 Abril, 2012, em http://books.google.pt/books?id=83xbATY6ix8C&pg=PA135&dq=Ziebell+e+DeCoster,+1991&hl=pt-PT&ei=DMGET8m8HMWmhAer5f23CA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDgQ6wEwAQ#v=onepage&q&f=false. ISBN 0-8342-1115-7.
- Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G., & Lin, T. W. (2006). *Gestão estratégica de custos*. (3rd ed.). São Paulo: McGraw-Hill. ISBN 978-85-86804-99-1.
- Canha, H. M. C. T. (2010). *A informação financeiro nas IPSS: o caso particular da demonstração dos resultados por valências* (pp. 17-23). Em <http://ria.ua.pt/handle/10773/3820>
- Código Civil Português. Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47 344, de 25 de Novembro de 1966 (atualizado até à Lei 59/99, de 30/06). Acedido em 11 Junho, 2012, em <http://www.confap.pt/docs/codcivil.PDF>
- Código das Sociedades Comerciais. Republicado pelo Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de Março, Diário da República – I Série – A, n.º 63. Alterado pelo Decreto-Lei n.º 8/2007, de 17 de Janeiro e pelo Decreto-Lei n.º 357-A/2007, de 31 de Outubro.
- Constituição da República Portuguesa. Alterada e Republicada pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto, Diário da República – I Série – A, n.º 155.
- Cravo, D., Grenha, C., Baptista, L., & Pontes, S. (2009). *Sistema de Normalização Contabilística – SNC comentado*. Alfragide: Texto Editores, Lda. ISBN 978-972-47-4065-2.
- Cutt, J., Bragg, D., Balfour, K., Murray, V., & Tassie, W. (1996). Nonprofits Accommodate the Information Demands of Public and Private Funders. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(1), 47-65. Acedido em 13 Abril, 2012, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.4130070106/pdf>

- Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de Julho. Diário da República, 1.ª Série, n.º 133.
- Decreto-Lei n.º 241/2007, de 21 de Junho. Diário da República, 1.ª Série, n.º 118.
- Decreto-Lei n.º 249/98, de 11 de Agosto. Diário da República – I Série – A, n.º 184.
- Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de Março. Diário da República, 1.ª Série, n.º 48.
- Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro. Diário da República - I Série, n.º 299.
Revogado pela alínea b) do artigo 98.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, com exceção dos artigos 7.º, 22.º e 24.º do Estatuto.
- Decreto-Lei n.º 80/2001, de 6 de Março. Diário da República - I Série - A, n.º 55.
- Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de Maio. Diário da República - I Série - B, n.º 116.
- Drucker, P. F. (2006). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. XVII. Acedido em 5 Abril, 2012, em http://books.google.pt/books?id=6JB7KANwI3EC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. ISBN 85-221-0190-6.
- Drury, C. (2004). *Management and cost accounting*. (6nd ed.). London: Thompson Learning. ISBN 1-84480-028-8
- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro. Diário da República - I Série, n.º 46.
- Flores, M. (2011). Grande entrevista: O Estado português devia erguer uma estátua às IPSS. *Solidariedade*, 2(145). Acedido em 29 Janeiro, 2012, em <http://www.solidariedade.pt/sartigo/index.php?x=4599>
- Freitas, G. M. da S. (1997). *A informação financeira externa das entidades não lucrativas do sector público*. Dissertação de mestrado em contabilidade e finanças empresariais, Universidade Aberta, Portugal.
- Gonçalves, L. S., Albuquerque, L. S., Lima, D. H. S. de, & Martins, J. D. M. (2009). *Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no Terceiro Setor: um estudo nas OSCIP do Semiárido da Paraíba*. Congresso USP de iniciação científica em contabilidade. Acedido em 23 Março, 2012, em <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/135.pdf>
- Gray, S. J. (1980). The impact of international accounting differences from a security-analysis perspective: some European evidence. *Journal of accounting research*, 18, 64-76.

- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - sentidos e formas de uso. Estoril: Princípia. Em http://www.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vQqGwxG2YPQC&oi=fnd&pg=PP1&dq=An%C3%A1lise+de+Conte%C3%BAdo&ots=4CDrBlp8dN&sig=bXLS4uY0CEuDqcVRFKBpcObH75g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. ISBN 972-8818-66-1.
- Guimarães, A. C. F. P. (2010). *Donativos: possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais*. Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Em http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1936/1/TESE_Mestrado.pdf
- Imeton, L. da S. (2008). *A contribuição da contabilidade ao processo de gestão de uma organização do Terceiro Setor: o caso da IDES* (p. 92). Em http://www.tede.ufsc.br/tesesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=529
- Kothe, A. C. C. L., Souza, L. A. De, & Gozer, I. C. (2009). Orçamento em entidades sem fins lucrativos: estudo de caso em uma entidade religiosa. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umarama, 10(1)*, 69-98. Acedido em 14 Março, 2012, em <http://revistas.unipar.br/empresarial/article/viewFile/3623/2355>
- Lei n.º 101/97, de 13 de Setembro. Diário da República - I Série – A, n.º 212. Estende às cooperativas de solidariedade social os direitos, deveres e benefícios das instituições particulares de solidariedade social.
- Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 11.
- Lei n.º 48/2006, de 29 de Agosto. Diário da República, 1.ª Série, n.º 166.
- Lopes, P. T., & Viana, R. C. (2008). The transition to IFRS: disclosures by portuguese listed companies, (285). Acedido em 31 Maio, 2012, em http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.08.05_wp285.pdf
- Maddox, D. (1999). *Budgeting for not-profit-organizations*. (2nd ed.). Canada: Wiley Nonprofit Series. Acedido em 11 Março, 2012, em http://books.google.pt/books?id=2vr4MK_QnSYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false. ISBN 0-471-25397-9.
- Mendonça, F. (2010). Uma nova etapa para a economia social em Portugal. *Espaço rural*. (p. 76). Acedido em 29 Janeiro, 2012, em <http://www.confagri.pt/Download/ER76Editorial.pdf>
- Moncada, S. M. (2005). Accounting and financial issues: a comparison of nonprofit executive directors' and board members' perceptions. *Journal of Accounting and Finance Research, 13(31)*, 143-142. Acedido em 14 Junho, 2012, em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e796175c-3217-4b72-8708-21ea92cada26%40sessionmgr14&vid=5&hid=15>

- Mutualidades Portuguesas. (2012). A União – o que é o mutualismo? Acedido em 1 Fevereiro, 2012, em http://www.mutualismo.com/o_que_e_mut.html
- Negrão, F. (2012). Reportagem: CNIS agraciada com o Prémio Direitos Humanos 2011. *Solidariedade*, 2(153), 12-13. Acedido em 12 Junho, 2012, em <http://issuu.com/solidariedade/docs/solijan2012?mode=window&pageNumber=1>
- Pitacas, J. A. P. (2009). *Utilidade social e eficiência no mutualismo*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Em <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1580>
- Plano de Contas das Associações Mutualistas. Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 295/95, de 17 de Novembro. Diário da República - I Série - A, n.º 266.
- Plano de Contas das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 78/89, de 3 de Março. Diário da República - I Série, n.º 52.
- Plano Oficial de Contas para Federações Desportivas, Associações e Agrupamentos de Clubes. Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/98, de 27 de Março. Diário da República – I Série - A, n.º 73.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, (25), 105-132. Acedido em 30 Maio, 2012, em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20\(Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf)
- Portaria n.º 105/2011, de 14 de Março. Diário da República, 1.ª Série, n.º 51.
- Portaria n.º 139/2007, de 29 de Janeiro. Diário da República, 1.ª Série, n.º 20.
- Portaria n.º 466/86, de 25 de Agosto. Diário da República – I Série, n.º 194.
- Portaria n.º 638/2007, de 30 de Maio. Diário da República, 1.ª Série, n.º 104.
- Romão, F. M. L. (2002). *Metodologia de desenvolvimento de um sistema de informação para uma Instituição Particular de Solidariedade Social*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal. Acedido em 21 Abril, 2012, em <http://portal.ua.pt/thesaurus/default1.asp?Obra=30&H1=1&H2=0>
- Segurança Social. (2012). IPSS/Iniciativas dos particulares. Acedido em 30 Março, 2012, em <http://www2.seg-social.pt/left.asp?01.03>
- Sobreiro, V. L. de A. (2009). *Sou tudo e não sou nada: as funções de diretor técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha*. Dissertação de mestrado, ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. Em <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3012/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20Mestrado.pdf>

- Trindade, D. (2004). Orçamento Social em Organizações Sem Fins Econômicos (pp. 5-23). *Virtual books*. Acedido em 3 Abril, 2012, em <http://virtualbooks.terra.com.br/osmelhoresautores/download/Orcamentosocial.pdf>
- Vasconcelos, Y. L. (2009). *Orçamento e indicadores* (pp. 45-68). Acedido em 29 Março, 2012, em <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/14786.pdf>. ISBN 978-85-387-0497-3
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications. ISBN 0-8039-5663-0.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1994). Em <http://pt.scribd.com/doc/46546362/Estudo-de-Caso-Planejamento-e-Metodos-Robert-k-Yin>. ISBN 85-7307-852-9.
- Young, D. W. (2003). *Management Accounting in Health Care Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Acedido em 11 Abril, 2012, em http://books.google.pt/books?id=76lPNZLqS10C&pg=PA303&dq=Anthony,+R.+N.,+and+Young,+D.+W.+Management+Control+in+Nonprofit&hl=pt-PT&sa=X&ei=DtqFT-yRJomEhQf7nqzQCA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. ISBN 0-7879-6745-9