

**PROPOSTA DE UMA DEMONSTRAÇÃO DE IMPACTO SOCIOECONÓMICO PARA
UMA INSTITUIÇÃO DO SECTOR NÃO LUCRATIVO**

Carlos Manuel Oliveira Pousado

Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé

José Carlos Lopes

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Bragança

Jorge Manuel Afonso Alves

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Bragança

Area temática: J) Entidades Sem Fins Lucrativos

Palavras-chave: Demonstração de Impacto Socioeconómico, Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé, 3.º Sector e Voluntários

PROPOSTA DE UMA DEMONSTRAÇÃO DE IMPACTO SOCIOECONÓMICO PARA UMA INSTITUIÇÃO DO SECTOR NÃO LUCTATIVO

Resumen

Las organizaciones con carácter social tienen características únicas y los procedimientos contables y las Demostraciones Financieras producidas no reflejan esta singularidad, a pesar de tener un cuadro específico de cuentas. Así, el objetivo principal de este estudio se refiere a la presentación de una propuesta de una Demostración de Impacto Socioeconómico aplicada a la Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé, sobre la base de una metodología para una entidad del 3.º Sector y promovida por Mook y Quarter (2006). Aunque la evidencia del mismo resultado, la Demostración de Impacto Socioeconómico, contrariamente a la Demostración de Resultados estándar, refleja el valor añadido por sus voluntarios a la Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé en el año 2010, ilustra el impacto de esta en sus principales actores, en la economía social, en el sector privado y en el sector público.

Resumo

As organizações com cariz social têm características únicas e os procedimentos contabilísticos e as Demonstrações Financeiras produzidas não reflectem essa singularidade. Deste modo, o principal objectivo do presente estudo prende-se com a apresentação de uma proposta de Demonstração de Impacto Socioeconómico aplicada à Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé, partindo de uma metodologia utilizada para uma entidade do 3.º Sector e promovida por Mook e Quarter (2006). Apesar de evidenciar o mesmo resultado líquido do período, a Demonstração de Impacto Socioeconómico, contrariamente à Demonstração de Resultados convencional, reflecte o valor que os seus voluntários adicionaram à Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé no exercício de 2010, ilustra o impacto desta sobre os seus principais intervenientes, sobre a economia social, sobre o sector privado e sobre o sector público.

1-Introdução

O presente trabalho tem como principal objectivo apresentar uma proposta de Demonstração de Impacto Socioeconómico (DISE) aplicada à Santa Casa da Misericórdia de Alfândega da Fé (SCMAF). Assim, e com vista a um melhor enquadramento do tema em estudo, começa-se por se apresentar uma breve caracterização do Sector Não Lucrativo (SNL) em Portugal e da importância da elaboração de uma DISE para entidades do SNL.

A proposta de DISE apresentada tem por base informação vertida nas Demonstrações Financeiras (DF) relativas ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2010 da SCMAF e outra informação diversa recolhida no sentido da determinação de itens não monetários ou sociais. Assim, a DISE apresentada facultará informação sobre o impacto que a SCMAF exerceu no exercício económico de 2010 nos seus principais intervenientes, na economia social, no sector privado e no sector público. A informação divulgada na DISE proposta será de interesse, essencialmente, para os Órgãos Sociais da SCMAF, para as entidades governamentais que tutelam a SCMAF e para a comunidade académica em geral.

O presente trabalho contempla maissecções. Na segunda secção, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a contextualização e caracterização do SNL e a importância da elaboração de uma DISE para as entidades do SNL. A terceira, compreende uma caracterização da SCMAF. Na quarta secção apresenta-se a metodologia utilizada para a elaboração da DISE. A quinta e sextasecções compreendem a proposta da DISE, a explicação e interpretação da informação contida na mesma, respectivamente. Por fim, apresentam-se as conclusões, limitações e linhas de investigação para trabalhos futuros.

2- Revisão da Literatura

2.1- Breve referência ao SNL em Portugal

A par do sector público e do sector privado, reconhece-se a existência de um “terceiro sector”, o designado “cooperativo e social”, ao abrigo da alínea b) do art.º 80.º da Constituição da República Portuguesa (CRP). Admite-se assim, e segundo o artigo 82.º da CRP, a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção. Por sua vez, Falconer (1999, p. 36) apresenta o SNL como “[...] um sector privado não voltado à busca de lucro, que actua na esfera do público, não vinculado ao Estado.”

O SNL é um termo ainda em afirmação e designa uma realidade social bastante ampla, muito variada entre si (Quintão, 2004). Por forma a validar esta heterogeneidade, constata-se a existência de um número vasto de expressões utilizadas frequentemente como sinónimas: sector das organizações não lucrativas ou voluntárias, sector não lucrativo ou sem fins lucrativos, sector de solidariedade social, sector do voluntariado ou economia alternativa, economia social ou solidária, terceiro sistema, Organizações Não Governamentais (ONG), entre outras designações (Jacob, 2002).

Embora a designação de economia social seja usualmente utilizada em Portugal, Nunes, Reto e Carneiro (2001) defendem que o termo SNL se apropria mais à realidade do nosso país. Na opinião dos autores em apreço, a designação SNL é a que mais se ajusta, e que a designação em causa “vai ao encontro do que é defendido pelos princípios constitucionais vigentes, no artigo 82.º, os quais consideram a existência de três sectores, designadamente, Público, Privado e Cooperativo e Social” (Nunes et. al., 2001, p.67).

Em termos de evolução do SNL, de acordo com o estudo do Ciriec (2000), Portugal encontra-se num conjunto de países -Suécia, Reino Unido, Grécia, Finlândia, Dinamarca, Itália, Luxemburgo e Irlanda - onde o SNL está em emergência, tendo como base uma análise em três rubricas, a saber, o encadeamento entre as diversas vertentes que

compõem o SNL (diferentes ramos de organizações, diferentes sectores de actividade), o reconhecimento pelas autoridades públicas e a visibilidade nos média e na comunidade científica.

As organizações que em Portugal compõem o universo do SNL ou entidades sem fins lucrativos são, ao abrigo do art.º 25 do DL 199/99, de 8 de Junho, as seguintes: instituições de segurança social e de previdência social, instituições particulares de solidariedade social, instituições personalizadas do Estado, instituições de utilidade pública do Estado, igrejas, associações e confissões religiosas, associações, fundações e cooperativas, associações patronais, sindicatos e respectivas uniões, federações e confederações, ordens profissionais, partidos políticos e as casas do povo.

A finalidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) define-se, de acordo com o Estatuto aprovado para as IPSS, como instituições constituídas sem finalidade lucrativa, privadas, com o “propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos”, nomeadamente o apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, à protecção na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, à promoção e protecção da saúde, à educação e formação profissional e à resolução dos problemas habitacionais das populações (Decreto-Lei (DL) 119/83, de 25 de Fevereiro).

As IPSS podem adoptar as seguintes formas jurídicas (Estatuto das IPSS - n.º 1 do art.º 2.º do DL 119/83, de 25 de Fevereiro):

- Associações;
- Fundações;
- Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia.

Como a DISE que se propõe apresentar, e que constitui o principal objectivo deste estudo, se refere a uma Santa Casa da Misericórdia (SCM), importa referir que em Portugal as SCM têm uma tradição multissecular e, por norma, existe uma SCM por concelho.

De seguida apresenta-se a importância de uma DISE para uma entidade do SNL: a SCMAF.

2.2- A DISE e a sua importância

O processo de tomada de decisão nas organizações, para Kaplan e Norton (1996), tem sido reconhecido como deficitário, tendo em conta que tem como suporte única e exclusivamente indicadores financeiros. Para estes autores são necessárias novas formas de medição e controlo, com um campo de visão mais amplo, composta de indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflectam os factores críticos da organização e a sua relação em termos de estratégia, tendo em conta o ambiente cada vez mais global e exigente. É neste contexto que se torna relevante apresentar uma proposta de DISE aplicada à SCMAF, na medida em que, e recorrendo à metodologia utilizada por Mook e Quarter (2006), a DISE permite divulgar um conjunto de informação que complementa aquela que é evidenciada nas DF tradicionais.

Como refere Falconer (1999), para atingir o sucesso e, ao mesmo tempo, maximizar o benefício social do seu desempenho, as organizações terão que, obrigatoriamente, prestar contas a alguém. A relação que desenvolvem com o seu ambiente determina com quem e de que forma deve ocorrer esta prestação de contas (Olak & Nascimento, 2006). Embora respeitem as leis e obedeçam às suas obrigações contratuais, as organizações devem facultar ao público, informação para que este se possa pronunciar a seu respeito

(Paes, 2006). Essa obrigação é ainda mais patente no caso de a organização receber doações desse mesmo público, permitindo questionar quem gere a organização, de onde vêm os seus recursos, de que modo são utilizados e se são eficientes e eficazes no seu uso (Rossi, 2001).

Um outro aspecto não menos importante é o reconhecimento e valorização do trabalho do voluntariado¹ nas entidades do SNL. Alguns autores entendem que o voluntariado é fulcral neste tipo de instituições. Como refere Vernis (1998, p. 137) “[...] os voluntários são o recurso humano por excelência das organizações não lucrativas. Sem pessoas voluntárias, a maioria destas organizações não sobreviveria”. É importante atribuir um valor monetário ao trabalho do voluntariado, considerado como um factor produtivo necessário no desenvolvimento das actividades que contribuem para atingir os objectivos de carácter social destas entidades (Pérez & Perdomo, 2006). Sánchez (1990) alerta para a tendência generalizada da não contabilização do trabalho voluntário, fruto do problema que resulta da sua mensuração. Segundo Socías (1999), para além das DF que as IPSS são obrigadas a elaborar, deve incluir-se informação de carácter social. Tal informação resume-se ao voluntariado (tarefas que realizam, horas utilizadas nas tarefas e quantificar essas mesmas horas) por um lado, e à valorização da produção social da IPSS, por outro lado. Uma das principais particularidades da DISE é o reconhecimento do trabalho do voluntariado.

As entidades do SNL tem a obrigação de prestar contas do seu desempenho e das acções desenvolvidas, com rigor e transparência a todos os envolvidos, sejam eles membros, voluntários, clientes ou fontes financiadoras (Almeida & Ferreira, 2007). Sillanpaa (1998) e Zadek, (1998) têm uma opinião idêntica sobre esta matéria.

Autores como Gray, Owen e Maunders (1987) entendem que a responsabilidade social deve ser visualizada e mensurada, do mesmo modo que a contabilidade, com a visão social, deve conseguir captar o impacto que origina na comunidade. Também Kroetz (1999) é de opinião que a contabilidade pode e deve ter um papel importante, desenvolvendo estudos e preparando demonstrações contabilísticas que contemplem informações sociais, sendo que só se consegue a uniformidade das práticas e normas de contabilidade entre as várias instituições, à medida que a investigação bem como a divulgação das experiências forem permitindo definir uma série de normas. Ainda segundo Kroetz (1999), seria de todo importante apresentar as DF, mas também demonstrações de carácter social, fulcrais para a gestão e para a tomada de decisão nas instituições, num contexto em constante alteração. Esta ideia é partilhada por Silva, Rodrigues e Jorge (1998).

Por sua vez, Campos (2003, p. 48) refere que “As diferenças existentes entre as empresas que compõem o mercado e as que formam o sector sem fins lucrativos fazem com que os gestores de organizações do Terceiro Sector necessitem de adaptar as ferramentas de gestão, dentre elas as demonstrações financeiras, para atender às peculiaridades do ambiente no qual essas organizações estão inseridas”. A DISE que se pretende propor vem, assim, ao encontro deste desiderato.

Mesmo existindo características específicas que distinguem as entidades do SNL das empresas, as exigências daquelas entidades no que diz respeito à elaboração de demonstrações contabilísticas são praticamente as mesmas, com excepção de uma ou outra conta. As organizações na economia social têm características únicas e, no entanto, os procedimentos contabilísticos não reflectem essa singularidade (Quarter, Mook & Richmond, 2003). De acordo com Mook e Quarter (2006), têm-se verificado algumas tentativas de criar DF específicas para organizações sem fins lucrativos. O modelo de DF proposto pelos autores - a DISE - tem como finalidade criar uma DF que

¹Na opinião de Wilson (2000) e Penner (2002) pode definir-se o trabalho voluntário como sendo qualquer actividade onde a pessoa, motivada pelos valores de solidariedade, doa livremente o seu tempo para beneficiar outras pessoas ou organizações, sem retribuição monetária.

inclua um conjunto mais amplo de itens (integração financeira e social) de modo a serem aplicados ao SNL. Segundo os mesmos autores, e também para efeitos do modelo proposto, itens sociais são aqueles que são não monetários, ou seja, não envolvem uma troca no mercado financeiro, opinião já evidenciada por Richmond, Mook e Quarter (2003), também por Benson (1999) e Richmond (1999). Este conceito é relevante para as entidades do SNL. Além disso, são organizações com uma missão social e, por conseguinte, é importante incluir os seus benefícios sociais (no sentido lato) dentro das DF.

As opiniões anteriormente referidas justificam a necessidade e pertinência da apresentação de uma DISE aplicada à SCMAF. Deste modo, e indo de encontro ao referido no início deste trabalho, o principal objectivo do presente estudo prende-se com a apresentação de uma proposta de DISE aplicada à SCMAF, partindo da metodologia utilizada para uma entidade do SNL e promovida por Mook e Quarter (2006).

De seguida, procede-se à caracterização da SCMAF, ou seja, a IPSS à qual se propõe aplicar a DISE.

3- Caracterização da SCMAF

Ao abrigo das classificações apresentadas anteriormente, a SCMAF é uma IPSS dentro do universo das entidades do SNL. Como IPSS reveste a forma jurídica de SCM e por sua vez de Associação. É Pessoa Colectiva de Utilidade Pública. A SCMAF foi constituída em Janeiro de 1955 e encontra-se sediada no Bairro das Penedras, concelho de Alfândega da Fé em Portugal. A principal missão da SCMAF passa pela prestação de serviços à 3.^a Idade e Infância. Esta SCM tem por missão prosseguir e desenvolver fins de acção social apoiando, sobretudo, os cidadãos mais desprotegidos. Estabelece-se que a SCM tem como fins a realização da melhoria do bem-estar das pessoas, prioritariamente dos mais desprotegidos, abrangendo as prestações de acção social, saúde, educação, cultura e promoção da qualidade de vida, e, ainda, o desenvolvimento de iniciativas no âmbito da economia social.

A SCMAF presta serviços na área da 3.^a Idade e Infância a cerca de 200 utentes (idosos e crianças) sendo os idosos os principais beneficiários em regime de internamento, apoio domiciliário e centro de dia. Na generalidade dos casos os utentes que procuram estes serviços são oriundos essencialmente do concelho de Alfândega da Fé, sem suporte familiar, com problemas de saúde e com nível socioeconómico bastante baixo.

O concelho de Alfândega da Fé é um concelho desfavorecido, essencialmente pela sua condição de interioridade, notando-se um acentuado envelhecimento da população. Acrescem ainda factores que muito contribuem para o Estado de saúde da população e de modo particular os mais idosos, como sendo os fracos recursos económicos causados pelas baixas reformas que usufruem, a insuficiente rede de transportes públicos, as precárias condições de habitabilidade, o isolamento geográfico, a existência de idosos sem qualquer tipo de suporte familiar e a considerar também o número elevado de analfabetos nesta faixa etária o que acarreta inúmeros problemas na capacidade de resolução de questões relacionadas com a sua vida diária. Por tudo quanto já foi dito, a SCMAF revela-se como um pilar na vida destes idosos.

Esta instituição apresentava, com referência a 31 de Dezembro de 2010, os seguintes recursos humanos: 67 efectivos, 6 contratados (contratos a termo certo) e 3 avenças. No que concerne à vertente dos recursos humanos, a SCMAF tem como instrumento regulador o Contrato Colectivo de Trabalho (CCT) ao abrigo da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). Trata-se do CCT celebrado entre a CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública, publicado no Boletim de Trabalho e Emprego (BTE), 1.^a série, n.º 17 de 8/05/2006 (revisão global), com a respectiva

alteração salarial e outras, até à presente data, sem nunca descurar o Regulamento Interno da instituição, os Estatutos e o Regulamento de Admissão de Irmãos.

Por forma a dar resposta à sua missão, a SCMAF ao longo dos últimos anos procurou melhorar a eficácia de 4 espaços diferenciados onde funcionam 1 infantário e 3 lares (1 na sede do concelho, 1 na freguesia de Vilarelhos, 1 na freguesia de Vilarchão). Na área de saúde preocupou-se também com as carências existentes, criando um centro de fisioterapia e reabilitação (cerca de 55 utentes diários). A SCMAF presta, ainda, serviços primários a toda a população do concelho através da unidade móvel de saúde, serviço em parceria com a Administração Regional de Saúde do Norte (ARSN) e o Município de Alfândega da Fé.

A SCMAF é membro da Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco e da União das Misericórdias Portuguesas, com todos os deveres e direitos inerentes a tal condição. A instituição possui, ainda, protocolos de parceria estratégicos com diversas entidades/instituições, a saber, Município de Alfândega da Fé, Dentista, Análises Clínicas, Rede Social e é Pólo Distribuidor do programa comunitário de ajuda alimentar a carenciados.

4- Metodologia

Os autores Mook e Quarter (2006) promoveram a metodologia que se pretende utilizar no presente trabalho junto da comunidade Jane/Finch e centro familiar, uma organização fundada em 1976, de baixos rendimentos, em Toronto (Canadá), baseada numa combinação de subsídios do Governo e de donativos. A organização servia uma comunidade étnica e racial diversificada, sendo que grande parte dessa comunidade era constituída por imigrantes recentes no Canadá. Desde o início da actividade, o centro terá evoluído de forma considerável, e segundo a análise feita por Mook e Quarter (2006), o mesmo tinha no terreno, sete programas da área social, servindo estes de sensibilização à comunidade.

Em relação aos recursos humanos da organização, a mesma contava com voluntários e colaboradores remunerados. O Conselho de Administração da Jane/Finch era composto por membros voluntários, sendo que os mesmos reuniam pelo menos 11 vezes por ano. Os voluntários contribuíam para a gestão da organização, e de igual modo, contribuíam também para os programas anteriormente referidos (é importante destacar que no caso da SCMAF, o voluntariado diz respeito, apenas aos Órgãos Sociais, ou seja aos Corpos Gerentes). Para a Jane/Finch as actividades voluntárias representavam 30% dos seus recursos humanos sendo que as horas de trabalho voluntárias representavam 27% do total das horas trabalhadas.

A DISE é apresentada em torno da economia social, sector privado e sector público. No âmbito da economia social, consideram-se as seguintes partes interessadas: funcionários, voluntários, doadores e destinatários. No âmbito do sector privado, as partes interessadas são os fornecedores e os bancos. Por último, e no que diz respeito ao sector público, o governo é a principal parte interessada.

O fluxo de recursos e das partes interessadas, de acordo com a metodologia de Mook e Quarter (2006), é organizado em três categorias: entradas - recursos canalizados para a parte interessada particular; saídas - recursos decorrentes de uma das partes particulares interessadas; entradas/saídas – diferença entre o montante que entra e o montante que saí. Em vez de se concentrar no resultado líquido do período, a DISE destaca para além dos fluxos monetários, os fluxos sociais e o das partes interessadas. A inclusão de recursos sociais diferencia esta demonstração de uma demonstração convencional

Para o cálculo do valor hora do trabalho do voluntariado, o raciocínio de Mook e Quarter (2006) contemplou a *Statistics Canada*, de acordo com a Norte Americana

IndustryClassificationSystem. Na proposta que se pretende apresentar o valor da retribuição horária será determinado pela seguinte fórmula: $(Rm \times 12) : (52 \times n)$, sendo **Rm** o valor da retribuição mensal e **n** o período normal de trabalho semanal a que o trabalhador estiver obrigado, ao abrigo do BTE, 1.ª série, n.º 17 de 8/05/2006, ou se se quiser, ao abrigo do art.º 271.º do Código do Trabalho.

O valor hora apresentado na DISE apresentada para Jane/Finch reporta-se a dois montantes, a saber: \$13,38 para tarefas administrativas e \$22,50 para tarefas executivas (no caso da SCMAF o valor retratado é apenas um, fruto das actividades desenvolvidas se enquadrarem nas executivas, ou seja, planeamento estratégico e controlo e não de funções técnicas, administrativas ou de execução de tarefas laborais). A DISE para Jane/Finch é decomposta em entradas, saídas e valores líquidos por itens associados às partes interessadas, raciocínio esse que não será descurado no caso da SCMAF. Uma das intenções de Mook e Quarter (2006), passava por criar como que um formato para relatar a contribuição das organizações de economia social, por forma a evidenciar a singularidade destas organizações.

Para efeito de elaborar uma proposta de aplicação de uma DISE relativa à SCMAF, utilizar-se-ão, essencialmente, duas fontes de informação. A primeira, relacionada com as peças finais da prestação de contas relativas ao exercício findo em 31 de Dezembro de 2010, devidamente aprovadas pelos Corpos Gerentes, nos termos estatutários, em Assembleia Geral Ordinária de 27 de Fevereiro de 2011. A segunda, relacionada com a recolha de informação diversa no sentido da determinação de itens não monetários ou sociais.

5 - Aplicação da DISE à SCMAF

5.1. Dados e período de estudo

Os dados que servem de base à elaboração da DISE referem-se ao exercício de 2010, onde se inclui, entre outra informação, o Balanço e a Demonstração dos Resultados (DR). Conforme referido aquando da caracterização da instituição, a SCMAF presta serviços na área da 3.ª Idade e Infância (creche e jardim de infância), sendo os idosos os principais beneficiários em vários regimes, a saber:

- Internamento (Lar N.ª Senhora das Dores - Sede, Mini Lar de Vilarelhos, Mini Lar de Vilarchão);
- Serviço de Apoio Domiciliário (SAD);
- Centro de Dia (Centro de Dia de Vilarchão).

5.2-Reconhecimento e mensuração do trabalho voluntário

Um dos aspectos que é necessário ter em conta para a elaboração da DISE, e como anteriormente se referiu, tem que ver com o reconhecimento e mensuração do trabalho prestado em regime de voluntariado, componente social e não monetária. Assim, de seguida identificam-se os voluntários da SCMAF, a sua importância e a quantificação do trabalho desenvolvido por estes. No que concerne à área da saúde, a SCMAF preocupou-se com as carências existentes, criando um centro de fisioterapia e reabilitação.

Para além dos recursos humanos já evidenciados anteriormente, a SCMAF conta com os seus Corpos Gerentes, ou seja:

- Mesa da Assembleia Geral - composta pelo Presidente, 1.º Secretário e 2.º Secretário;
- Direcção - composta pelo Provedor, Secretário, Tesoureiro, 1.º Suplente, 2.º Suplente e 3.º Suplente;
- Conselho Fiscal - composto pelo Presidente, 1.º Vogal, 2.º Vogal, 1.º Suplente, 2.º Suplente e 3.º Suplente.

Os Órgãos Sociais são eleitos por um período de 3 anos, sendo que os mesmos colaboram com a instituição em regime de voluntariado.

Dos voluntários da SCMAF podem considerar-se, e no que aos suplentes diz respeito, os que apenas colaboram com a SCMAF aquando da reunião que antecede a apresentação de contas (peças finais de apresentação de contas da SCMAF – plano, relatório e contas) e também da reunião que precede a conta de exploração previsional (orçamento de investimentos e desinvestimentos e programa de acção para o ano seguinte). Assim, pode-se considerar que cada reunião tem uma duração de aproximadamente duas horas, o que perfaz um total de quatro horas, quer isto dizer que cada suplente contribui com quatro horas anuais. O mesmo raciocínio se aplica ao 1.º e 2.º Secretários da Mesa da Assembleia Geral e ao 1.º e 2.º Vogais do Conselho Fiscal, todos eles membros efectivos. No que concerne aos restantes membros efectivos (cinco), para além de participarem nas reuniões supracitadas, colaboram com a SCMAF em situações diversas e em proporções bastante diferentes, situações essas que se explicam de seguida.

O Presidente do Conselho Fiscal, Presidente da Mesa da Assembleia Geral e Provedor reúnem duas vezes por ano, ao abrigo dos Estatutos da SCMAF, de modo a decidirem sobre os pedidos de admissão de novos irmãos. Tais reuniões são realizadas nos meses de Março e Setembro. Cada reunião tem a duração de cerca de uma hora. Importa referir que o Presidente da Mesa da Assembleia Geral passa ainda nos Serviços Administrativos da instituição cerca de dez vezes por ano (em média, trinta minutos por cada visita). No que toca aos três membros efectivos da Direcção, para além de colaborarem nas reuniões inicialmente referidas (ao Provedor acresce a reunião de admissão de irmãos), o número de horas ao serviço da instituição tem bastante peso. De forma a cumprirem com o que estatutariamente está definido, reúnem uma vez por mês (cerca de três horas). Para além dessa reunião a Secretária contribui com aproximadamente duas visitas por semana (cerca de três horas por visita), o Tesoureiro contribui com cerca de quatro visitas por semana (três horas e meia por visita) aplicando-se o mesmo ao Provedor.

O voluntariado reporta-se a tarefas referentes a questões de planeamento estratégico e controlo e não de funções técnicas, administrativas ou de execução de tarefas laborais. Não se contabilizam as horas afectas às duas Assembleias Gerais Ordinárias realizadas por ano, uma vez que se entende que as mesmas não têm na sua génese qualquer função de gestão mas sim de divulgação a todos os irmãos presentes, dos resultados obtidos, no ano anterior ao da realização da Assembleia (apresentação do relatório e contas – peças finais de apresentação de contas) e de previsões para o exercício seguinte ao da realização da Assembleia (orçamento – conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos).

De acordo com o resumo registado na Tabela 1, conclui-se que a SCMAF, no exercício de 2010, contou com 15 (quinze) voluntários, sendo que os mesmos contribuíram com um total de 1811 (mil oitocentas e onze) horas.

Para o cálculo da afectação do número de horas de voluntariado por valência, teve-se em conta o critério que a seguir se transcreve. Uma vez que os Corpos Gerentes, no exercício do voluntariado contribuem para as diversas valências, optou-se por efectuar a distribuição das horas de voluntariado também pelas diversas valências em função do peso das participações da Segurança Social de cada uma delas no total das

comparticipações.

Tabela 1. Corpos gerentes da SCMAF (exercício fiscal de 2010).

Órgão	Cargo	N.º Horas de Voluntariado
Mesa da Assembleia Geral	Presidente	11
	1.º Secretário	4
	2.º Secretário	4
Direcção	Provedor	714
	Secretário	328
	Tesoureiro	712
	1.º Suplente	4
	2.º Suplente	4
	3.º Suplente	4
Conselho Fiscal	Presidente	6
	1.º Vogal	4
	2.º Vogal	4
	1.º Suplente	4
	2.º Suplente	4
	3.º Suplente	4
Total		1811

Fonte: elaboração própria

De referir que à fisioterapia não foi atribuída qualquer hora de voluntariado, uma vez que esta valência não recebe qualquer participação da Segurança Social. O critério adoptado para a distribuição das horas de voluntariado é o mesmo que a SCMAF utiliza na quantificação e imputação de custos indirectos (custos comuns) aos vários centros de custos.

Este critério é utilizado na apresentação do relatório e contas e validado pela Segurança Social. No entanto, poder-se-iam adoptar outros critérios como sendo, por exemplo, a área geográfica do espaço de funcionamento das actividades, número de utentes, número de funcionários afectos, entre outros.

Na verdade, legalmente não está definido qual ou quais os critérios que devem ser utilizados na repartição de custos nas diferentes respostas sociais, os quais devem ser estabelecidos atendendo a princípios de razoabilidade e tecnicidade, ficando ao critério das instituições o estabelecimento dessas chaves de imputação.

Importa esclarecer que na metodologia de Mook e Quarter (2006) esta questão não se coloca, uma vez que os voluntários são afectos de forma directa, ou seja, existe um número certo de voluntários por cada valência, o que equivale a dizer que não se coloca a questão de imputação do número de horas de voluntariado, visto que os voluntários colaboram com as várias valências de modo independente.

Assim e em resumo, obteve-se a estimativa de horas de voluntariado por valência, conforme se pode observar na Tabela 2.

Tabela 2. Estimativa de horas de voluntariado na SCMAF (exercício fiscal de 2010).

Valência	Comparticipações da Segurança Social	%	N.º de Voluntários	N.º Horas de Voluntariado	Afectação N.º Horas de Voluntariado
Lar N. ^a Senhora das Dores	243.811,62 €	39,95%	15	1811	723,57
Mini Lar de Vilarelhos	41.677,20 €	6,83%	15	1811	123,69
Mini Lar de Vilarchão	29.174,04 €	4,78%	15	1811	86,58
Apoio Domiciliário	161.383,92 €	26,45%	15	1811	478,95
Centro Dia	4.204,99 €	0,69%	15	1811	12,48
Jardim de Infância	35.391,96 €	5,80%	15	1811	105,03
Creche	94.582,59 €	15,50%	15	1811	280,70
Centro de Fisioterapia e Reabilitação	0,00 €	0,00%	0	0	0,00
Total	610.226,32 €	100,00%	15	1811	1811

Fonte: elaboração própria

Da tabela seguinte, resulta o número de voluntários, o número de horas de voluntariado e a média de horas por valência.

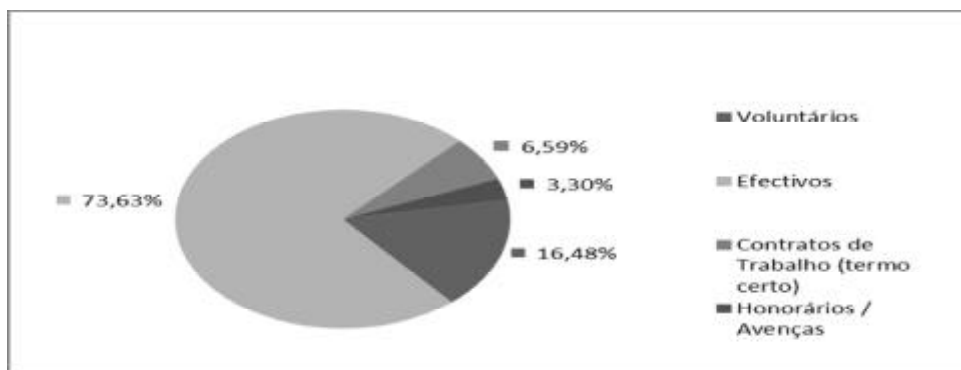
Tabela 3. Estimativa de horas de voluntariado na SCMAF/Média (ano fiscal de 2010).

Área	Valência	N.º de Voluntários	N.º Horas de Voluntariado	Média de Horas
3. ^a Idade	Lar N. ^a Senhora das Dores	15	723,57	48,24
	Mini Lar de Vilarelhos	15	123,69	8,25
	Mini Lar de Vilarchão	15	86,58	5,77
	Apoio Domiciliário	15	478,95	31,93
	Centro Dia	15	12,48	0,83
Infância	Jardim de Infância	15	105,03	7,00
	Creche	15	280,70	18,71

Saúde	Centro de Fisioterapia e Reabilitação	0	0,00	0,00
	Total	15	1811	120,73

Fonte: elaboração própria

Gráfico 1. Repartição dos recursos humanos da SCMAF (a 31-12-2010).



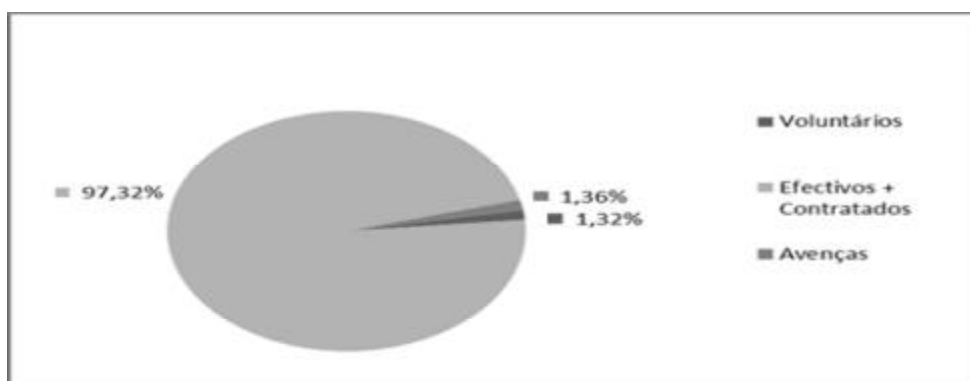
Fonte: elaboração própria

Conforme gráfico anterior, uma forma de se aferir o significado das contribuições voluntárias é examinar a proporção dos recursos humanos que os voluntários têm no global dos recursos humanos da SCMAF. Assim, as actividades voluntárias representam 16,48% dos recursos humanos totais (67 efectivos, 6 contratados a termo certo, 3 avenças e 15 voluntários).

Uma outra maneira de olhar para o significado das contribuições voluntárias é avaliar a proporção do número de horas que os voluntários trabalharam (conforme se pode verificar pela análise que o gráfico 2 proporciona) no global das horas efectivamente trabalhadas na SCMAF (incluí horas extras, baixas, licenças sem vencimento e outros, uma estimativa referente às 3 avenças e não contempla os voluntários). Refira-se que no exercício de 2010 o número de horas trabalhadas foi de 135.618 sendo que 133.748 são respeitantes a trabalhadores efectivos e contratados e 1.870 respeitante a avenças. O número de 133.748 resulta do somatório de 148.576 horas mensais e 2.171,50 de horas extras, subtraídas de 16.999,50 fruto de baixas, licenças sem vencimento e outras situações.

Assim, pode concluir-se que as horas de trabalho voluntário representam 1,32% do total de horas trabalhadas (1.811 horas + 135.618 horas = 137.429 horas). Desta forma, as contribuições voluntárias devem ser contempladas no desempenho global da instituição.

Gráfico 2. Repartição do número de horas (exercício de 2010).



Fonte: elaboração própria

Para além da informação contida naDR da SCMAF, é imperativo determinar itens não monetários, ou seja, itens sociais. É então necessário definir o valor hora do voluntário, o qual se obtém através da fórmula apresentada na Metodologia. Contrariamente à proposta de Mook e Quarter (2006), no caso em concreto da SCMAF o valor a definir é único conforme já referido anteriormente. Qualquer tipo de acção empreendida remete para funções de direcção e chefia, estatuto próprio dos representantes legais da instituição.

Tabela 4. Cálculo do valor hora do trabalho voluntário na SCMAF.

Área	Valência	N.º Horas de Voluntariado	Valor Hora	Valor Total
3. ^a Idade	Lar N.º Senhora das Dores	723,57	7,63 €	5.520,84 €
	Mini Lar de Vilarelhos	123,69	7,63 €	943,75 €
	Mini Lar de Vilarchão	86,58	7,63 €	660,61 €
	Apoio Domiciliário	478,95	7,63 €	3.654,39 €
	Centro Dia	12,48	7,63 €	95,22 €
Infância	Jardim de Infância	105,03	7,63 €	801,38 €
	Creche	280,70	7,63 €	2.141,74 €
Saúde	Centro de Fisioterapia e Reabilitação	0,00	0,00 €	0,00 €
	Total	1811	7,63 €	13.817,93 €

Fonte: elaboração própria

Por um lado, tendo em conta as funções descritas do voluntariado, será legítimo enquadrar em qualificação que remete para quadros superiores. Por outro lado, e também de acordo com o BTE, faz-se o enquadramento tendo em consideração o nível de retribuição adstrito ao nível I, ou seja, 1.157,00€ (tabela A do BTE em apreço), sendo que o período normal de trabalho, dos referidos quadros superiores, é de 35 horas semanais. Da fórmula de cálculo resulta o valor hora de 7,63€ (1.157,00 x 12) / (52 x 35).

5.3- A DISE

A Tabela 5 apresenta uma proposta de aplicação de uma DISE à SCMAF para o exercício fiscal de 2010. Verifica-se uma decomposição das entradas, saídas e valores líquidos por itens associados a cada interessado. As entradas e as saídas são apresentadas na perspectiva das partes interessadas. A título de exemplo, o valor de mercado estimado de voluntários é tratado como saída de voluntários e uma entrada para o interessado rotulado de “destinatário”.

Tabela 5. DISE aplicada à SCMAF.

Impactos	Rubricas	Sub-Rubricas	Entradas	Saídas	Impacto Líquido
Impacto sobre a Economia Social	Funcionários	Benefícios e Salários	981.101,66 €	981.101,66 €	0,00 €
		Impostos	123.014,31 €	123.014,31 €	0,00 €
	Voluntários	Serviços Recebidos			0,00 €
		Trabalho Previsto		13.817,93 €	13.817,93 €
	Doadores	Fundações Individuais		451.349,36 €	451.349,36 €
		Doações		53.752,87 €	53.752,87 €
	SCMAF	Juros e Proveitos Equiparados		91,04 €	91,04 €
		Desenvolvimento			0,00 €
	Destinatários	Bens e Serviços Recebidos	1.584.109,34 €	112.792,86 €	-1.471.316,48 €
	Subtotal (a)			2.688.225,31 €	1.735.920,03 €
Impacto sobre o Sector Privado	Fornecedores	Pagamentos Recebidos	453.715,15 €	453.715,15 €	0,00 €
	Bancos	Juros Pagos	91,04 €	91,04 €	0,00 €
	Subtotal (b)			453.806,19 €	453.806,19 €
Impacto sobre o Sector Público	Governo	Subvenções		721.450,04 €	-721.450,04 €
		Pagamento de Impostos	123.014,31€	123.014,31 €	0,00 €
	Subtotal (c)			123.014,31€	844.464,35€
Total (a+b+c) RLE Negativo			3.265.045,81€	3.034.190,57€	230.855,24€

Fonte: elaboração própria

6. Discussão

6.1 -Impacto na economiasocial

No âmbito da economia social, consideram-se como partes interessadas, as seguintes: funcionários, voluntários, doadores e destinatários. Esta matriz das partes interessadas reflecte melhor a dinâmica das organizações de economia social do que uma demonstração com o foco em accionistas/sócios.

6.1.1 - Funcionários

No que diz respeito aos funcionários, as entradas consistem nos custos com o pessoal, sendo que o valor a inscrever nesta conta é de 981.101,66€. Como contrapartida, o trabalho dos mesmos é valorizado pelo mesmo valor. Portanto, o montante de 981.101,66€ aparece como entrada e saída, apresentando um impacto líquido de zero. Ainda no que diz respeito aos funcionários, estes também pagam impostos (123.014,31€), beneficiando de prestações de serviços públicos. O valor de 123.014,31€ resulta dos 11% de contribuições para a segurança social por parte do trabalhador, bem como das retenções de IRS. A SCMAF surge como que colectora de impostos que depois entrega ao Estado. Aquando do processamento e pagamento dos salários, estes valores são retidos por forma a serem entregues ao Estado no mês seguinte. Supõe-se que o valor que os funcionários receberam e pagaram (entrada para o sector público) foi o mesmo.

6.1.2-Voluntários

Os voluntários contribuíram com 13.817,93€ de trabalho, uma saída que tem impacto sobre a economia social. De notar que na metodologia promovida por Mook e Quarter (2006) as contribuições voluntárias também registam um valor nas entradas (serviços recebidos). Os voluntários interpretaram estes desafios como importantes e que lhes permitiram desenvolver capacidades, interacção social e oportunidades de experimentar coisas novas em prol da comunidade local. No entanto, uma vez que o voluntariado da SCMAF diz respeito às tarefas referentes a questões de planeamento estratégico e controlo e não de funções técnicas, administrativas ou de execução de tarefas laborais, a rubrica em causa não tem aplicação.

6.1.3-Doadores

Numa primeira vertente, o item em apreço apresenta um impacto no valor de 451.349,36€. A conta referente às prestações de serviços, regista a prestação de serviços da actividade principal (acção social prestada a idosos e crianças) e secundária (fisioterapia) da instituição. De registar ainda o valor de 53.752,87€ adstrito aos proveitos e ganhos extraordinários, sendo que os donativos se revelam com grande peso, no que concerne ao valor global desta conta. Portanto, o impacto líquido, apresenta o valor de 53.752,87€.

6.1.4-SCMAF

A rubrica em causa regista um impacto de 91,04€, valoresse afecto aos proveitos e ganhos financeiros. Mook e Quarter (2006) sugerem também um valor adstrito ao

desenvolvimento. No entanto, conforme explicação na rubrica referente aos voluntários e uma vez que o voluntariado da SCMAF não exerce funções técnicas, administrativas ou de execução de tarefas laborais, a rubrica em causa não tem aplicação.

6.1.5- Destinatários

Em economia social os destinatários são principalmente a comunidade em torno da SCMAF. A comunidade é o principal beneficiário das saídas da SCMAF. O valor de 112.792,86€ resulta do somatório dos proveitos suplementares (8.496,90€) e de outros proveitos operacionais (104.295,96€). Do total dos custos e perdas (1.570.291,41€), somados do total da contribuição dos voluntários (13.817,93 €) resulta o valor de 1.584.109,34€.

6.2 -Impacto no sector privado

No âmbito do sector privado, as partes interessadas passam pelos fornecedores e bancos. No que aos fornecedores diz respeito, os mesmos forneceram bens e serviços no exercício de 2010 no valor global de 453.715,15€ (135.451,84€ respeitante ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas e 318.263,31€ referente aos fornecimentos e serviços externos). Assim, estes montantes são entradas (bens e serviços) e saídas (dinheiro), com um impacto líquido de zero, tendo em conta que os pagamentos de bens e serviços e numerário são equivalentes.

Em relação aos bancos, a SCMAF recebeu 91,04€ de juros (entrada), um valor irrisório, fruto da instituição em causa não ter aplicações financeiras. Como contrapartida, os bancos beneficiaram do mesmo valor em resultado dos saldos das várias contas à ordem da SCMAF (saída). Assim, o valor surge como entradas e saídas, sendo o impacto líquido igual a zero.

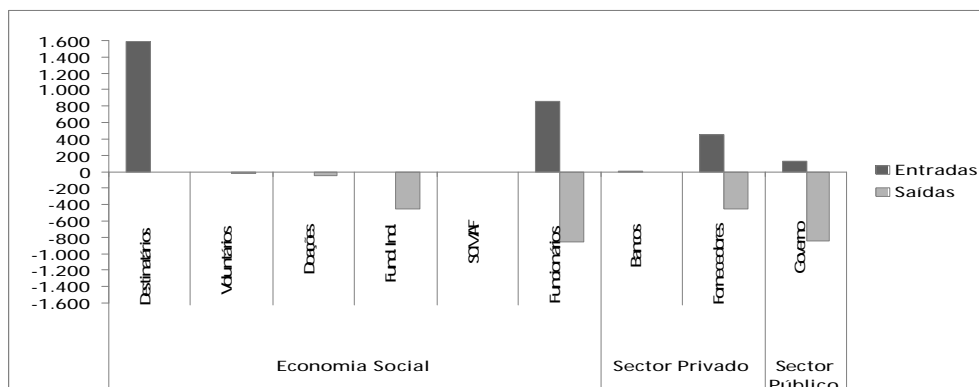
6.3 -Impacto no sector público

No sector público o Estado é a principal parte interessada. A SCMAF recebeu no exercício de 2010 o valor total de 721.450,04€ referente a participações e subsídios à exploração, sendo que os mesmos se repartem da seguinte forma: do ISS, Centro Distrital de Bragança o valor de 610.226,32€, do Instituto de Emprego e Formação Profissional o valor de 839,74€ e de Outras Entidades o valor de 110.383,98€. Estes valores representam uma saída para o Estado.

Os funcionários da SCMAF pagam 123.014,31€ em impostos sobre salários, uma entrada para o Estado. Pressupõe-se que essa mesma quantidade é gasta pelo Estado em serviços à população. Portanto, o impacto líquido do interveniente, no caso, do Estado é de 721.450,04€, ou seja, uma saída total de 844.464,35€ (721.450,04€ + 123.014,31€), sendo que o valor de 123.014,31€ constitui um recurso canalizado para o Estado.

Da análise gráfica que se segue, pode concluir-se qual o impacto existente na economia social e qual o impacto sobre o sector público e no sector privado, impactos esses que não são retratados numa demonstração convencional. Assim, a par da DISE, a análise gráfica permite visualizar, qual o valor dos recursos canalizados e dos recursos provenientes dos principais grupos interessados para a SCMAF, no que corresponde ao exercício económico de 2010. A DISE evidencia o valor (13.817,93€) que os Corpos Gerentes, no exercício de voluntariado, adicionaram à SCMAF durante o período em causa, bem como o impacto provocado pela SCMAF na economia social, no sector privado e no sector público.

Gráfico 3. DISE / Entradas e saídas para os principais grupos envolvidos(Unidade: em milhares de Euros)



Fonte: elaboração própria

De seguida, apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo efectuado, bem como futuras linhas de investigação.

7 - Conclusões

Com vista à concretização do objecto de apresentar uma proposta de DISE aplicada à SCMAF, começou por se efectuar uma breve contextualização e caracterização do SNL em Portugal e da importância da DISE. Após a caracterização da SCMAF, apresenta-se a metodologia utilizada e outra informação tida como necessária para a elaboração da DISE.

A DISE proposta refere-se ao exercício económico de 2010 e evidencia um resultado líquido do período negativo de 230.855,24€ e igual ao registado na DR convencional que a SCMAF apresentou e aprovou em Assembleia Geral Ordinária. Todavia, a proposta de DISE apresenta um quadro bastante diferente da SCMAF. ADR da SCMAF demonstra que os custos e perdas são superiores aos proveitos e ganhos em 230.855,24€, sendo que apenas permite ver a repartição, conta por conta, rubrica por rubrica, dos custos e perdas, bem como dos proveitos e ganhos. No entanto, a DISE evidencia um conjunto de outras informações, como sejam, por exemplo, que o valor que os seus voluntários no exercício da gestão, no caso concreto os Corpos Gerentes, adicionaram à SCMAF durante o período em apreço foi de 13.817,93€, que o impacto provocado pela SCMAF na economia social no mesmo período foi de 952.305,28€, e de menos 721.450,04€ no sector público. A DISE apresentada permite ainda visualizar, para o exercício económico de 2010, o valor dos recursos canalizados e dos recursos provenientes dos principais interessados para a SCMAF. Deste modo, a DISE poderá revelar-se útil aquando da elaboração de práticas e políticas de gestão. Não tendo accionistas, no sentido tradicional do termo, as organizações do SNL necessitam de evidenciar as suas singularidades e as suas particularidades, ou seja, necessitam de reconhecer a sua missão social cumprindo com os pressupostos inerentes à sua constituição.

A DISE evidencia passos importantes de modo a permitir fazer leituras mais amplas das contas, na medida em que permite conhecer melhor o trabalho levado a cabo pelas instituições a diversos níveis.

Os resultados obtidos no presente estudo são importantes para a comunidade académica em geral, para os Órgãos Sociais das entidades do SNL e para as entidades governamentais que as tutelam. Apesar de importante, o estudo não está isento de limitações. Salientam-se as mais importantes e que resultam da metodologia aplicada

para a medição dos diferentes impactos e de apenas se ter considerado como itens não monetários o trabalho desenvolvido pelos voluntários. No entanto, estas limitações não colocam em causa os resultados obtidos, antes constituem oportunidades de investigação para trabalhos futuros.

Referências

Almeida, M., & Ferreira, E. (2007): Terceiro sector - Prestação de contas e suas implicações (9.ª Edição). LTC, Rio de Janeiro.

Anthony, R., & Young, D. (1999): Management control in nonprofit organizations, Irwin 11th edition. McGraw-Hill, Boston.

Benson, D. (1999): Return on investment: public dollars, private dollars, charitable contributions, voluntarism. Paper presented at the conference of the National Association of Community Action Agencies. Acedido a 12 de Março de 2011, em: <http://www.roma1.org/documents/ROI/nacaa99.pdf>.

Campos, G. (2003): A Realidade contábil gerencial de uma organização do terceiro sector - O caso da Fundação Otacílio Coser. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Ciriec (2000): Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative. The enterprises and organizations of the third system: A strategic challenge for employment. Relatório elaborado no âmbito da acção piloto "troisièmesystèmeemploi" da Comissão Europeia. Acedido a 8 de Janeiro de 2011, em <http://www.ulg.ac.be/ciriec/>.

Falconer, A. (1999): A promessa do terceiro sector – Um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Gray, R.; Owen, D., & Maunders, K. (1987): Corporate social reporting: Accounting & accountability. Prentice Hall, London.

Jacob, L. (2002): Ajudante sénior - Uma hipótese de perfil profissional para as IPSS. Dissertação. ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, January – February, pp. 75-80.

Kroetz, C. (1999): Contabilidade social. Acedido a 10 de Março de 2011, em: https://www.sebraepb.com.br:8080/bte/.../157_1_arquivo_csocial.pdf.

Mook, L. & Quarter, J. (2006): "Accounting for the social economy: The socioeconomic impact statement". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77 (2), pp. 247-269.

Nunes, F.; Reto, L., & Carneiro, N. (2001): O terceiro sector em Portugal. Delimitação, caracterização e potencialidades. Programa Pessoa – linha de acção: estudos e investigação. Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, Lisboa.

Olak, P., & Nascimento, D. (2006): Contabilidade para entidades sem fins lucrativos. Terceiro sector. Atlas, São Paulo.

Paes, J. (2006): Fundações, associações e entidades de interesse social: Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários (6.ª Edição). Brasília Jurídica, Brasília.

Pérez, C., & Perdomo, J. (2006): "Aspectos económicos y contables del voluntariado en las ONG. Universidad Nacional Autónoma do México". *Revista Contaduría y Administración*, Septiembre-Diciembre, 220, pp. 181-206.

- Quarter, J.; Mook, L., & Richmond, B. (2003): "What is the social economy?" *Research Bulletin, Centre for Urban and Community Studies*, 13.
- Quintão, C. (2004): As empresas de inserção como organizações do terceiro sector – O caso português no contexto europeu. Dissertação provisoriamente intitulada. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Richmond, B. (1999): Counting on each other - A social audit model to assess the impact of nonprofit organizations. Tese de Doutoramento. University de Toronto, Toronto.
- Richmond, B.; Mook, L., & Quarter, J. (2003): "Social accounting for nonprofits: two models". *Nonprofit Management & Leadership*, 13(4), pp. 308-322.
- Rossi, L. (2001): A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do terceiro sector. Atlas, São Paulo.
- Sillanpaa, M. (1998): "The body shop values report: Towards integrated stakeholder auditing". *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1443-1456.
- Silva, J.; Rodrigues, A., & Jorge, S. (1998): "Novos desenvolvimentos da contabilidade, a contabilidade social". *Revista Revisores & Empresas*, Abril – Junho, pp. 31-47.
- Socias, A. (1999): La información contable externa en las entidades privadas no lucrativas. Especial referencia a las ONGs. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. Madrid: Ministério de Economía y Hacienda.
- Vernis, A. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Zadek, S. (1998): "Balancing performance, ethics and accountability". *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1421-1441.