
**TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NAS ESNL EM
PORTUGAL: O CASO DAS IPSS E DOS CENTROS SOCIAIS
PAROQUIAIS DE GUIMARÃES**

Paulo Eusébio da Silva Lemos

Plano de Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professora Maria Teresa Teixeira de Carvalho Marinho Bianchi

2026

Agradecimentos

Por tudo o que recebi ao longo da vida, agradeço profundamente à minha família de sangue, mais respetivamente, à minha mãe e aos meus irmãos, agradeço o amor, a força e o apoio constante; ao meu pai, agradeço a memória correlacionada com a inspiração que continua a guiar-me; e aos meus avós, padrinhos e tios próximos, agradeço cada gesto de cuidado e presença que me ajudou a chegar até aqui. Agradeço ainda ao meu cão, companheiro fiel de tantos anos, cuja presença silenciosa, lealdade e conforto nos momentos mais exigentes foram um apoio emocional insubstituível ao longo deste percurso.

Agradeço igualmente à Família Campos, que desde a infância me acolheu como um dos seus. Agradeço-lhes o carinho, a proteção e o sentimento de pertença que sempre me ofereceram, e que foram essenciais para o meu crescimento pessoal e emocional.

Um agradecimento muito especial à Professora Isabel Correia, cuja influência marcou decisivamente o meu percurso. Agradeço-lhe o exemplo de ambição, rigor e humanidade, que moldou a pessoa e o profissional que procuro ser.

Lado a lado com este percurso, agradeço à Professora Maria Teresa Bianchi pela orientação rigorosa e pela confiança, e à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que me proporcionou as bases académicas e humanas que sustentam este trabalho.

O meu agradecimento estende-se, por fim, a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para este trabalho. Agradeço cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada presença que tornou possível esta etapa. A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

As Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) desempenham um papel essencial na resposta a necessidades sociais, culturais e comunitárias, sendo crescentemente chamadas a demonstrar transparência, rigor e responsabilidade na gestão dos recursos que administram. Em Portugal, a adoção da Norma Contabilística e do Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL) representou um avanço significativo na uniformização do relato financeiro, procurando melhorar a qualidade, comparabilidade e fiabilidade da informação divulgada por entidades como as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e as organizações de inspiração religiosa. Paralelamente, a literatura evidencia que a eficácia da prestação de contas depende não apenas da normalização contabilística, mas também da existência de sistemas de controlo interno robustos, práticas de controlo de gestão adequadas e mecanismos de transparência digital que permitam o escrutínio público.

Partindo deste enquadramento, a presente dissertação analisa, de forma integrada, a transparência institucional, a prestação de contas e os mecanismos de controlo interno em oito organizações do terceiro setor — quatro IPSS e quatro Centros Sociais Paroquiais — permitindo comparar diferentes modelos de governação, estruturas de financiamento e níveis de formalização administrativa. A investigação adota uma metodologia mista, combinando análise documental, análise financeira baseada em rácios e avaliação qualitativa dos sistemas de controlo interno e de gestão. Esta abordagem é complementada pelo desenvolvimento de dois instrumentos analíticos: o Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP), inspirado no Total Disclosure Index (TDI) e nos indicadores TR1–TR4 validados na literatura internacional, e o Mapa de Risco de Oportunidades de Transparência (MROT), que avalia não apenas o que é divulgado, mas também o impacto potencial da informação que permanece opaca.

Os resultados obtidos permitem identificar assimetrias relevantes entre IPSS e Paróquias, tanto ao nível da aplicação da NCRF-ESNL como na qualidade da informação divulgada, na formalização dos processos de controlo interno e na utilização de plataformas digitais para prestação de contas. A análise evidencia que a transparência institucional continua a ser condicionada por fatores como a dimensão organizacional, a profissionalização da gestão, a existência de auditoria externa e a maturidade dos sistemas administrativos. Conclui-se que, embora a normalização contabilística tenha contribuído para

melhorar o relato financeiro, persistem fragilidades estruturais que limitam a *accountability*, sobretudo em entidades de menor dimensão ou com processos informais de governação. O estudo oferece contributos teóricos e práticos para o reforço da transparência no setor não lucrativo português, propondo instrumentos replicáveis que podem apoiar decisores, reguladores e investigadores na avaliação e melhoria das práticas de prestação de contas.

Palavras-chave: Transparência Organizacional, *Accountability*, NCRF-ESNL, Indicadores de Transparência, Divulgação Online, IPSS, Organizações Religiosas, Terceiro Setor

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Entidades do Setor Não Lucrativo, Accountability e Transparência	4
2.1.1. Caracterização das Entidades do Setor Não Lucrativo.....	4
2.1.2. Accountability nas ESNL à luz das teorias organizacionais.....	5
2.1.3. Transparência nas Entidades do Setor Não Lucrativo	8
2.1.4. Evidência Empírica sobre Transparência nas IPSS e Organizações	
Religiosas.....	9
2.1.5. Síntese.....	10
2.2. Normalização contabilística nas ESNL	10
2.3. Sistemas de Controlo Interno e Controlo de Gestão nas ESNL.....	13
2.4. Transparência Digital e Divulgação Online	15
2.5. Indicador de transparência e Modelo de avaliação	17
3. Metodologia	20
4. Análise de resultados.....	23
4.1. Caracterização da Amostra	23
4.2. Estudos de caso.....	24
4.2.1. IPSS.....	24
4.2.2. Centros Sociais Paroquiais.....	25
4.3. Apresentação dos dados – ITI-IP	26
4.3.1. Resultados por dimensão.....	26

4.3.2.	Resultados por entidade	32
4.3.3.	Interpretação dos resultados	34
4.4.	Análise financeira	36
4.4.1.	Resultados por rácio.....	36
4.4.2.	Resultados por entidade	38
4.4.3.	Interpretação dos resultados	41
4.5.	Apresentação dos dados – MROT	43
4.5.1.	Resultados por dimensão.....	43
4.5.2.	Resultados por entidade	46
4.5.3.	Interpretação dos resultados	51
4.6.	Síntese integrada dos resultados.....	52
5.	Conclusões, limitações e indicações para investigações futuras	54
5.1.	Conclusões gerais	54
5.2.	Limitações do Estudo.....	55
5.3.	Indicações para investigações futuras	56
6.	Referências bibliográficas	58
	Anexo 1 – Identificação das Entidades Analisadas	1
	Anexo 2 – Tabelas de Análise Financeira (Rácios).....	2
	Anexo 2.1 – Rácios de Liquidez (2023–2024)	2
	Anexo 2.2 – Rácios de Estrutura Financeira (2023–2024)	4
	Anexo 2.3 – Rácios de Atividade (2023–2024)	8
	Anexo 3 – Resultados do Indicador MROT	11
	Anexo 3.1 – Quadro-Resumo do MROT	11

Anexo 3.2 – Mapas Individuais de Quadrantes	12
Mapa 3.2.0. – Mapa MROT (Modelo Base).....	12
Mapa 3.2.1.- Mapa da Casa do Povo de Briteiros (A1)	12
Mapa 3.2.2.- Mapa da Casa do Povo de Fermentões (A2).....	13
Mapa 3.2.3.- Mapa da Associação de Reformados de Lordelo (A3)	13
Mapa 3.2.4.- Mapa do Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4)	14
Mapa 3.2.5.- Mapa do Centro Social Paroquial de Donim (B1).....	14
Mapa 3.2.6.- Mapa do Centro Social Paroquial de Gondar (B2)	15
Mapa 3.2.7.- Mapa do Centro Social e Paroquial de N. Senhora da Conceição (B3) ..	15
Mapa 3.2.8.- Mapa do Centro Social Paroquial de Ronfe (B4)	16

1. Introdução

O setor não lucrativo desempenha um papel central no desenvolvimento social, cultural e comunitário, contribuindo para a coesão social e para a resposta a necessidades que o Estado e o mercado não conseguem satisfazer plenamente. Em Portugal, as Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) — incluindo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), fundações, associações culturais e entidades de inspiração religiosa, como os Centros Sociais Paroquiais — assumem uma relevância crescente, quer pela diversidade dos serviços que prestam, quer pelo volume de recursos públicos e privados que mobilizam. Esta realidade torna particularmente exigente a necessidade de transparência e de prestação de contas, elementos essenciais para assegurar a confiança dos doadores, beneficiários, entidades financiadoras, reguladores e da sociedade em geral.

A diversidade de fontes de financiamento, a complexidade das atividades desenvolvidas e a responsabilidade social inerente à missão destas organizações reforçam a importância de sistemas contabilísticos e de reporte financeiro que permitam avaliar a sua gestão, sustentabilidade e impacto. Neste contexto, a implementação do Normativo Contabilístico do Relato Financeiro para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL) representou um marco relevante na harmonização e no reforço da qualidade da informação financeira produzida pelas ESNL, ao estabelecer normas específicas para o registo e apresentação das demonstrações financeiras. Contudo, apesar deste enquadramento normativo, persistem desafios significativos na aplicação prática da NCRF-ESNL, sobretudo em organizações com menor capacidade administrativa ou com estruturas de governação informais, como sucede frequentemente em entidades de natureza paroquial. Esta heterogeneidade gera assimetrias de informação e dificulta a comparabilidade entre organizações, comprometendo a avaliação da qualidade da gestão e da *accountability*.

Para além da normalização contabilística, os sistemas de controlo interno e de controlo de gestão assumem um papel determinante na promoção da transparência e da prestação de contas. A existência de mecanismos eficazes de controlo interno influencia diretamente a fiabilidade da informação financeira, a monitorização adequada dos recursos e a prevenção de riscos como erros materiais, fraude ou utilização inadequada de fundos.

No entanto, muitas ESNL enfrentam fragilidades estruturais nestas áreas, frequentemente associadas à escassez de recursos humanos especializados, à dependência de

voluntariado e à adoção de práticas de gestão informais. Compreender de que forma estas organizações operacionalizam o controlo interno e o controlo de gestão revela-se, assim, fundamental para avaliar a qualidade da sua prestação de contas e a robustez dos seus mecanismos de governação.

Paralelamente, a crescente digitalização do setor não lucrativo introduz novas oportunidades e desafios no domínio da transparência. A utilização de websites institucionais, a divulgação online de relatórios e demonstrações financeiras e o recurso a plataformas eletrónicas de gestão podem constituir instrumentos relevantes para reforçar o acesso à informação e o escrutínio público. Contudo, a adoção destas práticas é desigual entre as ESNL e permanece pouco estudada no contexto português, especialmente no que respeita às diferenças entre organizações sociais e entidades de natureza religiosa.

Face a este enquadramento, a presente dissertação tem como objetivo analisar de que forma as ESNL asseguram a transparência e a prestação de contas, incidindo sobre três eixos fundamentais: (i) o impacto da adoção da NCRF-ESNL na qualidade e comparabilidade da informação financeira; (ii) o papel dos sistemas de controlo interno e de controlo de gestão na promoção da *accountability*; e (iii) as diferenças de transparência entre distintos tipos de ESNL, com especial atenção à comparação entre IPSS e organizações de natureza paroquial. Para tal, este estudo analisa oito organizações — quatro IPSS e quatro Centros Sociais Paroquiais — permitindo comparar diferentes modelos de governação, estruturas de financiamento e níveis de formalização contabilística.

Metodologicamente, a investigação combina análise documental das demonstrações financeiras e relatórios institucionais; análise financeira baseada em rácios; e uma avaliação qualitativa das práticas de controlo interno, controlo de gestão e divulgação pública de informação. Esta abordagem é complementada pelo desenvolvimento de dois instrumentos analíticos: o Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP), inspirado no Total Disclosure Index e nos indicadores TR1–TR4 validados na literatura internacional; e o Mapa de Risco de Oportunidades de Transparência (MROT), que permite identificar áreas críticas onde a ausência de informação representa riscos significativos para a *accountability*. Esta estratégia metodológica possibilita produzir evidência empírica sobre a aplicação prática da NCRF-ESNL e identificar os fatores que influenciam o nível de transparência e prestação de contas das organizações estudadas.

Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, nomeadamente a dimensão reduzida

da amostra, a dependência de informação pública e a heterogeneidade estrutural das organizações analisadas. São igualmente apresentadas sugestões para investigações futuras, como o alargamento da amostra, a integração de entrevistas a dirigentes e técnicos, ou a aplicação longitudinal dos modelos desenvolvidos, permitindo avaliar a evolução da transparência e dos mecanismos de controlo ao longo do tempo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Entidades do Setor Não Lucrativo, Accountability e Transparência

2.1.1. Caracterização das Entidades do Setor Não Lucrativo

As Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) assumem um papel estruturante na provisão de bens e serviços sociais, culturais e comunitários, atuando frequentemente como complemento ou substituto do Estado em áreas onde este não consegue responder plenamente às necessidades sociais (Gray, Bebbington, e Collison, 2006). Apesar da diversidade de formas jurídicas, missões e modelos de governação, estas organizações enfrentam desafios comuns relacionados com a sustentabilidade financeira, a gestão de recursos escassos, a demonstração de impacto social e a crescente exigência de prestação de contas perante múltiplos stakeholders, como doadores, beneficiários, entidades públicas e sociedade civil.

No contexto português, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) constituem um subconjunto específico das Organizações Sem Fins Lucrativos, regulado por legislação própria e sujeito à supervisão do Estado, nomeadamente através da Segurança Social. A compreensão das diferentes formas jurídicas que as IPSS podem assumir é fundamental para interpretar as suas práticas de governação, os seus mecanismos de prestação de contas e os seus níveis de transparência, uma vez que cada tipologia apresenta características institucionais distintas.

De acordo com o enquadramento legal vigente, as IPSS podem assumir várias formas, designadamente associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos, fundações de solidariedade social, irmandades da misericórdia e institutos de organizações da Igreja Católica, entre os quais se incluem os Centros Sociais Paroquiais e as Cáritas diocesanas e paroquiais. Estas tipologias refletem diferentes modelos de governação, níveis de formalização administrativa e formas de relação com os stakeholders, influenciando diretamente a forma como a accountability é operacionalizada.

As associações de solidariedade social caracterizam-se, geralmente, por estruturas democráticas baseadas na participação dos associados, o que tende a gerar maior pressão interna para a divulgação de informação e para a adoção de práticas formais de prestação de contas. As fundações, em contrapartida, apresentam modelos de governação mais

centralizados, frequentemente dependentes de um conselho de administração, circunstância que pode aumentar o risco de assimetria de informação e reforçar a necessidade de mecanismos formais de reporte. As misericórdias, enquanto instituições historicamente enraizadas no tecido social português, combinam tradição, missão social e uma estrutura organizacional própria, sujeita a regulamentação específica. Já os institutos da Igreja Católica, como os Centros Sociais Paroquiais, operam frequentemente com estruturas administrativas mais informais, forte dependência de voluntariado e menor pressão externa para a divulgação sistemática de informação, o que pode influenciar negativamente os níveis de transparência.

De acordo com o modelo de linguagem ChatGPT (OpenAI, 2026), a diversidade destas formas institucionais reforça a heterogeneidade do setor e ajuda a explicar as diferenças observadas na literatura quanto à qualidade da informação financeira, à robustez dos sistemas de controlo interno e à adoção de práticas de transparência digital. Esta distinção é particularmente relevante para o presente estudo, que analisa quatro IPSS e quatro Centros Sociais Paroquiais, permitindo interpretar as diferenças de prestação de contas à luz das características estruturais de cada tipologia.

Para além das características institucionais das ESNL, importa referir que o setor tem sido objeto de várias discussões públicas e propostas de reforma, embora muitas delas não se encontrem formalizadas em diplomas legais. Entre estas iniciativas destaca-se a revisão da NCRF-ESNL, confirmada pela Comissão de Normalização Contabilística, que visa atualizar as normas aplicáveis às entidades do setor não lucrativo e reforçar a comparabilidade da informação financeira. Paralelamente, têm surgido debates sobre a necessidade de rever o modelo de cooperação entre o Estado e as IPSS, frequentemente mencionados em órgãos de comunicação social, embora sem publicação oficial de alterações legislativas. Também a proposta da Prestação Social Única, amplamente divulgada na comunicação social, inclui a possibilidade de integrar beneficiários em atividades socialmente úteis, o que poderá ter impacto na organização interna das IPSS. No entanto, até ao momento, estas iniciativas permanecem em fase de discussão pública, não existindo diplomas aprovados que formalizem mudanças estruturais no enquadramento jurídico das IPSS.

2.1.2. Accountability nas ESNL à luz das teorias organizacionais

A crescente complexidade da gestão das ESNL, tem reforçado a importância da *accountability* enquanto obrigação de justificar a utilização dos recursos e demonstrar o

cumprimento da missão organizacional. A multiplicidade de stakeholders, incluindo doadores, beneficiários, entidades públicas, voluntários e comunidade, exige sistemas de informação, mecanismos de controlo e práticas de governação adequadas às especificidades destas entidades (Joseph et al., 2024).

Gray et al. (2006) defendem que a *accountability* nas ESNL deve ultrapassar a mera prestação de contas financeira, incorporando dimensões éticas, sociais e de impacto, de modo a refletir a natureza pública e comunitária da sua atuação. Neste contexto, a prestação de contas não se limita ao cumprimento de requisitos legais ou contabilísticos, envolvendo também a demonstração de responsabilidade social, eficiência organizacional e transparência na tomada de decisão.

A *accountability* assume, assim, um papel central na construção da confiança institucional e na legitimação social das organizações, sobretudo num contexto marcado pela crescente exigência de transparência e escrutínio público, e, desta forma, tem sido amplamente analisada à luz de três grandes correntes teóricas: a Teoria da Agência, a Teoria dos Stakeholders e a Teoria da Legitimidade. Estas abordagens permitem compreender não apenas a necessidade de transparência no setor, mas também as diferenças estruturais entre organizações, bem como os fatores que condicionam a sua prestação de contas.

A Teoria da Agência parte do pressuposto de que existe uma relação de delegação entre quem financia e quem gere a organização. Embora nas ESNL, não existam acionistas, subsiste um problema de agência entre gestores, doadores, Estado, utentes e comunidade, decorrente da assimetria de informação e da dificuldade em monitorizar o cumprimento da missão. A transparência surge, deste modo, como um mecanismo essencial para reduzir o risco moral, mitigar comportamentos oportunistas e reforçar a confiança dos financiadores e beneficiários.

No caso português, tanto as IPSS como os Centros Sociais Paroquiais enfrentam desafios relacionados com a assimetria de informação entre quem gere e quem financia ou beneficia das suas atividades (Callen et al., 2010). Nas IPSS, esta relação manifesta-se sobretudo entre dirigentes, trabalhadores, utentes, doadores e entidades públicas financiadoras. A dependência de subsídios estatais e de participações sociais reforça a necessidade de mecanismos formais de reporte, dado que o Estado assume o papel de “principal” que delega a execução de políticas sociais. Já nos Centros Sociais Paroquiais, a relação de agência assume contornos particulares, dado que a gestão é frequentemente assegurada por estruturas informais, com forte dependência de voluntários e donativos,

circunstância que pode aumentar o risco de opacidade e dificultar o escrutínio externo. Em ambos os casos, a transparência funciona como mecanismo de mitigação do risco moral, reduzindo incertezas sobre a utilização dos recursos e reforçando a confiança dos financiadores e beneficiários.

A Teoria dos Stakeholders amplia esta perspectiva ao reconhecer que as ESNL operam num contexto marcado por múltiplas partes interessadas, cujas expectativas são diversas e, por vezes, contraditórias. Enquanto os doadores exigem rigor financeiro, os beneficiários valorizam qualidade dos serviços, as entidades públicas requerem conformidade normativa e a comunidade procura legitimidade social. Neste enquadramento, a transparência funciona como um instrumento de equilíbrio entre interesses, permitindo às organizações demonstrar desempenho, justificar decisões e reforçar a sua credibilidade perante diferentes públicos.

Mahajan et al. (2023) salientam que a Teoria Stakeholders permite compreender a multiplicidade de expectativas que recaem sobre estas organizações. As IPSS operam num ecossistema complexo, no qual coexistem utentes, famílias, trabalhadores, doadores privados, entidades públicas, parceiros comunitários e a própria comunidade local. Cada grupo exige diferentes tipos de informação, desde demonstrações financeiras a indicadores de qualidade dos serviços.

Nos Centros Sociais Paroquiais, embora o número de stakeholders formais seja menor, a comunidade paroquial, os doadores, os voluntários e a Diocese constituem partes interessadas relevantes, com expectativas específicas relativamente à gestão dos recursos e ao cumprimento da missão pastoral e social. A transparência, neste contexto, funciona como instrumento de equilíbrio entre interesses, permitindo às organizações demonstrar responsabilidade e justificar decisões perante públicos diversos.

A Teoria da Legitimidade enfatiza que as ESNL dependem da aceitação social para assegurar a continuidade da sua missão. A legitimidade é construída através da conformidade com normas legais, éticas e culturais, sendo a transparência um mecanismo central para demonstrar alinhamento com valores socialmente reconhecidos. A ausência de divulgação ou a existência de práticas opacas pode comprometer a legitimidade institucional, afetando a reputação e a capacidade de mobilizar recursos.

No caso das IPSS, a legitimidade depende fortemente da conformidade regulatória e institucional, considerando que estas entidades operam num quadro normativo exigente, sujeito a auditorias, inspeções e requisitos formais de reporte (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

A conformidade com as ESNL, a divulgação de demonstrações financeiras e a adoção de práticas de controlo interno são elementos centrais para assegurar a sua legitimidade perante o Estado e a sociedade. Não obstante, os Centros Sociais Paroquiais assentam a sua legitimidade sobretudo em bases culturais, religiosas e comunitárias, o que pode reduzir a pressão externa para a divulgação formal de informação. No entanto, a crescente exigência social de transparência torna cada vez mais necessário reforçar mecanismos de prestação de contas, sob pena de comprometer a confiança da comunidade e a legitimidade moral da instituição.

A aplicação destas três teorias evidencia que a transparência e a *accountability* nas IPSS e nos Centros Sociais Paroquiais são influenciadas por fatores estruturais, institucionais e culturais distintos (Ebrahim, 2010).

2.1.3. Transparência nas Entidades do Setor Não Lucrativo

A transparência assume um papel fundamental enquanto instrumento de reforço da *accountability*, redução das assimetrias de informação e aumento da confiança dos stakeholders (Cabedo et al., 2018). A literatura internacional tem demonstrado que níveis mais elevados de transparência estão associados a maior credibilidade institucional, melhor reputação e, em alguns casos, maior capacidade de captação de recursos (Ilyas et al., 2020). Waymire et al. (2018) acrescentam que a transparência funciona como um mecanismo disciplinador, incentivando comportamentos éticos e práticas de gestão mais rigorosas.

Neste sentido, a transparência não deve ser entendida apenas como uma obrigação regulatória, mas também como um investimento estratégico na credibilidade institucional.

A relevância da transparência nas ESNL tem sido amplamente discutida em estudos recentes. A revisão sistemática conduzida por Ortega-Rodríguez et al. (2020) evidencia que a transparência é hoje entendida como um elemento estruturante da *accountability*, destacando-se quatro dimensões principais: governação, informação financeira, desempenho organizacional e comunicação com stakeholders. Esta visão é reforçada por Moreno-Albarracín et al. (2021), que demonstram empiricamente que a transparência pode ser operacionalizada através de indicadores específicos, permitindo avaliar de forma comparável o grau de abertura das organizações.

2.1.4. Evidência Empírica sobre Transparência nas IPSS e Organizações Religiosas

A literatura também tem procurado compreender os custos e benefícios associados à transparência. Magrassi et al. (2020), num estudo aplicado ao contexto italiano, concluem que a transparência pode ser percebida simultaneamente como um ônus administrativo e como um fator de profissionalização. Embora a divulgação de informação exija recursos, tempo e competências técnicas, os autores demonstram que organizações mais transparentes tendem a apresentar melhores práticas de governação e maior legitimidade social, corroborando a linha de raciocínio de Ferreira, et al. (2016).

No contexto português, a discussão sobre transparência assume particular relevância nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e nas organizações de matriz religiosa, devido à sua forte dependência de financiamento público e ao impacto social das suas atividades.

Bandeira et al. (2016) revelam que, apesar da importância destas entidades, a divulgação de informação financeira e institucional continua a ser limitada, pouco padronizada e frequentemente inacessível ao público. As autoras identificam fragilidades significativas na prestação de contas das paróquias portuguesas, nomeadamente a ausência de demonstrações financeiras completas, a falta de uniformização dos modelos de reporte e a reduzida utilização de plataformas digitais para divulgação de informação. Estas limitações comprometem a transparência e dificultam o escrutínio público, reforçando a necessidade de instrumentos de avaliação adequados ao contexto nacional.

A literatura internacional e nacional converge, portanto, na ideia de que a transparência é um elemento essencial para a legitimidade das ESNL, embora a sua implementação dependa da existência de indicadores claros, sistemas de reporte consistentes e práticas de governação profissionalizadas (Nalukenge, I., et al., 2018). A crescente atenção dedicada ao desenvolvimento de modelos de avaliação — como os indicadores de transparência e boa governação (Moreno-Albarracín et al., 2021) — demonstra a necessidade de operacionalizar o conceito de transparência de forma mensurável, permitindo comparar organizações, identificar fragilidades e promover melhorias contínuas.

2.1.5. Síntese

A literatura evidencia que a transparência e a *accountability* constituem elementos centrais para a legitimidade e sustentabilidade das ESNL. As diferentes perspetivas teóricas (Agência, Stakeholders e Legitimidade) permitem compreender os fatores estruturais, institucionais e culturais que influenciam a prestação de contas nas IPSS e nos Centros Sociais Paroquiais.

Embora as IPSS enfrentem maior pressão regulatória e institucional, os Centros Sociais Paroquiais operam num contexto onde a legitimidade tradicional e comunitária tende a substituir mecanismos formais de reporte. Esta diferenciação teórica constitui uma base conceptual essencial para interpretar os resultados empíricos deste estudo, nomeadamente no que respeita à aplicação da NCRF-ESNL, à robustez dos sistemas de controlo interno e às práticas de divulgação pública de informação.

Compreendidos os fundamentos teóricos que explicam a necessidade de transparência e prestação de contas, importa agora analisar o enquadramento contabilístico que regula estas entidades em Portugal. A normalização contabilística, materializada na NCRF-ESNL, constitui um dos principais mecanismos formais de prestação de contas e influencia diretamente a qualidade da informação divulgada pelas IPSS e pelas organizações paroquiais.

2.2. Normalização contabilística nas ESNL

A normalização contabilística aplicada às ESNL tem sido amplamente reconhecida como um elemento estruturante para a melhoria da qualidade, consistência e comparabilidade da informação financeira produzida por estas entidades. A literatura internacional sublinha que a harmonização contabilística é particularmente relevante em setores onde coexistem múltiplos modelos de governação, diferentes fontes de financiamento e níveis heterogêneos de profissionalização (Legenzova, 2016). Neste contexto, a qualidade da informação financeira depende não apenas das normas aplicáveis, mas também da capacidade das organizações para as interpretar e implementar de forma consistente.

Em Portugal, a introdução da Norma Contabilística para Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL), integrada no Sistema de Normalização Contabilística (SNC), procurou colmatar lacunas históricas no relato financeiro das IPSS, misericórdias, fundações e outras entidades equiparadas. Esta reforma representou um avanço significativo face ao regime anterior, ao estabelecer princípios de reconhecimento, mensuração e divulgação adaptados às especificidades das ESNL, nomeadamente a inexistência de finalidade lucrativa, a relevância dos subsídios e donativos, e a necessidade de evidenciar o cumprimento da missão social.

A literatura nacional confirma que a adoção da NCRF-ESNL contribuiu para uma maior uniformização das práticas contabilísticas, reforçando a comparabilidade entre entidades e aumentando o rigor da prestação de contas, tal como constam Gomes, J. et Pires, J. (2014). Casteleiro (2016) demonstra que, apesar destes avanços, persistem desafios significativos, sobretudo em organizações de menor dimensão, onde a escassez de recursos humanos qualificados, a dependência de voluntários e a informalidade dos processos administrativos dificultam a aplicação plena das normas. Estas limitações traduzem-se frequentemente em demonstrações financeiras incompletas, ausência de anexos explicativos e fragilidades nos sistemas de controlo interno, comprometendo a fiabilidade da informação reportada.

No caso das paróquias e entidades religiosas, estudos empíricos revelam que a divulgação financeira continua a ser limitada, pouco padronizada e, em muitos casos, inexistente, apesar das exigências legais e canónicas de prestação de contas (Bandeira et al., 2016). Esta realidade evidencia uma assimetria relevante entre o quadro normativo e a prática efetiva, levantando questões sobre a capacidade destas entidades para cumprir os requisitos mínimos de transparência e *accountability*, dado que, para a Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) “prestar contas é, porventura, o momento mais nobre para qualquer Instituição”. De seguida, é apresentado na Tabela 1 um resumo da obrigatoriedade para as IPSS em Portugal.

Tabela 1- Resumo da legislação SNC para IPSS

Instrumento	Conteúdo	Obrigatoriedade
DL 36-A/2011	Bases para a apresentação das demonstrações financeiras (BADF)	Obrigatório
Portaria 105/2011	Modelos de demonstrações financeiras (Balanço, DR, DFC, Anexo)	Obrigatório
Portaria 106/2011	Código de contas específico para ESNL	Obrigatório
Aviso 6726-B/2011	Norma Contabilística e de Relato Financeiro para ESNL (NCRF-ESNL)	Obrigatório
Normas Interpretativas	Aplicação supletiva do SNC e IAS/IFRS quando necessário	Aplicável quando existem lacunas

A nível europeu, investigações recentes mostram que a normalização contabilística é percecionada simultaneamente como um mecanismo de profissionalização e como um ónus administrativo adicional. Em Itália, por exemplo, a implementação de normas específicas para o terceiro setor revelou que os benefícios da harmonização — maior transparência, melhor acesso a financiamento e reforço da confiança pública — dependem fortemente da maturidade organizacional e da existência de sistemas de informação adequados (Magrassi et al., 2020). Resultados semelhantes são apresentados por Maguregi et al. (2025), que identificam uma relação positiva entre normalização contabilística e qualidade da informação, embora condicionada por fatores como formação dos profissionais, recursos disponíveis e cultura organizacional.

A literatura sobre qualidade da informação contabilística reforça que a harmonização normativa, por si só, não garante melhorias substanciais se não for acompanhada de mecanismos de supervisão, capacitação técnica e incentivos à conformidade (Legenzova, 2016). Assim, a eficácia das ESNL depende não apenas da existência de normas adequadas, mas também da capacidade das organizações para as implementar de forma consistente e alinhada com as suas necessidades operacionais.

Neste enquadramento, a adoção das ESNL constitui um pilar essencial para a melhoria da prestação de contas no setor não lucrativo português. Contudo, a sua efetividade

continua dependente de fatores estruturais, como a profissionalização da gestão, a existência de sistemas de controlo interno robustos e a disponibilização de recursos técnicos e humanos capazes de assegurar o cumprimento das exigências normativas. A persistência de práticas informais, a heterogeneidade das entidades e a ausência de mecanismos de fiscalização sistemática continuam a limitar o potencial transformador da normalização contabilística no setor.

Se as ESNL definem o quadro normativo para o relato financeiro, os sistemas de controlo interno determinam a fiabilidade da informação produzida. Deste modo, após analisar o enquadramento contabilístico, torna-se essencial compreender o papel dos mecanismos de controlo interno e de controlo de gestão na prevenção de riscos, na integridade dos processos e na promoção da *accountability*.

2.3. Sistemas de Controlo Interno e Controlo de Gestão nas ESNL

Os sistemas de controlo interno constituem um dos pilares fundamentais da boa governação nas ESNL, assumindo particular relevância num setor caracterizado por recursos escassos, forte dependência de financiamento externo e elevada exposição a riscos operacionais e reputacionais. A literatura é consensual ao afirmar que mecanismos de controlo interno robustos reduzem significativamente a probabilidade de fraude (White, S.C., 2009), má gestão e utilização indevida de recursos, enquanto aumentam a fiabilidade da informação financeira e não financeira disponibilizada aos stakeholders (Fredrick, Ololobou e Evelyn, 2024).

Diversos estudos empíricos demonstram que a ausência de segregação de funções, a inexistência de procedimentos formais de aprovação e a fraca supervisão constituem fatores críticos associados a incidentes de fraude no setor não lucrativo. O trabalho de Tracey (2023), baseado em estudos de caso em organizações norte-americanas, evidencia que a implementação de controlos simples — como reconciliações bancárias regulares, políticas de aprovação de despesas e registos documentais consistentes — reduz substancialmente o risco de apropriação indevida de ativos. De forma convergente, Dumoga (2022) demonstra que a eficácia dos controlos internos depende não apenas da existência de políticas formais, mas também da sua aplicação sistemática e da cultura organizacional que sustenta a integridade e o cumprimento.

A literatura científica reforça esta perspectiva, e, por isso mesmo, Fredrick et al (2024) sublinham que a vulnerabilidade das ESNL resulta frequentemente de estruturas organizacionais reduzidas, onde a acumulação de funções é inevitável, tornando essencial a adoção de mecanismos compensatórios, como revisões cruzadas, auditorias internas periódicas e formação contínua dos colaboradores. Em todo o caso, Waymire et al (2018) demonstram empiricamente que organizações auditadas por profissionais com maior especialização no setor não lucrativo apresentam menos deficiências materiais e maior conformidade com normas de controlo interno, reforçando a importância da auditoria externa como mecanismo de escrutínio e aprendizagem organizacional.

Para além da prevenção de fraude, o controlo interno desempenha um papel estratégico na gestão financeira das ESNL. Joseph et al (2024) evidenciam que a capacidade de equilibrar restrições financeiras com a prossecução da missão depende de sistemas de controlo que permitam monitorizar custos, avaliar a eficiência das atividades e apoiar decisões de alocação de recursos. A ausência destes mecanismos conduz frequentemente a desequilíbrios financeiros, dependência excessiva de subsídios e incapacidade de planear a médio prazo.

O controlo de gestão, enquanto complemento do controlo interno, tem ganho relevância crescente no setor. A literatura destaca que a utilização de indicadores financeiros — como rácios de liquidez, autonomia financeira e estrutura de custos — é essencial para avaliar a sustentabilidade das organizações (Oliveira et al., 2021), tal como as práticas de gestão estratégica e de recursos humanos, alinhadas com mecanismos de controlo de gestão, potenciam a inovação organizacional e melhoram a capacidade de resposta às necessidades da comunidade. Contudo, vários autores defendem que estes indicadores são insuficientes para captar a totalidade do desempenho das ESNL, cuja missão é predominantemente social.

A integração de métricas não financeiras, como indicadores de impacto social, qualidade dos serviços prestados e envolvimento dos beneficiários, é apontada como essencial para uma avaliação holística do desempenho. Moreno-Albarracín et al. (2021) reforçam esta ideia ao demonstrar que a transparência e a *accountability* dependem não apenas da divulgação financeira, mas também da capacidade das organizações de reportar resultados sociais de forma clara, mensurável e comparável.

No contexto religioso e comunitário, onde predominam estruturas informais e forte dependência de donativos, a literatura identifica vulnerabilidades adicionais. A informalidade dos processos, a ausência de sistemas de informação estruturados e a confiança excessiva em

relações pessoais aumentam o risco de falhas de controlo (Ilyas et al., 2020). Estas características tornam ainda mais necessária a implementação de mecanismos de controlo interno adaptados à realidade destas organizações, capazes de assegurar que os recursos são utilizados de forma eficiente e alinhada com a missão social.

Desta forma, David, B (2024) demonstra que o controlo interno e o controlo de gestão são elementos indissociáveis da boa governação nas ESNL. A sua eficácia depende da combinação entre políticas formais, cultura organizacional, auditoria, formação e sistemas de informação adequados. A ausência destes mecanismos compromete a sustentabilidade financeira, a credibilidade institucional e a capacidade de prestação de contas, dado que são aspetos centrais para a confiança dos stakeholders e para a continuidade da missão social das organizações.

Contudo, a existência de normas contabilísticas e de controlos internos não garante, por si só, a transparência. A forma como a informação é divulgada ao público, especialmente através de meios digitais, tornou-se um elemento central da *accountability* contemporânea. Por isso, importa analisar o papel da transparência digital e das práticas de divulgação online nas ESNL.

2.4. Transparência Digital e Divulgação Online

A digitalização tem vindo a transformar profundamente os mecanismos de prestação de contas no setor não lucrativo, introduzindo novas formas de comunicação institucional e ampliando as expectativas dos stakeholders quanto ao acesso à informação. A presença digital das organizações, sobretudo através de websites institucionais, tornou-se um elemento central das práticas contemporâneas de transparência, permitindo divulgar relatórios, demonstrações financeiras, atividades, projetos e indicadores de desempenho de forma mais acessível e tempestiva. Esta evolução tecnológica tem sido acompanhada por um crescente reconhecimento académico de que a transparência digital constitui hoje uma dimensão incontornável da *accountability* das ESNL.

A literatura demonstra que a disponibilização de informação online contribui para reduzir assimetrias de informação, reforçar a confiança dos stakeholders e melhorar a perceção pública da legitimidade organizacional. O estudo de Joseph et al. (2024) evidencia que a transparência digital, quando integrada em práticas consistentes de reporte

institucional, aumenta significativamente a capacidade das ESNL de demonstrar o cumprimento da sua missão e a boa gestão dos recursos. A divulgação online, ao permitir um acesso mais direto e contínuo à informação, amplia o escrutínio público e potencia a responsabilização das organizações perante doadores, beneficiários, entidades reguladoras e comunidade.

No contexto português, contudo, a investigação revela um cenário heterogéneo. Apesar da crescente digitalização do setor, muitas IPSS e organizações religiosas continuam a apresentar níveis reduzidos de divulgação online, frequentemente limitados a informação institucional básica, com ausência de demonstrações financeiras, relatórios de atividades ou dados sobre financiamento e impacto social. Ferreira et al. (2022) mostram que esta insuficiência compromete a transparência e dificulta a avaliação externa, sobretudo num setor que gere recursos públicos significativos e desempenha funções sociais críticas. A falta de atualização dos websites, a inexistência de documentos essenciais e a ausência de critérios uniformes de divulgação constituem barreiras persistentes à transparência digital.

A literatura internacional reforça que a transparência digital não depende apenas da existência de um website, mas da qualidade, completude, navegabilidade e atualidade da informação disponibilizada. Estudos como os de Magrassi et al. (2022) e Moreno-Albarracín et al. (2020) demonstram que a transparência online deve assentar em critérios estruturados, incluindo: clareza da missão e valores; identificação dos órgãos de governação; divulgação de demonstrações financeiras e relatórios de atividades; informação sobre fontes de financiamento; e acessibilidade da informação ao público. Estes elementos são essenciais para garantir que a presença digital das ESNL cumpre efetivamente uma função de prestação de contas e não apenas de comunicação institucional.

O estudo de Ferreira et al. (2022) demonstra que a transparência digital nas IPSS portuguesas permanece limitada e desigual, mas confirma que as organizações que adotam práticas mais robustas de divulgação online apresentam níveis superiores de *accountability* percebida. A disponibilização de relatórios financeiros, indicadores de desempenho e informação sobre projetos revela-se particularmente relevante para reforçar a confiança dos stakeholders e legitimar a atuação das organizações.

De forma complementar, o trabalho académico de Carvalho et al. (2019) sobre a divulgação institucional nas misericórdias portuguesas evidencia que a adoção de práticas de divulgação online está fortemente associada à dimensão organizacional, à existência de auditoria externa e ao grau de profissionalização da gestão. As organizações maiores e mais

estruturadas tendem a divulgar mais informação e de forma mais sistemática, enquanto entidades de menor dimensão apresentam frequentemente websites incompletos ou desatualizados. O estudo demonstra ainda que a divulgação online de demonstrações financeiras e relatórios de atividades continua a ser excecional, apesar de constituir um elemento central da transparência organizacional.

Assim, a literatura converge na ideia de que a transparência digital constitui um complemento essencial à transparência financeira tradicional, ampliando o alcance e a eficácia da prestação de contas. Contudo, persistem lacunas significativas, sobretudo no contexto português, onde a adoção de práticas digitais de reporte permanece desigual e insuficiente. A ausência de critérios uniformes, a falta de atualização da informação e a limitada integração entre análise financeira, controlo interno e divulgação digital continuam a comprometer a capacidade das ESNL de demonstrar de forma clara e acessível a sua atuação e o impacto social gerado.

2.5. Indicador de transparência e Modelo de avaliação

A avaliação da transparência nas ESNL tem evoluído significativamente nas últimas décadas, acompanhando a crescente exigência de *accountability* por parte de doadores, beneficiários, entidades reguladoras e sociedade civil. A literatura evidencia que a transparência deixou de ser entendida apenas como divulgação financeira, passando a integrar dimensões mais amplas de governação, missão, desempenho social, envolvimento comunitário e comunicação institucional (Moreno-Albarracín et al., 2021). Esta evolução conceptual conduziu ao desenvolvimento de diversos modelos e instrumentos de medição, que procuram captar a complexidade das práticas de transparência no setor não lucrativo.

Um dos contributos mais relevantes para esta discussão é o trabalho de Moreno-Albarracín et al. (2021), que propõem um conjunto estruturado de indicadores de transparência aplicáveis a organizações do terceiro setor, organizados em quatro dimensões fundamentais: governação e estrutura, missão e identidade, envolvimento comunitário e apoios, e atividades e prestação de contas. Estes domínios refletem uma visão global da transparência, que ultrapassa a mera divulgação financeira e incorpora aspetos relacionados com legitimidade institucional, participação social e qualidade da informação disponibilizada. O estudo valida empiricamente estes indicadores através do método Best-Worst Method

(BWM), demonstrando que diferentes stakeholders atribuem pesos distintos às dimensões da transparência, o que reforça a necessidade de instrumentos flexíveis e adaptáveis ao contexto organizacional.

Paralelamente, a literatura sobre divulgação online tem contribuído para consolidar metodologias de avaliação baseadas na análise de websites institucionais. O Total Disclosure Index (TDI), amplamente utilizado em estudos internacionais, constitui uma das abordagens mais reconhecidas para medir a extensão e a qualidade da informação divulgada pelas ESNL (Carvalho et al., 2019). Este índice assenta na verificação sistemática da presença ou ausência de determinados itens de informação, tais como: demonstrações financeiras; relatórios de atividades; identificação dos órgãos sociais; políticas internas ou dados sobre financiamento, permitindo quantificar o nível de transparência institucional de forma objetiva e comparável. A sua aplicação em estudos sobre organizações portuguesas, como o de Carvalho et al. (2019), demonstrou que o TDI é particularmente eficaz para captar assimetrias de divulgação entre entidades, bem como para identificar padrões de comunicação associados à dimensão, profissionalização e auditoria externa.

A literatura recente tem também destacado a importância de integrar a análise da transparência com a avaliação de risco organizacional. Embora menos explorada, esta abordagem reconhece que a ausência de informação em áreas críticas (como remuneração dos órgãos sociais, critérios de seleção de beneficiários, resultados de auditorias ou sustentabilidade financeira) pode representar vulnerabilidades significativas para a *accountability* das ESNL. Estudos sobre governação e controlo interno no setor não lucrativo sugerem que a transparência deve ser analisada não apenas como um fim em si mesma, mas como um mecanismo de mitigação de riscos reputacionais, financeiros e operacionais (Moreno-Albarracín et al., 2021). Esta perspetiva abre espaço para modelos que cruzam níveis de transparência com impacto potencial da informação, permitindo identificar áreas prioritárias de intervenção.

Neste enquadramento, os instrumentos desenvolvidos na presente investigação, nominalmente o Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP) e o Mapa de Risco de Oportunidades de Transparência (MROT), encontram fundamento direto na literatura existente. O ITI-IP inspira-se metodologicamente no TDI (Carvalho et al., 2019), adotando uma lógica de avaliação baseada na presença, completude e acessibilidade da informação divulgada pelas organizações, mas adaptando às especificidades das IPSS e

paróquias portuguesas.

Por sua vez, o MROT constitui uma evolução analítica que articula transparência e risco, alinhando-se com a literatura de Moreno-Albarracín et al. (2021) que, sublinha a importância de identificar áreas de maior impacto potencial na confiança e na *accountability* das ESNL. Ao avaliar simultaneamente o nível atual de transparência e o impacto organizacional da informação, o modelo permite posicionar cada domínio em quadrantes de risco, distinguindo entre boas práticas, zonas críticas e áreas de transparência excessiva ou insuficiente. Esta abordagem encontra suporte teórico nos estudos que analisam a relação entre governação, controlo interno e divulgação pública, reforçando a pertinência de instrumentos que permitam priorizar intervenções e orientar melhorias estruturais.

Assim, a literatura existente demonstra que a medição da transparência nas ESNL exige instrumentos multidimensionais, sensíveis ao contexto e capazes de integrar tanto aspetos qualitativos como quantitativos. Os modelos desenvolvidos neste estudo respondem a esta necessidade, adaptando contributos internacionais ao contexto português e oferecendo ferramentas robustas para avaliar e comparar práticas de transparência em IPSS e paróquias. A sua fundamentação teórica assegura a consistência conceptual dos instrumentos, enquanto a sua operacionalização metodológica permite a sua aplicação prática e replicável.

3. Metodologia

A presente investigação adota uma metodologia mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, com o objetivo de analisar de forma integrada a transparência, a prestação de contas e os mecanismos de controlo interno e de gestão nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), em particular nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e nos Centros Sociais Paroquiais. A escolha desta abordagem decorre da própria natureza multidimensional da *accountability* no setor não lucrativo, amplamente discutida na literatura. Estudos como os de Gray, Bebbington e Collison (2006) demonstram que a transparência não pode ser reduzida a indicadores financeiros, exigindo a consideração simultânea de dimensões organizacionais, comportamentais, institucionais e comunicacionais. Assim, a metodologia adotada procura captar esta complexidade, articulando dados objetivos com interpretações qualitativas que permitam compreender não apenas o que é divulgado, mas também o que permanece opaco e por que razão tal ocorre.

O desenho de investigação segue uma lógica de estudo comparativo de múltiplos casos, abordagem amplamente utilizada em estudos empíricos sobre transparência e divulgação de informação no setor não lucrativo. Joseph et al. (2024) demonstram que a comparação entre organizações permite identificar padrões de divulgação, diferenças estruturais e variações comportamentais entre entidades com características institucionais distintas. Inspirando-se nesta linha metodológica, o presente estudo analisa oito organizações selecionadas de forma intencional: quatro IPSS e quatro Centros Sociais Paroquiais do concelho de Guimarães. Esta escolha fundamenta-se na evidência empírica nacional que aponta para diferenças significativas na aplicação das normas contabilísticas, na formalização dos processos administrativos e na divulgação de informação entre organizações sociais e entidades de natureza religiosa (Casteleiro, 2016; Bandeira et al., 2016). Ao integrar estas duas tipologias, o estudo procura explorar de forma sistemática estas diferenças, contribuindo para colmatar lacunas identificadas na literatura portuguesa sobre *accountability* no terceiro setor.

A recolha de dados assenta em três técnicas complementares. Em primeiro lugar, procede-se a uma análise documental das demonstrações financeiras, relatórios de atividades, estatutos, websites institucionais e demais informação pública disponibilizada pelas organizações. Esta técnica é amplamente utilizada em estudos internacionais sobre transparência no setor não lucrativo, como demonstrado por Carvalho et al. (2019), que

recorrem à análise sistemática de documentos públicos para construir indicadores de transparência e avaliar o grau de *accountability* das entidades. A análise documental permite identificar o nível de completude, acessibilidade e explicabilidade da informação divulgada, constituindo a base empírica para a construção do Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP).

Em segundo lugar, é realizada uma análise financeira, baseada no cálculo de rácios de estrutura, liquidez, autonomia financeira, dependência de subsídios e donativos, bem como indicadores de eficiência operacional, como o peso das despesas de pessoal. A utilização destes rácios é consistente com a literatura sobre sustentabilidade financeira das ESNL, que sublinha a importância de compreender a estrutura económica das organizações para interpretar adequadamente os seus níveis de transparência (Oliveira et al., 2021). Esta dimensão quantitativa complementa a análise documental, permitindo interpretar a transparência não apenas como um fenómeno comunicacional, mas também como reflexo da estrutura financeira e dos modelos de gestão adotados.

Em terceiro lugar, desenvolve-se uma avaliação qualitativa dos sistemas de controlo interno e de controlo de gestão, inspirada em estudos que demonstram a relação entre mecanismos formais de controlo e menores níveis de fraude, má gestão e assimetria de informação. Trabalhos como os de Tracey (2023), Dumoga (2022) e Fredrick et al. (2024) evidenciam a importância de práticas como segregação de funções, procedimentos de autorização, reconciliações periódicas, supervisão e cultura organizacional na eficácia dos controlos internos. Assim, esta investigação analisa a existência de orçamentos formais, processos de aprovação de despesas, utilização de indicadores de desempenho, digitalização dos processos contabilísticos e administrativos, bem como o grau de formalização dos mecanismos de monitorização e reporte.

Complementarmente, é desenvolvido o Mapa de Risco de Oportunidades de Transparência (MROT), um modelo conceptual que, ao contrário do ITI-IP, não mede o que é divulgado, mas sim o que permanece estruturalmente opaco. O MROT inspira-se na lógica de avaliação de risco e impacto utilizada por Moreno-Albarracín et al. (2021), que defendem que a transparência deve ser analisada não apenas como presença de informação, mas também como ausência significativa em áreas críticas. Portanto, cada domínio de informação (como remuneração dos órgãos sociais, critérios de seleção de beneficiários, custos administrativos, resultados de auditorias ou indicadores de impacto social) é avaliado

em duas dimensões: o nível atual de transparência e o impacto potencial sobre os stakeholders em caso de falha ou melhoria. A representação gráfica destes domínios permite identificar zonas vermelhas (alto impacto e baixa transparência), boas práticas (alto impacto e alta transparência), áreas de baixa prioridade e zonas de transparência excessiva. Este modelo acrescenta profundidade analítica ao estudo, permitindo compreender não apenas o que as organizações divulgam, mas também onde residem as suas fragilidades estruturais.

O ITI-IP, por sua vez, é construído com base em quatro dimensões fundamentais: Governança e Estrutura; Missão e Identidade; Comunidade e Envolvimento; e Atividades e Finanças, inspiradas diretamente nos modelos TR1–TR4 desenvolvidos por Moreno-Albarracín et al. (2021) e na lógica do Total Disclosure Index (TDI) utilizada por Carvalho et al. (2019) no estudo sobre divulgação online das Misericórdias portuguesas. A escala 0/0,5/1 permite captar não apenas a existência, mas também a completude mínima da informação divulgada, alinhando-se com metodologias internacionais de medição de transparência.

A análise dos dados decorre em duas fases. Numa primeira fase, recorre-se à estatística descritiva para sintetizar os principais indicadores financeiros e os resultados do ITI-IP, permitindo identificar padrões e discrepâncias entre as organizações. Numa segunda fase, procede-se a uma análise comparativa entre IPSS e Centros Paroquiais, complementada por uma interpretação cruzada dos resultados financeiros, qualitativos e dos modelos aplicados, à luz da literatura revista. Esta triangulação metodológica permite compreender a transparência não apenas como um fenómeno documental, mas como expressão de práticas de gestão, estruturas institucionais e culturas organizacionais.

4. Análise de resultados

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo é constituída por oito entidades do setor não lucrativo sediadas no concelho de Guimarães, distribuídas em dois subconjuntos distintos: quatro Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e quatro Centros Sociais Paroquiais. A seleção das entidades seguiu um critério de amostragem intencional, privilegiando organizações com presença digital ativa e disponibilização pública de documentos institucionais e financeiros, condição necessária para a aplicação dos indicadores de transparência analisados.

Adicionalmente, a escolha de entidades localizadas em Guimarães foi também influenciada por um critério de proximidade geográfica, uma vez que resido no concelho. Esta proximidade permitiria, caso necessário, a deslocação presencial às organizações para recolha complementar de informação ou esclarecimento de dúvidas, reforçando a viabilidade operacional do estudo e garantindo maior rigor na validação dos dados.

As IPSS incluídas na amostra, nomeadamente a Casa do Povo de Briteiros, Casa do Povo de Fermentões, Associação de Reformados de Lordelo e Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares, representam organizações com diferentes dimensões, valências e níveis de formalização administrativa. Estas entidades desenvolvem respostas sociais diversificadas, incluindo apoio à infância, juventude, idosos, atividades socioculturais e serviços comunitários. Todas apresentam websites institucionais com graus distintos de atualização e completude, o que permite observar variações relevantes nos padrões de divulgação pública.

O segundo subconjunto da amostra é composto por quatro Centros Sociais Paroquiais, designadamente a de Donim, de Gondar, de Nossa Senhora da Conceição e de Ronfe, entidades de natureza canónica que, embora desempenhem funções sociais semelhantes às IPSS, operam num enquadramento organizacional distinto, marcado por estruturas de governação mais informais, forte dependência de voluntariado e menor pressão regulatória externa. Estas características tornam este grupo particularmente relevante para efeitos comparativos, permitindo analisar diferenças estruturais na transparência institucional e na prestação de contas.

A escolha de entidades localizadas no mesmo concelho assegura homogeneidade

contextual, reduzindo a influência de variáveis territoriais, socioeconómicas ou administrativas. Simultaneamente, a diversidade interna da amostra (em termos de dimensão, complexidade organizacional, volume de atividade e maturidade administrativa) permite captar padrões diferenciados de transparência e risco institucional.

A recolha de dados baseou-se exclusivamente em fontes públicas, nomeadamente websites institucionais, relatórios de gestão, demonstrações financeiras, documentos de prestação de contas e informação disponibilizada online pelas próprias entidades. Esta opção metodológica garante objetividade na avaliação e permite analisar a transparência tal como é percebida por qualquer cidadão ou stakeholder externo.

Assim, a amostra selecionada constitui um conjunto representativo do tecido social local, permitindo comparar dois modelos organizacionais distintos: os IPSS e os Centros Sociais Paroquiais, e, desta forma, segue-se a avaliação de forma integrada dos seus níveis de transparência institucional, risco organizacional e sustentabilidade.

4.2. Estudos de caso

A presente secção descreve individualmente as oito entidades que compõem a amostra, permitindo contextualizar as suas características institucionais, áreas de atuação e nível de formalização administrativa. Esta caracterização é essencial para interpretar, de forma informada, os resultados obtidos nos indicadores de transparência e risco analisados nas secções seguintes.

As entidades analisadas apresentam missões orientadas para o apoio social e comunitário, com respostas sociais diversificadas e presença digital através de websites institucionais. Todas disponibilizam documentos essenciais de prestação de contas, embora com níveis distintos de detalhe e atualização. Esta caracterização descritiva constitui a base para a análise dos indicadores de transparência (ITI-IP) e risco organizacional (MROT) nas secções seguintes.

4.2.1. IPSS

a) A Casa do Povo de Briteiros é uma IPSS sediada em Guimarães, cuja missão consiste em apoiar a comunidade local, com especial enfoque na infância, juventude e

população idosa. A entidade dispõe de website institucional, onde disponibiliza documentos como o relatório de gestão e demonstrações financeiras.

b) A Casa do Povo de Fermentões atua nas áreas social, cultural, desportiva e recreativa, promovendo atividades dirigidas à comunidade. Possui website atualizado, com divulgação de documentos institucionais, relatórios e informação sobre atividades.

c) A Associação de Reformados de Lordelo tem como missão apoiar idosos e famílias em situação de vulnerabilidade socioeconómica. A entidade mantém presença digital através de website, onde disponibiliza relatórios de gestão e demonstrações financeiras.

d) O Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares combina atividades sociais, culturais e desportivas, promovendo iniciativas dirigidas à comunidade local. Dispõe de website institucional, com divulgação de documentos essenciais e informação sobre atividades.

4.2.2. Centros Sociais Paroquiais

a) O Centro Social Paroquial de Donim desenvolve respostas sociais dirigidas à infância, famílias e população idosa, promovendo programas educativos e de promoção da saúde. A entidade possui website institucional, onde disponibiliza relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação sobre as suas valências.

b) O Centro Social Paroquial de Gondar tem como missão acolher e apoiar a população, em particular os idosos, através de respostas sociais e atividades comunitárias. A entidade mantém website institucional com documentos de prestação de contas e informação sobre serviços e atividades.

c) Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição desenvolve atividades sociais orientadas para a comunidade, promovendo a caridade cristã, a educação e a integração social. O website institucional disponibiliza documentos como relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação sobre projetos e valências.

d) O Centro Social Paroquial de Ronfe presta serviços dirigidos a crianças, idosos e famílias, promovendo o bem-estar comunitário. A entidade possui website institucional, onde divulga relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação sobre as suas atividades.

4.3. Apresentação dos dados – ITI-IP

4.3.1. Resultados por dimensão

O Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP) foi aplicado às oito entidades da amostra com o objetivo de avaliar o grau de divulgação pública de informação relevante para a governação, prestação de contas e comunicação institucional. O índice é composto por quatro dimensões: Governação e Estrutura (TR1); Missão, Valores e Identidade (TR2); Comunidade e Apoios (TR3) e Atividades, Finanças e Prestação de Contas (TR4), em que cada uma subdividida em critérios avaliados numa escala de 0 (inexistente), 0,5 (incompleto) e 1 (existente).

Na dimensão Governação e Estrutura, foram analisados elementos como a identificação dos órgãos sociais, a definição de mandatos e responsabilidades, a existência de organograma funcional, políticas de remuneração e regulamentos internos. A dimensão Missão, Valores e Identidade incluiu a verificação da divulgação da missão institucional, dos valores organizacionais, da história da entidade, bem como da existência de códigos éticos ou princípios orientadores e políticas de prevenção de conflitos de interesse. Na dimensão Comunidade, Envolvimento e Apoios, foram considerados fatores como o número de utentes e voluntários, a identificação de financiadores públicos e privados, os canais de contacto para reclamações e pedidos de informação e a transparência relativa a subsídios públicos. Por fim, a dimensão Atividades, Finanças e Prestação de Contas avaliou a disponibilização de relatórios de atividades, demonstrações financeiras, orçamento anual, execução orçamental, informação sobre projetos e auditorias internas ou externas. Estes fatores permitiram uma análise sistemática e comparável do nível de transparência institucional das entidades estudadas.

A aplicação do ITI-IP baseou-se exclusivamente em informação disponibilizada publicamente nos websites institucionais das entidades, garantindo objetividade e replicabilidade do processo de avaliação, que, desta forma, permitiu avaliar o grau de divulgação pública de informação relevante para a governação, prestação de contas e comunicação institucional.

Para facilitar a apresentação dos resultados e garantir maior clareza na leitura das tabelas, as oito entidades analisadas foram codificadas da seguinte forma: A1 a A4 correspondem às quatro IPSS incluídas na amostra, que são respetivamente: A1: Casa do

Povo de Briteiros, A2: Casa do Povo de Fermentões, A3: Associação de Reformados de Lordelo e A4: Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares, enquanto B1 a B4 correspondem aos quatro Centros Sociais Paroquiais, nomeadamente B1: Centro Social Paroquial de Donim, B2: Centro Social Paroquial de Gondar, B3: Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição e B4: Centro Social Paroquial de Ronfe. Esta codificação permite apresentar os resultados de forma sintética e organizada, evitando tabelas excessivamente extensas e facilitando a comparação entre entidades e dimensões.

Tabela 2 – Resultados da Dimensão TR1: Governação e Estrutura

Critério	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Identificação dos membros da direção	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0
Mandatos, funções e responsabilidades definidas	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0
Organograma funcional	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
Política de remunerações	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Existência de regulamentos internos (financeiros, voluntariado)	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TR1-Score	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0

Observa-se que a divulgação de elementos estruturais de governação, como a identificação dos membros da direção, é semelhante entre as IPSS e os Centros Sociais Paroquiais, mas muito menos frequente nestes últimos, de uma forma geral. No entanto, mesmo entre as IPSS, a informação disponibilizada tende a limitar-se à listagem dos órgãos sociais, raramente incluindo mandatos, funções específicas ou responsabilidades formais. A ausência de organogramas funcionais é particularmente evidente, sendo divulgados apenas por um número reduzido de entidades, o que dificulta a compreensão da estrutura interna e da distribuição de funções, que, de forma completa, apenas a Casa do Povo de Briteiros (A1) contém a pontuação máxima neste critério. A inexistência de políticas de remuneração e de regulamentos internos é um traço comum a todas as organizações, revelando um nível reduzido de formalização administrativa. Esta dimensão mostra, portanto, que a governação é a área onde a transparência institucional é mais limitada, independentemente da natureza jurídica da entidade, como é possível comprovar através do TR1-Score que, nesta dimensão,

apresenta apenas duas entidades da amostra destas oito entidades, que é o caso da Casa do Povo de Briteiros (A1) e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4).

Tabela 3 – Resultados da Dimensão TR2: Missão, Valores e Identidade

Critério	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Missão claramente definida	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Valores institucionais	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
História da instituição	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Código ético ou princípios orientadores	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Política de prevenção de conflitos de interesse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TR2-Score	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

A dimensão Missão, Valores e Identidade apresenta os valores mais elevados do índice e constitui a área onde as entidades demonstram maior consistência na divulgação pública de informação. Todas as organizações disponibilizam a sua missão institucional, os valores que orientam a sua atuação e uma breve descrição da sua história, o que revela uma preocupação generalizada com a comunicação da identidade organizacional. No entanto, a divulgação de instrumentos formais de orientação ética, como códigos de conduta ou princípios orientadores, é menos frequente e está presente apenas em algumas entidades, que é o caso da Casa do Povo de Fermentões (A2) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvaes (A4). A inexistência de políticas de prevenção de conflitos de interesse é transversal a toda a amostra, o que indica que, apesar de comunicarem a sua identidade institucional, as organizações ainda não incorporam práticas formais de governação ética. Esta dimensão evidencia, portanto, uma forte orientação para a comunicação institucional, mas uma menor maturidade no que diz respeito à formalização de princípios éticos e mecanismos de integridade.

Tabela 4 – Resultados da Dimensão TR3: Comunidade e Apoios

Critério	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Número de utentes/ beneficiários	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0
Número de voluntários e respetivas funções	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5
Lista de financiamentos públicos e privados	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
Canais de contacto para reclamações e pedidos de informação	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Transparência sobre subsídios públicos (montante, finalidade)	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5
TR3-Score	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5

A dimensão Comunidade e Apoios revela maior heterogeneidade e variação entre entidades. A divulgação do número de utentes e beneficiários é irregular, estando presente de uma forma concisa em algumas IPSS, e ausente na maioria das entidades paroquiais. A informação relativa ao número de voluntários e às suas funções é ainda mais limitada, refletindo a informalidade que caracteriza muitas destas organizações. A identificação de financiadores públicos e privados é parcial e varia significativamente entre entidades, sendo mais completa em algumas IPSS, que é o caso da Casa do Povo de Fermentões (A2). A divulgação de subsídios públicos, embora presente em vários casos, raramente inclui informação detalhada sobre montantes, finalidades ou projetos associados. Por outro lado, os canais de contacto para reclamações e pedidos de informação estão amplamente disponíveis, o que demonstra uma preocupação com a acessibilidade e a comunicação com a comunidade. Esta dimensão evidencia, desta forma, práticas de divulgação muito desiguais, influenciadas pela capacidade administrativa e pela estrutura organizacional de cada entidade. Através do TR3-Score, é possível concluir que existem melhores práticas nas IPSS do que nos Centros Sociais Paroquiais, dado o caso da Casa do Povo de Briteiros (A1) e a Casa do Povo de Fermentões (A2), e, na amostra dos Centros Sociais Paroquiais, temos o caso do Centro Social Paroquial de Gondar (B2).

Tabela 5 – Resultados da Dimensão TR4: Atividades, Finanças e Prestação de Contas

Critério	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Relatório de atividades anual	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Demonstrações financeiras (Balanço, DR, Anexo)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Orçamento anual aprovado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Execução orçamental (real vs previsto)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Informação sobre projetos: montantes, beneficiários	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0
Auditorias internas ou externas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TR4-Score	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5

Por fim, a dimensão Atividades, Finanças e Prestação de Contas apresenta os níveis mais elevados de consistência documental. Todas as entidades disponibilizam relatórios de atividades e demonstrações financeiras, cumprindo os requisitos mínimos de prestação de contas. No entanto, a divulgação de elementos complementares, como o orçamento anual, a execução orçamental ou informação detalhada sobre projetos, é nulo nesta amostra de entidades. A inexistência de auditorias internas ou externas divulgadas é transversal a toda a amostra, o que limita a transparência relativamente aos mecanismos formais de controlo e monitorização. Esta dimensão demonstra que, embora exista um cumprimento generalizado das obrigações formais de prestação de contas, a profundidade e o detalhe da informação disponibilizada continuam a ser reduzidos em várias entidades. Nesta dimensão, existe maior realização por parte das IPSS em relação aos Centros Sociais Paroquiais, o que favorece para tomadas de decisão por parte dos interessados em obtenção da gestão financeira destas entidades.

Tabela 6 – Resultados do Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP)

Dimensão	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Governança e Estrutura (TR1)	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0
Missão, Valores e Identidade (TR2)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Comunidade, Env.. e Apoios (TR3)	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5
Ativ., Fin. e Prest. de Contas (TR4)	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5
ITI-IP	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0

A análise dos valores globais do ITI-IP revela diferenças significativas entre estas oito entidades estudadas, evidenciando padrões distintos de transparência institucional entre as IPSS e os Centros Sociais Paroquiais. De forma geral, as IPSS apresentam valores mais elevados no índice, refletindo maior consistência na divulgação pública de informação e maior formalização administrativa. Entre estas, destacam-se a Casa do Povo de Briteiros (A1) e a Casa do Povo de Fermentões (A2), que obtêm os valores mais altos do conjunto, demonstrando uma prática de divulgação mais estruturada e abrangente. Estas entidades disponibilizam de forma sistemática documentos essenciais, como relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação institucional básica, o que contribui para um desempenho superior no índice.

A Associação de Reformados de Lordelo (A3) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresentam valores intermédios dentro do grupo das IPSS. Embora cumpram os requisitos mínimos de prestação de contas, a divulgação de elementos de governação e de informação sobre a comunidade é menos completa, o que se reflete num desempenho global mais moderado. Ainda assim, estas entidades mantêm níveis de transparência superiores aos observados no conjunto das organizações paroquiais, sobretudo devido à disponibilização regular de documentos financeiros e relatórios de atividades.

No grupo dos Centros Sociais Paroquiais, os valores do ITI-IP são, de forma geral, mais baixos e mais heterogéneos. O Centro Social Paroquial de Gondar (B2) e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) apresentam os resultados mais elevados dentro deste grupo, beneficiando da existência de websites mais completos e da disponibilização de documentos essenciais, como relatórios de gestão e demonstrações financeiras. No entanto, mesmo estas entidades revelam lacunas significativas em áreas como governação, regulamentos internos,

políticas formais e divulgação de informação sobre financiadores ou beneficiários.

Já o Centro Social Paroquial de Donim (B1) e o Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) apresentam os valores mais baixos do índice, refletindo práticas de divulgação mais limitadas e menor formalização administrativa. A ausência de elementos estruturais de governação, a escassez de informação sobre a comunidade e a inexistência de políticas formais contribuem para um desempenho global reduzido. Embora disponibilizem os documentos financeiros obrigatórios, a falta de informação complementar impede uma avaliação mais completa da sua transparência institucional.

A comparação entre os dois grupos evidencia um padrão claro: as IPSS apresentam valores globais mais elevados e mais homogêneos, enquanto os Centros Sociais Paroquiais revelam maior variabilidade e níveis de transparência mais reduzidos. Esta diferença é coerente com o enquadramento jurídico e organizacional de cada tipo de entidade, uma vez que as IPSS tendem a possuir estruturas administrativas mais formais, maior profissionalização e maior pressão regulatória externa, enquanto as entidades paroquiais operam frequentemente com estruturas mais informais e dependentes de voluntariado.

Em síntese, os resultados globais do ITI-IP mostram que, embora todas as entidades cumpram os requisitos mínimos de prestação de contas, existe uma diferença estrutural clara entre IPSS e Centros Sociais Paroquiais no que diz respeito à divulgação pública de informação.

4.3.2. Resultados por entidade

No grupo das IPSS, a Casa do Povo de Briteiros (A1) destaca-se como uma das entidades com melhor desempenho global. A instituição apresenta uma presença digital estruturada, com disponibilização regular de relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação institucional básica. A clareza na apresentação da missão e das atividades, aliada à existência de documentos atualizados, contribui para um nível de transparência elevado. Embora persistam lacunas em áreas como regulamentos internos ou políticas formais de governação, o conjunto da informação disponibilizada permite uma leitura relativamente completa da atuação da entidade, justificando o seu desempenho superior no índice.

A Casa do Povo de Fermentões (A2) apresenta igualmente um valor elevado no ITI-IP, posicionando-se entre as entidades mais transparentes da amostra. A organização disponibiliza um volume significativo de informação institucional e financeira, refletindo

uma estrutura administrativa mais robusta e uma prática de divulgação mais abrangente. A presença digital é particularmente completa, com informação detalhada sobre atividades, projetos e documentos de prestação de contas, o que facilita o acesso público à informação e contribui para um desempenho global consistente. A amplitude da informação disponibilizada distingue esta entidade dentro do grupo das IPSS.

A Associação de Reformados de Lordelo (A3) apresenta um valor intermédio dentro do grupo das IPSS. Embora cumpra os requisitos essenciais de prestação de contas, a divulgação de elementos complementares, como informação detalhada sobre governação, políticas internas ou envolvimento comunitário, é mais limitada. A presença digital é funcional, mas menos desenvolvida do que a das IPSS com melhor desempenho, o que se reflete num valor global mais moderado. Ainda assim, a disponibilização regular de demonstrações financeiras e relatórios de atividades garante um nível mínimo de transparência institucional.

O Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresenta um desempenho semelhante ao da entidade anterior, com um valor global intermédio no ITI-IP. A instituição disponibiliza os documentos essenciais, mas a informação adicional sobre estrutura interna, políticas formais ou relação com a comunidade é reduzida. A presença digital é mais simples e menos detalhada, o que condiciona o nível de transparência alcançado. Apesar disso, a entidade cumpre os requisitos mínimos de divulgação, assegurando um desempenho estável dentro do grupo das IPSS.

No grupo dos Centros Sociais Paroquiais, o Centro Social Paroquial de Donim (B1) apresenta um valor global mais baixo, refletindo práticas de divulgação mais limitadas. Embora disponibilize os documentos financeiros obrigatórios, a informação sobre governação, políticas internas e envolvimento comunitário é escassa. A presença digital, embora existente, não apresenta o mesmo nível de detalhe observado nas IPSS, o que contribui para um desempenho global reduzido. A ausência de elementos estruturais de governação é particularmente evidente, condicionando a avaliação da transparência institucional.

O Centro Social Paroquial de Gondar (B2) apresenta um dos valores mais elevados dentro do grupo das entidades paroquiais. A instituição disponibiliza informação institucional e financeira de forma relativamente completa, o que permite uma avaliação mais consistente da sua transparência. A presença digital é mais estruturada do que a observada noutras entidades paroquiais, incluindo informação sobre atividades e documentos de

prestação de contas. Apesar disso, persistem lacunas em áreas como políticas formais, regulamentos internos e mecanismos de controlo, características comuns às entidades paroquiais.

O Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) apresenta um dos valores mais baixos do ITI-IP. Embora disponibilize relatórios e demonstrações financeiras, a informação sobre governação, políticas internas e envolvimento comunitário é reduzida. A presença digital é funcional, mas menos completa, o que condiciona o nível de transparência institucional alcançado. A ausência de elementos estruturais de governação e a escassez de informação complementar explicam o desempenho global mais baixo dentro do grupo das entidades paroquiais.

Por fim, o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) apresenta igualmente um desempenho superior dentro do grupo das paróquias, beneficiando de uma presença digital mais completa e da disponibilização de documentos essenciais. A informação sobre atividades e projetos é mais detalhada do que a observada noutras entidades paroquiais, o que contribui para um valor global mais elevado. Mesmo assim, a divulgação de elementos de governação e de políticas formais permanece limitada, refletindo a informalidade típica deste tipo de organizações.

4.3.3. Interpretação dos resultados

A interpretação dos resultados do ITI-IP evidencia diferenças estruturais claras entre as entidades analisadas, revelando padrões consistentes que distinguem as IPSS dos Centros Sociais Paroquiais e que refletem, de forma direta, o grau de formalização administrativa, a maturidade organizacional e a capacidade interna de comunicação de cada instituição. Os valores globais do índice mostram que as IPSS apresentam, de forma sistemática, níveis mais elevados de transparência institucional, enquanto os Centros Sociais Paroquiais revelam maior variabilidade e, em vários casos, níveis reduzidos de divulgação pública de informação.

Este padrão é particularmente evidente quando se observam as dimensões relacionadas com governação e prestação de contas. As IPSS tendem a disponibilizar de forma mais consistente documentos essenciais, como relatórios de gestão, demonstrações financeiras e informação institucional básica, o que contribui para valores globais mais elevados. A presença digital destas entidades é, em geral, mais estruturada, permitindo ao público aceder facilmente a informação relevante sobre a sua atividade e funcionamento. A

Casa do Povo de Briteiros (A1) e a Casa do Povo de Fermentões (A2) destacam-se como exemplos de práticas de divulgação mais completas, refletindo maior capacidade administrativa e maior investimento na comunicação institucional.

Por outro lado, os Centros Sociais Paroquiais apresentam níveis de transparência mais heterogêneos, com diferenças significativas entre entidades. Embora algumas, como o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4), disponibilizem informação institucional e financeira de forma relativamente completa, outras, como o Centro Social Paroquial de Donim (B1) e o Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3), apresentam práticas de divulgação mais limitadas, com lacunas evidentes em áreas como governação, políticas internas e envolvimento comunitário. Esta variabilidade sugere que a transparência institucional nas entidades paroquiais depende fortemente da iniciativa local e da capacidade administrativa de cada paróquia, não existindo um padrão uniforme de divulgação.

A análise por dimensão reforça esta leitura. A dimensão relativa à Missão, Valores e Identidade apresenta os valores mais elevados em todas as entidades, o que indica que a comunicação da identidade institucional é uma prática transversal e relativamente consolidada. No entanto, as dimensões relacionadas com governação (TR1) e envolvimento comunitário (TR3) revelam fragilidades significativas, sobretudo nas entidades paroquiais, onde a ausência de organogramas, políticas formais, informação sobre voluntariado ou identificação de financiadores é particularmente evidente. Já a dimensão relativa à prestação de contas (TR4) apresenta maior consistência, refletindo o cumprimento generalizado das obrigações legais de divulgação de relatórios e demonstrações financeiras.

No conjunto, os resultados sugerem que a transparência institucional no setor social de Guimarães é influenciada por fatores estruturais, nomeadamente a natureza jurídica da entidade, o grau de profissionalização da gestão e a capacidade administrativa disponível. As IPSS, enquanto organizações com maior formalização e maior pressão regulatória, apresentam práticas de divulgação mais robustas e consistentes. Já os Centros Sociais Paroquiais, frequentemente dependentes de voluntariado e com estruturas mais informais, revelam níveis de transparência mais reduzidos e irregulares.

Esta interpretação permite concluir que, embora todas as entidades cumpram os requisitos mínimos de prestação de contas, existe um espaço significativo para melhoria, sobretudo nas áreas relacionadas com governação e políticas internas.

4.4. Análise financeira

4.4.1. Resultados por rácio

A avaliação financeira das oito entidades analisadas baseou-se num conjunto de rácios que permitem compreender a sua liquidez, estrutura de capitais, eficiência operacional e grau de dependência de financiamento público. Estes indicadores constituem instrumentos essenciais para interpretar a sustentabilidade económico-financeira das organizações do setor social, uma vez que traduzem a capacidade de cumprir obrigações, a solidez patrimonial, a intensidade da atividade e a vulnerabilidade a alterações nas políticas de financiamento. Para este efeito, foram calculados rácios de liquidez geral e imediata, autonomia financeira, endividamento global, rotação do ativo, peso das despesas de pessoal e dependência de subsídios, entre outros. Os valores obtidos através dos Relatórios de Gestão de 2024 destas entidades, encontram-se sintetizados na Tabela 7, e, foram calculados com base as seguintes fórmulas: Liquidez Geral = Ativo Corrente/ Passivo Corrente; Liquidez Imediata = Disponibilidades (Caixa e Depósitos à Ordem)/ Passivo Corrente; Autonomia Financeira = Capital Próprio/ Ativo Total; Rotação do Ativo = Rendimentos Totais/ Ativo Total; Peso das Despesas de Pessoal = Despesas de Pessoal/ Rendimentos Totais; Dependência de Subsídios = Subsídios à Exploração/ Rendimentos Totais.

Tabela 7 – Resultados por rácio em cada entidade em 2024 (%)

Rácio	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Liquidez Geral	223	69	7	151	412	1.250	2.261	18
Liquidez Imediata	199	6	5	150	353	955	704	10
Autonomia Financeira	75	85	80	73	89	92	96	23
Endividamento Global	25	15	20	27	11	8	4	77
Rotação do Ativo	73	29	145	30	82	51	40	112
Peso de Gastos de Pessoal	51	71	83	30	59	58	59	72
Dependência de Subsídios	76	73	61	69	84	44	51	59

No domínio da liquidez, observam-se contrastes muito expressivos. Algumas entidades apresentam rácios extremamente elevados, tais como a liquidez geral e a liquidez imediata, como comprova o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) com 1250% e 955%,

respetivamente, e o Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3), com 2261% e 704%, respetivamente, refletindo estruturas de passivo corrente muito reduzidas face às disponibilidades e ativos correntes. Estes valores, embora positivos do ponto de vista da solvência de curto prazo, sugerem também uma utilização limitada dos recursos financeiros disponíveis. Em sentido oposto, a Associação de Reformados de Lordelo (A3) e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) apresentam níveis de liquidez bastante reduzidos, com 7% e 18% na liquidez geral, respetivamente, revelando maior pressão de tesouraria e menor margem para absorver necessidades imediatas de financiamento. As restantes entidades situam-se num intervalo intermédio, com destaque para a Casa do Povo de Briteiros (A1) que apresenta uma posição confortável com 223% de liquidez geral.

Ao nível da estrutura financeira, a maioria das entidades evidencia uma situação patrimonial sólida, com rácios de autonomia financeira superiores a 70%. Destacam-se o Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) com 96% e o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) com 92%, que apresentam estruturas de capitais muito robustas. Em contraste, o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) revela uma autonomia financeira significativamente inferior, de 23%, acompanhada de um endividamento global elevado de 77%, o que indica maior vulnerabilidade financeira e dependência de capitais alheios. As restantes entidades apresentam níveis equilibrados de autonomia e endividamento, com valores que oscilam entre 73% e 89% de autonomia financeira.

No que respeita ao desempenho operacional, a rotação do ativo apresenta variações marcadas entre entidades. A Associação de Reformados de Lordelo (A3) com 145% e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) com 112% evidenciam maior intensidade operacional, sugerindo uma utilização mais dinâmica dos seus ativos. Em contraste, a Casa do Povo de Fermentões (A2), o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvaes (A4), o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) e o Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) apresentam valores mais reduzidos (entre 25% e 55%), coerentes com estruturas patrimoniais mais pesadas ou com menor volume de atividade relativa. A Casa do Povo de Briteiros (A1) e o Centro Social Paroquial de Donim (B1) situam-se num patamar intermédio, com rotações de 73% e 82%, respetivamente.

O peso das despesas de pessoal confirma a forte intensidade de mão-de-obra característica das organizações sociais. A Associação de Reformados de Lordelo (A3) apresenta o valor mais elevado, com 83%, seguida do Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) com 72% e a Casa do Povo de Fermentões (A2) com 71%, refletindo estruturas operacionais

exigentes e dependentes de recursos humanos. Em contraste, o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresenta um rácio significativamente mais baixo, de 30%, coerente com a sua menor dimensão e com a natureza das atividades desenvolvidas.

Por fim, a dependência de subsídios revela-se elevada em todas as entidades, embora com variações relevantes. O Centro Social Paroquial de Donim (B1) apresenta o valor mais elevado, com 84%, seguido da Casa do Povo de Briteiros (A1) com 76% e a Casa do Povo de Fermentões (A2) com 73%, evidenciando forte dependência do financiamento público para assegurar a atividade corrente. Em sentido oposto, o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) apresenta a dependência mais reduzida, com 44%, sugerindo maior diversificação de fontes de rendimento. As restantes entidades situam-se entre 51% e 69%, confirmando que os subsídios constituem uma componente estrutural dos rendimentos no setor social.

4.4.2. Resultados por entidade

A análise individual das oito entidades permite compreender de forma mais detalhada as suas dinâmicas financeiras, evidenciando diferenças estruturais e evoluções entre 2023 e 2024, que, se encontram devidamente completos no Anexo 2. A comparação entre os dois exercícios revela padrões consistentes de gestão, bem como situações de melhoria ou deterioração que merecem destaque, que serão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados por rácio em cada entidade em 2023 (%)

Rácio	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4
Liquidez Geral	212	66	22	147	284	1.310	607	16
Liquidez Imediata	181	10	20	147	274	1.001	87	9
Autonomia Financeira	69	85	85	73	91	93	84	26
Endividamento Global	31	15	15	27	9	7	16	74
Rotação do Ativo	58	27	134	34	70	50	37	94
Peso de Gastos de Pessoal	47	72	80	24	65	47	77	73
Dependência de Subsídios	75	70	61	70	78	50	58	55

A Casa do Povo de Briteiros (A1) apresenta uma evolução positiva na liquidez, com a liquidez geral a subir de 212% em 2023 para 223% em 2024 e a imediata de 181% para

199%. Este reforço resulta do aumento das disponibilidades e da redução do passivo corrente, traduzindo uma gestão de tesouraria mais eficiente. A autonomia financeira mantém-se elevada (75%), e o endividamento global estabiliza nos 25%, confirmando uma estrutura patrimonial equilibrada. A rotação do ativo permanece em 9%, revelando estabilidade na atividade operacional. O peso das despesas de pessoal aumenta ligeiramente de 47% para 51%, enquanto a dependência de subsídios se mantém praticamente inalterada, de 75% para 76%, refletindo uma estrutura de financiamento estável.

A Casa do Povo de Fermentões (A2) evidencia uma situação financeira sólida, embora com sinais de ligeira deterioração na liquidez. A liquidez geral passa de 66% para 69%, mas a imediata cai de 10% para 6%, indicando maior pressão de tesouraria. A autonomia financeira mantém-se nos 85%, e o endividamento global mantém-se igualmente nos 15%, o que confirma uma estabilidade estrutural. A rotação do ativo sobe de 27% para 29%, e o peso das despesas de pessoal desce marginalmente de 72% para 71%, mantendo níveis elevados. A dependência de subsídios aumenta ligeiramente de 70% para 73%, refletindo maior peso do financiamento público na atividade.

A Associação de Reformados de Lordelo (A3) apresenta uma situação mais frágil e merece atenção especial. A liquidez geral cai de 22% para apenas 7%, e a imediata de 20% para 5%, revelando uma quebra acentuada de caixa e aumento do passivo corrente. A autonomia financeira mantém-se elevada (80%), mas o resultado líquido negativo em ambos os anos confirma dificuldades operacionais persistentes. O peso das despesas de pessoal aumenta de 80% para 83%, o mais elevado entre todas as entidades, enquanto a rotação do ativo sobe de 134% para 145%, indicando atividade intensa, mas financeiramente desequilibrada. A dependência de subsídios mantém-se estável (61%), mas insuficiente para compensar a fragilidade de tesouraria.

O Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresenta uma posição estável e equilibrada. A liquidez geral aumenta ligeiramente (de 147% para 151%) e a imediata mantém-se praticamente inalterada (de 147% para 150%), refletindo uma boa capacidade de resposta a curto prazo. A autonomia financeira mantém-se elevada (73%), e o endividamento global situa-se nos 27%. O peso das despesas de pessoal sobe de 24% para 30%, mesmo assim o mais baixo entre as IPSS, o que confirma uma estrutura operacional menos intensiva. A dependência de subsídios reduz-se marginalmente, de 70% para 69%, revelando estabilidade na composição dos rendimentos.

O Centro Social Paroquial de Donim (B1) evidencia uma melhoria significativa na

liquidez, com a liquidez geral a subir de 284% para 412% e a imediata de 274% para 353%. Este reforço resulta do aumento das disponibilidades e da redução do passivo corrente. A autonomia financeira reduz de 91% para 89%, e o endividamento global aumenta para 11%, confirmando uma estrutura patrimonial sólida. O peso das despesas de pessoal diminui de 65% para 59%, refletindo maior eficiência operacional, enquanto a dependência de subsídios sobe de 78% para 84%, o valor mais elevado entre todas as entidades, o que indica forte dependência do financiamento público.

O Centro Social Paroquial de Gondar (B2) destaca-se pelos rácios de liquidez excecionalmente elevados, com a liquidez geral a reduzir de 1310% para 1250% e a imediata de 1001% para 955%. Apesar da ligeira redução percentual, estes valores continuam a refletir uma posição de tesouraria extremamente confortável. A autonomia financeira diminuiu (de 93% para 92%), e o endividamento global aumentou para 8%. A rotação do ativo aumenta de 50% para 51%, revelando maior dinamismo operacional. O peso das despesas de pessoal sobe de 47% para 58%, e a dependência de subsídios diminui de 50% para 44%, o que confirma uma maior diversificação de fontes de rendimento.

O Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) apresenta uma evolução muito positiva. A liquidez geral cresce de 607% para 2261%, e a imediata de 87% para 704%, refletindo um aumento expressivo das disponibilidades e uma redução do passivo corrente. A autonomia financeira reforça-se de 84% para 96%, e o endividamento global reduz-se para 4%, confirmando uma estrutura patrimonial extremamente sólida. O peso das despesas de pessoal diminui de 77% para 59%, e a dependência de subsídios baixa de 58% para 51%, sugerindo maior equilíbrio entre financiamento público e receitas próprias. Contudo, os diferimentos muito elevados e o resultado líquido positivo indicam forte dependência de subsídios ao investimento, o que deve ser interpretado com cautela.

Por último, o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) continua a evidenciar fragilidades estruturais. A liquidez geral mantém-se muito baixa (16% em 2023 e 18% em 2024), e a imediata apenas sobe de 9% para 10%, revelando pressão de tesouraria persistente. A autonomia financeira cai de 26% para 23%, enquanto o endividamento global aumenta de 74% para 77%, confirmando uma situação de elevado risco financeiro. O peso das despesas de pessoal mantém-se elevado (de 73% para 72%), e a dependência de subsídios aumenta ligeiramente, de 55% para 59%, mas continua significativa. O passivo não corrente elevado e os resultados líquidos negativos em ambos os anos reforçam a leitura de uma fragilidade estrutural que exige atenção.

4.4.3. Interpretação dos resultados

A análise dos rácios financeiros evidencia padrões comuns entre as entidades estudadas, mas também diferenças estruturais relevantes entre as IPSS e os Centros Sociais Paroquiais, que ajudam a compreender o seu perfil de risco e sustentabilidade.

Ao nível da liquidez geral, observa-se que entidades como a Casa do Povo de Briteiros (A1) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresentam rácios mais confortáveis, em grande medida sustentados por diferimentos de rendimentos associados a participações públicas. Esta liquidez não resulta necessariamente de excedentes operacionais, mas do próprio ciclo de financiamento das respostas sociais. Em contraste, a Associação de Reformados de Lordelo (A3) e, de forma mais acentuada, o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) revelam maior pressão de tesouraria, com liquidez reduzida e maior dependência de fornecedores, o que indica fragilidade no curto prazo. A liquidez imediata é, em geral, consideravelmente positiva, em contrapartida, a Casa do Povo de Fermentões (A2), tal como a Associação de Reformados de Lordelo (A3) e o Centro Social e Paroquial de Ronfe (B4), apresentam valores bem abaixo das restantes entidades, refletindo a escassez de disponibilidades típica do setor.

A autonomia financeira também evidencia valores marcantes visto que praticamente todas as entidades apresentam capitais próprios positivos e relativamente estáveis, revelando maior resiliência face a choques financeiros. Já o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) apresenta capitais próprios muito reduzidos ou negativos, traduzindo vulnerabilidade estrutural e risco acrescido. O endividamento acompanha esta tendência: o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) destaca-se pelo nível elevado de dívida e pela incapacidade de gerar resultados que compensem este desequilíbrio.

A eficiência operacional, medida pela rotação do ativo, revela diferenças significativas entre as entidades analisadas. A Associação de Reformados de Lordelo (A3) apresenta a rotação mais elevada com 145%, evidenciando uma utilização muito intensiva dos seus ativos para gerar rendimentos, ainda que este valor possa resultar de uma estrutura patrimonial reduzida e não necessariamente de maior escala operacional. Também o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) regista uma rotação elevada com 112%, sugerindo forte atividade face ao volume de ativos, embora esta eficiência aparente contraste com a sua fragilidade financeira noutros rácios. Em níveis intermédios surgem o Centro Social Paroquial de Donim (B1) com 82% e o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) com 51%, refletindo uma

capacidade moderada de gerar rendimentos a partir dos seus recursos. A Casa do Povo de Fermentões (A2) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresentam rotações mais baixas, com 29% e 30% respetivamente, o que indica menor eficiência operacional, possivelmente associada a estruturas patrimoniais mais pesadas ou a menor intensidade de atividade. Deste modo, os resultados mostram que a rotação do ativo não depende diretamente da tipologia institucional, mas sobretudo da relação entre escala de atividade e dimensão dos ativos, devendo ser interpretada em conjunto com outros indicadores para avaliar a sustentabilidade global das entidades.

A análise do peso das despesas de pessoal e da dependência de subsídios revela padrões estruturais consistentes entre as entidades estudadas. No que respeita às despesas de pessoal, observa-se que as IPSS apresentam valores particularmente elevados, destacando-se a Associação de Reformados de Lordelo (A3), com 83%, e a Casa do Povo de Fermentões (A2), com 71%, refletindo estruturas fortemente profissionalizadas e intensivas em recursos humanos. A Casa do Povo de Briteiros (A1) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4) apresentam valores mais moderados, com 51% e 30%, respetivamente, sendo este último caso explicado pela reduzida dimensão operacional da entidade. Entre os Centros Paroquiais, os valores situam-se maioritariamente entre 58% e 72%, com destaque para o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) com 72%, revelando que, apesar de estruturas mais pequenas, estas entidades também enfrentam um peso significativo de custos laborais, ainda que frequentemente com menor qualificação e maior rotatividade.

Quanto à dependência de subsídios, os resultados evidenciam uma forte dependência estrutural do financiamento público em grande parte das entidades. A Casa do Povo de Briteiros (A1) com 76% e a Casa do Povo de Fermentões (A2) com 73% apresentam níveis muito elevados, refletindo a centralidade das participações estatais no seu modelo de financiamento. Entre os Centros Paroquiais, a dependência é particularmente acentuada no Centro Social Paroquial de Donim (B1) com 84% e no Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) com 59%, enquanto o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) apresenta o valor mais baixo do conjunto com 44%, sugerindo maior capacidade de gerar receitas próprias. Estes resultados confirmam que a sustentabilidade financeira das ESNL continua fortemente condicionada pelo financiamento público, sendo que a capacidade de diversificação de rendimentos permanece limitada na maioria das entidades.

A análise dos casos extremos reforça estas conclusões. A Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) apresenta o perfil financeiro mais crítico, combinando autonomia negativa,

endividamento elevado e resultados líquidos negativos (tanto em 2023 como em 2024, com -91060,39euros e -74072,91euros, respetivamente), o que compromete a sua sustentabilidade no médio prazo. A Associação de Reformados de Lordelo (A3) evidencia igualmente dificuldades, com resultados negativos e aumento de fornecedores, sugerindo problemas de tesouraria e fragilidade operacional. Por outro lado, a Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) constitui um caso atípico: apresenta resultados líquidos muito positivos e níveis elevados de diferimentos, refletindo forte dependência de subsídios ao investimento. Embora este desempenho pareça favorável, não traduz necessariamente uma capacidade operacional recorrente, exigindo prudência na interpretação.

Em síntese, os resultados financeiros revelam um setor heterogéneo, marcado por forte dependência de financiamento público e por fragilidades estruturais em várias entidades. As IPSS tendem a apresentar maior escala, profissionalização e eficiência, enquanto os Centros Sociais Paroquiais evidenciam maior informalidade, menor capacidade de geração de receitas e maior vulnerabilidade financeira. Estas diferenças reforçam a importância de sistemas de controlo interno robustos, práticas de gestão profissionalizadas e modelos de financiamento que considerem os custos reais das respostas sociais.

4.5. Apresentação dos dados – MROT

4.5.1. Resultados por dimensão

O Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT) constitui um instrumento de avaliação não financeira que permite identificar, de forma sistemática, os principais pontos fortes e fragilidades na divulgação pública de informação pelas entidades do setor social. O modelo assenta em dez domínios considerados críticos para a *accountability* das ESNL, avaliados segundo dois eixos: D1 – Transparência atual, que mede o grau de clareza, completude e acessibilidade da informação disponibilizada, que será avaliado numa escala entre 0 e 5, em que “0” = não existe; “5” = totalmente transparente, e D2 – Impacto potencial, que avalia as consequências reputacionais, éticas e operacionais da ausência dessa informação (igualmente avaliado entre 0 e 5), sendo que avaliado com “0” = impacto irrelevante; “5” = impacto muito elevado. A combinação destes dois eixos permite posicionar cada domínio em quadrantes de risco, desde a zona Q1 (alto impacto, baixa transparência) até às boas práticas, ou seja, à zona Q2 (alto impacto, alta transparência), oferecendo uma leitura integrada das vulnerabilidades e oportunidades de melhoria em cada entidade.

Entre estes dois pontos dos eixos, existem ainda o Q3 que se enquadra em situações de baixo impacto relativamente à baixa transparência dos domínios, e, ainda, o Q4, que se encaixa nas situações de baixo impacto e alta transparência, transparecendo excessivamente para os interessados apesar de ser pouco relevante para análises e/ou decisões.

O nível de transparência (D1) no MROT foi determinado através de uma avaliação qualitativa da informação disponibilizada publicamente por cada entidade, nomeadamente nos Relatórios de Gestão, Relatórios de Atividades, demonstrações financeiras e conteúdos presentes nos websites institucionais. Assim, o D1 não resulta de uma métrica quantitativa, mas de uma análise sistemática da existência, clareza, acessibilidade e completude da informação divulgada em cada domínio.

A atribuição da pontuação do impacto potencial (D2) no MROT varia entre as IPSS e os Centros Sociais Paroquiais porque estas duas tipologias de entidades apresentam características institucionais, operacionais e regulatórias substancialmente diferentes. Portanto, o impacto associado a cada domínio não foi definido de forma uniforme, mas sim ajustado à relevância efetiva que cada área assume para a *accountability* de cada tipo de organização. Esta abordagem reforça a validade do instrumento, garantindo que a análise do risco de opacidade é sensível às especificidades das IPSS e dos Centros Paroquiais, e não baseada em critérios uniformes que poderiam distorcer a interpretação dos resultados.

Nas IPSS, o impacto atribuído aos domínios é, em vários casos, mais elevado, uma vez que estas entidades gerem volumes financeiros mais significativos, têm maior número de trabalhadores e utentes, dependem fortemente de financiamento público contratualizado e estão sujeitas a requisitos formais de reporte, auditorias e inspeções. Por este motivo, a ausência de informação em áreas como auditorias, critérios de beneficiários, demonstrações financeiras ou avaliação de impacto social representa um risco substancial para a transparência e para a confiança dos stakeholders, justificando a atribuição de impacto máximo nesses domínios.

Nos Centros Sociais Paroquiais, embora alguns domínios mantenham impacto elevado, nomeadamente a estrutura de financiamento (subsídios, donativos) e o endividamento e sustentabilidade financeira, outros assumem impacto moderado, dado que estas entidades apresentam estruturas administrativas mais informais, menor pressão regulatória, menor dimensão financeira e uma forte dependência de voluntariado e donativos. A ausência de informação financeira detalhada, de relatórios de atividades ou de indicadores de impacto social, embora relevante, não compromete a *accountability* na mesma medida que

nas IPSS, devido à menor complexidade operacional e à reduzida exigência de reporte formal. Assim, domínios como acesso à informação, políticas de controlo interno ou informação sobre atividades e projetos apresentam impacto moderado nas entidades paroquiais, refletindo a sua realidade institucional.

Para garantir uma leitura clara e comparável entre entidades, o MROT foi aplicado individualmente a cada organização da amostra, em conjunto com os respetivos mapas de quadrantes, apresentados no Anexo 3.

De seguida, a Tabela 9 sintetiza, em termos médios, os resultados obtidos no MROT para as IPSS e para os Centros Sociais Paroquiais, permitindo comparar de forma direta as diferenças de transparência e impacto entre as duas tipologias de entidades.

Tabela 9 – Resultados por domínio (média)

Domínio de informação relevante	Tipologia das entidades			
	IPSS		Centros Paroquiais	
	D1	D2	D1	D2
Remuneração dos órgãos sociais	3	5	3	3
Critérios de seleção de beneficiários	0	5	0	3
Custos administrativos vs. custos de projeto	3	4	0	2
Resultados de auditorias	0	5	0	3
Indicadores de impacto social	1	5	0	3
Estrutura de financiamento (subsídios, donativos, mensalidades)	4	4	4	4
Endividamento e sustentabilidade financeira	4	5	3	4
Políticas de controlo interno	3	4	0	2
Informação sobre atividades e projetos	2	3	1	2
Acessibilidade da informação pública	4	5	3	2

A análise por dimensão evidencia padrões consistentes entre as oito entidades avaliadas, revelando áreas de elevada criticidade transversal e outras onde se observam práticas mais consolidadas. A dimensão com maior fragilidade é a divulgação dos critérios de seleção de beneficiários, onde todas as entidades apresentam D1 = 0, confirmando que nenhuma publica critérios formais ou mecanismos transparentes de elegibilidade, apesar de

o impacto potencial ser elevado nas IPSS ($D2 = 5$) e moderado nos Centros Paroquiais ($D2 = 3$). Situação semelhante ocorre nos resultados de auditorias, com $D1 = 0$ em todas as entidades, revelando ausência total de auditorias externas publicadas, apesar do impacto elevado (5 nas IPSS e 3 nos Centros Paroquiais). Também os indicadores de impacto social apresentam níveis muito reduzidos de transparência, com valores entre 0 e 2, demonstrando que a medição e divulgação de impacto permanece incipiente no setor.

Por outro lado, a dimensão estrutura de financiamento apresenta resultados homogéneos e positivos, com $D1 = 4$ em todas as entidades, refletindo a divulgação consistente das fontes de receita nos relatórios de gestão. A dimensão endividamento e sustentabilidade financeira também revela maior maturidade nas IPSS ($D1 = 4$), contrastando com valores mais baixos nos Centros Paroquiais ($D1 = 3$), o que indica menor detalhe na apresentação das demonstrações financeiras destas últimas. Já as políticas de controlo interno e a informação sobre atividades e projetos mostram forte heterogeneidade: as IPSS apresentam níveis moderados ($D1$ entre 2 e 3), enquanto os Centros Paroquiais revelam fragilidades significativas ($D1$ entre 0 e 1), evidenciando menor formalização e menor cultura de reporte. Por fim, a acessibilidade da informação pública distingue claramente os dois grupos: as IPSS apresentam $D1 = 5$ em grande parte, com websites completos e atualizados, enquanto os Centros Paroquiais variam entre $D1 = 1$ e 3, refletindo menor investimento em comunicação institucional.

4.5.2. Resultados por entidade

A presente secção apresenta os resultados do indicador não financeiro MROT para as oito entidades analisadas, agrupadas em quatro pares, de forma a facilitar a leitura e permitir uma comparação direta entre organizações com características semelhantes. Para cada par de entidades é apresentada uma tabela síntese com os valores dos domínios $D1$ e $D2$ e o respetivo quadrante de posicionamento. Os mapas individuais de quadrantes e o quadro-resumo completo do MROT encontram-se disponíveis no Anexo 3, permitindo uma análise visual detalhada do posicionamento de cada domínio por entidade.

Tabela 10 – Resultados do MROT para A1 e A2

Domínio	A1 – D1	A1 – D2	A1 – Quadrante	A2 – D1	A2 – D2	A2 – Quadrante
Remuneração dos órgãos sociais	3	5	Q2	3	5	Q2
Critérios de seleção de beneficiários	0	5	Q1	0	5	Q1
Custos administrativos vs. Projeto	3	4	Q2	3	4	Q2
Resultados de auditorias	0	5	Q1	0	5	Q1
Indicadores de impacto social	1	5	Q1	2	5	Q1
Estrutura de financiamento	4	4	Q2	4	4	Q2
Endividamento e sustentabilidade	4	5	Q2	4	5	Q2
Políticas de controlo interno	3	4	Q2	3	4	Q2
Atividade e projetos	2	3	Q3	2	3	Q3
Acessibilidade da informação	4	5	Q2	4	5	Q2

A Casa do Povo de Briteiros (A1) e a Casa do Povo de Fermentões (A2) apresentam um perfil de desempenho semelhante, caracterizado por boas práticas nos domínios financeiros e de acessibilidade (Q2), revelando estruturas de financiamento estáveis, níveis adequados de sustentabilidade e elevada disponibilização de informação pública. Contudo, ambas evidenciam fragilidades significativas nas auditorias, critérios de seleção e indicadores de impacto que se encontram posicionados em Q1, o que indica alto impacto associado a baixa transparência. O domínio “Atividades e projetos” surge em Q3, refletindo práticas informativas insuficientes em áreas de impacto reduzido.

Tabela 11 – Resultados do MROT para A3 e A4

Domínio	A3 – D1	A3 – D2	A3 – Quadrante	A4 – D1	A4 – D2	A4 – Quadrante
Remuneração dos órgãos sociais	3	5	Q2	3	5	Q2
Critérios de seleção de beneficiários	0	5	Q1	0	5	Q1
Custos administrativos vs. Projeto	2	4	Q1	2	4	Q1
Resultados de auditorias	0	5	Q1	0	5	Q1
Indicadores de impacto social	0	5	Q1	1	5	Q1
Estrutura de financiamento	4	4	Q2	4	4	Q2
Endividamento e sustentabilidade	3	5	Q2	3	5	Q2
Políticas de controlo interno	3	4	Q2	2	4	Q1
Atividade e projetos	0	3	Q3	1	3	Q3
Acessibilidade da informação	4	5	Q2	4	5	Q2

A Associação de Reformados de Lordelo (A3) e o Centro Social Cultural e Desportivo de Silves (A4) reforçam o padrão observado no grupo das IPSS: elevada consistência nos domínios financeiros e de acessibilidade (Q2), contrastando com lacunas estruturais nos domínios de maior impacto (Q1). A Associação de Reformados de Lordelo (A3) apresenta menor concentração de domínios em Q1, enquanto o Centro Social Cultural e Desportivo de Silves (A4) revela uma fragilidade adicional no domínio de controlo interno. Em ambos os casos, a ausência de auditorias formais e de mecanismos de avaliação de impacto social constitui um ponto crítico.

Tabela 12 – Resultados do MROT para B1 e B2

Domínio	B1 – D1	B1 – D2	B1 – Quadrante	B2 – D1	B2 – D2	B2 – Quadrante
Remuneração dos órgãos sociais	0	3	Q3	4	3	Q4
Critérios de seleção de beneficiários	0	3	Q3	0	3	Q3
Custos administrativos vs. Projeto	0	2	Q3	0	2	Q3
Resultados de auditorias	0	3	Q3	0	3	Q3
Indicadores de impacto social	0	3	Q3	1	3	Q3
Estrutura de financiamento	4	4	Q2	4	4	Q2
Endividamento e sustentabilidade	3	4	Q2	3	4	Q2
Políticas de controlo interno	0	2	Q3	0	2	Q3
Atividade e projetos	1	2	Q3	1	2	Q3
Acessibilidade da informação	3	2	Q4	3	2	Q4

O Centro Social Paroquial de Donim (B1) e o Centro Social Paroquial de Gondar (B2) apresentam um padrão distinto das IPSS, com forte concentração em Q3 (baixo impacto e baixa transparência), revelando fragilidades generalizadas nos domínios operacionais e de governação. Os domínios financeiros surgem como exceções positivas (Q2), demonstrando maior maturidade nesta área. O Centro Social Paroquial de Gondar (B2) apresenta ainda alguns domínios em Q4, indicando transparência excessiva em áreas de baixo impacto, sem correspondência em práticas estruturais.

Tabela 13 – Resultados do MROT para B3 e B4

Domínio	B3 – D1	B3 – D2	B3 - Quadrante	B4 – D1	B4 – D2	B4- Quadrante
Remuneração dos órgãos sociais	3	3	Q4	4	3	Q4
Critérios de seleção de beneficiários	0	3	Q3	0	3	Q3
Custos administrativos. vs. Projeto	0	2	Q3	0	2	Q3
Resultados de auditorias	0	3	Q3	0	3	Q3
Indicadores de impacto social	0	3	Q3	0	3	Q3
Estrutura de financiamento	4	4	Q2	4	4	Q2
Endividamento e sustentabilidade	3	4	Q2	3	4	Q2
Políticas de controlo interno	0	2	Q3	0	2	Q3
Atividade e projetos	0	2	Q3	0	2	Q3
Acessibilidade da informação	2	2	Q3	2	2	Q3

O Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição (B3) e o Centro Social Paroquial de Ronfe (B4) reforçam o padrão observado no grupo dos Centros Paroquiais, com predominância de domínios em Q3, refletindo simultaneamente baixa transparência e baixo impacto. Os domínios financeiros constituem novamente a única área com posicionamento consistente em Q2. A presença de Q4 no domínio da remuneração dos órgãos sociais indica divulgação acima do necessário, mas sem impacto significativo na qualidade da governação.

4.5.3. Interpretação dos resultados

A análise global dos resultados obtidos através do Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT) permite identificar padrões consistentes entre as entidades estudadas, revelando diferenças estruturais entre as IPSS (A1–A4) e os Centros Sociais Paroquiais (B1–B4). A interpretação integrada dos domínios avaliados evidencia não apenas o nível de transparência praticado, mas também a maturidade institucional e a capacidade de reporte de cada organização.

No grupo das IPSS, observa-se uma distribuição equilibrada entre domínios posicionados em Q2 (alto impacto e alta transparência) e domínios críticos situados em Q1 (alto impacto e baixa transparência). As IPSS demonstram práticas consolidadas nos domínios financeiros, mais precisamente na estrutura de financiamento, sustentabilidade e acessibilidade da informação, sugerindo uma cultura organizacional mais formalizada e alinhada com requisitos legais e normativos. Contudo, persistem fragilidades significativas nos domínios de maior relevância para a governação e *accountability*, nomeadamente auditorias, critérios de seleção de beneficiários e indicadores de impacto social, que permanecem sistematicamente em Q1. Esta concentração revela que, apesar da robustez administrativa e financeira, subsiste uma lacuna relevante na avaliação formal de desempenho e na demonstração do impacto social gerado, aspetos essenciais para a credibilidade e legitimidade das organizações do setor social.

Por sua vez, os Centros Sociais Paroquiais apresentam um padrão substancialmente distinto, caracterizado por uma forte concentração de domínios em Q3 (baixo impacto e baixa transparência). Este posicionamento indica práticas informativas limitadas, ausência de mecanismos estruturados de reporte e menor formalização dos processos de governação. Os domínios financeiros surgem como exceções positivas, posicionados em Q2, o que demonstra estabilidade e capacidade de cumprimento das obrigações financeiras, apesar das fragilidades operacionais. A presença de domínios em Q4 (transparência excessiva), sobretudo na remuneração dos órgãos sociais e acessibilidade da informação, sugere uma divulgação desproporcional em áreas de impacto reduzido, sem correspondência em práticas de avaliação ou controlo interno mais robustas.

A comparação entre os dois grupos evidencia, desta forma, dois modelos distintos de transparência organizacional. As IPSS apresentam um perfil mais estruturado e alinhado com práticas formais de gestão, embora com lacunas críticas nos domínios de maior impacto.

Já os Centros Paroquiais revelam um modelo de gestão mais informal, com menor sistematização de práticas de reporte e menor alinhamento com mecanismos formais de avaliação e auditoria. Esta diferença pode refletir não apenas a dimensão e complexidade das organizações, mas também a sua cultura interna, recursos disponíveis e grau de profissionalização.

De forma transversal, os resultados reforçam a necessidade de fortalecer os mecanismos de auditoria, avaliação de impacto e definição de critérios de seleção de beneficiários, áreas que se revelam críticas para ambos os grupos, embora com maior incidência nas entidades paroquiais. A análise global do MROT demonstra que a transparência organizacional no setor social permanece desigual e dependente da maturidade institucional de cada entidade, sendo fundamental promover práticas de reporte mais consistentes, sistemáticas e alinhadas com padrões de boa governação.

4.6. Síntese integrada dos resultados

A análise integrada dos resultados obtidos através do Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP), da avaliação económico-financeira e do Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT) permitiu caracterizar, de forma abrangente, o nível de transparência, maturidade institucional e sustentabilidade das oito entidades do setor social estudadas. A leitura conjunta destes três instrumentos revela padrões consistentes entre as IPSS (A1–A4) e os Centros Sociais Paroquiais (B1–B4), evidenciando diferenças estruturais na forma como cada grupo organiza, gere e divulga informação relevante para a sua atividade.

No que respeita ao ITI-IP, as IPSS apresentam níveis de transparência superiores, com maior disponibilização de informação institucional, organizacional e financeira. Este desempenho reflete uma maior formalização dos processos internos, presença de documentos estruturantes (relatórios, planos de atividades, demonstrações financeiras) e maior alinhamento com práticas de prestação de contas. Em contraste, os Centros Paroquiais revelam níveis reduzidos de transparência institucional, com lacunas significativas na divulgação de informação estratégica, ausência de documentos formais e menor sistematização dos mecanismos de comunicação pública.

A análise económico-financeira reforça esta diferenciação. As IPSS demonstram maior robustez financeira, níveis adequados de autonomia, liquidez e sustentabilidade, bem

como estruturas de financiamento diversificadas. Estes resultados sugerem capacidade de planeamento, gestão profissionalizada e maior estabilidade operacional. Já os Centros Paroquiais apresentam estruturas financeiras mais simples e dependentes, com menor autonomia e maior vulnerabilidade a oscilações de financiamento, refletindo modelos de gestão mais informais e recursos administrativos mais limitados.

O MROT complementa esta leitura ao posicionar os domínios avaliados em quadrantes que combinam impacto e transparência. Nas IPSS, observa-se uma distribuição equilibrada entre domínios em Q2 (alto impacto e alta transparência) e domínios críticos em Q1 (alto impacto e baixa transparência). Esta combinação revela que, apesar da maturidade administrativa e financeira, persistem fragilidades relevantes nos mecanismos de auditoria, critérios de seleção de beneficiários e avaliação de impacto social. Nos Centros Paroquiais, a predominância de domínios em Q3 (baixo impacto e baixa transparência) evidencia práticas informativas limitadas e ausência de mecanismos estruturados de reporte, com exceção dos domínios financeiros, que surgem em Q2.

A integração dos três instrumentos permite concluir que a transparência organizacional no setor social é heterogénea e fortemente dependente da maturidade institucional, da capacidade administrativa e da formalização dos processos internos. As IPSS apresentam maior alinhamento com práticas formais de governação, mas enfrentam desafios significativos nos domínios de maior impacto social. Os Centros Paroquiais revelam um modelo de gestão mais informal, com menor sistematização de práticas de reporte e maior vulnerabilidade financeira, refletindo estruturas organizacionais menos profissionalizadas.

De forma transversal, os resultados reforçam a necessidade de fortalecer três áreas críticas: primeiramente, as auditorias e mecanismos de controlo interno; de seguida, a definição e divulgação de critérios de seleção de beneficiários; e, por fim, a avaliação e reporte do impacto social.

Em síntese, a combinação do ITI-IP, da análise financeira e do MROT demonstra que a transparência não depende apenas da divulgação de informação, mas sobretudo da qualidade, relevância e sistematização dos processos internos que sustentam essa divulgação. A adoção de práticas de governação mais consistentes, alinhadas com padrões de boa gestão e com instrumentos formais de avaliação, constitui um passo fundamental para o reforço da confiança pública e para a consolidação de um setor social mais transparente, eficaz e orientado para o impacto.

5. Conclusões, limitações e indicações para investigações futuras

5.1. Conclusões gerais

O presente estudo teve como objetivo avaliar o nível de transparência institucional e a maturidade organizacional de oito entidades do setor social, através da aplicação combinada do Índice de Transparência Institucional para IPSS e Paróquias (ITI-IP), da análise económico-financeira e do Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT). A integração destes três instrumentos permitiu obter uma leitura abrangente e multidimensional da forma como as organizações gerem, estruturam e divulgam informação relevante para a sua atividade.

Os resultados deste estudo podem ainda ser interpretados à luz das principais teorias organizacionais que enquadram a prestação de contas no setor não lucrativo. A Teoria da Agência evidencia que tanto as IPSS como os Centros Sociais Paroquiais enfrentam problemas de assimetria de informação entre gestores e financiadores, sendo a transparência um mecanismo essencial para mitigar risco moral e reforçar a confiança. A Teoria dos Stakeholders complementa esta perspetiva ao demonstrar que diferentes grupos (Estado, utentes, doadores, trabalhadores e comunidade) possuem expectativas distintas quanto à divulgação de informação, exigindo práticas de reporte mais abrangentes e consistentes. Por outro lado, a Teoria da Legitimidade explica que a continuidade e aceitação social destas organizações dependem da sua capacidade de demonstrar conformidade com normas éticas, legais e culturais, sendo a transparência um elemento central para sustentar essa legitimidade. Assim, as conclusões obtidas confirmam que a transparência institucional não é apenas um requisito técnico, mas um instrumento fundamental para equilibrar relações de agência, responder às expectativas dos stakeholders e assegurar a legitimidade das entidades analisadas.

Desta forma, estes resultados demonstram que a transparência no setor social é heterogénea e fortemente dependente da maturidade institucional, da capacidade administrativa e da formalização dos processos internos. As IPSS apresentam níveis superiores de transparência institucional, maior robustez financeira e práticas de governação mais estruturadas, refletindo modelos de gestão profissionalizados e alinhados com exigências legais e normativas. Contudo, mesmo estas entidades revelam fragilidades significativas nos domínios de maior impacto social, respetivamente na área das auditorias,

critérios de seleção de beneficiários e avaliação de impacto, que permanecem insuficientemente desenvolvidos.

Em contrapartida, os Centros Sociais Paroquiais evidenciam níveis reduzidos de transparência institucional, menor formalização dos processos de reporte e maior vulnerabilidade financeira. A predominância de domínios posicionados em Q3 (baixo impacto, baixa transparência) no MROT revela práticas informativas limitadas e ausência de mecanismos estruturados de avaliação e controlo. Apesar disso, os domínios financeiros surgem como áreas relativamente estáveis, sugerindo capacidade de cumprimento das obrigações essenciais.

A análise integrada permite concluir que a transparência organizacional não depende apenas da divulgação de informação, mas sobretudo da qualidade, relevância e sistematização dos processos internos que sustentam essa divulgação. A existência de documentos formais, mecanismos de auditoria, critérios de seleção claros e instrumentos de avaliação de impacto social são elementos determinantes para a credibilidade, *accountability* e sustentabilidade das organizações do setor social.

Desta forma, os resultados demonstram que níveis mais elevados de transparência tendem a ocorrer em entidades com maior maturidade institucional, onde a formalização dos processos internos e a capacidade administrativa sustentam práticas de reporte mais consistentes. A robustez financeira revela-se igualmente associada a melhores mecanismos de divulgação e prestação de contas. Persistem, contudo, fragilidades significativas nos domínios de maior impacto social, que continuam insuficientemente desenvolvidos. Nos Centros Paroquiais, observa-se um modelo de gestão mais informal e menos orientado para estruturas formais de governação, o que contribui para níveis reduzidos de transparência. Deste modo, a adoção de práticas sistemáticas de avaliação e controlo surge como condição essencial para reforçar a confiança pública e melhorar a eficácia das organizações.

5.2. Limitações do Estudo

Apesar da relevância dos resultados obtidos, o estudo apresenta algumas limitações que importa considerar na interpretação dos dados. Em primeiro lugar, a análise incidiu sobre apenas oito entidades de um único concelho, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados ao conjunto das organizações do setor social em Portugal. Acresce que a avaliação dependeu da informação disponibilizada publicamente pelas entidades, sendo que

a ausência de determinados documentos pode refletir não apenas falta de transparência, mas também limitações operacionais, tecnológicas ou de capacidade administrativa.

A natureza dos instrumentos utilizados constitui igualmente uma limitação. Tanto o ITI-IP como o MROT, embora metodologicamente robustos, assentam em critérios que podem não captar todas as nuances da governação interna das organizações. Do mesmo modo, a análise económico-financeira depende da consistência, comparabilidade e qualidade das demonstrações financeiras disponibilizadas, o que pode introduzir assimetrias entre entidades.

Importa ainda referir que o estudo tem um carácter transversal, refletindo uma fotografia num momento específico. Alterações recentes ou evoluções futuras nas práticas de transparência, governação ou desempenho financeiro não são captadas pela análise. Por fim, a ausência de triangulação qualitativa, nomeadamente entrevistas, observação direta ou análise interna de processos, limita a compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e dos fatores que influenciam as práticas de reporte e transparência.

5.3. Indicações para investigações futuras

Com base nos resultados obtidos, emergem várias recomendações que podem contribuir para o reforço da transparência, da qualidade da governação e da sustentabilidade das organizações do setor social. Para as entidades analisadas, torna-se essencial fortalecer os mecanismos de auditoria interna e externa, assegurando maior rigor, credibilidade e capacidade de prestação de contas. A definição e divulgação de critérios de seleção de beneficiários constitui igualmente uma prioridade, permitindo garantir maior equidade, consistência e transparência nos processos de admissão. A implementação de sistemas de avaliação de impacto social revela-se fundamental para medir resultados, comunicar valor público e orientar a tomada de decisão. Paralelamente, importa promover uma maior formalização dos processos internos, especialmente nos Centros Paroquiais, e melhorar a acessibilidade, organização e clareza da informação disponibilizada ao público, adotando práticas de comunicação institucional mais estruturadas.

Ao nível das políticas públicas, recomenda-se o desenvolvimento de programas de capacitação em governação, transparência e gestão para as entidades do setor social, bem como a criação de normas mínimas de reporte, particularmente relevantes para organizações

que beneficiam de financiamento público. A disponibilização de instrumentos de apoio técnico, nomeadamente para a implementação de sistemas de avaliação de impacto, poderá contribuir para reduzir assimetrias entre entidades e promover práticas mais consistentes.

No plano científico, seria pertinente alargar a investigação a outras regiões e tipologias de organizações, de forma a aprofundar a compreensão das dinâmicas de transparência no setor social português. A integração de metodologias qualitativas (como entrevistas, grupos de foco ou observação direta) permitiria captar dimensões internas da governação que não são totalmente apreendidas pelos instrumentos utilizados. Estudos longitudinais poderão ainda acompanhar a evolução das práticas de transparência ao longo do tempo, enquanto investigações futuras poderão explorar de forma mais aprofundada a relação entre transparência, impacto social e sustentabilidade financeira.

6. Referências bibliográficas

Bandeira, A. M.; Meira, D. A.; Silva, P. C. M. (2016). Os instrumentos de divulgação da informação financeira relativa às atividades sociais das paróquias: um estudo empírico. [Unpublished doctoral dissertation or master's thesis]. Instituto Politécnico do Porto – Universidade do Porto.

Bandeira, A. M.; Meira, D. A.; Silva, P. C. M. (2016). Transparência financeira nas paróquias portuguesas. [Unpublished doctoral dissertation or master's thesis]. Instituto Politécnico do Porto – Universidade do Porto.

Cabedo, J. D., Fuertes-Fuertes, I., Maset-Llaudes, A.; Tirado-Beltrán, J. M. (2018). Improving and measuring transparency in NGOs: A disclosure index for activities and projects. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(3), 329-348.
<https://doi.org/10.1002/nml.21298>

Callen, J., Klein, A.; Tinkelman, D. (2010). The Contextual Impact of Nonprofit Board Composition and Structure on Organizational Performance: Agency and Resource Dependence Perspectives. *Voluntas*. 21. 101-125. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9102-3>

Carvalho, A.; Ferreira, M. R.; Lima, S. (2019). Web disclosure of institucional information in nonprofit organizations: an approach in Portuguese charities. *Int Rev Public Nonprofit Mark* 17, 41-58. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00235-1>

Casteleiro, C. M. L. (2016). Impacto do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) – Um instrumento para avaliar a perceção dos contabilistas certificados (CC). [Unpublished doctoral dissertation or master's thesis]. Universidade de Beira Interior.

David, B. (2024). Impact of corporate governance structures on strategic Decision-Making processes in organizations. *International Journal of Strategic Management*, 3(4), 50-62. <https://doi.org/10.47604/ijsm.2884>

Dumoga, A. S. (2022). Strategies for improving the effectiveness of internal control processes in nonprofit organizations. [Doctoral dissertation]. Universidade de Walden.

Ebrahim, A. (2010). The many faces of nonprofit accountability. The Jossey-Bass

handbook of nonprofit leadership and management. 110-121.

Legenzova, R. (2016). A Concept of Accounting Quality from Accounting Harmonisation Perspective. *Economis and Business*. <https://doi.org/10.1515/eb-2016-0005>

Ferreira, A.; Bandeira, A.M.; Santos, C.; Ferreira, I.; Tomé, B.; Costa, A.J.; Joaquim, C.; Góis, C.; Curi, D.; Meira, D.; et al. (2022). Can online transparency improve accountability? The case of portuguese private social solidarity institutions. *Sustainability*, 14, 1632. <https://doi.org/10.3390/su14031632>

Ferreira, A.; Marques, R.P.; Santos, C.; Azevedo, G.; Mendes, H. (2016). Avaliação da presença na Internet das instituições particulares de solidariedade social portuguesas, *Estud. ISCA* 2016, 14, 1-16. <https://doi.org/10.34624/ei.v0i14.4697>

Fredrick, O.; Ololobou, O.; Evelyn, O. (2024). The role of internal controls in preventing financial mismanagement in nonprofit organizations. *Journal of Accounting and Financial Management*, 10(1), 181–192.

<https://americanjournal.org/index.php/ajbmeb/article/view/2017>

Gray, R.; Bebbington, J.; Collison, D. (2006). NGOs, civil society and accountability: Making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 319–348. <https://doi.org/10.1108/09513570610670325>

Gomes, J.; Pires, J. (2014), Normalização Contabilística para Entidades do Setor Não Lucrativo. *Vida Económica*.

Ilyas, S.; Butt, M.; Ashfaq, F.; Maran, D. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: volunteer engagement and financial sustainability practices though the resource dependence theory. *Economies*, 8, 101. <https://doi.org/10.3390/economies8040101>

Joseph, P.; Kumar, P. (2024). The balancing act of managing financial limitations while achieving mission success: a study of nonprofit organizations. *FUTURE-BME 2024*, 179-187. <https://doi.org/10.24867/FUTURE-BME-2024-020>

Magrassi, L.; Paolone, F.; Pozzoli M. (2022). Transparency in Italian Nonprofit Organizations: Is It More Burdensome or Beneficial? *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(3), 653-665. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2022.100303>

Maguregi, L.; Corral-Lage, J.; Saltua-Iribar, A. (2025). Characteristics of transparent information: a stakeholder approach in Spanish non-profit organisations. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02780-z>

Mahajan, R.; Lim, W. M.; Sareen, M.; Kumar, S.; Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, (166) 114104.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>

Moreno-Albarracín, A.; Licerán-Gutierrez, A.; Ortega-Rodríguez, C.; Labella, A.; Rodríguez R. (2020). Measuring what is not seen – Transparency and good governance nonprofit indicators to overcome the limitations of accounting models. *Sustainability*, 12(18), 7275. <https://doi.org/10.3390/su12187275>

Moreno-Albarracín, A.; Ortega-Rodríguez, C.; Licerán-Gutierrez, A.; Labella, A.; Martínez, L (2021). Transparency indicators to improve accountability for non-profit organizations: a spanish case study. *Technological and Economic Development of Economy* 27(3), 763-782. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14821>

Nalukenge, I.; Nkundabanyang, S. K.; Ntayi, J. M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls, and compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764-786. <https://doi.org/10.1108/JFRA-08-2017-0064>

OpenAI. (2026). ChatGPT (versão GPT-5.1) [Large language model]. <https://chat.openai.com/>

Oliveira, M.; Sousa, M.; Silva, R.; Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, 75. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>

Ortega-Rodríguez, C.; Licerán-Gutiérrez, A.; Moreno-Albarracín, A. (2020). Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 12(14).5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>

Tracey, R. K. (2023). Internal control strategies to limit nonprofit organization fraud and embezzlement costs. [Doctoral dissertation]. Walden University.

Waymire, T.; Webb, T.; West, T. (2018). A comprehensive analysis of findings from single audits: the implications of auditee type and auditor expertise. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 7(1), 55-57. <https://doi.org/10.2308/ogna-52163>

White, S. C. (2009). Internal Controls and Regulation of the Not-for-Profit Sector: Increasing Transparency for Churches. [Unpublished doctoral dissertation or master's thesis]. Universidade de Mississippi.

Anexo 1 – Identificação das Entidades Analisadas

O presente anexo apresenta a identificação das oito entidades incluídas no estudo empírico, organizadas segundo a codificação utilizada ao longo do capítulo 4. Esta tabela permite uma leitura imediata da correspondência entre os códigos analíticos (A1–A4 e B1–B4) e as respectivas organizações.

Identificação	Nome da entidade
A1	Casa do Povo de Briteiros
A2	Casa do Povo de Fermentões
A3	Associação de Reformados de Lordelo
A4	Centro Social e Cultural e Desportivo de Silvares
B1	Centro Social Paroquial de Donim
B2	Centro Social Paroquial de Gondar
B3	Centro Social Paroquial de Nossa Senhora da Conceição
B4	Centro Social Paroquial de Ronfe

Anexo 2 – Tabelas de Análise Financeira (Rácios)

O presente anexo reúne as tabelas completas dos rácios financeiros calculados para as oito entidades analisadas, organizados por categorias de liquidez, estrutura financeira e atividade, respetivamente. Estes quadros complementam a análise desenvolvida no capítulo 4.4., permitindo a consulta integral dos valores utilizados na interpretação dos resultados.

Anexo 2.1 – Rácios de Liquidez (2023–2024)

	A1			A2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Ativos correntes	252.348,76€	306.173,94€	53.825,18€	207.177,61€	227.100,63€	19.923,02€
Passivos correntes	119.036,14€	137.127,62€	18.091,48€	314.919,28€	327.695,55€	12.776,27€
Inventários	1.115,02€	1.402,26€	287,24€	4.195,26€	11.180,49€	6.985,23€
Caixa e Equivalentes	215.777,88€	273.052,64€	57.274,76€	31.451,25€	18.167,90€	-13.283,35€
Rácios de Liquidez						
Liquidez geral	212%	223%	11%	66%	69%	4%
Liquidez reduzida	211%	222%	11%	64%	66%	1%
Liquidez imediata	181%	199%	18%	10%	6%	-4%

	A3			A4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Ativos correntes	21.120,58€	8.721,03€	-12.399,55€	69.765,75€	70.171,33€	405,58€
Passivos correntes	95.622,45€	116.494,35€	20.871,90€	47.447,94€	46.580,85€	-867,09€
Inventários	995,75€	780,53€	-215,22€	-	-	-
Caixa e Equivalentes	18.776,53€	5.780,72€	-12.995,81€	69.765,75€	69.879,41€	113,66€
Rácios de Liquidez						
Liquidez geral	22%	7%	-15%	147%	151%	4%
Liquidez reduzida	21%	7%	-14%	147%	151%	4%
Liquidez imediata	20%	5%	-15%	147%	150%	3%

	B1			B2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Ativos correntes	87.114,55€	192.813,40€	105.698,85€	583.423,61€	601.103,99€	17.680,38€
Passivos correntes	30.702,63€	46.779,07€	16.076,44€	44.524,88€	48.076,54€	3.551,66€
Inventários	881,19€	914,08€	32,89€	1.881,96€	1.281,40€	-600,56€
Caixa e Equivalentes	84.207,53€	165.164,74€	80.957,21€	445.500,08€	459.321,76€	13.821,68€
Rácios de Liquidez						
Liquidez geral	284%	412%	128%	1.310%	1250%	-60%

Liquidez reduzida	281%	410%	129%	1.306%	1.248%	-58%
Liquidez imediata	274%	353%	79%	1.001%	955%	-45%

	B3			B4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Ativos correntes	425.115,20€	516.179,77€	91.064,57€	81.108,49€	95.361,79€	14.253,30€
Passivos correntes	70.047,13€	22.831,26€	-47.215,87€	498.379,24€	515.514,56€	18.135,32€
Inventários	533,09€	1.193,89€	660,80€	6.642,87€	6.416,89€	-225,98€
Caixa e Equivalentes	60.679,64€	160.624,55€	99.944,91€	43.017,75€	50.541,24€	7.523,49€
Rácios de liquidez						
Liquidez geral	607%	2.261%	1.654%	16%	18%	2%
Liquidez reduzida	606%	2.256%	1.649%	15%	17%	2%
Liquidez imediata	87%	704%	617%	9%	10%	1%

Anexo 2.2 – Rácios de Estrutura Financeira (2023–2024)

	A1			A2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Capital Próprio	801.401,43€	956.562,99€	155.161,56€	4.369.062,29€	4.391.027,04€	21.964,75€
Ativo	1.161.991,25€	1.269.171,63€	107.180,38€	5.116.228,93€	5.162.169,68€	45.940,75€

Passivo	360.589,82€	312.608,64€	-47.981,18€	747.166,64€	771.142,64€	23.976,00€
Passivo Corrente	119.036,14€	137.127,62€	18.091,48€	314.919,28€	327.695,55€	12.776,27€
Passivo Não Corrente	241.553,68€	175.481,02€	-66.072,66€	432.247,36€	443.447,09€	11.199,73€
Rácios de Estrutura						
Autonomia financeira	69%	75%	6%	85%	85%	0%
Debt to Equity Ratio	45%	33%	-12%	17%	18%	1%
Solvabilidade	222%	306%	84%	585%	569%	-15%
Estrutura do Passivo	49%	78%	29%	73%	74%	1%
Endividamento Global	31%	25%	-6%	15%	15%	0%

	A3			A4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Capital Próprio	534.853,34€	476.398,89€	-58.454,45€	130.514,73€	123.116,59€	-7.398,14€
Ativo	630.475,79€	592.893,24€	-37.582,55€	-177.962,67€	169.697,44€	-8.265,23€
Passivo	95.622,45€	116.494,35€	20.817,90€	47.447,94€	46.580,85€	-867,09€
Passivo Corrente	95.622,45€	116.494,35€	20.817,90€	47.447,94€	46.580,85€	-867,09€
Passivo Não Corrente	-	-	-	-	-	-
Rácios de Estrutura						
Autonomia financeira	85%	80%	-5%	73%	73%	0%

Debt to Equity Ratio	18%	24%	6%	36%	38%	2%
Solvabilidade	559%	409%	-150%	275%	264%	-11%
Estrutura do Passivo	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Endividamento Global	15%	20%	5%	27%	27%	0%

	B1			B2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Capital Próprio	307.398,43€	411.703,89€	104.305,46€	580.666,46€	575.238,04€	-5.428,42€
Ativo	338.101,06€	460.327,96€	122.226,90€	625.191,34€	623.314,48€	-1.876,86€
Passivo	30.702,63€	48.624,07€	17.921,44€	44.524,88€	48.076,54€	3.551,66€
Passivo Corrente	30.702,63€	46.779,07€	16.076,44€	44.524,88€	48.076,54€	3.551,66€
Passivo Não Corrente	-	1.845,00€	1.845,00€	-	-	-
Rácios de Estrutura						
Autonomia financeira	91%	89%	-2%	93%	92%	-1%
Debt to Equity Ratio	10%	12%	2%	8%	8%	0%
Solvabilidade	1.001%	847%	-154%	1.304%	1.197%	-107%
Estrutura do Passivo	N/A	2.535%	2.535%	N/A	N/A	N/A
Endividamento Global	9%	11%	2%	7%	8%	1%

	B3			B4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Capital Próprio	375.746,90€	518.082,14€	142.335,24€	564.810,49€	471.149,12€	-93.661,37€
Ativo	445.794,03€	540.913,40€	95.119,37€	2.148.492,01€	2.015.660,30€	-132.831,71€
Passivo	70.047,13€	22.831,26€	-45.215,87€	1.583.681,52€	1.544.511,18€	-39.170,34€
Passivo Corrente	70.047,13€	22.831,26€	-45.215,87€	498.379,24€	516.514,56€	18.135,32€
Passivo Não Corrente	-	-	-	1.085.302,28€	1.027.996,62€	-57.305,66€
Rácios de Estrutura						
Autonomia financeira	84%	96%	12%	26%	23%	-3%
Debt to Equity Ratio	19%	4%	-15%	280%	328%	48%
Solvabilidade	536%	2.269%	1.733%	36%	31%	-5%
Estrutura do Passivo	N/A	N/A	N/A	46%	50%	4%
Endividamento Global	16%	4%	-12%	74%	77%	3%

Anexo 2.3 – Rácios de Atividade (2023–2024)

	A1			A2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Vendas e serviços prestados	104.700,45€	117.801,05€	13.100,60€	328.823,29€	328.762,29€	-61,00€
Ativo	1.161.991,25€	1.269.171,63€	107.180,38€	5.116.228,93€	5.162.169,68€	45.940,75€
Subsídios, doações e legados à exploração	504.013,10€	704.151,38€	200.138,28€	967.767,10€	1.114.000,80€	146.233,70€
Gastos com o pessoal	317.981,96€	471.073,88€	153.091,92€	995.822,51€	1.070.491,42€	74.668,91€
Outros rendimentos	63.913,57€	104.947,88€	41.034,31€	83.389,21€	73.951,15€	-9.438,06€
Rácios de Atividade						
Rotação do ativo	58%	73%	15%	27%	29%	2%
Despesas de pessoal	47%	51%	4%	72%	71%	-1%
Dependência de subsídios	75%	76%	1%	70%	73%	3%

	A3			A4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Vendas e serviços prestados	297.712,01€	296.973,52€	-738,49€	17.905,81€	15.783,67€	-2.122,14€
Ativo	630.475,79€	592.893,24€	-37.582,55€	177.962,67€	169.697,44€	-8.265,23€
Subsídios, doações e legados	517.547,49€	520.597,77€	3.050,28€	42.184,43€	35.418,08€	-6.766,35€

à exploração						
Gastos com o pessoal	674.142,74€	708.029,51€	33.886,77€	14.418,74€	15.314,81€	896,07€
Outros rendimentos	28.924,44€	40.081,28€	11.156,84€	-	0,02€	0,02€
Rácios de Atividade						
Rotação do ativo	134%	145%	11%	34%	30%	-4%
Despesas de pessoal	80%	83%	3%	24%	30%	6%
Dependência de subsídios	61%	61%	0%	70%	69%	-1%

	B1			B2		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Vendas e serviços prestados	36.794,87€	28.106,62€	-8.688,25€	142.538,85€	164.978,50€	22.439,65€
Ativo	338.101,06€	460.327,96€	122.226,90€	625.191,34€	623.314,48€	-1.876,86€
Subsídios, doações e legados à exploração	185.759,99€	320.685,64€	134.925,65€	158.378,81€	142.520,24€	-15.858,57€
Gastos com o pessoal	155.233,27€	224.085,23€	68.851,96€	148.773,45€	184.966,84€	36.193,39€
Outros rendimentos	14.486,53€	30.728,40€	16.241,87€	14.176,76€	13.002,54€	-1.174,22€
Rácios de Atividade						
Rotação do ativo	70%	82%	12%	50%	51%	1%

Despesas de pessoal	65%	59%	-6%	47%	58%	11%
Dependência de subsídios	78%	84%	6%	50%	44%	-6%

	B3			B4		
	2023	2024	Variação	2023	2024	Variação
Vendas e serviços prestados	54.180,76€	59.227,72€	5.046,96€	820.874,06€	840.465,59€	19.591,53€
Ativo	445.794,03€	540.913,40€	95.119,37€	2.148.492,01€	2.015.660,30€	-132.831,71€
Subsídios, doações e legados à exploração	94.599,46€	108.999,59€	14.400,13€	1.106.883,40€	1.326.645,62€	219.762,22€
Gastos com o pessoal	125.497,78€	127.408,45€	1.910,67€	1.481.215,57€	1.615.338,49€	134.122,92€
Outros rendimentos	14.227,99€	47.195,69€	32.967,70€	101.495,09€	84.254,54€	-17.240,55€
Rácios de Atividade						
Rotação do ativo	37%	40%	3%	94%	112%	18%
Despesas de pessoal	77%	59%	-18%	73%	72%	-1%
Dependência de subsídios	58%	51%	-7%	55%	59%	4%

Anexo 3 – Resultados do Indicador MROT

Anexo 3.1 – Quadro-Resumo do MROT

O presente anexo reúne a informação complementar relativa ao Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT), incluindo o quadro-resumo dos valores dos domínios D1 e D2 e os mapas individuais de quadrantes para cada entidade analisada. Estes elementos permitem uma consulta detalhada dos dados que sustentam a análise desenvolvida no capítulo 4.5.

	A1		A2		A3		A4		B1		B2		B3		B4	
Domínio	D1	D2	D1	D2	D1	D2	D1	D2	D1	D2	D1	D2	D1	D2	D1	D2
Remuneração dos órgãos sociais	3	5	3	5	3	5	3	5	0	3	4	3	3	3	4	3
CrITÉrios de seleção de beneficiários	0	5	0	5	0	5	0	5	0	3	0	3	0	3	0	3
Custos admin. vs. custos de projeto	3	4	3	4	2	4	2	4	0	2	0	2	0	2	0	2
Resultados de auditorias	0	5	0	5	0	5	0	5	0	3	0	3	0	3	0	3
Indicadores de impacto social	1	5	2	5	0	5	1	5	0	3	1	3	0	3	0	3
Estrutura de financiamento (subsídios, donativos, mensalidades)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Endividamento e sustentabilidade financeira	4	5	4	5	3	5	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4
Políticas de controlo interno	3	4	3	4	3	4	2	4	0	2	0	2	0	2	0	2
Informação sobre atividades e projetos	2	3	2	3	0	3	4	3	1	2	1	2	0	2	0	2
Acessibilidade da informação pública	4	5	4	5	4	5	1	5	3	2	3	2	2	2	2	2

Anexo 3.2 – Mapas Individuais de Quadrantes

Para facilitar a leitura e interpretação dos mapas individuais, apresenta-se inicialmente um modelo-base do Mapa de Risco e Oportunidades de Transparência (MROT), onde se identificam os quatro quadrantes e a lógica de posicionamento dos domínios avaliados.

Mapa 3.2.0. – Mapa MROT (Modelo Base)

Q1 (alto impacto, baixa transparência)	Q2 (alto impacto, alta transparência)
Q3 (baixo impacto, baixa transparência)	Q4 (baixo impacto, alta transparência)

Mapa 3.2.1.- Mapa da Casa do Povo de Briteiros (A1)

Critérios de seleção de beneficiários Resultados de auditorias Indicadores de impacto social	Remuneração dos órgãos sociais Custos administrativos vs. Custos de projeto Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira Políticas de controlo interno Acessibilidade da informação pública
Informação sobre atividades e projetos	Q4 (baixo impacto, alta transparência)

Mapa 3.2.2.- Mapa da Casa do Povo de Fermentões (A2)

Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social	Remuneração dos órgãos sociais Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira Políticas de controlo interno Acessibilidade da informação pública
Informação sobre atividades e projetos	Q4 (baixo impacto, alta transparência)

Mapa 3.2.3.- Mapa da Associação de Reformados de Lordelo (A3)

Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno	Remuneração dos órgãos sociais Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira Acessibilidade da informação pública
Informação sobre atividades e projetos	Q4 (baixo impacto, alta transparência)

Mapa 3.2.4.- Mapa do Centro Social Cultural e Desportivo de Silvares (A4)

Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno	Remuneração dos órgãos sociais Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira Acessibilidade da informação pública
Informação sobre atividades e projetos	Q4 (baixo impacto, alta transparência)

Mapa 3.2.5.- Mapa do Centro Social Paroquial de Donim (B1)

Q1 (alto impacto, baixa transparência)	Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira
Remuneração dos órgãos sociais Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno Informação sobre atividades e projetos	Acessibilidade da informação pública

Mapa 3.2.6.- Mapa do Centro Social Paroquial de Gondar (B2)

Q1 (alto impacto, baixa transparência)	Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira
Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno Informação sobre atividades e projetos	Remuneração dos órgãos sociais Acessibilidade da informação pública

Mapa 3.2.7.- Mapa do Centro Social e Paroquial de N. Senhora da Conceição (B3)

Q1 (alto impacto, baixa transparência)	Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira
Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno Informação sobre atividades e projetos Acessibilidade da informação pública	Remuneração dos órgãos sociais

Mapa 3.2.8.- Mapa do Centro Social Paroquial de Ronfe (B4)

Q1 (alto impacto, baixa transparência)	Estrutura de financiamento (subsídios, donativos) Endividamento e sustentabilidade financeira
Critérios de seleção de beneficiários Custos administrativos vs. Custos de projeto Resultados de auditorias Indicadores de impacto social Políticas de controlo interno Informação sobre atividades e projetos Acessibilidade da informação pública	Remuneração dos órgãos sociais