

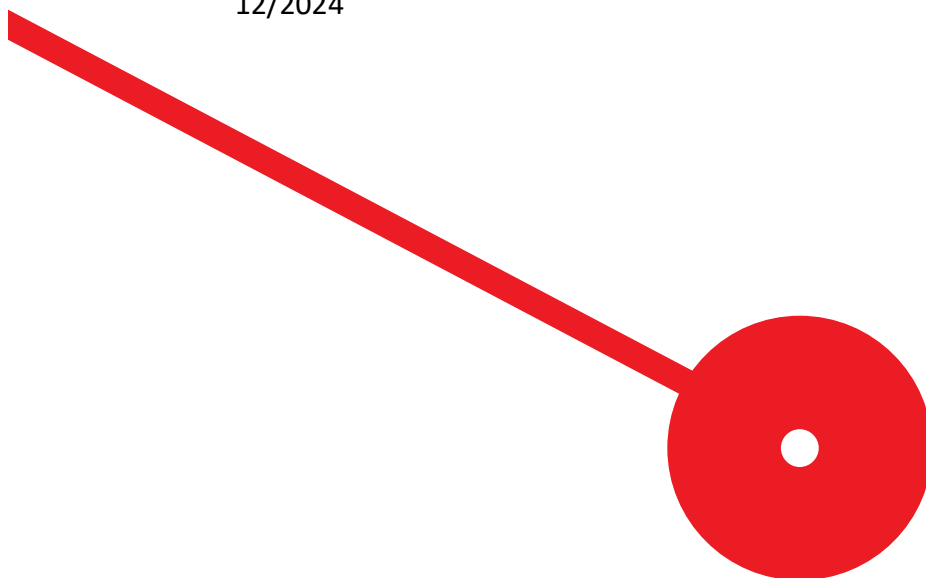


# Modelo de Gestão Financeira para Associações Juvenis: Estudo de Caso da YouthDream.

Ricardo Castelo Rodrigues Teixeira Gomes

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri")

12/2024



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

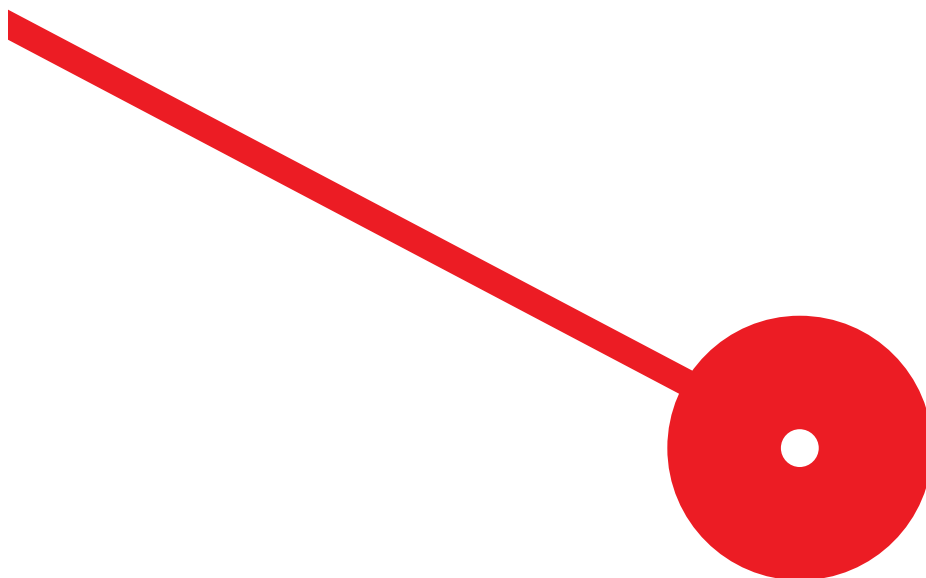
M

MESTRADO  
ASSESSORIA EM COMUNICAÇÃO DIGITAL

# Modelo de Gestão Financeira para Associações Juvenis: Estudo de Caso da YouthDream.

Ricardo Castelo Rodrigues Teixeira Gomes

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva**



## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, os pilares de tudo aquilo que sou e fui conquistando. Por todo o apoio e incentivo ao longo do meu percurso, por sempre me terem feito procurar fazer aquilo que me fazia feliz e fazê-lo com gosto e compromisso. Aos meus pais que sempre me deram tudo e a quem devo tudo.

## **Agradecimentos.**

Um agradecimento à minha família, em especial aos meus pais, por todo o apoio e incentivo ao longo do meu percurso e por me terem transmitido todos os valores que me permitiram traçar a minha vida académica e associativa no caminho que me levou à realização deste trabalho.

À Maria, não apenas por ser o meu amparo, mas também pelo grande exemplo de compromisso, trabalho e foco que é para mim. Por me fazer sempre procurar ser melhor, por tanto ser a primeira a puxar-me para cima como a pôr-me os pés no chão, que tão importante foi para o meu caminho no mestrado e na realização do presente trabalho.

Aos meus colegas e amigos da YouthDream por toda a paixão que partilham por este projeto ao qual têm dedicado tanto esforço e trabalho. Em especial à Beatriz Couto, a minha parceira no associativismo, por todas as horas infindáveis de reuniões, desabafos e jantares, por um sonho partilhado, ao qual tanto nos temos dedicado, e que vemos crescer dia após dia.

À doutora Adelaide Ferreira, pelo importante contributo que teve para este trabalho, com a partilha do relatório de 2023 do PAAJ e Medida 3 do Formar+, mas sobretudo pelo trabalho e apoio incansável que sempre tem dado a todo o associativismo jovem, bem como aos seus dirigentes.

E, por último, mas não menos importante, ao professor doutor Armando Silva, por todo o apoio, orientação, sugestões e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo de todo o trabalho.

## Resumo

O presente estudo aborda a gestão financeira nas associações juvenis em Portugal, recorrendo ao exemplo da YouthDream, uma associação juvenil dedicada à promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pelas Nações Unidas. Reconhecendo o papel crucial das associações juvenis no desenvolvimento social e comunitário, esta investigação propõe um modelo de gestão financeira em específico para a YouthDream, com o objetivo de demonstrar como qualquer associação pode criar um modelo adequado à sua realidade e necessidade, de modo assegurar a sustentabilidade e a transparência destas entidades. A investigação inicia-se por um levantamento de todos os parâmetros que regem o funcionamento financeiro das associações, desde o que as caracteriza até às suas obrigações fiscais, estabelecendo um panorama geral a qualquer associação juvenil no que concerne à sua dinâmica financeira. Posteriormente, para construir a proposta do modelo, foram elaboradas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos diferentes departamentos da YouthDream, que permitiram identificar as práticas financeiras atuais, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria. Assim, conciliando a informação recolhida na revisão documental, com o levantamento feito nas entrevistas, foi proposto um modelo de gestão financeira para a associação. O estudo revela que, apesar das limitações inerentes à natureza voluntária destas entidades e ao baixo volume de transações, a implementação de práticas de gestão financeira mais estruturadas pode fortalecer significativamente a capacidade das associações juvenis de maximizarem os seus recursos e alcançarem os seus objetivos sociais. A proposta de modelo de gestão financeira aqui apresentada poderá ser adaptada a outras associações do terceiro setor, contribuindo para uma governança mais eficaz e para o fortalecimento do associativismo juvenil em Portugal.

**Palavras-chave:** Associações Juvenis, Gestão Financeira, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Sustentabilidade, Terceiro Setor, YouthDream - Associação

## **Abstract**

This study addresses financial management in youth associations in Portugal, using the YouthDream association as a case study. YouthDream is dedicated to promoting the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). Recognizing the crucial role of youth associations in social and community development, this research proposes a specific financial management model for YouthDream, demonstrating how any association can create a model tailored to its reality and needs, ensuring the sustainability and transparency of these entities. The investigation begins with a comprehensive overview of the financial framework governing youth associations, from their defining characteristics to their fiscal obligations, providing a general overview of the financial dynamics relevant to any youth association. Subsequently, to develop the model, semi-structured interviews were conducted with YouthDream's department coordinators, allowing for the identification of current financial practices, challenges faced, and opportunities for improvement. By combining the information gathered from the literature review with the insights from the interviews, a financial management model was proposed for the association. The study reveals that, despite the limitations inherent in the voluntary nature of these entities and the low transaction volume, implementing more structured financial management practices can significantly enhance youth associations' capacity to maximize their resources and achieve their social objectives. The proposed financial management model can be adapted to other third-sector associations, contributing to more effective governance and strengthening youth associativism in Portugal.

**Key-Words:** Financial Management, Juvenile Associations, Objectives of Sustainable Development (SDGs), Sustainability, Third Sector, YouthDream - Association

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

ATA - Autoridade Tributária Aduaneira

CIRC - Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

CIVA - Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado

EBF - Estatuto dos Benefícios Fiscais

IES - Informação Empresarial Simplificada

IMI - Imposto Municipal sobre Imóveis

IMT - Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IS - Imposto de Selo

ISV - Imposto Sobre Veículos

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PAAJ - Programa de Apoio ao Associativismo Jovem

PAACJ - Programa de Apoio às Associações de Caráter Juvenil

PAE - Programa de Apoio Estudantil

PAI - Programa de Apoio Infraestrutural

PAJ - Programa de Apoio Juvenil

PCUP - Pessoas Coletivas de Utilidade Pública

RNAJ - Registo Nacional do Associativismo Jovem

SNL - Setor Não Lucrativo

SS - Segurança Social

# Índice

<b>Índice .....</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Gestão Financeira .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Definição e Papel da Gestão Financeira .....	3
2.1.2 Objetivos e Princípios da Gestão Financeira .....	4
2.1.3 Planeamento e Controlo Financeiro .....	5
<b>2.2 Associações Juvenis: Conceitos e Regulação .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Conceito de Associações Juvenis .....	6
2.2.2 Obrigações Legais e Regulação .....	7
<b>2.3 Gestão Financeira em Associações Juvenis .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 O apoio ao associativismo jovem em Portugal: Relatório PAAJ 2023 do IPDJ .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Enquadramento .....	26
2.4.2 PAAJ .....	27
2.4.3 Programa Formar+ - Medida 3 .....	28
2.4.4 Execução Física Nacional .....	29
2.4.5 Execução Financeira .....	30
2.4.6 Conclusões .....	32
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Justificativa e Aplicação .....</b>	<b>33</b>
<b>4 Estudo do caso YouthDream .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Apresentação da YouthDream .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Estrutura Organizacional Atual .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Entrevistas com as Diretoras de cada departamento .....</b>	<b>37</b>
<b>5 Proposta de Modelo de Gestão Financeira para a YouthDream .....</b>	<b>40</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>45</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>46</b>
<b>Apêndice 1 – Guião das Entrevistas à YouthDream .....</b>	<b>51</b>

**Apêndice 2 – Transcrição das Entrevistas à YouthDream ..... 52**

## **Índice de tabelas**

<i>Tabela 1 - Síntese das regras gerais aplicáveis ao IVA e as exceções ou especificidades aplicáveis às associações juvenis. ....</i>	<i>12</i>
<i>Tabela 2 - Execução Física Nacional em 2023 – em número .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabela 3 - Execução Financeira Nacional em 2023 – em valor.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 4 - Proposta de modelo de gestão financeira para a YouthDream.....</i>	<i>40</i>

# 1 Introdução

As associações juvenis representam uma importante fração do terceiro setor em Portugal. Movidas, na sua maioria, por um forte propósito social, estas entidades estão na maior parte dos casos dependentes de fontes externas de financiamento, e enfrentam desafios bastante específicos na sua gestão financeira, que por sua vez, desempenha um papel crucial na capacidade que a entidade terá para alcançar os seus objetivos sociais e manter a sua sustentabilidade a longo prazo.

Assim, o presente estudo apresenta uma proposta de modelos de gestão financeira ajustado à realidade das associações juvenis, tendo por base a realidade e enquadramento destas entidades no panorama económico-financeiro nacional, bem como as especificidades de cada organização.

O trabalho apresenta primeiro um levantamento dos conceitos de gestão financeira e associações juvenis, fazendo depois uma abordagem do contexto destas entidades em Portugal. Com base nisto e no estudo de caso de uma associação, é então proposto um modelo de gestão financeira para a mesma.

A relevância deste tema advém da necessidade crescente de garantir que estas entidades, que desempenham um papel vital na sociedade, possam operar de forma mais eficiente, transparente e sustentável.

Apesar de a literatura sobre gestão financeira em organizações sem fins lucrativos (OSFL) ter vindo a crescer nos últimos anos, com autores como Brealey et al. (2019) e Hillier et al. (2021), existe ainda pouca investigação na área, uma vez que a maioria dos estudos se foca em grandes organizações, deixando uma lacuna no que respeita à análise das especificidades das associações juvenis, que operam com estruturas menores e fontes de financiamento menos diversificadas. Esta escassez de literatura torna-se ainda mais evidente quando nos focamos na realidade nacional.

Esta dissertação procura, portanto, preencher parte dessa lacuna, propondo um modelo de gestão financeira que se adapte à realidade dessas associações, através da contextualização da realidade económico-financeira das associações juvenis em Portugal conjugado com o

levantamento e caracterização da vida financeira da respetiva associação. No caso, a investigação tem como estudo de caso a associação juvenil YouthDream<sup>1</sup>.

Deste modo, o trabalho começa por apresentar uma revisão da literatura sobre gestão financeira, com foco nas OSFL e, especificamente, nas associações juvenis, partindo depois para o elencar das obrigações legais e fiscais das associações, detalhando o enquadramento regulatório em Portugal. Este contributo, combinado com os resultados da análise do estudo de caso da YouthDream permitem chegar à proposta do modelo de gestão financeira, cujo objetivo é ser um exemplo para que outras associações possam criar o seu próprio modelo flexível, escalável e alinhado com os princípios de transparência e eficiência, garantindo a sua viabilidade financeira no longo prazo.

---

<sup>1</sup> Associação da qual o autor do estudo é cofundador e atual tesoureiro da direção.

## **2 Revisão de Literatura**

### **2.1 Gestão Financeira**

#### **2.1.1 Definição e Papel da Gestão Financeira**

Sendo um dos mais fundamentais aspetos da vida de qualquer organização, a gestão financeira é uma área amplamente estudada e alvo de constante investigação académica. Composta por um conjunto de processos, tais como planeamento, organização, controlo e monitorização dos recursos financeiros de uma organização, a gestão financeira tem por objetivo, segundo Ross et al. (2019), garantir a mais eficaz utilização dos recursos da organização de modo a se conseguir maximizar o valor da mesma. Para isso é necessário a tomada de decisões bem informadas no que diz respeito ao financiamento, ao investimento e à gestão dos ativos, promovendo, assim, não só a eficiência operacional, mas também o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo.

Assim, a gestão financeira desempenha um papel crucial na capacidade das organizações, quer para enfrentar desafios económicos como para se adaptarem às constantes mudanças do ambiente onde se inserem. Neste sentido, Brealey et al. (2019), defendem também que o papel da gestão financeira vai muito além da simples administração dos recursos financeiros, destacando a importância da elaboração de estratégias que suportem as atividades operacionais e a identificação de oportunidades para otimizar o uso dos recursos disponíveis.

Ainda segundo Brigham e Ehrhardt (2023), uma gestão financeira eficaz, refere-se, também à capacidade de conseguirem prever as necessidades futuras de capital, planeando adequadamente a sua aquisição e utilização, de forma a minimizar os custos e maximizar os retornos. Além disso, as organizações estão constantemente expostas a incertezas financeiras, desde flutuações nos mercados até mudanças nas condições económicas globais, pelo que a gestão financeira deve permitir identificar, avaliar e gerir estes mesmo riscos de forma proativa, garantindo a estabilidade financeira da organização mesmo em cenários adversos (Berk & DeMarzo, 2019). Neste seguimento, Van Horne e Wachowicz (2008), concluem que a gestão financeira envolve não apenas a administração de recursos, mas também a integração das decisões financeiras com as metas estratégicas da organização.

Por fim, alguns autores como Hillier et al. (2021), têm explorado o impacto da gestão financeira no desempenho organizacional, concluindo que organizações com práticas de gestão financeira mais robustas tendem a apresentar uma maior rentabilidade, melhor

desempenho operacional e maior capacidade de adaptação aos ambientes voláteis e instáveis dos mercados globais. Estes resultados reforçam a importância da gestão financeira como uma componente estratégica essencial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

### **2.1.2 Objetivos e Princípios da Gestão Financeira**

Aquando do estudo da gestão financeira, é fundamental entender quais os seus objetivos e princípios.

No que concerne aos seus objetivos, estes podem ser analisados de várias dimensões, sendo as principais a maximização do valor da organização e a garantia de liquidez. Assim, por um lado, Gitman et al. (2015) defendem que a maximização, consiste no desenvolvimento de estratégias que resultem no acréscimo de valor aos acionistas ou membros da organização, demonstrando, portanto, um foco no crescimento sustentável a longo prazo, havendo uma preocupação central com a continua criação de valor para os *stakeholders*, garantindo sempre a competitividade e rivalidade da organização. Por sua vez, a garantia de liquidez, refere-se a tudo o que diz respeito à capacidade da organização manter os fundos suficientes para cumprir as suas obrigações a curto prazo, sendo fundamental para garantir a maior estabilidade financeira e operacional da organização. Esta também é a perspectiva defendida por Berk e DeMarzo (2020), que defendem ainda que, se deve então procurar sempre o melhor equilíbrio entre a garantia de liquidez e a maximização de valor, de forma a não comprometer o crescimento da organização, nem incorrer em riscos desnecessários que coloquem em causa a capacidade garantir o bom funcionamento das operações diárias.

Relativamente aos princípios da gestão financeira, estes desempenham um papel fundamental na orientação das decisões financeiras dentro da organização, consistindo num conjunto de normas que vão constituir o quadro ético e operacional que rege o funcionamento da entidade e que está, portanto, na base da construção da confiança dos *stakeholders*, garantindo que todas as decisões e práticas financeiras adotadas, se baseiam na máxima transparência, responsabilidade e alinhamento com as melhores práticas e regulamentos do setor. Assim, a maior parte das organizações sustentam a sua atividade em princípios base como prudência, a responsabilidade, a transparência e a equidade. (Van Horne & Wachowicz, 2008)

Cada um destes princípios assume um papel crucial no bom funcionamento da organização, uma vez que a prudência e a responsabilidade são essenciais para evitar decisões precipitadas que possam comprometer a saúde financeira da mesma, garantindo uma gestão eficiente e ética dos recursos (Brigham & Ehrhardt, 2023). A transparência surge também como outro princípio chave, considerando que é a garantia de que todas as operações e decisões financeiras são comunicadas de forma clara e aberta aos *stakeholders*, contribuindo para a confiança e para a integridade das práticas de gestão financeira. Por fim, o princípio da equidade assegura que todos os *stakeholders* são tratados de forma justa, evitando conflitos de interesse e garantindo que as decisões financeiras beneficiam a organização como um todo (Hillier et al., 2019). A adoção de uma gestão financeira que respeite estes princípios é, portanto, essencial para o sucesso e a resiliência de qualquer organização no ambiente competitivo e em constante mudança.

### **2.1.3 Planeamento e Controlo Financeiro**

Dentro dos estudos da gestão financeira, o planeamento e controlo surgem como duas das áreas fundamentais. O planeamento é o que vai permitir à organização gerir os recursos disponíveis da forma mais eficaz permitindo a maximização do valor, sem comprometer a liquidez, estabelecendo objetivos financeiros a curto, médio e longo prazo, com vista à maximização do sucesso organizacional. Esta ideia é defendida por Brigham e Ehrhardt (2023) que explicam também que o planeamento financeiro se reflete em ações como: a elaboração de orçamentos, a previsão de receitas e despesas e o desenvolvimento de estratégias para captar os recursos necessários. Os autores referem ainda que este é um processo dinâmico, que exige uma constante revisão e adaptação para responder às variações das condições e necessidades económicas da organização.

Por outro lado, o controlo financeiro é consequencial e complementar ao planeamento, estando na base da monitorização contínua do desempenho financeiro da organização. Drake e Fabozzi, (2010), demonstram que o controlo financeiro se baseia na comparação dos resultados reais com os objetivos traçados no planeamento, e a implementação de medidas corretivas aquando da ocorrência de desvios, assegurando que a organização permanece no caminho certo. Assim, o controlo é crucial para que sejam identificados precocemente potenciais problemas e riscos financeiros, de modo a se evitarem erros que comprometam as operações e sustentabilidade da organização.

A gestão de riscos financeiros está profundamente integrada tanto no planeamento como no controlo financeiro, sendo que a identificação e gestão eficaz dos riscos permitem às organizações antecipar e mitigar possíveis desafios financeiros, protegendo a sua estabilidade e garantindo a continuidade operacional (Shim & Siegel, 1997). Neste aspeto, a tecnologia tem desempenhado um papel crescente na gestão financeira moderna, sendo que o uso de ferramentas como softwares de gestão financeira, relatórios financeiros periódicos, e auditorias internas são práticas comuns que reforçam a rigidez e a precisão do controlo financeiro, permitindo uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos (Drake & Fabozzi, 2010)

## **2.2 Associações Juvenis: Conceitos e Regulação**

### **2.2.1 Conceito de Associações Juvenis**

#### **O Conceito de Terceiro Setor e OSFL**

De acordo com o Artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa, a economia nacional está organizada em três setores principais: o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social. Este último, também conhecido como Terceiro Setor, inclui meios de produção e serviços que são possuídos e geridos por cooperativas, comunidades locais, trabalhadores de forma coletiva e OSFL, cujo objetivo principal é promover a solidariedade social (Santos et al 2015). Assim, o Terceiro Setor configura-se como um espaço socioeconómico onde operam organizações que se orientam por valores de solidariedade, responsabilidade social e gestão autónoma, mantendo-se independentes do controlo direto do Estado (Namorado, 2017).

Defourny e Develtere (2010) apresentam também este conceito quando defendem que a economia social, também denominada de Terceiro Setor, surge como um complemento essencial aos setores público e privado no que concerne à promoção do bem-estar e justiça social, tendo um papel extremamente relevante no desenvolvimento comunitário. A economia social é composta por uma variedade de organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja missão social se prende na resolução de problemas sociais, ambientais e/ou económicos, que não encontram uma resposta (total ou suficiente) por parte das entidades públicas e privadas competentes. Em Portugal, o Terceiro Setor é regulamentado pela Lei

n.º 30/2013, de 8 de Maio, onde são estabelecidas as bases do enquadramento jurídico das entidades que integram a economia social.

### **O Setor Não Lucrativo em Portugal: As associações juvenis**

O Setor Não Lucrativo (SNL) em Portugal, como parte integrante do Terceiro Setor, desempenha um papel crucial em diversas áreas de atuação, abrangendo desde a assistência social até a educação, saúde, proteção ambiental e desenvolvimento comunitário. De acordo com Andrade e Franco (2007), as principais entidades que compõem o SNL em Portugal incluem associações, cooperativas, mutualidades, fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), misericórdias e Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento.

Entre os diferentes tipos de entidades que constituem o Terceiro Setor, dentro da subsecção das associações, as associações juvenis desempenham um papel fundamental no que concerne às diferentes respostas sociais, desenvolvimento pessoal e social dos seus membros e aumento do envolvimento juventude na sociedade. Segundo a legislação portuguesa, as associações juvenis devem ser compostas predominantemente por jovens, com pelo menos 75% dos seus membros e dirigentes com idades até 30 anos, no caso das associações juvenis, ou até 35 anos, no caso das associações socioprofissionais de jovens. Este enquadramento legal garante que estas organizações mantêm um foco claro nas necessidades e interesses da juventude, proporcionando-lhes um espaço para expressarem as suas ideias, desenvolverem competências e participarem ativamente na sociedade (Ferreira, 2009).

#### **2.2.2 Obrigações Legais e Regulação<sup>2</sup>**

##### **Criação e registo de associações juvenis**

Pelo disposto na Lei 23/2006 alterada e republicada pela Lei 57/2019, a criação de uma associação juvenil pode ser feita pelo serviço “Associação na Hora” ou pelo registo notarial, sendo que se devem seguir os passos determinados na lei, sendo necessário, portanto, primeiramente, escolher a denominação da associação, seja através do Banco de Nomes “Associação na Hora” ou obtendo um certificado de admissibilidade da firma junto do Registo Nacional de Pessoas Coletivas. Em seguida, é preciso elaborar os estatutos da

---

<sup>2</sup> A secção 2.2.2 foi inspirada no trabalho de Joaquim Lima, na formação "Gestão Associativa II", do Projeto Formar+, promovida pela FAJDP a 29 de junho de 2024

associação de acordo com o Código Civil, realizar uma assembleia geral constitutiva, e proceder à escritura pública, seja através do balcão “Associação na Hora” ou num notário/conservatória. Também é necessária a nomeação da comissão instaladora ou dos órgãos sociais. A elaboração dos estatutos envolve a criação da ata de constituição e a abertura de atividade junto da Autoridade Tributária Aduaneira (ATA) e da Segurança Social (SS). Adicionalmente, deve-se registar a ata de não remuneração dos órgãos sociais na SS, abrir uma conta bancária, efetuar o registo no Registo Central de Beneficiário Efetivo conforme a Lei 89/2017, e inscrever-se no Via CTT no prazo de 30 dias a contar da data do início de atividade ou da data do início do enquadramento no regime normal do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Com a constituição da associação, surgem algumas obrigações legais, tais como a abertura de atividade nas finanças, que, tal como definido pelo Art 32 n° 2 Código do Imposto de Valor Acrescentado (CIVA), implica a escolha e vinculação a um regime contabilístico específico, que deve ser feita no prazo de 15 dias após a constituição da associação e a abertura de atividade nas Finanças<sup>3</sup>. No caso se ser feita qualquer alteração nos órgãos sociais da associação, essa alteração deve ser comunicada através de uma declaração de alteração, a ser entregue em qualquer serviço de finanças ou outro local legalmente autorizado (incluindo via internet) no prazo de 15 dias a contar da data da alteração, salvo se outro prazo for expressamente previsto na legislação aplicável.

Por fim, os serviços competentes da SS requerem à entidade empregadora que, no prazo de 10 dias, entregue uma cópia do pacto social e da ata da assembleia-geral onde constem os dados relativos aos membros dos órgãos estatutários, para proceder ao seu enquadramento ou exclusão do regime de SS. Caso a entidade empregadora não envie os documentos solicitados, o membro do órgão estatutário será automaticamente enquadrado, sendo a base de incidência contributiva a remuneração correspondente ao valor do Indexante dos Apoios Sociais.

### **Normalização Contabilística para Associações do SNL**

Quando analisamos a Normalização Contabilística para associações juvenis, esta divide-se em 2 realidades diferentes: As associações que apresentam rendimentos inferiores a

---

<sup>3</sup> Este tópico será abordado de forma mais abrangente no próximo capítulo.

150.000€ (Dec-Lei 36/2011, Art. 10 n° 1), e as que apresentam rendimentos superiores a 150.000€ (Dec-Lei 36/2011, Art. 5 n° 1). No primeiro caso, as associações necessitam apenas de possuir um regime de caixa, também conhecido como contabilidade não organizada, que não exige a elaboração obrigatória por um Contabilista Certificado e se baseia no valor líquido da entidade, sendo obrigadas a apresentar o Mapa de Pagamentos e Recebimentos, Mapa de Bens que Integram o Património Fixo e o Mapa de Direitos e Compromissos Futuros. (Dec-Lei 36/2011, Art. 11 n° 3)

Já no caso das associações com rendimentos superiores a 150.000€, estas já são obrigadas a possuir Contabilidade Organizada, o que exige a nomeação de um Contabilista Certificado, com demonstrações financeiras a serem elaboradas por este técnico num programa certificado. Dependendo de certos pressupostos, podem ser exigidos documentos adicionais sobre a situação financeira, como Balanço, Demonstração dos Resultados por Natureza/Função e Demonstração dos Fluxos de Caixa. (Dec-Lei 36/2011, Art. 11 n° 1)

## **Recibos e Faturação**

### **Obrigatoriedade de Faturação**

As pessoas coletivas de direito público, OSFL e IPSS que realizem exclusivamente operações isentas de imposto e que tenham obtido, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), um montante anual ilíquido de rendimentos não superior a €200.000 no período de tributação imediatamente anterior estão dispensadas da emissão de fatura (Art. 29º, n° 3 do CIVA). A obrigação de emissão de fatura pode ser cumprida mediante a emissão de outros documentos por estas entidades relativamente às transmissões de bens e prestações de serviços isentas ao abrigo do artigo 9º (Art. 29º, n° 20 do CIVA).

### **Emissão de Recibos**

Os sujeitos passivos de IRC que não emitam fatura por se encontrarem dispensados nos termos da alínea a) do n° 3 do artigo 29º do CIVA devem emitir documentos datados e numerados sequencialmente para titular as transmissões de bens e prestações de serviços, contendo os seguintes elementos:

- Nome ou denominação social e número de identificação fiscal do fornecedor dos bens ou prestador dos serviços;
- Número de identificação fiscal do adquirente ou destinatário, quando este for sujeito passivo de IVA ou, em qualquer caso, quando o adquirente ou destinatário o solicite;
- Quantidade e denominação usual dos bens transmitidos ou dos serviços prestados;
- Valor da contraprestação, designadamente o preço;
- Data em que os bens foram transmitidos ou em que os serviços foram prestados.

A emissão destes documentos não está sujeita ao disposto no artigo 4º (Art. 10º do Decreto-Lei nº 28/2019). Os recibos podem ser passados de forma manuscrita, devendo ser impressos em tipografias autorizadas. A emissão de faturas deve ser feita sempre através de programa certificado pela ATA, com a obrigatoriedade de assinatura qualificada a partir de 1 de janeiro de 2025 e QR code obrigatório desde 2022.

### **Faturação Eletrónica**

Não é necessária faturação por via eletrónica quando:

- OSFL e IPSS que pratiquem exclusivamente operações isentas de imposto e que tenham obtido, para efeitos de IRC, um montante anual ilíquido de rendimentos não superior a €200.000 (Art. 29º, nº 3 do CIVA).
- Tenham tido, no ano civil anterior, um volume de negócios não superior a €50.000 (Decreto-Lei 28/2019).
- Prestações de serviços de transporte, de estacionamento, portagens e entradas em espetáculos, quando seja emitido um bilhete de transporte, ingresso ou outro documento ao portador comprovativo do pagamento (Art. 40º, nº 5 do CIVA).
- Transmissões de bens efetuadas através de aparelhos de distribuição automática que não permitam a emissão de fatura (Art. 40º, nº 5 do CIVA).

As regras de faturação estão definidas pela seguinte legislação:

- Decreto-Lei nº 197/2012
- Decreto-Lei nº 198/2012
- Ofício nº 30141 de 4 de janeiro de 2013
- Ofício circulado nº 30136 de 19 de novembro de 2012

- Decreto-Lei nº 28/2019

## **Obrigações Fiscais para Associações**

### **IVA**

Estão sujeitas a IVA as transmissões de bens e as prestações de serviços efetuadas no território nacional, a título oneroso, por um sujeito passivo agindo como tal; as importações de bens e também as operações intracomunitárias (União Europeia) efetuadas no território nacional, tal como são definidas e reguladas no Regime do IVA nas Transações Intracomunitárias (Art. 1º do CIVA).

Estão sujeitas a IVA as pessoas singulares ou coletivas que, de um modo independente e com caráter de habitualidade, exerçam atividades de produção, comércio ou prestação de serviços (Art. 2º, nº 1 do CIVA). Assim, as pessoas singulares ou coletivas que exerçam uma atividade sujeita a IVA devem apresentar, em qualquer serviço de finanças ou noutra local legalmente autorizado, antes de iniciado o exercício da atividade, a respetiva declaração (Art. 31º, nº 1 do CIVA).

Porém, as associações juvenis, podem estar isentas de IVA (Art. 9º, nº 1 do CIVA), no caso de:

- Prestações de serviços efetuadas aos respetivos promotores que por atores, chefes de orquestra, músicos e outros artistas em espetáculos teatrais, cinematográficos, coreográficos, musicais, de music-hall, de circo e outros, quer por desportistas e artistas tauromáquicos em competições desportivas e espetáculos tauromáquicos.
- Prestações de serviços e transmissões de bens são realizadas com base no interesse coletivo dos seus associados, por organismos sem finalidade lucrativa com objetivos de natureza política, sindical, religiosa, humanitária, filantrópica, recreativa, desportiva, cultural, cívica ou de representação de interesses económicos, desde que a única contraprestação seja uma quota fixada nos termos dos estatutos.
- Prestações de serviços por organismos sem finalidade lucrativa em estabelecimentos ou instalações destinadas à prática de atividades artísticas, desportivas, recreativas e de educação física.
- Prestações de serviços relativas a congressos, colóquios, conferências, seminários, cursos e manifestações análogas de natureza científica, cultural, educativa ou técnica.
- Cedência de bandas de música, sessões de teatro, ensino de ballet e de música por associações de cultura e recreio (Art. 9º, nº 1 do CIVA).

Beneficiam da isenção do imposto os sujeitos passivos que, não possuindo nem sendo obrigados a possuir contabilidade organizada para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) ou IRC, nem praticando operações de importação, exportação ou atividades conexas, nem exercendo atividade que consista na transmissão de bens ou prestação de serviços mencionados no anexo E do presente Código, não tenham atingido, no ano civil anterior, um volume de negócios superior a €14.500 (Art. 53º, nº 1 do CIVA).

Para efeitos de isenção, apenas são considerados como organismos sem finalidade lucrativa os que, simultaneamente (Despacho Normativo nº 118/85):

- Não distribuam lucros e cujos corpos gerentes não tenham interesse direto ou indireto nos resultados da exploração.
- Disponham de escrituração que abranja todas as suas atividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais.
- Pratiquem preços homologados pelas autoridades públicas ou inferiores aos praticados por empresas comerciais para operações análogas.
- Não entrem em concorrência direta com sujeitos passivos do imposto

Alem disto, podem obter restituição do IVA:

- Construção, manutenção e conservação dos imóveis utilizados na prossecução dos fins estatutários.
- Elementos do ativo fixo tangível utilizados exclusivamente na prossecução dos fins estatutários, com exceção de veículos e respetivas reparações.
- Aquisições de bens ou serviços de alimentação e bebidas no âmbito das atividades sociais desenvolvidas (Decreto-Lei nº 84/2017).

Assim, em suma, as principais diferenças entre as regras gerais do IVA e da realidade aplicada às associações Juvenis, podem ser identificadas na Tabela 1:

*Tabela 1 - Síntese das regras gerais aplicáveis ao IVA e as exceções ou especificidades aplicáveis às associações juvenis.*

<b>Categoria</b>	<b>Regras Gerais (IVA)</b>	<b>Regras Específicas (Associativismo Juvenil)</b>
------------------	----------------------------	--

<b>Transmissões de Bens e Prestações de Serviços</b>	Estão sujeitas a IVA as transmissões de bens e as prestações de serviços efetuadas no território nacional, a título oneroso, por um sujeito passivo agindo como tal (Art. 1º do CIVA).	As associações juvenis podem estar isentas de IVA, em prestações de serviços de carácter cultural, recreativo, desportivo ou de interesse coletivo, desde que não visem fins lucrativos (Art. 9º, nº 1 do CIVA).
<b>Sujeitos Passivos</b>	Pessoas singulares ou coletivas que exerçam de modo independente e com habitualidade atividades de produção, comércio ou prestação de serviços (Art. 2º, nº 1 do CIVA).	Associações juvenis, sendo OSFL, podem ser isentas de IVA se as suas atividades forem de interesse coletivo dos associados (Art. 9º, nº 1 do CIVA).
<b>Declaração de Início de Atividade</b>	Antes de iniciar o exercício da atividade, os sujeitos passivos devem apresentar a respetiva declaração num serviço de finanças (Art. 31º, nº 1 do CIVA).	Aplica-se às associações juvenis, salvo se estiverem isentas de IVA devido à sua natureza sem fins lucrativos (Art. 9º, nº 1 do CIVA).
<b>Isenção de IVA</b>	Beneficiam de isenção do imposto os sujeitos passivos com volume de negócios até €14.500 no ano civil anterior (Art. 53º, nº 1 do CIVA).	Associações juvenis estão isentas de IVA para atividades culturais, recreativas, desportivas e educativas que visem o interesse coletivo e não concorram diretamente com atividades comerciais (Art. 9º, nº 1 do CIVA).
<b>Regras para Isenção (OSFL)</b>	Não podem distribuir lucros, devem ter escrituração que abranja todas as atividades, não podem entrar em concorrência direta com sujeitos passivos do imposto	Associações juvenis sem fins lucrativos seguem as mesmas regras de isenção, desde que não concorram com entidades comerciais e não distribuam lucros (Despacho Normativo nº 118/85).

	(Despacho Normativo nº 118/85).	
<b>Restituição de IVA</b>	É possível obter restituição de IVA na construção, manutenção e conservação de imóveis, e em ativos fixos tangíveis utilizados exclusivamente para os fins estatutários (Decreto-Lei nº 84/2017).	As associações juvenis podem obter restituição de IVA para imóveis e ativos tangíveis que sirvam exclusivamente os seus fins estatutários, excluindo veículos e respetivas reparações (Decreto-Lei nº 84/2017).

Fonte: Elaborado pelo próprio

### **IMI - Imposto Municipal Sobre Imóveis**

Estão isentos de IMI, desde que os imóveis sejam afetos aos seus fins (Art. 44, nº 1 do Estatuto dos Benefícios Fiscais - EBF):

- Associações desportivas e associações juvenis legalmente constituídas.
- Pessoas coletivas de utilidade pública (PCUP) administrativa e de mera utilidade pública.
- IPSS

### **IMT - Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis**

Relativamente ao IMT, estão isentas (Art. 6, nº 1, alíneas d), e), i) e l) do Código do IMT - CIMT):

- As PCUP administrativa e de mera utilidade pública, quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários;
- As IPSS e entidades a estas legalmente equiparadas, quanto aos bens destinados, direta e imediatamente, à realização dos seus fins estatutários;
- As aquisições de bens por associações de cultura física, quando destinados a instalações não utilizáveis normalmente em espetáculos com entradas pagas;
- As aquisições por museus, bibliotecas, escolas, entidades públicas empresariais responsáveis pela rede pública de escolas, institutos e associações de ensino ou

educação, de cultura científica, literária ou artística e de caridade, assistência ou beneficência, quanto aos bens destinados, direta ou indiretamente, à realização dos seus fins estatutários.

Segundo o Art 10 do CIMT, as isenções são reconhecidas a requerimento dos interessados, a apresentar antes do ato ou contrato que originou a transmissão junto dos serviços competentes para a decisão, mas sempre antes da liquidação que seria de efetuar; O pedido deve, quando for caso disso, conter a identificação e descrição dos bens, bem como o fim a que se destinam, e ser acompanhado dos documentos para demonstrar os pressupostos da isenção, designadamente:

- No caso a que se refere a alínea b) do artigo 6.o, de documento emitido pelo organismo competente do Ministério dos Negócios Estrangeiros comprovativo do destino dos bens, bem como da existência de reciprocidade de tratamento;
- Nos casos a que se referem as alíneas d), e) e f) do artigo 6.o, de documento comprovativo da qualidade do adquirente e de certidão ou cópia autenticada da deliberação sobre a aquisição onerosa dos bens, da qual conste expressa e concretamente o destino destes;
- No caso a que se refere a alínea g) do artigo 6.o, de documento emitido pelas entidades competentes;
- Nos casos a que se referem as alíneas h), i) e l) do artigo 6.o, de documento comprovativo da qualidade do adquirente e certidão ou cópia autenticada da deliberação sobre a aquisição onerosa dos bens, da qual conste expressa e concretamente o destino destes;
- No caso a que se refere a alínea j) do artigo 6.o, cópia dos documentos de candidatura aos apoios previstos no Decreto-Lei n.o 81/91, de 19 de Fevereiro.

## **IRC**

São sujeitos passivos de IRC as sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais pessoas coletivas de direito público ou privado, com sede ou direção efetiva em território português (Art. 2º Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas - CIRC). Consideram-se rendimentos não sujeitos

a IRC as quotas pagas pelos associados em conformidade com os estatutos, bem como os subsídios destinados a financiar a realização dos fins estatutários. (Art. 54, n° 3 CIRC)

Segundo o ART 11 CIRC estão isentos de IRC os rendimentos diretamente derivados do exercício de atividades culturais, recreativas e desportivas. A isenção só pode beneficiar associações legalmente constituídas para o exercício dessas atividades e desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições:

- Em caso algum distribuam resultados e os membros dos seus órgãos sociais não tenham, por si ou interposta pessoa, algum interesse direto ou indireto nos resultados de exploração das atividades prosseguidas.
- Disponham de contabilidade ou escrituração que abranja todas as suas atividades e a ponham à disposição dos serviços fiscais.

Não se consideram rendimentos diretamente derivados do exercício das atividades indicadas no n° 1, para efeitos da isenção, os provenientes de qualquer atividade comercial, industrial ou agrícola exercida, ainda que a título acessório, em ligação com essas atividades, nomeadamente os provenientes de publicidade, direitos respeitantes a qualquer forma de transmissão, bens imóveis, aplicações financeiras e jogo do bingo.

Relativamente ao Artigo 55° do EBF, ficam isentos de IRC, exceto no que respeita a rendimentos de capitais e a rendimentos comerciais, industriais ou agrícolas, tal como são definidos para efeitos de IRS, e sem prejuízo do disposto no número seguinte:

- a) as pessoas coletivas públicas de tipo associativo, criadas por lei para assegurar a disciplina e representação do exercício de profissões liberais;
- b) as confederações e associações patronais e sindicais.

Ficam isentos de IRC os rendimentos das associações sindicais e das pessoas coletivas públicas, de tipo associativo, criadas por lei para assegurar a disciplina e representação do exercício de profissões liberais, derivados de ações de formação prestadas aos respetivos associados no âmbito dos seus fins estatutários.

Ficam isentos de IRC os rendimentos obtidos por associações de pais derivados da exploração de cantinas escolares.

Sem prejuízo do disposto no número anterior, ficam ainda isentos de IRC os rendimentos obtidos por associações de pais, exceto no que respeita a rendimentos de capitais tal como são definidos para efeitos de IRS, desde que a totalidade dos seus rendimentos brutos sujeitos e não isentos não exceda o montante de € 7500.

Ficam isentos de IRC os rendimentos das coletividades desportivas, de cultura e recreio, abrangidas pelo artigo 11.o do Código do IRC, desde que a totalidade dos seus rendimentos brutos sujeitos a tributação, e não isentos nos termos do mesmo Código, não exceda o montante de € 7.500. Art. 54 No. 1 EBF

Por fim, o preenchimento do Modelo 22 é online, através do Portal das Finanças. Para as associações que tenham tido durante o ano fiscal apenas rendimentos não sujeitos a IRC, não é necessária a entrega do Modelo 22. Desde o Orçamento de Estado de 2018, as entidades do SNL não têm a obrigação de entregar o Modelo 22 se apenas tiverem rendimentos de quotas e/ou subsídios destinados a financiar a realização dos fins estatutários. Assim, a obrigação de entrega do Modelo 22 não abrange as entidades isentas ao abrigo do artigo 9º, exceto quando estejam sujeitas a qualquer tributação autónoma ou obtenham rendimentos de capitais que não tenham sido objeto de retenção na fonte com carácter definitivo. (Art. 117, nº 6, alínea a) CIRC)

Os gastos da atividade isenta são dedutíveis ao resultado apurado em termos de IRC da atividade não isenta. Ao rendimento global apurado são dedutíveis, até à respetiva concorrência, os gastos comprovadamente relacionados com a realização dos fins de natureza social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional prosseguidos por essas pessoas coletivas ou entidades, desde que não exista qualquer interesse direto ou indireto dos membros de órgãos estatutários nos resultados da exploração das atividades económicas por elas prosseguidas. (Art. 53, nº 7 CIRC)

### **IS - Imposto de Selo**

São sujeitos a imposto todos os atos, contratos, documentos, títulos, papéis e outros fatos ou situações jurídicas previstas na Tabela Geral, incluindo as transmissões gratuitas de bens. (Art. 1, nº 1 e 2 Código do IS - CIS). Não são sujeitas a imposto as operações sujeitas a IVA e dele não isentas.

É também importante ter em conta as Isenções subjetivas (Art. 6 B), C), D) CIS):

- As instituições de SS.
- As PCUP.
- As IPSS e entidades a estas legalmente equiparadas.

### **IUC - Imposto Único de Circulação**

Estão isentos de imposto as IPSS. (Art. 5, nº 2 B) IUC)

### **ISV - Imposto Sobre Veículos**

Estão isentos de imposto as PCUP e IPSS, cooperativas e associações de e para pessoas com deficiência. (Art. 52 Código do ISV - CISV)

Estão isentos do imposto os veículos para transporte coletivo dos utentes com lotação de nove lugares, incluindo o do condutor, adquiridos em estado novo, por IPSS, cooperativas e associações de e para pessoas com deficiência com o estatuto de organização não governamental das pessoas com deficiência, que se destinem ao transporte em atividades de interesse público e que se mostrem adequados à sua natureza e finalidades, desde que, em qualquer caso, possuam um nível de emissão de CO<sub>2</sub> até 180 g/km.

O reconhecimento da isenção prevista no presente artigo depende de pedido dirigido à Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, anterior ou concomitante à apresentação do pedido de introdução no consumo, instruído com documento comprovativo atualizado do estatuto jurídico da instituição e documento comprovativo da aquisição.

Os veículos devem ostentar dizeres identificadores da entidade beneficiária, inscritos de forma permanente nas partes laterais e posterior, em dimensão não inferior à da matrícula, considerando-se, de outro modo, haver introdução ilegal no consumo. (Art. 52 CISV)

### **Prestação de Contas - Informação Empresarial Simplificada**

A IES - Informação Empresarial Simplificada é a prestação da informação de natureza fiscal, contabilística e estatística, ou seja, a submissão das contas da entidade junto da ATA. As

entidades do SNL (por exemplo, as associações) estão, em termos genéricos, abrangidas pela obrigatoriedade de submissão da IES/DA.

Deve-se analisar o tipo de operações praticadas e a informação a prestar, porque, no limite, se estas entidades não preencherem nenhum dos anexos da IES, na prática, não vão submeter a declaração.

### **Mecenato/Donativos/Patrocínios**

Para efeitos fiscais, os donativos são entregas em dinheiro ou em espécie concedidos, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial, às entidades públicas ou privadas, cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional. (Art. 61 EBF)

De acordo com o Art. 62 do EBF, as entidades doadoras que efetuam donativos para IPSS ou PCUP entre outras, beneficiam de uma majoração adicional do respetivo total. São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 1/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados no exercício da atividade comercial, industrial ou agrícola, as importâncias atribuídas pelos associados aos respetivos organismos associativos a que pertençam, com vista à satisfação dos seus fins estatutários. (Art. 62, n.º 8 EBF)

Caso não se encontrem reunidos os requisitos referidos anteriormente, os donativos concedidos às associações de jovens são considerados gastos ou perdas do período, até ao limite de 8/1000 do volume de vendas ou de serviços prestados, em valor correspondente a 120% do respetivo total para efeitos de IRC ou da categoria B do IRS. (Lei 57/2019 - Art. 14 - Lei do Associativismo Jovem)

Donativos em dinheiro de valor superior a €200 devem ser efetuados através de meio de pagamento que permita a identificação do mecenado, como transferência bancária, cheque nominativo ou débito direto. Apenas podem ser anónimos donativos até €200. Se o donativo se enquadrar no regime fiscal do mecenado, a entidade beneficiária do donativo é obrigada a emitir um documento comprovativo dos montantes dos donativos recebidos (recibo de donativo), a entregar à entidade mecenado. Não está prevista a possibilidade de se aplicar o regime fiscal do mecenado para o donativo de serviços.

## **Modelo 25**

A declaração Modelo 25, deve ser entregue até o fim do mês de fevereiro, cumpre o disposto na alínea c) do n.º 1 do Art. 66 do EBF, permitindo o controlo dos valores deduzidos pelos doadores no âmbito do benefício previsto. Não se incluem na declaração os donativos não dedutíveis no âmbito do EBF. Donativos anónimos podem ser civilmente recebidos, mas não serão fiscalmente considerados.

## **Isenção de Donativos (Art. 54, n.º 4 CIRC)**

Os incrementos patrimoniais (donativos) são isentos de IRC se destinados aos fins estatutários. Entidades que obtenham rendimentos isentos de IRC devem entregar a declaração periódica de rendimentos (Modelo 22) e o Anexo D àquela declaração.

## **Consignação de 0,5% do IRS**

Considerando a importância do associativismo jovem, a Lei n.º 57/2019, de 7 de agosto, prevê a possibilidade de os contribuintes destinarem a uma associação juvenil, de carácter juvenil ou de estudantes escolhida pelo sujeito passivo, uma quota equivalente a 0,5% do IRS (Portaria n.º 798/2022). A lista das entidades inscritas como elegíveis para efeitos da consignação será criada e mantida pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). As associações juvenis que queiram ser elegíveis para beneficiar da consignação devem sinalizá-lo junto do IPDJ até 30 de setembro do ano fiscal a que respeita a coleta a consignar. (Portaria n.º 798/2022)

Para serem elegíveis à consignação da quota equivalente a 0,5% do IRS liquidado, as associações juvenis devem provar o reconhecimento como associação juvenil, de carácter juvenil ou de estudantes, nos termos do n.º 1 do artigo 3.º e dos artigos 3.º-A e 4.º da Lei n.º 23/2006, de 23 de junho, na sua redação atual e também requerer a inscrição como entidade elegível para tais efeitos. (Requerimento Portaria n.º 798/2022)

## **O Artigo 14 da Lei do Associativismo Jovem**

O Artigo 14 da Lei do Associativismo Jovem estabelece diversas isenções e benefícios fiscais destinados às associações de jovens em Portugal. Estas organizações beneficiam de uma série de prerrogativas, incluindo as previstas pelo Decreto-Lei n.º 460/77 de 7 de novembro, bem como isenções específicas. Primeiramente, estão isentas de emolumentos nos pedidos de certidões de não dívida à administração tributária e à SS. Além disso, não pagam imposto do selo, conforme estipulado pelo artigo 6.º do CIS (Lei n.º 150/99 de 11 de setembro). As associações também gozam de isenção de taxas, emolumentos e custos notariais associados à obtenção de certificados de admissibilidade de firma ou denominação de pessoa coletiva, constituição, inscrição no ficheiro central de pessoas coletivas, e registo de alteração de estatutos ou sede. Adicionalmente, estão isentas de IRC e beneficiam de isenção de IVA nas transmissões de bens e na prestação de serviços que realizem. No caso de não cumprirem todos os requisitos para estas isenções, os donativos concedidos às associações são considerados gastos ou perdas do período, até ao limite de 8/1000 do volume de vendas ou serviços prestados, com um valor correspondente a 120% do total para efeitos de IRC ou IRS. A Lei n.º 16/2010 estabelece que os bares, cantinas e refeitórios das associações sem fins lucrativos estão excecionados do regime geral de licenciamento, conforme definido pelo Decreto-Lei n.º 234/2007. Este decreto, juntamente com outras normativas como o Decreto-Lei n.º 48/2011 e o Decreto-Lei n.º 10/2015, regula o funcionamento e a instalação de estabelecimentos de restauração e bebidas, incluindo os requisitos de higiene e segurança alimentar conforme o Regulamento n.º 852/2004. Adicionalmente, outras legislações como o Decreto-Lei n.º 220/2008 sobre segurança contra incêndios, o Decreto-Lei n.º 243/86 que estabelece o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho, e o Decreto-Lei n.º 9/2007 sobre o Regulamento Geral do Ruído, são igualmente aplicáveis no contexto operacional das associações. Por fim, a Lei n.º 13/2019 introduziu alterações relevantes em vários Decretos-Lei, especificamente em relação ao regime de rendas e à retenção na fonte de IRS, conforme estipulado pelo Código do IRS. Esta lei clarifica diferentes cenários de retenção na fonte de rendas, dependendo do tipo de inquilino e senhorio envolvidos.

Em suma, as associações juvenis em Portugal beneficiam de um conjunto de isenções fiscais, sendo que, ao contrário das empresas, que têm obrigações fiscais mais abrangentes, como o pagamento regular de IRC e IVA em praticamente todas as suas operações, as associações juvenis possuem regimes mais favoráveis, especialmente em relação a impostos e taxas administrativas, incentivando o seu papel social e comunitário.

## **Obrigações Declarativas/ Fiscais - Trabalho por conta de Outrem e Independente**

As obrigações declarativas e fiscais para trabalhadores por conta de outrem e independentes são fundamentais para assegurar o cumprimento das normativas tributárias em Portugal.

Para os trabalhadores por conta de outrem, destacam-se várias obrigações:

- DMR (Declaração Mensal de Remunerações): Deve ser entregue à ATA, reportando as remunerações pagas aos trabalhadores, incluindo a retenção na fonte de IRS.
- DRI (Declaração Mensal de Remunerações): Deve ser submetida à SS, declarando as remunerações para efeitos de cálculo das contribuições para a Taxa Social Única e outras contribuições sociais.
- Entrega do IRS de Trabalhadores Independentes: Os trabalhadores independentes devem submeter a sua declaração de IRS à ATA, onde reportam os rendimentos obtidos através de recibos verdes ou faturas.
- Os tipos de rendimentos tributados para trabalhadores por conta de outrem incluem: Salário Base, Subsídio de Alimentação, Ajudas de Custo, Deslocações com Mapa de KM, Abono em Espécie, Comissões, Prémios, Vales Infância (até aos 7 anos), Vales Educação (sem limite de idade), Vales Ensino (sem limite de idade), Vales Care - Farmácia

Para trabalhadores independentes, os rendimentos tributados compreendem principalmente:

- Recibos Verdes;
- Faturas emitidas pelos trabalhadores independentes

É importante destacar que associações com contabilidade organizada podem ter a responsabilidade de reter IRS sobre os pagamentos feitos a trabalhadores independentes e posteriormente entregá-lo à ATA, caso necessário. No que diz respeito à SS dos trabalhadores independentes, as associações podem ser obrigadas a pagar contribuições, se no mesmo ano civil beneficiaram de mais de 50% do valor total dos serviços de um trabalhador independente. O montante da contribuição é calculado com base nas taxas aplicáveis ao valor total dos serviços prestados pelo trabalhador independente economicamente dependente. Essas taxas variam entre 10% e 7%, dependendo do grau de dependência económica do trabalhador. Assim, estas obrigações visam garantir o

cumprimento das responsabilidades fiscais e contributivas das associações perante a ATA e a SS, promovendo a transparência e a conformidade com a legislação em vigor.

Em suma, no que diz respeito às obrigações Declarativas/Fiscais do trabalho por conta de Outrem e Independente, as diferenças entre associações juvenis e empresas são mínimas, pois ambas têm de cumprir regras muito semelhantes, sendo que as maiores distinções estão no regime fiscal geral aplicável a cada tipo de entidade.

### **2.3 Gestão Financeira em Associações Juvenis**

Tal como referido acima, a gestão financeira é crucial para a vida de qualquer entidade e o mesmo se reflete nas associações juvenis. Tendo em conta o destaque que estas organizações têm vindo a ganhar na vida social e económica nacional, torna-se urgente garantir boas práticas financeiras, que permitam garantir uma utilização eficiente e transparente dos recursos a que têm acesso, muitas vezes provenientes de doações, subsídios e outras formas de financiamento externo (Andrade & Franco, 2007; Hall & O'Dwyer, 2017). Assim, a sustentabilidade financeira e o alinhamento com a missão da organização estão altamente dependentes de uma gestão cuidada, que assegure a aplicação dos recursos de forma a maximizar o impacto social. Keating et al. (2005) corroboram esta ideia, mostrando que essa mesma gestão, assenta-se muito em medidas de controlo e planeamento, que passam desde a elaboração de orçamentos até à monitorização contínua das receitas e despesas da organização, de modo a conseguir acompanhar a execução destes mesmos orçamentos. Além disso, é fundamental assegurar a conformidade com as obrigações legais, incluindo exigências fiscais e auditorias externas (Finkler et al., 2022).

Assim, embora estas OSFL, como o próprio nome indica, não tenham como principal objetivo gerar lucro, têm igualmente uma vida financeira ativa e uma necessidade de prestação de contas para com os seus associados, patrocinadores, parceiros e restantes *stakeholders* (Souza et al., 2017). Neste sentido, as associações devem seguir as obrigações fiscais descritas na secção anterior, e segundo Araujo, et al. (2012) apesar de na lei não estar prevista a obrigatoriedade de relato das atividades e apresentação das contas por parte destas organizações, as mesmas devem, na sua prestação de contas aos *stakeholders*, nomeadamente aos associados, elaborar e apresentar em assembleia geral:

- Plano de Atividades  
O Plano de Atividades, articulado com o orçamento, é o documento que detalha a estratégia definida para a organização, especificando as atividades a desenvolver e as necessidades da associação para garantir o acompanhamento adequado das atividades e projetos (Fernandes & Castro, 2005; Araujo, et al., 2012). A estrutura típica de um Plano de Atividades, inclui, por norma, uma nota introdutória que identifica a entidade, o âmbito de ação e a contextualização do plano a apresentar; objetivos e estratégia, identificando os objetivos (curto, médio e longo prazo) e a estratégia para os alcançar; atividades a realizar, detalhando a natureza, objetivos, destinatários, prazos e responsáveis; e recursos, identificando os recursos necessários, harmonizados com o orçamento (Araujo et al., 2012).
  
- Orçamento  
O Orçamento é o documento que concretiza financeiramente as estratégias definidas no plano de atividades, com base em projeções financeiras. Para executar as estratégias, é necessário determinar os fundos necessários para as atividades e garantir a receita necessária para a sua concretização. Todas as decisões de gestão devem "constituir uma estratégia integrada e coordenada com o orçamento para alcançar os objetivos financeiros estabelecidos" (Fernandes & Castro, 2005). O orçamento é uma ferramenta crucial de gestão, avaliação de desempenho e controlo, desde que coerente com o plano de atividades e acompanhado de uma análise regular de eventuais desvios (Araujo, et al., 2012). Para garantir a viabilidade do orçamento, é fundamental cumprir os objetivos de receita, controlar os custos e assegurar que as fontes de financiamento apresentadas no plano serão suficientes para suportar os custos das atividades e projetos da associação (Fernandes e Castro, 2005).
  
- Relatório de Atividades  
O principal objetivo do relatório de atividades é divulgar o grau de execução e evolução das atividades previstas, as limitações à sua execução, o desempenho e a posição financeira da organização (Fernandes & Castro, 2005; Araujo, et al., 2012). O relatório deve também abordar as expectativas da gestão quanto ao futuro da associação, os acontecimentos relevantes após o término do exercício e a evolução prevista da entidade (Araujo, et al., 2012; Pereira, et al., 2017).

Desta forma, a boa governança nas associações juvenis requer a definição clara de responsabilidades, a implementação de mecanismos de supervisão interna e a adoção de políticas de gestão que assegurem esta correta prestação de contas. A transparência é vital para manter a confiança dos doadores, voluntários e outros *stakeholders*, evitando a perda de apoio financeiro e reputacional (Eikenberry e Kluver, 2004).

Alem disso, para garantir a manutenção e o crescimento sustentável das associações juvenis, é essencial compreender e explorar as várias fontes de financiamento disponíveis. As quotas dos associados são uma das fontes mais diretas de financiamento, ajudando a cobrir despesas operacionais básicas e atividades regulares, no entanto a eficácia desta fonte depende do tamanho e da capacidade de angariação de membros da associação. As doações de particulares e patrocínios empresariais surgem então como uma outra principal fonte de financiamento para as associações, podendo ter características muito variáveis; estes apoios podem ser atribuídos de forma única ou periódica e são frequentemente estimulados por campanhas de angariação de fundos e parcerias anuais (Andrade & Franco, 2007).

Existem, no entanto, outras fontes de financiamento com grande relevância para as associações juvenis. Em Portugal, estas entidades beneficiam de vários programas de financiamento governamental, como os oferecidos pelo IPDJ e pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Estes programas incluem subsídios para atividades juvenis, apoio a investimentos e estágios. Além disso, as associações juvenis têm acesso a fundos europeus através de programas como o Erasmus+ Juventude em Ação, que apoia projetos de mobilidade e parcerias estratégicas (Comissão Europeia), ou outros fundos europeus, como os que estiveram disponíveis no Quadro Comunitário de Apoio (Portugal 2020) e que promovem o desenvolvimento regional e social (Portugal 2020).

Por fim, o *crowdfunding* é outra modalidade de financiamento que tem tido uma procura crescente por parte das associações juvenis. Permitindo a angariação de fundos de um grande número de pessoas através de plataformas online, esta abordagem pode ser particularmente eficaz para financiar projetos específicos ou iniciativas especiais (Mollick, 2014). Algumas associações juvenis podem ainda recorrer a financiamento bancário através de produtos específicos para o setor social, como a Linha Social Investe, oferecida por bancos como a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Montepio. A diversificação destas fontes de financiamento e a criação de reservas financeiras, é igualmente crucial para garantir a

continuidade das operações a longo prazo, permitindo uma boa gestão de riscos. Em suma, a sustentabilidade destas organizações depende da capacidade de garantir a utilização eficiente e responsável dos recursos, em alinhamento com a sua missão e objetivos sociais.

## **2.4 O apoio ao associativismo jovem em Portugal: Relatório PAAJ 2023 do IPDJ**

### **2.4.1 Enquadramento**

Após compreender o que caracteriza a vida financeira das associações juvenis, é também importante conseguir entender qual a sua real relevância e impacto na economia e sociedade nacional e conseqüentemente como se torna urgente garantir boas práticas de gestão financeira nestas entidades.

Em Portugal, as associações juvenis têm, como já analisado, grande parte da sua atividade regulada sobre a tutela do IPDJ, entidade fulcral no mapeamento destas organizações bem como na ajuda e incentivo à sua atividade. O IPDJ apresenta então o Registo Nacional do Associativismo Jovem (RNAJ), plataforma que permite às associações/entidades terem acesso aos direitos e benefícios previstos no regime jurídico do Associativismo Jovem (Lei n.º 23/2006, de 23 de junho, com a atual redação da Lei n.º 57/2019, de 7 de agosto) e Portarias regulamentares. A inscrição e manutenção no RNAJ garante:

- O reconhecimento das entidades enquanto associações de jovens, equiparadas a associações juvenis, grupos informais de jovens e associações de caráter juvenil;
- É condição determinante no acesso aos programas de apoio previstos na Lei do Associativismo Jovem, com a possibilidade de acesso a uma diversidade de apoios (técnico, logístico, financeiro e formativo), e ainda o benefício de vários direitos legalmente consagrados, dirigidos a: Planos de atividades; Infraestruturas (construção, aquisição, recuperação); Equipamentos; Formação; Estágios e empregabilidade no terceiro setor; Dirigentes associativos; Utilidade Pública Associativa.

Até março de 2024 encontravam-se registadas 907 associações no registo nacional de associações juvenis. Estas entidades têm recebido apoio significativo através de programas específicos, coordenados pelo IPDJ, que têm como objetivo principal fortalecer o tecido

associativo juvenil, proporcionando recursos financeiros e formativos que permitam o desenvolvimento sustentável das suas atividades. Entre estes programas destacam-se os Programas de Apoio ao Associativismo Jovem (PAAJ) e o Programa Formar+ – Medida 3. De forma a entender o impacto destes programas e os valores concedidos em apoios às associações, foi analisado o relatório anual de 2023 destes programas, elaborado pela Divisão de Associativismo do IPDJ, que sintetiza os dados de execução recolhidos ao longo do ano, fornecendo uma análise da distribuição das dotações aprovadas e da implementação das diferentes medidas de apoio.

#### 2.4.2 PAAJ

O PAAJ foi instituído pela Lei n.º 23/2006, de 23 de junho, e sofreu alterações posteriores introduzidas pela Lei n.º 57/2019, de 7 de agosto. A regulamentação vigente é a Portaria n.º 286/2020, de 14 de dezembro. Este programa visa, essencialmente, proporcionar apoio financeiro às associações juvenis e às respetivas federações, bem como a grupos informais de jovens e entidades equiparadas.

O PAAJ é composto por quatro principais subprogramas:

- **Programa de Apoio Juvenil (PAJ):** Focado em apoiar o desenvolvimento de atividades das associações juvenis, federações e grupos informais de jovens. Este apoio pode ser concedido de forma bienal, anual ou pontual, sendo que os grupos informais apenas têm acesso ao apoio pontual.
- **Programa de Apoio Estudantil (PAE):** Direcionado para o financiamento das atividades das associações de estudantes e das suas federações. As modalidades de apoio incluem financiamento anual e pontual, abrangendo diferentes níveis de ensino, desde o básico ao superior.
- **Programa de Apoio às Associações de Caráter Juvenil (PAACJ):** Destinado a associações com uma vocação juvenil específica, este subprograma oferece apoio financeiro anual ou pontual para o desenvolvimento das suas atividades.
- **Programa de Apoio Infraestrutural (PAI):** Este subprograma foca-se no financiamento de investimentos em infraestruturas e equipamentos, essenciais para a realização das atividades das associações e a manutenção das suas instalações. O

PAI divide-se em duas medidas: a primeira dedicada ao apoio financeiro para infraestruturas, e a segunda para equipamentos.

A formalização das candidaturas aos diferentes subprogramas do PAAJ, assim como a sua avaliação e execução, seguem um cronograma anual, com fases de submissão, avaliação, e pagamento das tranches de apoio. Este processo é monitorizado de forma contínua para assegurar a adequada utilização dos fundos e a consecução dos objetivos estabelecidos pelas associações.

### **2.4.3 Programa Formar+ - Medida 3**

O Programa Formar+ foi instituído pela Portaria n.º 382/2017, de 20 de setembro, com o intuito de apoiar e promover atividades formativas junto dos jovens, entidades e profissionais que atuam na área da juventude. Este programa foca-se na educação não formal, incentivando o desenvolvimento de competências que contribuam para o melhor desempenho das associações juvenis e dos profissionais envolvidos.

A Medida 3 do Programa Formar+, em particular, está centrada no apoio formativo ao associativismo, proporcionando recursos que capacitam as associações para uma gestão mais eficaz e eficiente. Esta medida é uma das quatro que compõem o Formar+, cada uma com objetivos específicos:

- **Apoio Formativo ao Associativismo:** Oferece formação direcionada ao desenvolvimento de capacidades associativas.
- **Jovens em Formação:** Enfatiza a capacitação de jovens através de atividades educativas.
- **Passo a Passo:** Um programa de apoio gradual e contínuo para o desenvolvimento de competências.
- **Técnicos de Juventude e Profissionais na Área da Juventude:** Foca-se na formação contínua de profissionais que atuam diretamente com jovens.

A execução da Medida 3 do Formar+ é igualmente acompanhada por um cronograma de candidaturas, avaliação, e implementação, assegurando que os objetivos formativos sejam atingidos e que as associações beneficiárias melhorem substancialmente a sua capacidade de intervenção junto da juventude.

#### **2.4.4 Execução Física Nacional**

Com a análise do nível da execução física, isto é o nº de candidaturas submetidas, conseguimos entender a diferente relevância de cada programa, vendo a variação da procura, por parte das associações, para cada um. Assim, ao analisar a Tabela 2, compreendemos que o PAJ Anual se destaca como o programa com o maior número de candidaturas submetidas, aprovadas e apoiadas. Foram 629 candidaturas submetidas, das quais 591 foram aprovadas e apoiadas. No entanto, este também foi o programa com o maior número de candidaturas não apoiadas, desistentes ou anuladas, totalizando 38. O PAI 2 (Equipamentos), por sua vez, ocupou a segunda posição em termos de candidaturas submetidas. O PAJ Pontual submeteu 168 candidaturas, com 152 aprovadas e 153 apoiadas, enquanto o PAE Anual teve 121 candidaturas submetidas, com 106 aprovadas e apoiadas. Alguns programas apresentaram menos de 50 candidaturas, como o PAI 1 (Infraestruturas), com 38 candidaturas submetidas, e o PAACJ Anual, com 23 candidaturas.

Assim, atentando às taxas de execução, o PAACJ Anual alcançou uma taxa de execução de 96%, seguido pelo PAJ Anual e PAI 2 com 94% cada. Outras taxas de execução relevantes incluem o PAE Anual (88%), PAJ Pontual (85%) e PAI 1 (84%). O Formar + - Medida 3 teve uma taxa de execução de 79% nas candidaturas e 73% nos planos de formação.

A nível regional, o Norte liderou em várias categorias, especialmente no PAJ Anual e PAE Anual. Nos distritos, Porto, Braga e Coimbra destacaram-se no PAJ Anual, enquanto Lisboa, Porto e Coimbra lideraram no PAE Anual, o que demonstra que o tecido associativo juvenil tem uma representação muito mais expressiva a nível Norte, ao passo que na região Lisboa Centro, o associativismo estudantil tem mais expressão que o juvenil. A região Norte teve mesmo o maior número de candidaturas submetidas e apoiadas em vários programas, como o PAJ Anual e PAACJ Anual, sendo que, algumas regiões, como o Algarve e as Regiões Autónomas, apresentaram poucos ou nenhum projeto submetido em certos programas.

Tabela 2 - Execução Física Nacional em 2023 – em número

<b>Programa</b>	<b>Submetidas</b>	<b>Aprovadas</b>	<b>Apoiadas</b>	<b>Não Apoiadas, Desistentes ou Anuladas</b>	<b>Taxa Execução</b>
<b>PAJ Anual</b>	629	591	591	38	94%
<b>PAJ Pontual</b>	168	152	143	25	85%
<b>PAE Anual</b>	121	106	106	15	88%
<b>PAE Pontual</b>	19	14	14	5	74%
<b>PAACJ Anual</b>	23	22	22	1	96%
<b>PAACJ Pontual</b>	11	7	7	4	63%
<b>PAI 1</b>	38	33	32	6	84%
<b>PAI 2</b>	292	283	275	17	94%
<b>Formar + Candidaturas</b>	70	63	55	5	79%
<b>Formar + Ações</b>	199	154	145	13	73%

Fonte: Adaptado da tabela da pag.16 do RELATÓRIO ANUAL 2023 PAAJ / FORMAR – MEDIDA 3 2023

#### 2.4.5 Execução Financeira

Além da execução física, torna-se tanto ou mais importante entender qual a taxa de execução financeira (Tabela 3), entendendo qual o montante disponibilizado em apoios às associações e qual a sua capacidade de execução. No que concerne ao PAJ Anual, a dotação inicial foi de mais 3.450.000,00€, tendo sido ajustada para 3.350.000,00€ devido à transferência de 100.000,00€ para o programa “Cuida-te”. A verba protocolada fixou-se em 3.338.144,08€, sendo a execução final de 3.328.144,89€, resultando numa taxa de execução de 99,35%. A nível regional, o Norte destacou-se novamente com a maior verba protocolada e executada,

com uma taxa de execução de 37,81%, seguido da região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT) com 34,54% e do Centro com 22,41%. As regiões do Alentejo e Algarve apresentaram as taxas de execução mais baixas, refletindo uma menor movimentação associativa.

Relativamente ao PAE Anual, a dotação inicial foi de 2.615.000,00€, com uma execução de 2.463.031,86€, correspondendo a uma taxa de 94,19%. Novamente, o Norte apresentou a maior execução regional com 35,06%, seguido por LVT com 29,52% e o Centro com 23,02%. As regiões do Algarve, Ilhas, e Alentejo apresentaram as menores execuções, refletindo a menor atribuição de dotação devido ao número reduzido de candidaturas.

No PAACJ Anual, a dotação inicial de 175.000,00€ foi quase totalmente executada, atingindo-se 170.599,17€, o que representa uma taxa de execução de 97,49%. As regiões do Norte e Alentejo foram as que apresentaram maior execução, com taxas de 29,13% e 36,37%, respetivamente. O Algarve e as candidaturas internacionais não registaram qualquer execução, o que é indicativo da distribuição desigual de candidaturas.

Nos Programas de Apoio a Projetos Pontuais, a execução apresentou algumas particularidades. No PAJ Pontual, a dotação inicial foi ajustada de 100.000,00€ para 140.019,73€, com uma execução de 137.715,65€, resultando numa taxa de 98,35%. O Norte, com uma taxa de execução de 99,57%, liderou a execução regional, seguido por LVT e o Centro. Já no PAE Pontual, a dotação foi ajustada para 35.544,36€, com uma execução de 25.022,50€ e uma taxa de 70,40%. A distribuição regional foi menos homogénea, com o Norte e LVT a apresentarem as maiores percentagens de execução.

*Tabela 3 - Execução Financeira Nacional em 2023 – em valor*

<b>Programa</b>	<b>Dotação Inicial</b>	<b>Dotação c/ Alterações</b>	<b>Dotação Protocolada</b>	<b>Verba Executada</b>	<b>Verba Remanescente</b>	<b>Taxa Execução</b>
<b>PAJ Anual</b>	3.450.000,00€	3.350.000,00€	3.338.144,08€	3.328.144,89€	21.855,11€	99,35%
<b>PAE Anual</b>	2.615.000,00€	2.615.000,00€	2.470.875,81€	2.463.031,87€	151.968,13€	94,19%
<b>PAACJ Anual</b>	175.000,00€	175.000,00€	170.599,17€	170.599,17€	4.400,83€	97,49%
<b>PAJ Pontual</b>	100.000,00€	140.019,73€	137.715,65€	137.715,65€	2.304,08€	98,35%
<b>PAE Pontual</b>	45.000,00€	35.544,36€	25.022,50€	25.022,50€	10.521,86€	70,40%

<b>PAACJ Pontual</b>	25.000,00€	19.364,54€	6.484,62€	6.484,62€	6.484,62€	33,49%
<b>PAI 1</b>	226.875,00€	203.320,30€	199.928,64€	198.742,39€	12.879,92€	97,75%
<b>PAI 2</b>	250.000,00€	248.554,70€	245.838,09€	244.758,21€	4.577,91€	98,47%
<b>Formar + Medida 3</b>	110.000,00€	103.003,27€	103.003,27€	98.885,08€	3.796,49€	96%
<b>Total</b>	6.996.875,00€	6.889.806,89€	6.697.611,83€	6.673.384,38€	216.422,51€	96,86%

Fonte: Adaptado da tabela da pág. 44 do RELATÓRIO ANUAL 2023 PAAJ | FORMAR – MEDIDA 3 2023

#### 2.4.6 Conclusões

Estes dados refletem uma elevada eficiência na gestão dos fundos disponíveis, com a maioria das regiões a apresentar taxas de execução acima de 90%, apesar das diferenças regionais na distribuição e execução das verbas. No entanto, as regiões com menor volume de movimento associativo, como o Algarve e o Alentejo, registaram menores taxas de execução, evidenciando a necessidade de um maior equilíbrio na distribuição de recursos. No que diz respeito à taxa de execução, os programas PAACJ Anual, PAJ Anual, e PAI 2 tiveram as taxas mais altas, com 96% e 94%, respetivamente. O Formar + - Medida 3 apresentou uma taxa de execução de 79% nas candidaturas e 73% nos planos de formação. Por outro lado, os programas PAACJ Pontual e PAE Pontual tiveram as taxas mais baixas, com 63% e 74%, respetivamente. Quanto à execução financeira, o IPDJ, IP recebeu uma dotação de aproximadamente 6,89 milhões de euros, com uma taxa de execução global de 96,86%. O PAJ Anual recebeu a maior parte dessa dotação, seguido pelo PAE Anual e PAI 2. Durante o ano, houve várias redistribuições de verba, principalmente nos apoios pontuais, para otimizar a alocação de recursos.

Assim, implementação de modelos de gestão financeira ajustados às especificidades de cada programa e região é fundamental para otimizar o uso dos recursos e garantir que as associações maximizem o impacto dos fundos que recebem. Com uma dotação de aproximadamente 6,89 milhões de euros disponibilizada para estes apoios, e sabendo que este este montante representa apenas uma das diversas fontes de financiamento das associações, torna-se urgente assegurar uma gestão financeira rigorosa e transparente destas entidades.

## **3 Metodologia**

### **3.1 Justificativa e Aplicação**

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, combinando a revisão documental com entrevistas semiestruturadas. Numa primeira parte, para se fazer um levantamento e caracterização do setor das associações juvenis em Portugal, bem como das principais características da sua vida financeira foi usada a revisão documental. Na segunda fase, aliando essa revisão documental, com a análise da realidade e necessidades financeiras da associação escolhida para o estudo de caso, foram usadas entrevistas semiestruturadas, permitindo a elaboração de uma proposta de modelo de gestão financeira para a associação, demonstrando como qualquer associação consegue criar um modelo de gestão financeira apropriado à sua realidade.

A revisão documental é uma técnica amplamente utilizada em vários estudos das ciências sociais, devido à sua eficácia em identificar e mapear o conhecimento até então existente, bem como em detetar as lacunas na literatura e assim orientar o desenvolvimento de hipóteses e questões de pesquisa (Bowen, 2009). Esta revisão teve como objetivo o mapeamento e caracterização do contexto das associações juvenis em Portugal, o impacto que estas têm na nossa economia, e como se processa a sua vida e gestão financeira. No contexto deste estudo, foram analisados diversos documentos que abrangem desde a legislação aplicável, como a Lei n.º 57/2019, de 7 de agosto, que estabelece as bases do associativismo jovem em Portugal, até relatórios e documentos governamentais, como o relatório de execução do PAAJ e Formar+ do IPDJ, que fornecem dados estatísticos e análises sobre o funcionamento das associações juvenis no país (IPDJ, 2020).

Além de contextualizar a pesquisa, a revisão documental desempenhou um papel crucial na formulação das questões de pesquisa e na elaboração do roteiro de entrevistas semiestruturadas. Esta abordagem garantiu que as entrevistas fossem não apenas complementares à revisão documental, mas também informadas por ela, resultando numa análise integrada e coerente (O'Leary, Z., 2017). Ou seja, com a informação recolhida na revisão documental tornou-se então possível estabelecer as linhas gerais para a gestão financeira de qualquer associação; porém, de modo a conseguir construir um modelo apropriado e detalhado, entendeu-se dever fazer um levantamento da realidade específica dessa determinada associação, de modo a conseguir entender quais as suas reais

necessidades, desafios e características e de que forma se vão aplicar os conceitos então analisados.

Assim, as entrevistas semiestruturadas foram escolhidas como a principal técnica qualitativa para a coleta desses mesmos dados, devido à sua capacidade de combinar estrutura com flexibilidade, o que é crucial para explorar de forma genuína e transparente quais as atuais práticas de gestão financeira na associação. Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada apresenta um conjunto de perguntas básicas previamente estabelecidas, direcionadas pelos principais interesses da pesquisa. Entretanto, difere da entrevista estruturada pela sua flexibilidade, permitindo que o entrevistador adapte as perguntas conforme as respostas dos participantes, enriquecendo assim a recolha de dados. As entrevistas foram conduzidas com as diretoras dos diferentes departamentos da associação<sup>4</sup>, tendo como objetivo explorar as práticas de gestão financeira, os desafios enfrentados e as estratégias implementadas para garantir a sustentabilidade da associação. As questões foram elaboradas com base nos pontos identificados da revisão documental, abordando temas como planeamento financeiro, fontes de financiamento e práticas de governança.

A realização das entrevistas seguiu as diretrizes metodológicas sugeridas por Triviños (1987), que valoriza a presença ativa do investigador durante a coleta de dados, promovendo a interação<sup>5</sup>. As entrevistas ocorreram online, conforme a disponibilidade dos participantes, e foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição e análise. A análise dos factos foi realizada utilizando a abordagem de análise temática (O'Leary, Z., 2017), que permite a identificação de padrões e relações entre as práticas de gestão financeira da associação e as melhores práticas descritas na literatura.

A combinação das metodologias de revisão documental e entrevistas semiestruturadas possibilitou então a criação de uma proposta de modelo de gestão financeira para o caso específico da associação

---

<sup>4</sup> Os departamentos da YouthDream serão apresentados no próximo capítulo.

<sup>5</sup> A lista das questões está disponível no apêndice 1.

## **4 Estudo do caso YouthDream**

### **4.1 Apresentação da YouthDream**

A associação escolhida para o estudo de caso foi a YouthDream, da qual o autor é cofundador e atual tesoureiro da direção.

A YouthDream é uma associação juvenil de origem portuguesa, fundada em junho de 2019 na cidade de Vila Nova de Gaia, por um grupo de onze jovens, com idades compreendidas entre os 15 e os 24 anos, que partilhavam uma visão comum: transformar o mundo ao seu redor através da promoção dos ODS. A associação procura então promover os 17 ODS propostos pela ONU até 2030, através de iniciativas de sensibilização e de ações práticas que contribuam para a génese de uma sociedade mais digna, inclusiva e igualitária. Estes 17 objetivos, abrangendo áreas críticas como a erradicação da pobreza, a promoção da educação de qualidade, a igualdade de género, as ações climáticas, entre outros, foram estabelecidas com o intuito de assegurar uma vida digna para todos, tanto para as gerações atuais quanto para as futuras. A YouthDream, dedica-se, portanto, a promover a sensibilização, a educação e a ação em torno dos ODS, atuando como um catalisador de mudança na sociedade portuguesa. A associação compromete-se a fomentar uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável, não só através da divulgação dos ODS, mas também pela implementação de projetos e atividades concretos que abordem problemas sociais, económicos e ambientais. Assim, os principais projetos da YouthDream incluem:

- A Nahir e os ODS: Este projeto visa sensibilizar as crianças, entre os 6 e os 12 anos, sobre os ODS através de um livro educativo e atividades lúdicas nas escolas. O objetivo é inculcar nos jovens a importância do desenvolvimento sustentável desde tenra idade.
- Lixo Não: Envolvendo limpezas mensais de praias, matas, ribeirinhos, e outros locais do nosso meio ambiente, este projeto tem como foco a sensibilização para o problema dos resíduos e a promoção de práticas de reciclagem e reutilização. A YouthDream tem estabelecido parcerias com empresas e entidades públicas que aproveitam e reciclam o lixo recolhido, fomentando uma economia circular.
- Onde estão os ODS: Este projeto centra-se na identificação e divulgação dos ODS nas iniciativas de entidades privadas e públicas, promovendo parcerias com o setor empresarial para a realização de ações conjuntas que visem alcançar os objetivos da Agenda 2030.

Além destes projetos estruturados, a YouthDream participa regularmente em diversas iniciativas e eventos, tanto a nível nacional como internacional, que promovem a discussão de políticas de juventude e outras temáticas relacionadas com os ODS. Destacam-se a Greve Feminista, a Greve Climática Estudantil e a Marcha do Orgulho LGBTQIA+, em que a associação participa anualmente, defendendo os direitos humanos e a igualdade de oportunidades. A YouthDream também organiza iniciativas festivas, como campanhas de recolha de bens durante o Natal e a Páscoa, destinados a apoiar famílias em condições socioeconómicas frágeis.

## 4.2 Estrutura Organizacional Atual

Atualmente, YouthDream está organizada em torno de seis departamentos principais, cada um com funções e responsabilidades específicas que asseguram o funcionamento da associação. Estes departamentos são:

1. **Lixo Não:** Focado em campanhas de limpeza ambiental e reciclagem.
2. **Onde estão os ODS:** Visa identificar e promover os ODS em entidades públicas e privadas, criando parcerias para a Agenda 2030.
3. **Nahir e os ODS:** Um projeto educativo direcionado a crianças dos 6 aos 12 anos, utilizando atividades lúdicas para ensinar sobre os ODS.
4. **Recursos Humanos:** Este departamento gere a equipa de voluntários, sendo responsável, por exemplo, pela organização de atividades de *teambuilding*, recrutamento de novos membros, gestão de formulários, arquivos e celebração de aniversários dos associados e realização de formações para os voluntários.
5. **Marketing e Comunicação:** Responsável pela comunicação externa da YouthDream, este departamento cuida da gestão do site e presença online, criação de merchandising, design gráfico e logotipos e planeamento e execução de conteúdos para divulgação nas redes sociais
6. **Gestão Financeira:** Por fim, o departamento de gestão financeira encarrega-se da gestão de toda a gestão da contabilidade da associação, da preparação de candidaturas para financiamentos, emissão de faturas e da criação e manutenção das parcerias financeiras. O departamento é coordenado pelo tesoureiro da direção, que está

responsável pela articulação da gestão financeira da associação com os responsáveis de cada departamento.

Cada departamento é constituído por uma equipa de voluntários, e coordenada por um membro da direção da associação, pelo que a estrutura organizacional da YouthDream é composta por uma equipa de aproximadamente de 30 jovens, distribuídos nos seis Departamentos de Organização Interna. Estes departamentos são então responsáveis pela gestão das diversas atividades e projetos da associação, garantindo a sua execução eficiente e o cumprimento da missão da organização. A associação apresenta uma estrutura organizacional horizontal e colaborativa, permitindo que todos os membros tenham voz ativa nas decisões e no planeamento das atividades.

### **4.3 Entrevistas com as Diretoras de cada departamento**

Após realizadas e analisadas as entrevistas às diretoras de cada um dos 5 departamentos da associação, é possível concluir que, de modo geral, todas apresentam uma opinião positiva sobre a gestão financeira dos seus respetivos departamentos, destacando a simplicidade e a flexibilidade financeira, que acabam por ser, também, consequência do baixo volume de transações e da ausência de despesas significativas. As práticas financeiras na YouthDream caracterizam-se por uma abordagem simples e direta, contudo, foi reconhecido que, devido à natureza voluntária do trabalho, a gestão financeira interna de cada departamento nem sempre é uma prioridade, acabando por se assentar apenas na gestão geral da associação, levada a cabo pelo tesoureiro, que garante que as despesas de cada departamento estão devidamente enquadradas com o orçamento da associação e respetivamente justificadas. Desta forma, os diferentes departamentos apresentam uma estrutura de gestão financeira similar entre si e diretamente articulada com a gestão financeira geral da YouthDream, sendo que todos os departamentos realizam o controlo financeiro do seu departamento através de registos contínuos, geralmente em folhas de cálculo, onde são anotadas todas as receitas e despesas. Estes registos vão sendo depois atualizados e discutidos de forma regular, de modo a tentar acompanhar sempre o desempenho financeiro do departamento em comparação com o estipulado no orçamento geral da associação. Assim, apesar de nenhum departamento apresentar qualquer tipo de sistema sofisticado de monitorização financeira, estas revisões contínuas desempenham um papel crucial na identificação e correção de desvios

orçamentais. Em todos os departamentos, as equipas são envolvidas nas decisões financeiras, principalmente através das reuniões mensais, onde o orçamento e os potenciais investimentos são discutidos. Assim, é garantido o total envolvimento da equipa e transparência na gestão do departamento, sendo as folhas de calculo com o controlo financeiro, feitas e mantidas por todos, também partilhadas com o responsável financeiro da YouthDream e, posteriormente, com a restante direção.

De forma geral todos os departamentos acabam por ter uma articulação direta com a gestão geral da associação, também no que toca ao seu financiamento, que se sustenta essencialmente no apoio anual do PAAJ e parcerias celebradas com empresas, uma vez que a maior parte das verbas provêm do orçamento geral da YouthDream alocado anualmente, e não de parcerias ou receitas diretas da atividade concreta do departamento, apesar de isto acontecer em alguns projetos como no projeto “Lixo Não”. No entanto, existe uma preocupação comum quanto à sustentabilidade destas fontes a longo prazo, dada a dependência de apoios que podem não ser recorrentes. Como sugestão, foi mencionada a necessidade de diversificar as fontes de financiamento, possivelmente através de parcerias com empresas em troca de prestações de serviços da associação, como por exemplo limpezas de praia no âmbito do projeto “Lixo Não” ou até mesmo formações sobre como trabalhar os ODS com crianças através do Livro “Nahir e os ODS”. Esta preocupação por parte das responsáveis de cada departamento, surge também na sequência da posição de que uma gestão financeira eficiente de cada departamento é fundamental para maximizar o impacto social que a YouthDream deseja alcançar, ou seja, ambas as coordenadoras, defendem que uma melhor gestão financeira permite que os recursos sejam aplicados de forma eficaz, garantindo que as iniciativas possam atingir um público mais vasto. Assim, a meta de sustentabilidade financeira a longo prazo é estabelecer uma fonte de financiamento que seja consistente e diversificada.

Com isto, há um consenso sobre a necessidade de implementar sistemas de gestão financeira mais automatizados para aumentar a eficiência da gestão e da atividade da associação, bem como a necessidade de melhorias na capacidade de captar mais financiamento externo. Isto, uma vez que, comparando a YouthDream com outras associações, a mesma apresenta uma estrutura financeira mais simplificada e menos recursos, o que por um lado permite maior

agilidade e adaptabilidade, mas que por outro também limita a capacidade de investir em novas áreas e inovar, comprometendo o futuro da associação.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> As respostas das entrevistas estão disponíveis no apêndice 2

## 5 Proposta de Modelo de Gestão Financeira para a YouthDream

No seguimento do presente estudo, após o levantamento e caracterização da vida financeira das associações juvenis em Portugal, bem como uma melhor compreensão da atual estruturação e organização financeira da YouthDream, é então proposto um modelo de gestão financeira adaptado exclusivamente para a associação. Este modelo, apresentado na Tabela 4, visa otimizar a gestão dos recursos financeiros da YouthDream, adaptando-se às necessidades específicas de cada departamento, assegurando a sustentabilidade, transparência e eficiência no uso dos recursos disponíveis.

Tabela 4 - Proposta de modelo de gestão financeira para a YouthDream

Área de Gestão	Subárea ou Problemática	Medidas e Ações
Financiamento	Diversificação de Fontes de Receita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing:</b> Desenvolver parcerias com empresas que queiram associar-se a causas ambientais e sociais, com campanhas de patrocínio e <i>namings rights</i> em eventos da YouthDream.</li> <li>- <b>Recursos Humanos:</b> Procurar bolsas de apoio a programas de formação e capacitação de jovens, criando parcerias com universidades e centros de formação para financiar a formação dos voluntários.</li> <li>- <b>"Nahir e os ODS":</b> Obter financiamento através de fundos internacionais voltados para o desenvolvimento sustentável, como por exemplo o Fundo Europeu para o Desenvolvimento Sustentável da União Europeia ou o <i>Global Environment Facility</i>, e apoio a iniciativas educativas relacionadas com os ODS.</li> <li>- <b>"Lixo Não":</b> Candidaturas a financiamentos de programas ambientais e de responsabilidade social de empresas que queiram contribuir para a proteção da biodiversidade costeira, redução do lixo e a promoção da reciclagem.</li> </ul>

		<p>- "<b>Onde estão os ODS?</b>": Criar uma plataforma de apoio ao projeto, com possibilidade de donativos diretos de pessoas interessadas nos ODS e explorar micro-patrocínios através de <i>crowdfunding</i> para iniciativas específicas.</p>
	<p><b>Captação de Recursos Financeiras</b></p>	<p>- <b>Marketing</b>: Organizar eventos de angariação de fundos, como maratonas solidárias ou vendas de produtos da YouthDream (merchandising) associados aos valores da associação, tais como <i>tote bags</i>, camisolas, pins e ímanes feitos com materiais reciclados.</p> <p>- <b>Recursos Humanos</b>: Criar um programa de apadrinhamento onde empresas possam financiar voluntários para programas específicos, oferecendo-lhes formação e benefícios.</p> <p>- "<b>Nahir e os ODS</b>": Estabelecer um programa de doações anuais recorrentes para suportar a continuidade das atividades, direcionado a empresas que tenham interesse em investir e apoiar a educação e desenvolvimento sustentável.</p> <p>- "<b>Lixo Não</b>": Desenvolver campanhas de recolha de fundos baseadas em desafios comunitários, como recolhas de lixo em que cada quilo de lixo recolhido gere uma doação de um patrocinador.</p> <p>- "<b>Onde estão os ODS?</b>": Criar uma série de workshops pagos sobre os ODS, abertos ao público, cujas receitas revertam para o financiamento das atividades da YouthDream.</p>
<p><b>Orçamentação</b></p>	<p><b>Planeamento Financeiro Anual</b></p>	<p>- <b>Elaboração do Orçamento por Departamento</b>: Cada departamento deve elaborar um orçamento anual detalhado. O processo deve começar com o levantamento de necessidades específicas, em conjunto com os coordenadores de departamento,</p>

		<p>que depois é integrado num orçamento global da YouthDream.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing:</b> Incluir no orçamento as previsões para campanhas de marketing, eventos, plataformas de criação de conteúdo e parcerias.</li> <li>- <b>Recursos Humanos:</b> Planear o orçamento para recrutamento, formações e sobretudo <i>teambuildings</i>, que têm por objetivo a formação da equipa bem como o fortalecer das suas relações.</li> <li>- <b>"Nahir e os ODS":</b> Orçamentar todos os materiais e custos operacionais associados às atividades realizadas nas escolas.</li> <li>- <b>"Lixo Não":</b> Prever custos materiais e operacionais para as limpezas.</li> <li>- <b>"Onde estão os ODS?":</b> Orçamentar workshops, materiais didáticos e campanhas de consciencialização.</li> </ul>
	<b>Revisão e Ajuste do Orçamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Revisões Trimestrais:</b> Implementação de revisões trimestrais do orçamento para ajustes conforme necessário. Cada departamento deve reportar a utilização do orçamento e propor realocações ou ajustes conforme as necessidades evoluem.</li> </ul>
<b>Gestão de Tesouraria</b>	<b>Gestão de Caixa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plano de Fluxo de Caixa por Projeto:</b> Desenvolver planos de fluxo de caixa específicos para cada projeto e departamento, garantindo que os fundos estão disponíveis de acordo com o cronograma das atividades planeadas.</li> <li>- <b>Controlo de Liquidez:</b> Monitorizar semanalmente a liquidez da associação, garantindo a disponibilidade de fundos para as operações diárias. Cada departamento deve ter um plano de contingência para a falta de fundos.</li> </ul>

	<b>Reserva Financeira de Emergência</b>	- <b>Constituição de Fundos de Reserva:</b> Alocar uma percentagem fixa das receitas de cada departamento para um fundo de reserva geral, que pode ser usado em situações imprevistas ou para garantir a continuidade de projetos importantes.
<b>Obrigações Fiscais e Legais</b>	<b>Cumprimento das Obrigações Fiscais</b>	- <b>Calendário Fiscal:</b> Criação de um calendário fiscal que inclui as datas de pagamento de impostos, submissão de relatórios e renovação de licenças, com responsabilidades atribuídas ao departamento financeiro e acompanhamento pelos coordenadores de cada departamento.
	<b>Consultoria Legal e Fiscal</b>	- <b>Apoio de Consultores Externos:</b> Manter uma relação contínua com uma consultoria legal e fiscal, que ofereça apoio na elaboração de contratos, cumprimento de obrigações fiscais, e conformidade com a legislação aplicável.
<b>Controlo Financeiro e Auditoria</b>	<b>Implementação de Políticas de Controlo Interno</b>	- <b>Segregação de Funções:</b> Definir claramente as responsabilidades financeiras dentro de cada departamento, garantindo que a pessoa que autoriza as despesas não é a mesma que processa os pagamentos. Isso aumenta a transparência e reduz o risco de erros ou fraudes.  - <b>Duplo Controlo:</b> Todas as transações financeiras acima de um valor predefinido (ex: €500) devem ser aprovadas por dois responsáveis diferentes, um do departamento financeiro e outro do departamento relevante.
<b>Prestação de Contas e Transparência</b>	<b>Relatórios e Comunicação de Resultados</b>	- <b>Relatórios Trimestrais por Departamento:</b> Cada departamento deve elaborar relatórios financeiros trimestrais, incluindo análises detalhadas de receitas e despesas, a ser submetidos ao tesoureiro.

<b>Gestão de Riscos</b>	<b>Identificação e Mitigação de Riscos Financeiros</b>	<p>- <b>Avaliação de Riscos Anual:</b> Condução de uma avaliação de riscos financeiros em cada departamento, identificando vulnerabilidades e definindo medidas de mitigação para riscos como cortes de financiamento ou incumprimentos fiscais.</p> <p>- <b>Plano de Contingência:</b> Desenvolvimento de planos de contingência específicos por departamento para enfrentar crises financeiras, como falhas de financiamento ou aumentos inesperados de custos operacionais.</p>
-------------------------	--	--

Fonte: Própria

## **Conclusão**

O principal objetivo do estudo, deteve-se na criação de um modelo de gestão financeira eficaz para associações juvenis, tendo como base a análise das suas práticas financeiras, a identificação de desafios e a proposta de soluções que promovam a sua sustentabilidade e crescimento. Através do estudo de caso da YouthDream, compreende-se que a criação de um modelo financeiro adequado depende de uma compreensão profunda das especificidades de cada associação, bem como da adaptação às suas necessidades e objetivos.

A investigação permite concluir que as associações juvenis possuem um enquadramento económico-financeiro bastante específico, e que se por um lado apresentam grandes desafios a nível de financiamento, diversificação de fontes de receita e até mesmo de capacidade de captação e retenção de recursos humanos, por outro lado, usufruem também de um conjunto de isenções e benefícios fiscais, bem como programas de apoio e financiamento público, que lhes abrem caminho para manter e potencializarem a sua atividade. Assim, isto comprova a importância de se implementarem práticas financeiras sólidas, que permitam otimizar a utilização de recursos, garantir a transparência e melhorar a capacidade de captação de financiamento.

Apesar da ausência de dados financeiros mais detalhados, o que limitou uma avaliação quantitativa mais precisa da eficácia das práticas financeiras adotadas, destaca-se a relevância do estudo, com a possibilidade de replicar este processo para outras associações juvenis, demonstrando que é possível e urgente construir um modelo financeiro sustentável, ajustado às características de cada organização

Isto torna-se ainda mais evidente quando, atentando no estudo de caso da YouthDream, que apesar de adotar práticas financeiras simples e eficazes, vemos que necessita de um modelo de gestão mais robusto para acompanhar o crescimento das suas atividades e responder às exigências de uma gestão mais complexa. A criação de um modelo financeiro adaptado à realidade de cada associação é, portanto, fundamental para a sua sustentabilidade a longo prazo, sendo também urgente o desenvolvimento de políticas públicas que apoiem não só o financiamento direto, mas também a capacitação dos responsáveis pela gestão das associações juvenis.

## Referências Bibliográficas

Andrade, C., & Franco, R. (2007). *Organizações sem fins lucrativos: Contexto e práticas em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Araújo, D. N., Cardoso, P., & Novais, J. (2012). *Manual de Prestação de Contas nas Entidades do Setor Não Lucrativo: O processo de relato financeiro em SNCESNL*. Vida Económica.

Berk, J., & DeMarzo, P. (2020). *Corporate Finance* (5th ed.). Pearson.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2023). *Financial Management: Theory & Practice* (17th ed.). Cengage Learning.

Código do Imposto do Selo (CIS), Art. 1.º, n.º 1 e 2.

Código do Imposto do Selo (CIS), Art. 6.º, B), C), D).

Código do Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis (CIMT), Art. 10.

Código do Imposto Sobre Veículos (CISV), Art. 52.º.

Código do IRC (CIRC), Art. 11.º.

Código do IRC (CIRC), Art. 117, n.º 6, alínea a).

Código do IRC (CIRC), Art. 2.º.

Código do IRC (CIRC), Art. 53, n.º 7.

Código do IRC (CIRC), Art. 54, n.º 3.

Código do IRC (CIRC), Art. 54, n.º 4.

Código do IVA (CIVA), Art. 1.º.

Código do IVA (CIVA), Art. 2.º, n.º 1.

Código do IVA (CIVA), Art. 29, n.º 20.

Código do IVA (CIVA), Art. 29, n.º 3.

Código do IVA (CIVA), Art. 29, n.º 3.

Código do IVA (CIVA), Art. 31, n.º 1.

Código do IVA (CIVA), Art. 32, n.º 2.

Código do IVA (CIVA), Art. 40, n.º 5.

Código do IVA (CIVA), Art. 53, n.º 1.

Código do IVA (CIVA), Art. 9, n.º 1.

Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 197/2012, de 24 de agosto.

Decreto-Lei n.º 198/2012, de 24 de agosto.

Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro.

Decreto-Lei n.º 234/2007, de 19 de junho.

Decreto-Lei n.º 243/86, de 20 de agosto.

Decreto-Lei n.º 28/2019, de 15 de fevereiro, Art. 10.

Decreto-Lei n.º 28/2019, de 15 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 36/2011, de 21 de março, Art. 11, n.º 1.

Decreto-Lei n.º 36/2011, de 21 de março, Art. 11, n.º 3.

Decreto-Lei n.º 36/2011, de 21 de março, Art. 5, n.º 1.

Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro.

Decreto-Lei n.º 81/91, de 19 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 84/2017, de 21 de julho.

Decreto-Lei n.º 9/2007, de 17 de janeiro.

Defourny, Jacques & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*. 29. 231-242. 10.1016/j.polsoc.2010.07.002.

Despacho Normativo n.º 118/85, de 30 de abril.

Drake, P. P., & Fabozzi, F. J. (2010). *The Basics of Finance: An Introduction to Financial Markets, Business Finance, and Portfolio Management*. John Wiley & Sons.

Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 44, n.º 1.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 54, n.º 1.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 55.º.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 61.º.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 62, n.º 8.

Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), Art. 66, n.º 1, alínea c).

Fernandes, C., & Castro, P. (2005). *Guia Prático para associações sem fins lucrativos*. Gabinete de apoio ao movimento associativo, Câmara Municipal do Seixal.

Ferreira, S. (2009). Terceiro Setor. In Cattani, A., Gaiger, L. I., Hespanha, P. & Laville, J. L. (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, 322-327. Coimbra: Edições Almedina. ISBN: 978-972-40-3722-6. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/80215/1/Terceiro%20sector.pdf>

Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2022). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations*. SAGE Publications.

Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2011). *Principles of Managerial Finance* (6th ed.). Pearson Australia.

Hall, M., & O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1-5.

Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., Jordan, B. (2019). *Corporate Finance*, 4e. Espanha: McGraw-Hill Education.

Imposto Único de Circulação (IUC), Art. 5.º, n.º 2, B).

Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). (2020). Relatório de Atividades 2020. Lisboa: IPDJ.

Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. (2005). Assessing financial vulnerability in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 39-59.

Lei n.º 13/2019, de 26 de fevereiro.

Lei n.º 150/99, de 11 de setembro.

Lei n.º 16/2010, de 30 de agosto.

Lei n.º 23/2006, de 23 de junho, Art. 3.º, n.º 1, e Art. 3.º-A e 4.º.

Lei n.º 48/2011, de 26 de março.

Lei n.º 57/2019, de 7 de agosto, Art. 14.

Lei n.º 89/2017, de 21 de agosto.

Manzini, E. (2004). Entre as teorias e práticas: o uso da entrevista semi-estruturada. *Entretextos*, 22(3), 25-45.

Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>

Namorado, R. (2017a). O Que é a Economia Social?. *Economia Social em Textos*, 1. Coimbra: Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/est/1>

Nogueira, M. C. (2017a). WORKING PAPERS: Da velha para a nova economia social - Passado, presente e futuro. ISSSP, Porto. Disponível em: 185 [https://www.issp.pt/issp/web\\_gessi\\_docs.download\\_file?p\\_name=F1616722025/WP\\_4.pdf](https://www.issp.pt/issp/web_gessi_docs.download_file?p_name=F1616722025/WP_4.pdf)

O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. 3rd edition Sage Publications.

Ofício Circulado n.º 30136, de 19 de novembro de 2012.

Ofício n.º 30141, de 4 de janeiro de 2013.

Pereira, L. I., Silva, M. d., & Lopes, C. V. (2017). Aspetos contabilísticos e fiscais das entidades do setor não lucrativo. Obtido em: [https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais\\_site/83.pdf](https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/83.pdf)

Portaria n.º 798/2022, de 16 de dezembro.

Regulamento (CE) n.º 852/2004, de 29 de abril.

República Portuguesa. (2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. Diário da República.

Ross, S. A., Westerfield, R., Jaffe, J. F., Jordan, B. D. (2019). Corporate Finance. Reino Unido: McGraw-Hill Education.

Santos, E., Veiga, F., Cruz, P., Lopes, M. & Ferreira, S. (2015). O impacto social e institucional da crise económica e financeira nas Organizações do Terceiro Sector. Porto: EAPN Portugal. ISBN: 978-989-8304-42-1. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/42411/1/O%20impacto%20social%20e%20institucional%20da%20crise%20econ%20mica%20e%20financeira%20nas%20Organiza%20es%20do%20Terceiro%20Sector.pdf>

Shim, J., Siegel, J. G. (1997). Financial Management for Nonprofits: The Complete Guide to Maximizing Resources and Managing Assets. Reino Unido: McGraw-Hill Companies, Incorporated.

Souza, L., Araújo, D., Lima, G., & Oliveira, J. (2017). Proposta de controlos financeiros para organizações do terceiro setor. *Terceiro Setor & Gestão*, 11(1), 88-106.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.

Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M. (2008). Fundamentals of Financial Management. Reino Unido: Financial Times Prentice Hall.

## **Apêndices**

### **Apêndice 1 – Guião das Entrevistas à YouthDream**

#### **Gestão Financeira Atual**

- Que opinião tens da GF do teu departamento? Que aspetos mais positivos e mais negativos destacas?
- Quais são os maiores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?
- Que ferramentas ou práticas de gestão financeira utilizas atualmente no teu departamento?

#### **Planeamento e Controlo Financeiro**

- De que forma controlas as receitas e despesas do teu departamento?
- Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro no teu departamento?

#### **Fontes de Financiamento**

- Quais são as principais fontes de financiamento para as atividades do teu departamento?
- Como avalias a sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?
- Tens planos ou sugestões para diversificar as fontes de financiamento do teu departamento?

#### **Governança e Transparência**

- Como garantem a transparência nas operações financeiras do teu departamento?
- De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira?

#### **Impacto Social e Sustentabilidade**

- Como é que a gestão financeira do teu departamento contribui para o impacto social que a YouthDream deseja alcançar?
- Quais são as metas de sustentabilidade financeira para as atividades do teu departamento a longo prazo?

### **Necessidades, Melhorias e Comparação com Outras Associações**

- Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?
- Que tipo de suporte adicional, interno ou externo, seria benéfico para melhorar a gestão financeira no teu departamento?
- Como comparas a realidade financeira da YouthDream com a de outras associações onde já trabalhaste ou com as quais tens experiência?

## **Apêndice 2 – Transcrição das Entrevistas à YouthDream**

### **Coordenadora Dep. de Marketing e Comunicação**

#### **1. Gestão Financeira Atual**

Que opinião tens da GF do teu departamento? Que aspetos mais positivos e mais negativos destacas?

A gestão financeira do nosso departamento é bastante simples, refletindo o baixo volume de transações e a ausência de despesas significativas. O aspeto mais positivo é a flexibilidade financeira que temos, já que as despesas essenciais, como as formações, conseguem ser cobertas sem grandes dificuldades. Por outro lado, um ponto negativo é que, devido à natureza voluntária do nosso trabalho, a gestão financeira acaba por não ser uma prioridade para a equipa, o que pode atrasar algumas decisões ou processos.

Quais são os maiores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?

O maior desafio financeiro que enfrentamos não está tanto relacionado com a falta de recursos, mas sim com a disponibilidade da equipa para se dedicar a atividades que possam gerar, de forma indireta, impacto financeiro para a Associação, a expansão do público-alvo e a renovação de dinâmicas realizadas online. A gestão do tempo e das prioridades é, sem dúvida, a principal barreira a nível individual para cada membro.

Que ferramentas ou práticas de gestão financeira utilizas atualmente no teu departamento? Atualmente, utilizamos ferramentas básicas de gestão financeira, como folhas de cálculo para monitorizar receitas e despesas. Além disso, mantemos uma comunicação regular com o responsável financeiro da YouthDream para assegurar que as nossas contas estão em ordem e que os gastos são sempre justificados.

## **2. Planeamento e Controlo Financeiro**

De que forma controlas as receitas e despesas do teu departamento?

O controlo das receitas e despesas é feito através de um registo contínuo em folhas de cálculo, onde são anotadas todas as entradas e saídas de dinheiro. Este registo é atualizado regularmente e revisto em reuniões mensais de departamento para garantir que estamos dentro do orçamento estabelecido.

Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro no teu departamento? Embora o nosso departamento não tenha um sistema sofisticado de monitorização, fazemos revisões mensais para comparar os resultados reais com o orçamento planeado. Esta prática ajuda-nos a identificar eventuais desvios e a ajustá-los rapidamente.

## **3. Fontes de Financiamento**

Quais são as principais fontes de financiamento para as atividades do teu departamento?

As principais fontes de financiamento do nosso departamento vêm do orçamento geral da YouthDream, que é alocado anualmente.

Como avalias a sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?

A sustentabilidade destas fontes de financiamento a longo prazo é incerta, especialmente porque dependemos em grande parte do orçamento geral da Associação e de apoios e prémios que podem não ser recorrentes.

Tens planos ou sugestões para diversificar as fontes de financiamento do teu departamento?

Sim, consideramos a possibilidade de procurar parcerias com empresas que possam estar interessadas em apoiar as nossas atividades em troca de visibilidade nas nossas campanhas. Outra ideia é explorar a obtenção de fundos através de plataformas de crowdfunding para projetos específicos que o departamento realiza.

#### **4. Governança e Transparência**

Como garantem a transparência nas operações financeiras do teu departamento?

A transparência é garantida através de relatórios financeiros regulares que são partilhados com o responsável financeiro e, posteriormente, apresentados em direção da YouthDream. Todos os membros da equipa têm acesso a estas informações e incentivamos um ambiente de diálogo aberto sobre as decisões financeiras.

De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira?

A equipa é envolvida nas decisões financeiras através de reuniões mensais, onde discutimos o orçamento e possíveis investimentos. Procuramos garantir que todos entendem a importância do controlo financeiro e que as suas sugestões são ouvidas e consideradas.

#### **5. Impacto Social e Sustentabilidade**

Como é que a gestão financeira do teu departamento contribui para o impacto social que a YouthDream deseja alcançar?

Pelo facto de sermos o departamento que contacta diretamente com o público-alvo através das redes sociais, consideramos que uma gestão financeira eficiente permite-nos maximizar o impacto das nossas iniciativas e projetos. Assim, é possível garantir que os recursos são bem aplicados e que podemos alcançar um maior número de pessoas com tudo o que é partilhado online.

Quais são as metas de sustentabilidade financeira para as atividades do teu departamento a longo prazo?

A nossa meta a longo prazo é garantir uma fonte de financiamento estável e diversificada que nos permita continuar a crescer e a investir em novas formações e outras ferramentas que auxiliem a equipa. A ideia é criar uma base financeira que suporte não apenas as atividades atuais, mas que também permita inovar e expandir o nosso alcance.

## **6. Necessidades, Melhorias e Comparação com Outras Associações**

Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?

Gostaria de ver uma melhoria na nossa capacidade de captar financiamento externo, o que nos daria mais flexibilidade para investir em novas áreas. Além disso, um sistema de gestão financeira mais automatizado poderia ajudar a tornar o controlo financeiro mais eficiente.

Que tipo de suporte adicional, interno ou externo, seria benéfico para melhorar a gestão financeira no teu departamento?

Um suporte adicional que seria muito útil seria o acesso a formações específicas em gestão financeira para ONG's, o que permitiria à equipa gerir os recursos de forma mais eficaz. Além disso, consultoria externa poderia ajudar-nos a identificar novas oportunidades de financiamento.

Como comparas a realidade financeira da YouthDream com a de outras associações onde já trabalhaste ou com as quais tens experiência?

Comparando com outras associações, a YouthDream tem uma gestão financeira mais simplificada e com menos recursos. No entanto, a nossa estrutura leve permite-nos ser mais ágeis e adaptáveis, o que é uma vantagem. Outras associações podem ter orçamentos maiores, mas também enfrentam desafios de burocracia e de gestão de fundos mais complexos.

## **Coordenadora Dep. de Recursos Humanos**

Em relação à gestão financeira atual, a gestão financeira de recursos humanos, eu acho que é bastante versátil, é um departamento que acaba por se gerir bastante bem, tendo em conta também aquilo que há para gastar e aquilo que se pode gastar, e acho que isso é um dos aspetos mais positivos da parte de gestão financeira de recursos humanos é que, efetivamente, é versátil. Se nós tivermos mais para gastar, conseguimos fazer atividades mais elaboradas, se não, também consegue-se fazer atividades bastante fáceis, com coisas até que se tem em casa e não é nada por aí além.

Como aspetos negativos, eu diria mais que eu acho que, eventualmente, as atividades quando se gasta mais dinheiro as pessoas ficam mais interessadas, é um bocado isso. Por isso acabamos por ter de gastar mais dinheiro, porque se nós não gastarmos vão ter de ser as pessoas a gastar e elas não participam. Obviamente mesmo que eventualmente cheguemos a um patamar de chamar pessoas de fora, vamos tentar sempre que não se gaste dinheiro, mas a nível de *teambuildings* eu acho que é um bocado isso, o ponto positivo é que é muito fácil fazer um *teambuilding* sem gastar dinheiro, o ponto negativo é que aqueles que eventualmente se gasta dinheiro e que se cobre os custos às pessoas são os que têm mais adesão.

Quais são os melhores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?

Eu acho que é estar sempre dependente da questão de financiamento para fazer certas atividades. É o que eu digo, o nosso departamento vive bem sem ter financiamento, mas para as atividades serem mais interessantes é preciso esse dinheiro e eu acho que o desafio maior é mesmo nós estarmos sempre dependentes do estado financeiro da associação para eventualmente fazer uma atividade mais elaborada. Mas lá está, acho que isso é uma coisa que não é uma necessidade extrema, é só que seria mais benéfico fazerem-se mais atividades assim e temos de estar dependentes de como é que a associação está financeiramente, mas acho que o departamento vive bem sem ter grandes financiamentos.

Que ferramentas ou práticas financeiras são utilizadas atualmente no teu departamento?

Eu acho que é um bocado o tentar o ser mais económico possível, tanto para nós enquanto associação como para os nossos membros. Os nossos primeiros *teambuildings* eram sempre

com coisas que eu ou os elementos do departamento levávamos para as atividades e eram sempre atividades que nós tentávamos encontrar na internet ou então pensar em atividades que eram efetivamente económicas e que implicavam poucos ou nenhuns custos. Agora que estamos numa vertente mais de fazer atividades um bocadinho mais elaboradas, eu acho que é sempre tentar fazer o mais com menos. É tentar ver quanto é que as pessoas estão disponíveis a dar para participar nas atividades e ver também quanto é que nós temos a possibilidade de dar para realizar essas mesmas atividades. No caso de não haver possibilidade, nem de uma parte nem da outra, de dar esse investimento financeiro, a solução passa muito por fazer coisas com o que temos em casa e fazer coisas com o que a associação tem guardado e fazer coisas com o que os membros têm guardados e tentar fazer sempre atividades que não custem dinheiro nem que seja ir à praia. Quando não há possibilidade de gastar, tenta-se não deixar de fazer as atividades, mas fazer-se atividades sem custo

De que forma controles as receitas e despesas do teu departamento?

Receitas nós não temos. Despesas, honestamente, eu não controlo imenso, acabo apenas por fazer o contacto direto com a tesouraria. Nós sempre que são atividades em que nós levamos o material nosso, nós não recebemos nada por isso, nunca pedimos dinheiro à associação para isso, porque geralmente são coisas que nós não temos de comprar, são coisas que já temos em casa e normalmente sou eu até que levo mais. Quando se tem de comprar alguma coisa específica, é passar com o NIF da associação e isso entra depois para a tesouraria para ser controlado pelo tesoureiro.

Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro do departamento?

Não existe nada de muito específico, uma vez que na maior parte das nossas atividades não recebemos dinheiro e o dinheiro que gastamos também é mesmo pontual, portanto não há necessidade para isso. Apenas recorremos a isto quando fazemos atividades maiores, como o teambuilding anual da equipa, em que controlamos os gastos por folhas de Excel de modo a garantir que a atividade se enquadra com o estipulado pelo tesoureiro no orçamento.

Quais as principais fontes de financiamento para as atividades do seu departamento?

O financiamento da associação. Não há fontes de financiamento para as atividades propriamente ditas, é um bocado o que entra para a associação que nunca é diretamente para o nosso departamento, o orçamento nunca é pedido diretamente para o nosso departamento, é um bocado aquilo que a associação pode dar no momento. Fora isso, é lá está, é aquilo que eu estava a dizer tipo, coisas que nós temos e o dinheiro dos membros também por vezes, tipo, se houver alguma atividade em que eventualmente nós não possamos pagar, eu sei que eles também se disponibilizam a pagar uma parte, portanto também passa por aí, mas nós não temos assim nenhuma fonte de financiamento para ir além

Qual sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?

É assim eu acho que se eventualmente nós quisermos crescer a nível de *teambuilding's* e formações para os nossos membros, pode não ser muito sustentável a nossa fonte de financiamento ser apenas o que a associação tem disponível, mas para já é o que eu digo, acho que o departamento anda bem sem ter necessariamente de investir imenso nos *teambuildings*. Nós temos muitas outras coisas que não implicam dinheiro nenhum, a única coisa que implica dinheiro é o *teambuilding* e ok, se nós quisermos crescer muito a nível de *teambuildings* e fazer grandes *teambuildings*, eventualmente pode não ser muito viável a usar o que a associação tem e não procurar outro tipo de financiamento. Mas o funcionamento do departamento, na minha opinião, não depende disso. Portanto, eu acho que é mais do que sustentável e acho que até é sustentável para a associação nós não acarretarmos grandes custos para que funcionemos.

Tens planos ou sugestões para diversificar as fontes de financiamento do teu departamento?

Eu acho que sugestões passa mesmo por tentar sempre poupar, tentar sempre não ter custos associados, usar coisas que temos, usar contactos que possamos ter para conseguir eventualmente atividades um pouco mais baratas, e tentar também que quando forem atividades um pouco mais caras ter ajuda dos membros também para cobrir as despesas, porque há atividades que efetivamente são caras e não faz

sentido. Isto é uma questão de gestão interna, não é uma atividade que se faça para o exterior, são coisas apenas para os dirigente e voluntários e não para todos os associados, formas de fortalecer, melhorar e aumentar a equipa, por isso não acho que faça assim muito sentido

alocar grandes recursos de toda a associação, acho que como estamos agora pode funcionar, essa é uma questão de eventualmente criarmos o hábito de ok, temos uma atividade, a associação cobra até x e a partir desse x fica ao custo da pessoa acho que passa por aí.

Como garantem a transparência nas operações financeiras do departamento?

É assim lá está, nós não temos assim muitas operações financeiras a transparência passa por, sempre que há algum tipo de atividade dessas, pelo menos todas as pessoas do departamento estão a par de todo o processo e vão acompanhando tudo. Nunca nos vemos na situação de ter de divulgar essas coisas, obviamente, com o resto dos membros da associação, mas a transparência passa um bocado por isso.

De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira?

É assim, eles acabam por estar envolvidos em tudo porque nós geralmente temos sempre uma pessoa responsável pela organização do *teambuilding* principal, com a questão da pesquisa da casa/local para alugar, onde se vai realizar a atividade, que partilha toda a informação com o resto do departamento para eu depois apresentar em direção e discutir com o tesoureiro. Nós partilhamos toda a informação do progresso dos trabalhos do departamento com todos, portanto ficamos todos a par do orçamento que há para uma certa atividade, do que é que se encontrou, o que é que não se encontrou. Portanto, eles estão envolvidos porque mesmo que seja uma pessoa específica além de mim a tratar do assunto, depois na reunião sabe-se de tudo. Há esse envolvimento.

Como é que eles estão a financiar todo o departamento que contribui para o impacto social que eles desejam alcançar?

Eu acho que contribui no sentido em que nós precisamos de pessoas. A associação, como qualquer organização, se não tiver pessoas a representá-la e a trabalhar, não funciona e eu sinto muito que as atividades que nós temos de *teambuildings* e formações e o recrutamento também trazem pessoas motivadas e fazem com que as pessoas fiquem mais motivadas e isso tem um grande impacto social naquilo que desejamos alcançar, porque depois vão ser essas pessoas que vão para as atividades de campo portanto eu acho que isto aqui é um ciclo, as pessoas entram através de nós as pessoas provavelmente têm um bom “boost” de motivação através das nossas atividades, porque as nossas atividades vão ser aquelas que

eventualmente vão potenciar mais convívio, são as únicas atividades da associação que não implicam necessariamente ter de trabalhar, implica essencialmente convívio. Mas lá está, eu acho que todo o nosso trabalho depois visa que as pessoas fiquem motivadas e faz com que elas fiquem motivadas para irem para o campo e nos representarem e levarem a associação mais longe.

Sustentabilidade financeira para as atividades do departamento a longo prazo?

É assim aquilo que eu gostava imenso era que nós tivéssemos a possibilidade de financiar as atividades sem ter de recorrer aos membros e eventualmente um dia ter a liberdade para fazer as formações com pessoas especialistas das determinadas áreas da questão associativa, como associativismo e a sustentabilidade financeira, os ODS etc. No entanto, a fazer um trabalho mais de contactar pessoas de fora isso obviamente um dia vai implicar um pagamento a essas pessoas. Além disso, fazer mais atividades presenciais também era um objetivo, que pode implicar também custos. Se nós quisermos, obviamente também cobrir certos custos das pessoas, tipo por exemplo, se quisermos dar uma formação que implique um espaço que não seja necessariamente a nossa sede, nós nesse aspeto até estamos bastante bem porque temos sempre a ajuda deles, mas pronto, gostava essencialmente que nos teambuildings maiores, que é a nossa despesa maior, não fosse um encargo para os membros, porque eu tenho noção que eles não estando motivados não vão querer pagar, e gostava que nós tivéssemos essa possibilidade. Acho que isso era uma meta, pode não ser muito sustentável, lá está, mas se calhar tentarmos arranjar estratégias de financiamento também ao departamento para uma questão de financiamento interno e gestão interna para que nós não tenhamos necessariamente de pedir dinheiro aos membros para participarem nas coisas.

Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?

Eu acho que que se calhar uma coisa que eu diria ser mais importante era conseguir prever mais cedo as características do teambuilding, para conseguirmos fazer uma previsão realista que permita logo ao tesoureiro enquadrar isto no orçamento geral da associação. O facto de os teambuildings poderem variar muito a nível de despesas mediante as participações, acaba por afetar a sua orçamentação, ou seja, se vamos por exemplo organizar um fim de semana com atividades numa casa alugada, o valor necessário para o aluguer da casa, alimentação e

atividades irá variar muito consoante a quantidade de pessoas inscritas na atividade. Com isto acaba por não ser feita uma previsão destas atividades em orçamento e apenas se ir gerindo mediante as necessidades e possibilidades da associação, no entanto acho que seria muito mais benéfico tentar estipular à partida condições base daquilo que achamos que vai ser o funcionamento do teambuilding e com isso ser feita uma orçamentação da atividade a ser incluída no orçamento geral da associação.

Que tipo de suporte adicional interno ou externo seria benéfico para melhorar a gestão financeira do teu departamento?

Ter fundos. Acho que passa um bocado por arranjar forma de enquanto gestão interna da associação também podermos pedir algum tipo de financiamento para sustentar a nossa atividade porque suporte interno nós obviamente podemos pedir aos membros, mas eu acho que isso não vai resolver nada porque lá está quando nos virmos obrigados a pedi-lhes eles ainda vão aderir menos do que o que já aderem às atividades, porque nós temos que lhes dar sempre alguma coisa em troca.

Como comparas a realidade financeira da associação com a de outras associações onde já trabalhaste ou com as quais tens experiência?

É assim, eu nunca tive assim muita noção de como é que outras associações trabalham. Naquelas que eu tive a realidade financeira é muito diferente porque são associações que trabalham com muito dinheiro e movimentam muito mais dinheiro do que nós movimentamos, aquilo que eu sei é que me parece é que têm orçamentos mais detalhados, uma vez que têm também atividades que já são feitas há vários anos, pelo que há um histórico que permite ter uma noção média do gasto de cada atividade, o que no nosso caso pode ser mais complicado uma vez que a associação tem apenas 5 anos e atravessou 2 de pandemia, pelo que não há propriamente um histórico que nos permita ter noção de valores a orçamentar. Mas lá está, eu acho que a nossa associação é muito mais autossustentável do que essas organizações grandes, porque quanto mais cresce, menos autossustentável se é, por assim dizer, porque nós há coisas que conseguimos fazer sem ter necessariamente de

gastar dinheiro, portanto, também passa um bocado por aí. Acho que somos mais pequenos a nível da necessidade financeira do que essas associações.

## **Coordenadora Dep. do livro “Nahir e os ODS”**

### **1. Gestão financeiro atual**

Que opinião tens da GF do teu departamento? Que aspetos mais positivos e mais negativos destacas?

A GF do departamento está desorganizada e é pouco existente. Neste momento, destaco aspetos mais negativos como a pouca orientação do departamento para esta área operacional.

Quais são os maiores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?

Não temos um orçamento por atividades coeso e não existe projeção orçamental para materiais.

Que ferramentas ou práticas de gestão financeira utilizas atualmente no teu departamento?

Não possuímos ferramentas e práticas além do controlo por Excel, pelo que estamos agora a tentar definir e implementar novas medidas.

### **2. Planeamento e Controlo Financeiro**

De que forma controlas as receitas e despesas do teu departamento?

Não controlamos, solicitamos esse trabalho ao tesoureiro, que é o gestor financeiro da associação

Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro no teu departamento?

Não

### **3. Fontes de Financiamento**

Quais são as principais fontes de financiamento para as atividades do teu departamento?

Apoio da câmara de Gaia e prémios ganhos de diversas entidades como bancos e fundações e doações de livros e serviços

Como avalia a sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?

Creio que são fontes imediatas e não organizadas para o futuro da associação

Tens planos ou sugestões para diversificar as fontes de financiamento do teu departamento?

Sim, estruturação dos serviços da Nahir e os ODS e programas comunitários

#### **4. Governança e transparência**

Como garantem a transparência nas operações financeiras do teu departamento?

Através de um formulário realizado pelo departamento financeiro da associação

De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira?

Com bastante proximidade

#### **5. Impacto social e sustentabilidade**

Quais são as metas de sustentabilidade financeira para as atividades do teu departamento a longo prazo?

Empregar um gestor de projetos a tempo inteiro de forma a permitir o desenvolvimento e crescimento da associação e projeto

#### **6. Necessidade...**

Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?

gostaria que existissem orçamentos para as atividades e materiais e um plano de "venda" de serviços e um plano a médio prazo para a contratação de uma pessoa e de prestação de serviços

## **Coordenadora Dep. do “Lixo Não”**

### **1. Gestão financeiro atual**

Que opinião tens da GF do teu departamento? Que aspetos mais positivos e mais negativos destacas?

Quanto à primeira pergunta, a opinião que tenho sobre a gestão financeira do departamento atualmente, a gestão é feita através de entradas e saídas financeiras, sejam elas de doações, seja, elas de Materiais que são necessários.

Quantos pontos positivos é que está a correr bastante bem na parte da gestão, ou seja, saber sempre qual a margem de lucro que temos, quais são os ganhos mensais ou anuais, neste caso, um ponto negativo não é necessariamente da gestão, é mais de, eventualmente, no futuro, isto poderá ser mais complicado de gerir, pode aumentar as receitas. pode aumentar as receitas.

Quais são os maiores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?

Um dos maiores desafios é sem dúvida estarmos numa fase em que temos mais saídas, ou seja, temos muito mais gastos com a aquisição e manutenção dos materiais, bem como com a preparação das atividades, do que temos em entradas. Ou seja, nós somos uma associação sem fins lucrativos, estamos apenas a receber doações, e mesmo quando fazemos as nossas prestações de serviços, neste caso, as limpezas de praia como teambuilding para as empresas, o valor que cobramos é bastante baixo e com vista a suprimir apenas os custos da atividade. Então a falta de tempo e de pessoal para responder a muitos dos desafios que nos propõem é grande, mas neste caso não é um problema em si da gestão financeira, mas sim da gestão de pessoal.

Que ferramentas ou práticas de gestão financeira utilizas atualmente no teu departamento?

Ora, a nível das ferramentas que nós utilizamos é essencialmente o Excel para gerir as contas. Anotando as entradas que normalmente são feitas através de doações ou prestações de serviços, e as saídas que são feitas sobretudo para a aquisição de material que seja necessário para efetuar as mesmas atividades.

## **2. Planeamento e Controlo Financeiro**

De que forma controlas as receitas e despesas do teu departamento? Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro no teu departamento?

Ora com referido a maneira que nós controlamos as receitas e despesas é através do Excel, onde nós temos uma tabela onde vamos acrescentando tudo com data, com o valor, com descritivo e justificativo da despesa e a respetivo comprovativo, ou seja, a respetiva fatura. Assim temos as despesas justificadas para que depois seja muito mais fácil saber e apresentar contas.

## **3. Fontes de Financiamento**

Quais são as principais fontes de financiamento para as atividades do teu departamento?

Apoio da câmara de Gaia e prémios ganhos de diversas entidades como bancos e fundações e doações de livros e serviços

Como avalias a sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?

As fontes de entrada são apenas as que já referi, doações, prestação de serviços às empresas em que fazemos uma limpeza privada com essa empresa como um teambuilding, e nesse caso é pago um valor por cada participante. A longo prazo, avalio isto como insuficiente e pouco sustentável. Obviamente, nós queremos fazer deste projeto algo mais autónomo financeiramente. Tem que haver obviamente mais entradas que possam sustentar as saídas, porque todas as limpezas que são feitas mensalmente, essas são apenas através de voluntariado, ou seja, ninguém está a pagar. Apesar de nós termos algumas parcerias, ninguém nos paga para as fazermos, ou seja, não existem entradas. Há apenas as saídas, então quando existem entradas têm que serem valores um pouco mais elevados para sustentem, os meses em que há só saídas.

O que sugeres para melhorar esse aspeto?

O melhor seria oficialmente a vender um serviço e esta venda ser publicitada. Portanto, se calhar talvez investir no marketing a apostar um bocado nisso, para que isto seja feito com mais regularidade e aí sim, nós termos também uma fonte para subcontratar, de modo que estas atividades sejam sempre realizadas, seja ou não só com membros da associação, portanto, neste caso, se houvesse mais entradas, seria mais fácil de gerir não só despesas de material ou deslocações e manutenção dos materiais, mas também a prestação de serviços de outras pessoas para fazerem corresponder estas atividades extra.

#### **4. Governança e transparência**

Como garantem a transparência nas operações financeiras do teu departamento?

Tal como referi fazemos todo o controlo através de folhas de Excel as quais toda a direção tem acesso. Esta planificação por estar na Drive e pode ser consultada por todos os membros quer do departamento que da direção que podem verificar as receitas e as despesas.

De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira? Ora, neste momento, nós temos uma pessoa que está a encarregar de garantir a gestão financeira do projeto, mais concretamente de fazer a relação com parcerias, com donativos etc. De qualquer modo, todo o departamento tem novamente acesso aos documentos e é consultado e convidado a opinar sobre as despesas feitas, para que juntos possamos perceber se realmente faz sentido se vale a pena o investimento em causa para o projeto. Mas no final passa muito pelas mãos do tesoureiro da associação que nos vai orientando e ajudando a gerir melhor a estes ganhos, também observando com os ganhos gerais da própria associação.

#### **5. Impacto social e sustentabilidade**

Como é que a gestão financeira do teu departamento contribui para o impacto social que a YouthDream deseja alcançar?

Sem dúvida que o meu projeto, “Lixo Não”, contribui em larga medida para o impacto social da YouthDream. Quer pela ação direta, totalmente orientada para os ODS, como todas as parcerias que o projeto já fomentou, com diversas entidades, empresas e pessoas. Portanto, se esta gestão for feita corretamente, obviamente que temos muito mais oportunidades para participar em mais eventos e atividades, que permitam exponenciar este

crescimento, bem como assegurar a nível de material e de serviços que nós próprios conseguimos prestar. Portanto, será uma espécie de bola de neve.

Quais são as metas de sustentabilidade financeira para as atividades do teu departamento a longo prazo?

É, sem dúvida a haver mais fontes de rendimento, portanto, não depender só das doações e do baixo valor atual das nossas prestações de serviços. Conseguir o departamento se torne totalmente autónomo gerando valor suficiente para realizar as atividades necessárias sem depender do orçamento geral da associação, conseguir ter equipa e matérias para dar sempre resposta à procura por parte das empresas e assim aumentar as nossas parcerias com o tecido empresarial.

6. Necessidade...

Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?

Gostaria, sem dúvida, de ver mais o projeto com mais impacto, ou seja, um departamento mais “exposto”, talvez investindo mais no marketing para que sejamos a primeira escolha das empresas enquanto parceiros para atividades de responsabilidade social/ *teambulding*. Algo que nos permita ter um maior alcance e daí começar também a ter acesso e gerir mais fundos que a associação consiga atrair em prol do projeto, ou seja, a cada bolsa, apoio, concurso a que a associação consiga concorrer por causa do projeto, seja alocado a 100% apenas às despesas do projeto e nos permita fazer continuar a crescer.

Como comparas a realidade financeira da YouthDream com a de outras associações onde já trabalhaste ou com as quais tens experiência e que tipo de suporte adicional, interno ou externo, seria benéfico para melhorar a gestão financeira no teu departamento?

Lá está, acho que passa muito por um lado mais apoios/ candidaturas, mas também mais relações e parcerias que nos permitam continuidade e crescimento a nível de prestação de serviços. Eu nunca fiz parte de outras associações, mas já fiz parte de Empresas mais pequenas e todas elas funcionavam muito com estas parcerias, principalmente quando são projetos mais pequenos, com parcerias que são programa anualmente reforçadas e que permitam, subcontratar outras pessoas para que os serviços continuem a ser feitos.

## **Coordenadora Dep. do “Onde estão os ODS?”**

### **1. Gestão Financeira Atual**

Que opinião tens da GF do teu departamento? Que aspetos mais positivos e mais negativos destacas?

A gestão financeira do nosso departamento é simplificada, considerando o reduzido volume de transações e a ausência de despesas de grande relevância.

Quais são os maiores desafios financeiros que o teu departamento enfrenta atualmente?

O maior desafio financeiro está na capacidade da equipa de se dedicar a atividades que possam trazer um impacto financeiro favorável para a Associação.

Que ferramentas ou práticas de gestão financeira utilizas atualmente no teu departamento?

Dado o reduzido volume de despesas, mantemos uma comunicação constante com o responsável financeiro da YouthDream para assegurar que as nossas contas estão em ordem e as pequenas despesas devidamente justificadas.

### **2. Planeamento e Controlo Financeiro**

De que forma controlas as receitas e despesas do teu departamento?

O controlo das receitas e despesas é feito por meio de um registo contínuo de todas as entradas e saídas de recursos.

Existe algum sistema de monitorização do desempenho financeiro no teu departamento?

O nosso departamento não conta com um sistema avançado de monitorização, mas realizamos revisões mensais para confrontar os resultados efetivos com o orçamento previsto.

### **3. Fontes de Financiamento**

Quais são as principais fontes de financiamento para as atividades do teu departamento?

As principais fontes de financiamento do nosso departamento provêm do orçamento geral da YouthDream atribuído anualmente.

Como avalias a sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo?

A sustentabilidade dessas fontes de financiamento a longo prazo é incerta, dado que dependemos em grande medida do orçamento geral da Associação, o qual, por sua vez, está sujeito a apoios imprevisíveis.

Tens planos ou sugestões para diversificar as fontes de financiamento do teu departamento? Seria ideal criar parcerias com empresas dispostas a apoiar as nossas iniciativas, em troca de obterem reconhecimento.

#### **4. Governança e Transparência**

Como garantem a transparência nas operações financeiras do teu departamento?

A transparência é assegurada através de relatórios financeiros anuais que são partilhados com o responsável financeiro bem como, posteriormente, com a direção e associados da YouthDream.

De que forma a equipa do teu departamento está envolvida no processo de gestão financeira? A equipa participa nas decisões financeiras em reuniões mensais, onde é discutido possíveis e potenciais investimentos.

#### **5. Impacto Social e Sustentabilidade**

Como é que a gestão financeira do teu departamento contribui para o impacto social que a YouthDream deseja alcançar?

Visto que o nosso departamento interage diretamente com o público-alvo, entendemos que uma gestão financeira sólida nos permite aumentar significativamente o impacto das nossas iniciativas.

Quais são as metas de sustentabilidade financeira para as atividades do teu departamento a longo prazo?

Estabelecer uma fonte de financiamento que seja consistente e diversificada.

#### **6. Necessidades, Melhorias e Comparação com Outras Associações**

Que melhorias gostarias de ver na gestão financeira do teu departamento?

Gostaria de ver uma melhoria na nossa capacidade de conseguirmos captar financiamento externo.

Que tipo de suporte adicional, interno ou externo, seria benéfico para melhorar a gestão financeira no teu departamento?

Um suporte adicional que seria muito útil seria o acesso a formações de gestão financeira bem como consultoria externa.

Como comparas a realidade financeira da YouthDream com a de outras associações onde já trabalhaste ou com as quais tens experiência?

Em comparação com outras associações, a YouthDream dispõe de menos recursos financeiros, mas essa limitação torna-nos mais capazes de nos adaptar.