



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Juçara Brito Marcelino de Oliveira

**RELATO DE RECURSOS HUMANOS NAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO
EM PORTUGAL: DIVULGAÇÃO DE
INFORMAÇÃO FINANCEIRA E NÃO
FINANCEIRA**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Finanças, orientada pela
Professora Doutora Susana Margarida Faustino Jorge e apresentada à Faculdade
de Economia da Universidade de Coimbra.**

Outubro de 2021

Juçara Brito Marcelino de Oliveira

Relato de Recursos Humanos nas Instituições de
Ensino Superior Público em Portugal:
Divulgação de Informação Financeira e Não
Financeira

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Margarida Faustino Jorge

Outubro de 2021

*Aos meus pais
Ao meu marido e filho Rafael*

*“Unir-se é um bom começo, manter a união é um
progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.”*

Henry Ford

Agradecimentos

Por trás de nossas realizações pessoais, para além do considerável esforço próprio, escondem-se aqueles que sempre nos acompanham e nos incentivam a ir além. Estas pessoas assumem, direta ou indiretamente, um papel muito importante para a conclusão deste trabalho.

Desejo, por isso, expressar os meus sinceros agradecimentos:

A Deus, que com sua infinita bondade, deu-me sabedoria e conduziu-me para chegar até aqui.

Aos meus pais, que sempre incentivaram a seguir em frente, a nunca desistir dos meus objetivos, a eles minha eterna gratidão e admiração.

Ao meu marido, pelo apoio incondicional e incentivo, e ao meu filho Rafael, a minha razão de viver, por fazerem parte de minha vida e estarem presentes nos momentos que mais preciso.

Aos meus irmãos, que mesmo distantes, estão sempre disponíveis a ajudar-me e aconselhar-me.

A minha orientadora académica, a Professora Doutora Susana Jorge, pela insistência, orientação, disponibilidade, paciência e correções, quando necessárias. Só me fizeram crescer e conduzir a finalização deste trabalho, minha eterna gratidão.

Ao Professor Doutor Óscar Lourenço, pelo apoio considerável na parte final deste trabalho.

A minha chefe de trabalho e colegas pela compreensão e apoio.

E a muitas outras pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

O meu muito obrigado a todos!

Resumo

A gestão dos Recursos Humanos nas Instituições Portuguesas de Ensino Superior Público assumiu, nos últimos anos, uma importância elevada, tendo-se intensificado desde a década de 1980, altura em que a função pessoal começa a assumir uma área estratégica nas organizações em geral. Por outro lado, várias pressões de carácter económico, financeiro, político, ideológico, bem como o esgotamento das soluções da administração tradicional, têm proporcionado um novo modelo de gestão das organizações, em que os *stakeholders* passaram a ocupar um lugar de primordial importância no processo de avaliação e responsabilização permanente dos gestores, impulsionando o desenvolvimento de instrumentos de *accountability*, que permitam controlar as actividades e resultados da gestão.

O relato de informação financeira e não financeira associada aos Recursos Humanos, permitindo lidar com o aumento de informações, tem proporcionado várias formas de divulgação das ações, indo de encontro aos requisitos de *accountability* das partes interessadas.

Nesse contexto, o presente trabalho visa analisar a divulgação da informação dos Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal, quanto a informação financeira, no âmbito da Norma de Contabilidade Pública n.º 19, bem como quanto a informação não financeira, relativamente ao Relato de Sustentabilidade. Toma-se como base para análise, os relatos de 2019. A completar esta análise descritiva procurou-se explorar fatores possíveis de determinar qual a informação divulgada de recursos humanos, financeira e não financeira. Para esta análise foi elaborado um quadro de dados, com variáveis associadas às instituições, considerando a média de cada variável por escalão, que permitem evidenciar as instituições que apresentam maior e menor divulgação da informação de Recursos Humanos. Através dos resultados da análise e dos relatórios, concluiu-se que os Recursos Humanos possuem um papel muito importante nas Instituições de Ensino Superior Público em Portugal, quanto à perspetiva na visibilidade dos resultados das ações com responsabilidade e transparência, nomeadamente da divulgação financeira e não financeira, de forma a adquirir a confiança dos cidadãos.

Palavras-chave: Recursos Humanos; NCP 19; Relato de Sustentabilidade; Instituições de Ensino Superior Público; Portugal.

Abstract

The management of Human Resources in the Portuguese Public Higher Education Institutions has assumed, in recent years, a high importance, intensified since the 1980s, when the personal function began to assume a strategic area in the general organizations.

On the other hand, several economic pressures, financial, political, ideological nature, as well as the exhaustion of traditional administration solutions, have provided a new management model for organizations, in which stakeholders have come to occupy a place of primary importance in the process assessment and permanent accountability of managers, promoting the development of accountability instruments that allow controlling the activities and results of management.

The reporting of financial and non-financial information associated with Human Resources, allowing to deal with the increase of information, has provided several ways of disclosing actions, meeting the requirements of accountability of stakeholders.

In this matter, the present work aims to analyse the disclosure of information on Human Resources in Public Higher Education Institutions in Portugal, regarding financial information, within the Norm of the Public Accounting Standard n.º 19, as well as regarding non-public information, in relation to the Sustainability Report. The 2019 reports are taken as a basis for analysis. The descriptive analysis based on document analysis, aimed to explore possible factors to determine which financial and non-financial information on human resources is disclosed, through cross-referencing of data from the entities. For this analysis a data frame was prepared, with quantitative variables, considering the average of each variable by level, where after crossing the information of the entities, results were obtained, which allow to highlight the institutions that have the highest and lowest disclosure index of the Human Resources information. With the analysis results and the reports, we conclude that Human Resources has a very important role in Public Higher Education Institutions in Portugal, in terms of results visibility of the actions with responsibility and transparency, namely the disclosure of financial and non-financial, in order to gain the confidence of citizens.

Keywords: Human Resources; NCP 19; Sustainability Reporting; Public Higher Education Institutions; Portugal.

Índice de Figuras

Figura 1 – As novas características da Administração Pública.....	15
Figura 2 – Características das IES.....	25
Figura 3 – Autonomia das IES.....	29
Figura 4 – Relatos de Informação Financeira e Não Financeira de RH nas IES.....	49
Figura 5 – Número de Estudantes por tipo de Instituição.....	51
Figura 6 – Distribuição geográfica dos trabalhadores por tipo de instituição.....	51
Figura 7 – Gastos com Pessoal por tipo de IES.....	54
Figura 8 – Divulgação de informação financeira de RH.....	55

Índice de Quadros

Quadro 1 – Avaliação das práticas de RH.....	13
Quadro 2 – Grupos de Stackholders nas IES.....	18
Quadro 3 – Tipos de Benefícios dos Empregados no âmbito da NCP 19.....	37
Quadro 4 – Objetivos e Questões de Investigação.....	45
Quadro 5 – Universidades e Institutos Politécnicos Públicos em Portugal por Região.....	46
Quadro 6 – Características das IES por tipo.....	58
Quadro 7 – Valores médios das características das IES, por escalão da divulgação da Informação Financeira de RH.....	59

Índice

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE QUADROS	vi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	ix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
<i>CAPÍTULO 1 – RECURSOS HUMANOS</i>	8
1.1. Enquadramento inicial.....	8
1.2. Os Recursos Humanos no Setor Público	10
1.2.1. A Nova Gestão Pública e a sua influência nos Recursos Humanos	10
1.2.2. A Práticas de Gestão dos Recursos Humanos	11
1.2.3. Os Recursos Humanos e a <i>Accountability</i>	13
1.2.4. A importância dos Recursos Humanos para os <i>Stakeholders</i>	16
1.2.5. A Divulgação de Informação Financeira nos Recursos Humanos	20
1.2.6. A Divulgação de Informação Não Financeira dos Recursos Humanos...	21
<i>CAPÍTULO 2 – AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS EM PORTUGAL.....</i>	24
2.1. Enquadramento Inicial	24
2.1.1. As Universidades Públicas	27
2.1.2. Os Institutos Politécnicos Públicos	28
2.2. A Autonomia das IES Públicas Portuguesas.....	29
2.3. A Gestão de Recursos Humanos nas IES em Portugal	30
<i>CAPÍTULO 3 – A DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS EM PORTUGAL.....</i>	33
3.1. A Informação Financeira.....	33

3.1.1. O Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.....	34
3.1.2. A Norma de Contabilidade Pública (NCP) 19 – Benefícios dos Empregados	36
3.2. A Informação Não Financeira	38
3.2.1. O Relatório de Sustentabilidade	39
3.3. A Importância da Informação Financeira e não Financeira nos Recursos Humanos das IES	41
PARTE II – ESTUDO IMPÍRICO	43
<i>CAPÍTULO 4 – ASPETOS METODOLÓGICOS.....</i>	44
4.1. Objetivos e Questões de Investigação	44
4.2. Objeto de Estudo	45
4.3. Análise Descritiva	47
4.3.1. Fontes da Informação	47
4.3.2. Recolha de Dados – Análise Documental	47
<i>CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</i>	51
5.1. Caracterização das IES Portuguesas	51
5.1.1. Dimensão de Estudantes.....	51
5.1.2. Dimensão de Docentes, Não Docentes e Investigadores nas IES	52
5.1.3. Gastos com Pessoal	53
5.2. Divulgação de informações de RH nas IES	54
5.2.1. Relatórios das Informações Financeiras (NCP-19)	54
5.2.2. Relatos das Informações Não Financeiras (Relatórios de Sustentabilidade)	56
5.2.3. As divulgações de Informações Financeiras e Não Financeiras de RH e as características das IES	57
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES.....	62
BIBLIOGRAFIA	65
LEGISLAÇÃO	77

Lista de Abreviaturas

AP- Administração Pública

DEO- Diplomas de Execução Orçamental

GRI- *Global Reporting Initiative*

IES- Instituição de Ensino Superior

IFAC- *International Federation of Accountants*

IPSAS- Normas Internacionais de Contabilidade Pública

IPSASB- *International Public Sector Accounting Standards Board*

LBCP- Lei de Bases da Contabilidade Pública

LEO- Lei de Enquadramento Orçamental

LOPTC - Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas

NCP- Norma de Contabilidade Pública

NGP- Nova Gestão Pública

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

POCAL- Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

POC-Educação- Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação

POCMS- Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde

POCISSSS- Plano Oficial de Contabilidade das Instituições Públicas do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social

POCP- Plano Oficial de Contabilidade Pública

RAFE- Reforma da Administração Financeira do Estado

RH- Recursos Humanos

RJIES- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SASB- *Sustainability Accounting Standards Board*

SCI- Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado

SNC- Sistema de Normalização Contabilística

SNC-AP- Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

Introdução

O departamento de gestão dos Recursos Humanos nas organizações é que garante a uniformização de critérios, da visão de conjunto e do relacionamento com outras áreas da função pessoal, enquanto que as restantes unidades orgânicas, funcionam como clientes internos do primeiro, canalizam a óptica e as necessidades dos serviços, os condicionalismos específicos e as aspirações dos grupos profissionais mais representativos (Motta, 1991: 46).

A gestão dos Recursos Humanos (RH) na Administração Pública (AP) tem evoluído significativamente, devido à elevada competitividade entre as instituições, com notória ênfase na melhoria da qualidade, no aumento da produtividade, na inovação e conhecimento e na redução de custos, derivados da globalização e da abertura dos mercados mundiais. De acordo com Barberis (1998), na temática da reforma da AP, a questão da eficiência na prestação de serviços e da *accountability*, ou seja, da responsabilização dos gestores públicos e representantes políticos por seus atos e omissões, tem merecido lugar de destaque na literatura. A literatura da chamada Nova Gestão Pública (NGP), em particular, enfatiza essa relação entre o fortalecimento dos mecanismos de *accountability* e o aperfeiçoamento das práticas administrativas. De acordo com Borins:

[...] a nova gestão pública é uma conceituação da administração pública que consiste de vários componentes inter-relacionados: fornecer serviços de alta qualidade que os cidadãos valorizam; aumentar a autonomia dos gestores públicos, especialmente do controlo da agência central; medir e premiar organizações e indivíduos com base no cumprimento das metas exigidas de performance; tornar disponíveis recursos humanos e tecnológicos que os gestores necessitam para desempenharem bem suas tarefas; e, reconhecendo as virtudes da competição, manter uma atitude aberta a respeito de quais propósitos públicos devem ser desempenhados pelo setor privado, e não pelo setor público. (Borins, 1995 : 122)

De entre essas práticas, a contabilidade e o relato financeiro tem sido um grande aliado na gestão financeira dos RH, como forma de buscar a informação verdadeira e para o melhor exercício da tomada de decisão, e tem como principal objetivo o apuramento do resultado económico e financeiro das instituições. Nos últimos anos levaram-se a cabo esforços de modernização e normalização dos sistemas contabilísticos públicos na maior parte dos países, guiados fundamentalmente pelo interesse de estabelecer uma Contabilidade

Pública que seja capaz de atender às necessidades exigidas para alcançar uma gestão eficaz da afetação de recursos públicos (Alijarde e Lopez, 2002).

Em 1986, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, verificaram-se grandes mudanças no setor público devido aos estímulos de inovação por parte dos outros países membros. A partir da década de 90, iniciaram-se processos de reforma ao nível da Contabilidade Pública de forma a responder às novas exigências da gestão, designadamente da já referida NGP.

Mas, apesar de ir para além do objetivo de demonstrar a execução orçamental, a “nova” Contabilidade Pública continuou a manter o objetivo focado no nível de exigência de informação divulgada nas demonstrações financeiras (Nogueira e Carvalho, 2006).

A reforma da gestão financeira pública em Portugal, nas últimas décadas, tem sido baseada na publicação de vários diplomas legais, em diversos domínios, dentre os quais:

- A Lei de Bases da Contabilidade Pública¹ (LBCP);
- O Regime de Administração Financeira do Estado² (RAFE);
- A Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas³(LOPTC);
- O Plano Oficial de Contabilidade Pública⁴(POCP);
- O Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais⁵ (POCAIESL);
- O Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde⁶ (POCMS);
- O Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação⁷ (POC-Educação);
- Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social⁸ (POCISSSS);
- O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior⁹ (RJIES);

¹ Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro.

² Decreto-lei n.º 155/92, de 28 de julho.

³ Lei n.º 98/97, de 26 de agosto.

⁴ Decreto-lei n.º 232/97 de 3 de setembro.

⁵ Decreto-lei n.º 54-A/99 de 22 de fevereiro.

⁶ Portaria n.º 898/2000 de 28 de setembro.

⁷ Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro.

⁸ Decreto-lei n.º 12/2002 de 25 de janeiro.

⁹ Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro.

- Os Diplomas de Execução Orçamental¹⁰ (DEO);
- Sistema de Controlo Interno da administração financeira do Estado¹¹ (SCI);
- Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública¹²(SNC-AP);
- Lei de Enquadramento Orçamental¹³ (LEO).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES), o POC-Educação trouxe uma maior exigência quanto à transparência e a prestação de contas. Mais tarde, o SNC-AP reforça a *accountability*, com maiores exigências de documentos de prestação de contas e divulgação no anexo.

A aprovação do SNC-AP representa “(...) *uma clara aposta na melhoria da accountability e da produção de informação com vista à melhoria das decisões de gestão*” (Gomes *et al.*, 2015).

Neste normativo é dada uma maior importância à responsabilização pela prestação de contas (*accountability*), como um instrumento de avaliação da gestão dos recursos atribuídos aos gestores públicos, e à divulgação de informação financeira que ajuda os *stakeholders* a avaliar as diferentes matérias, nomeadamente o desempenho da entidade pública, os indicadores de liquidez e como está a ser utilizado os recursos, se de forma económica, eficiente e eficaz, e verificando se a utilização está a ser efetuada conforme o pretendido e no seu interesse. A informação não financeira, tem ganho notória relevância, devido a necessidade dos *stakeholders* de obterem uma informação adicional e resultados mais precisos para a tomada de decisão. Para além, a informação não financeira contribui decisivamente para a análise do desempenho das instituições e do seu impacto na sociedade, para identificar os riscos de sustentabilidade das mesmas e para o reforço da confiança.

Para Radin (1999), a Teoria do *Stakeholders* significa o reconhecimento que as organizações têm de ter responsabilidade com as pessoas e as entidades adicionalmente aos *stakeholders*. Portanto, a Teoria dos *Stakeholders*, veio para ensinar como as instituições devem agir considerando as influências das partes interessadas que antes não eram observadas. Visa aconselhar as atitudes e práticas que as organizações devem seguir como

¹⁰ Diploma de execução do OE-2015: Decreto-Lei n.º 36/2015, de 9 de março.

¹¹ Decreto-lei n.º 166/98, de 25 de junho.

¹² Decreto-lei n.º 192/2015, de 11 de setembro.

¹³ Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro.

forma e estratégia para a sua sobrevivência e desenvolvimento na gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*.

Dessa forma, a divulgação da informação financeira juntamente a informação não financeira, tem como objetivo compreender melhor a evolução, o desempenho, a posição e as actividades desenvolvidas pelas instituições, bem como o reforço da transparência e da coerência da informação divulgada aos seus *stakeholders*, uma vez que para estes apenas a informação financeira não é suficiente para a tomada de decisão. Ainda, de acordo com Abeysekera (2013), apenas a divulgação da informação financeira, já não satisfaz totalmente a diversidade de informação necessária para as partes interessadas. Dessa forma, as instituições cada vez mais atribuem uma maior importância a divulgação da informação não financeira, como forma de aumentar a fiabilidade e credibilidade das divulgações para a tomada de decisão dos *stakeholders*.

As IES públicas, apesar de não terem acionistas nem aspirarem o lucro, vêm-se cada vez mais marcadas por uma lógica concorrencial, que se baseia na criação de vantagens competitivas sustentáveis, que vão desde a conquista de mais e melhores estudantes, ao desenvolvimento de melhores estruturas de investigação, passando pela melhoria no desempenho da organização através dos níveis de satisfação dos cidadãos, que incluem estudantes e suas famílias, empregadores, patrocinadores e outros, nomeadamente os que beneficiam da investigação.

A comunicação e a troca de informações é a essência da transparência, que tem como resultado uma sociedade com base no conhecimento, neste sentido as instituições integram as perspectivas e os contributos dos docentes e investigadores que prestam serviço público à ciência e à sociedade, e dos não docentes que prestam informações que permitem um melhor conhecimento e caracterização das instituições. Este novo comportamento organizacional assume dois aspetos importantes, que são a confiança e o controlo entre aliados e parceiros das instituições, o que estimula a participação dos *stakeholders* no controlo geral da gestão organizacional. Dessa forma, o cenário do mercado extremamente competitivo, que se estende também as IES, exige um maior comprometimento por parte dos RH, que têm um papel primordial na execução dos serviços, devendo agir para promover a *accountability* (com responsabilidade, transparência e ética quanto a prestação de contas), para que os diferentes *stakeholders* possam obter as informações com fiabilidade. Uma das formas de evidenciar a informação dos RH e da sua importância nas organizações, incluindo nas IES públicas, ocorre por meio da comunicação, através dos relatórios financeiros e não

financeiros das entidades, que são utilizados como uma forma de distinção para os *stakeholders*. Essa forma de comunicação organizacional mais aberta facilita o aprendizado geral, levando à melhorias no desempenho geral da organização.

Atendendo ao mencionado anteriormente, este estudo tem como objetivo principal analisar a divulgação de informação dos RH nas IES em Portugal, quanto a informação financeira (NCP 19) e não financeira (Relato de Sustentabilidade). Considerando dados de 2019, analisa a informação divulgada nos Relatórios e Contas e nos Relatórios de Sustentabilidade. Esta análise permitirá, em última instância, perceber como e quais as políticas financeiras e não financeiras ligadas à gestão dos RH, são divulgadas naquelas instituições. O estudo traz contribuições interessantes face à importância que estes relatórios assumem enquanto instrumento de monitorização do desempenho nas IES portuguesas. Em complemento à análise descritiva, o estudo pretende também identificar comportamentos padrão, associando as características das entidades à divulgação de informação considerada, através de uma análise de dados cruzados.

Para o efeito, o presente trabalho estrutura-se da seguinte forma.

Na Parte I apresenta-se o enquadramento teórico, com o Capítulo 1 abordando os Recursos Humanos, iniciando por apresentar os RH no Setor Público, qual a influência que a NGP teve neste serviço; quais as práticas de gestão dos RH; os RH e a *accountability*; a importância dos RH para os *stakeholders*; a relação deste serviço com a contabilidade e a divulgação de informação. Em seguida, no Capítulo 2 apresenta-se as IES públicas em Portugal; as Universidades e Institutos Politécnicos; a autonomia institucional, e as particularidades da gestão dos RH nas IES. No Capítulo 3, apresenta-se o Reporte dos RH nas IES portuguesas, onde se começa pela divulgação da informação financeira, com o SNC-AP e a NCP-19, norma contabilística que rege os procedimentos relativos aos benefícios dos empregados; e as divulgações de informação não financeira, tendo como estudo o Relato de Sustentabilidade, e logo após, é apresentado a importância dos dois relatos.

Na Parte II, relativamente ao Estudo Empírico, no Capítulo 4 apresenta-se a metodologia utilizada e, no Capítulo 5, apresenta-se a caracterização das IES portuguesas, quanto ao tipo, a dimensão dos estudantes, docentes, não docentes, investigadores, gastos com pessoal e localização geográfica. Logo após, é realizada a análise dos resultados do estudo que começa por analisar a informação nos Relatórios de Gestão e Contas de 2019 e dos Relatórios de Sustentabilidade no que concerne a divulgação de informação financeira e não financeira, respetivamente, das políticas de RH em 34 IES públicas.

Procede-se com os resultados da análise descritiva, em que se realiza o cruzamento das informações, através de um quadro de dados, no sentido de perceber se, através desse cruzamento, há um comportamento padrão na informação de RH divulgada.

A dissertação termina com a apresentação das principais conclusões, incluindo limitações e sugestões para pesquisa futura.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – RECURSOS HUMANOS

Ao longo do tempo o setor dos RH tem se tornado muito importante na gestão das instituições. De acordo com Sousa *et al.* (2006), a gestão dos RH é um conjunto de ações conduzidas pelas suas funções, com o propósito de alcançar determinados objetivos. As práticas de gestão associadas ao alto desempenho têm um impacto essencial para o sucesso das organizações, uma vez que se refletem em ganhos financeiros, em qualidade e em produtividade das organizações, que derivam da implementação de práticas de gestão de elevado desempenho.

Para compreender melhor a importância dos RH, este capítulo apresenta a evolução deste setor e relação com as perspetivas inerentes a este tema.

1.1. Enquadramento inicial

O termo “Recursos Humanos” refere-se à capacidade dos trabalhadores que promovem todo o desenvolvimento económico e social, incluindo a capacidade do trabalho intelectual e do trabalho físico (Cao e Yu, 2007). Ainda de acordo com Cao e Yu (2007) a gestão dos RH refere-se ao desenvolvimento eficaz, à utilização razoável e à gestão científica de RH, utilizando métodos científicos para gerir as ideias e os comportamentos dos indivíduos de forma eficaz e desempenha plenamente a iniciativa dos mesmos a fim de alcançar os objetivos do negócio. Assim, as funções da gestão do RH são o planeamento, seleção, avaliação, motivação, desenvolvimento e implementação de políticas de RH.

Os primeiros passos do setor dos RH foram realizados em instituições fabris na revolução industrial, quando a economia, a nível mundial sofreu grandes transformações. O processo de produção acelerou-se bastante já que a produção manual foi substituída pela utilização de máquina, o que originou uma produção bem superior ao habitual, fazendo o negócio aumentar, assim como os lucros.

A gestão dos RH refere-se ao desenvolvimento eficaz, à utilização razoável e à gestão científica de RH, utilizando métodos científicos para gerir as ideias e os comportamentos dos indivíduos de forma eficaz e desempenha plenamente a iniciativa dos mesmos a fim de alcançar os objetivos do negócio.

Desde então, a gestão do RH passou por várias mudanças significativas, devido as diversas pressões de carácter económico, financeiro, político, bem como o esgotamento das

soluções baseadas no então modelo de Estado, tido como já ultrapassado, condicionaram o aparecimento de um novo modelo de gestão, a NGP.

A NGP baseia-se portanto, na adoção de ferramentas da gestão privada, na expectativa da melhoria do serviço público para o cidadão, no aumento da eficiência e da flexibilização da Gestão. Assumindo tais premissas, procurou-se então descortinar os fatores críticos de sucesso das empresas privadas para os importar para a AP, levando à criação de estruturas autónomas, menos hierarquizadas que as anteriores.

Mais tarde, já na década de 80, a Função Pessoal começa a assumir alguma preponderância relativamente a organização no trabalho, remunerações e técnicas de seleção, orientação e formação da mão-de-obra. Em Portugal, estas práticas de gestão de RH eram desenvolvidas ainda de forma incipiente, quando comparadas com a importância que já vinham assumindo no contexto internacional (Brandão e Parente, 1998).

Portanto, a nova visão dos RH foi introduzida na década de 80, que passaram a ser considerados como um investimento organizacional e não como um custo, como antigamente. Para além disso, a expressão “Gestão de Pessoal” desapareceu e deu lugar aos RH, partindo do pressuposto de que estes são estratégicos, enquanto Pessoal é operacional.

Foi a partir dessa premissa, que se iniciou um tipo de novo relacionamento com os trabalhadores, e muitas empresas criaram, pela primeira vez, os seus órgãos de RH. A gestão de pessoas passou a ser considerada uma área estratégica nas entidades e novas práticas surgiram, inclusive a visão de simples mão de obra que as empresas tinham do colaborador foi abandonada. Neste sentido, um conjunto de boas práticas dos RH, produz um melhor desenvolvimento nas organizações, a medida em que implementa estas práticas, de forma consistente e de validade relativamente universal. Dentre um conjunto de boas práticas referidas por Pfeffer (1994), há: a segurança no trabalho (estabelecer uma relação de longo prazo com os colaboradores); participação (envolvimento dos trabalhadores nas decisões reforçando a confiança); equipas de trabalho (de forma a cuidar do processo produtivo e equipas de trabalho); seletividade no recrutamento (relacionada à exigência de critérios no processo de recrutamento e seleção); formações (investir em formações e no desenvolvimento dos colaboradores); a partilha da informação (transparência na comunicação interna que gera a confiança) e a monitorização das práticas (refletir, avaliar a eficácia e ajustar as práticas). De acordo com Nolan e O'Donnell (1995) estas práticas permitem competir em qualidade e produtividade. Ainda segundo Pfeffer (1998), as melhores práticas devem ser constantes para os especialistas em gestão de RH.

Para que as boas práticas sejam realmente eficazes, necessitam de possuir dois atributos fundamentais entre elas como sendo o facto de estarem devidamente articuladas e o facto de que devem ser implementadas de forma consistente com a estratégia organizacional (Cunha *et al.*, 2010). Embora, as melhores práticas sejam as mais adequadas, há de considerar as devidas limitações das entidades, não se podendo extrair linhas claras de ação.

1.2. Os Recursos Humanos no Setor Público

1.2.1. A Nova Gestão Pública e a sua influência nos Recursos Humanos

No final da década de 70, início da década de 80, do século XX, assiste-se, nos países Anglo Saxónicos ao surgimento da NGP. O Reino Unido e os Estados Unidos, que se debatiam naquela altura com um clima económico extremamente adverso, foram os seus precursores, tendo sido posteriormente seguidos pela Nova Zelândia e Austrália. O sucesso deste movimento foi tal que as reformas administrativas aqui iniciadas foram colocadas na agenda de muitos países em todo o mundo (Gruening, 2001).

A NGP introduziu mudanças na AP, com uma concepção voltada a alteração das práticas, processos e modelos de gestão pública, com vista a objetivos e fins assentes com o intuito de diminuir os custos e melhorar a qualidade do serviço. Nesse sentido, surge como função de relevo a gestão das pessoas, reconhecendo a necessidade de pessoas qualificadas e motivadas, para um melhor funcionamento e desenvolvimento da organização, e assim, modificando literalmente as práticas de recrutamento, bem como de formação, avaliação e melhor desempenho.

O contexto político é um condicionante marcante da gestão de RH na AP, relativamente às práticas de recrutamento e seleção, promoção e remuneração. Em consequência:

(...) há certamente quadros de perfil médio, na administração pública e no sector empresarial do estado, que nunca teriam alcançado as elevadas posições na hierarquia que atingiram, se o processo de tomada de decisão fosse a racionalidade técnica e não a racionalidade política (Bilhim, 2006:120).

A NGP apresentava-se como uma nova concepção da gestão pública, na qual os participantes desempenhavam um papel diferente. Havia um novo paradigma de gestão

apoiado na premissa de que os gestores têm “o direito de gerir”, devendo, conseqüentemente, ter o controlo da organização que dirigem e mostrarem-se proativos. São assim transferidos para os gestores públicos um conjunto de instrumentos e de poderes que alteram a sua autonomia e responsabilidade, e que afetaram não só a sua posição, no contexto da administração pública, como o equilíbrio existente entre políticos e gestores (Araújo, 2000).

Assim sendo, a preocupação com a eficiência se faz presente e obriga a que sejam estabelecidas condições e meios para gerir os serviços públicos e uma maior autonomia. Aos gestores das entidades públicas deverá ser atribuída a autonomia necessária para desenvolverem as suas tarefas conforme objetivos previamente estabelecidos, assim como os instrumentos de gestão necessários para tal. Contudo, nesta altura, estes atores começam a ser responsáveis pela realização de resultados (Araújo, 2000). Subjacente ao referido, estaria a ideia de providenciar os instrumentos geralmente utilizados no setor privado, ajustando-os ao setor público (Araújo, 2000). Dessa forma, a ideologia da NGP assenta na ideia de aceitar a universalidade da gestão e da aplicação dos seus conceitos e técnicas.

Segundo Gray e Jenkins (1995) e Costa *et al.* (2006), a NGP tem como principal objetivo maximizar o desempenho dos gestores públicos em benefício dos cidadãos, minimizando os níveis de consumo dos (escassos) recursos disponíveis.

O papel do Estado e da ação das suas instituições na sociedade, vem se moldando ao novo sistema como forma de obter uma melhor gestão, o que os países anglo-saxónicos chamaram de *governance*¹⁴. Esse atual contexto estratégico, apresenta novos desafios ao Estado, em que as restrições orçamentárias, a rápida mudança tecnológica, bem como a necessidade de se otimizar, exigem agilidade por parte das organizações públicas quanto a capacidade de resposta, competindo a cada setor e subsetor público procurar as melhores metodologias, por forma a potenciar o seu desempenho organizacional.

1.2.2. As Práticas de Gestão dos Recursos Humanos

Nos últimos anos tem se intensificado uma série de práticas de gestão destinadas, por um lado, a atribuir cada vez mais tarefas e responsabilidades aos indivíduos colocados

¹⁴ *Governance* – este termo poderá ser adotado pela OCDE como sendo: o ato de governar, num sentido lato, abrange administração pública e as instituições, métodos e instrumentos de governo e ainda incorpora, o relacionamento entre o governo, o cidadão e os agentes económicos, assim como o papel do Estado. (OCDE,1995).

na base da organização e por outro lado, a concentrar os esforços da organização nas competências em que é realmente especialista, libertando-se das competências periféricas (Cunha e Gomes, 2003).

Para Martín-Alcázar *et al.* (2005), a dimensão estratégica da gestão de RH despertou a atenção dos investigadores, dando início a um tratamento específico a este tema, nomeadamente quanto a duas mudanças básicas na literatura: primeiro, a mudança na abordagem da gestão de pessoal para o conceito mais moderno de RH e segundo, devido à reorientação dos modelos de gestão estratégica focados nos aspetos internos da organização. Para elevar a entidade é preciso, através das práticas de gestão de RH, desenvolver o colaborador, quer a nível físico quer cognitivo.

Portanto, os RH assumem um novo papel dentro das organizações, cujo centro não está mais focalizado nas tradicionais actividades, tais como o apoio administrativo, a contratação ou a remuneração, mas sim em promover soluções que enriqueçam o valor da entidade perante os seus *stakeholders* (Ulrich, 1998).

O sucesso de uma organização, depende cada vez mais do desempenho de seus colaboradores e dada a importância associada a estes, as instituições começam a promover práticas, de gestão destinadas, tanto a atribuir tarefas e responsabilidades aos indivíduos que estão na base da organização, como também a concentrar nos colaboradores que dela fazem parte, as competências em que realmente são especialistas. A origem da gestão estratégica de RH está associada a fatores teóricos e pragmáticos (Cunha e Gomes, 2003). Os fatores teóricos estão associados aos modelos organizacionais da instituição, fundamentados nos recursos, em que a dinâmica e a complexidade criada pelos colaboradores no decorrer do tempo, tornam-se difíceis de serem copiadas por outras organizações. E nos fatores pragmáticos, começa a existir o processo de descentralização da tomada de decisão e a orientação para as competências chave.

Segundo Jiang *et al.* (2012), a avaliação das práticas de RH, faz-se a partir dos impactos sobre as competências, sua motivação e esforço, e as oportunidades, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Avaliação das práticas de RH

Competências	Avaliação através de recrutamento e seleção, ações de formação e melhoria contínua.
Motivação e esforço	Avaliação de desempenho, recompensa, incentivos, benefícios, promoção e desenvolvimento de carreira, e segurança no trabalho.
Oportunidades	Avaliação pela organização de trabalho, desempenho das equipas, partilha de informações e pelo sistema de reclamações.

Fonte: Adaptado de Almeida (2019: 19)

De acordo com Marinho (2012), a saúde das organizações está associada a satisfação que os colaboradores retiram das suas funções, de forma que a satisfação profissional pode ser vista como resultado de um conjunto de fatores compreendidos pelos colaboradores com o intuito de atender as suas expectativas, desejos e necessidades. Desta forma, os RH têm vindo a tentar conduzir ao sucesso organizacional, propiciando uma harmonia entre as componentes pessoal e profissional.

O aprofundamento de questões relacionadas com a gestão de RH é uma das formas mais eficientes de se perceber de que forma as práticas, a esta associadas, poderão repercutir-se positivamente na criação, inovação e sustentabilidade organizacional e, conseqüentemente, na promoção da vantagem competitiva (Becker e Gerhart, 1996).

1.2.3. Os Recursos Humanos e a *Accountability*

Para Pinho e Sacramento (2009) a *accountability* corresponde à obrigação de uma pessoa ou uma entidade responder perante outra, pelo desempenho e resultados das suas ações, estando a mesma sujeita a prémios e incentivos pelo seu cumprimento ou penalizações e represálias.

Muito embora o conceito de *accountability*, tenha uma longa tradição na história da ciência política e na contabilidade, é um conceito atualmente considerado como multifacetado, complexo e de difícil delimitação (Lindberg, 2013). Quer isto dizer, que o conceito de *accountability* não tem um significado claro e universal (Bovens *et al.*, 2008). Uma outra característica associada ao conceito de *accountability* reside no fato de esta ser

fundamental em qualquer organização e de estar presente em diversos níveis (Hall e Ferris, 2011).

Ainda de acordo com Blair (2000), a *accountability* procura a melhoria e a capacitação dos serviços públicos, fazendo com que sejam capazes de ir ao encontro das necessidades e exigências dos cidadãos, caracterizando-se por: possibilitar a melhoria do desempenho dos agentes públicos; perceber se os objetivos estão em conformidade com a sua utilidade; proporcionar o aumento da legitimidade com a ênfase dada à responsabilização de prestação de contas e respetiva sanção; e permitir que os processos e procedimentos sejam transparentes. Ainda, para Fonseca (2016), é existente a relação entre a *accountability* e os princípios da responsabilização e da obrigação de prestar contas, no qual o objetivo principal é a transparência na gestão, tendo em conta indicadores de desempenho.

Dessa forma, o papel dos RH exerce uma função vital quer na prestação de contas, quer na manutenção do bem-estar das pessoas de uma organização. Se por um lado a prestação de contas deve ser fiável, rigorosa, completa e deve respeitar os *timings*, por outro lado, os cidadãos tem de ter acesso a informação por forma a se sentirem informados no que respeita à forma como os recursos estão a ser geridos e qual o desempenho dos gestores públicos (Tavares, 2014; Couto e Ferreira, 2017). Para isso, a *accountability* nos RH disponibiliza aos profissionais da área a proatividade na determinação das expectativas das equipas de cada setor, alinhando metas individuais e coletivas, no reconhecimento por méritos e na prática de prestação de contas que aumenta o pensamento crítico na tomada de decisão dos *stakeholders*.

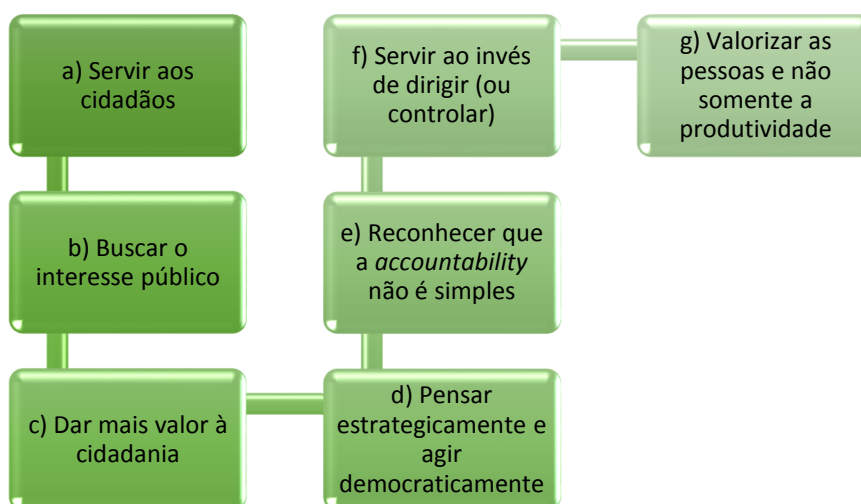
O relatório de gestão é um documento que apresenta a informação financeira e não financeira de responsabilidade social (Mata *et al.*, 2014), inclui informação ambiental diluída com as demais informações financeiras (Carvalho e Monteiro, 2002), mas também a informação social e de capital humano (Mata *et al.*, 2014). Nesse sentido, o relatório de gestão das IES, é uma importante ferramenta estratégica e é a forma que os RH disponibilizam para todos, a informação de forma transparente e fiável sobre a organização. Os RH são a base para qualquer instituição, para tal, a forma como disponibilizam a informação no relatório, e a importância que dão a transparência e a responsabilidade com que mencionam a informação, é que assume uma importância considerável, tanto para o conhecimento do desempenho organizacional e as práticas que assumem, como para a tomada de decisão dos *stakeholders*.

É importante ressaltar a existência da ligação entre a *accountability* e os RH. De acordo com Tavares (2014), a boa governação agrega um conjunto abrangente de conceitos de boas práticas, incluindo a prática duma sólida gestão financeira, a transparência e a prestação de contas no uso de dinheiros públicos. Como também, o fortalecimento dessa relação, faz com que a gestão dos RH, esteja constantemente alinhado com a missão e com os objetivos organizacionais.

Para Campos (1990) a *accountability* surge como um processo preciso para que os *stakeholders*, internos ou externos, possam ser informados sobre as decisões tomadas por aquele que são os responsáveis da organização, sabendo-se que a transparência, tanto é considerada como parte de um processo de *accountability*, como pode assumir a construção de uma imagem positiva das organizações, alicerçando a edificação da reputação e legitimidade social.

Ainda de acordo com Campos (1990) a *accountability* e a democracia, estão relacionadas entre si, uma vez que a responsabilização e a necessidade de prestar contas são aspetos fundamentais na definição de um Estado democrático. Partindo dessa premissa, de que o governo não deve ser conduzido como um negócio, mas sim como uma democracia, segundo Rocha (2011), a AP resultante da NGP é caracterizada por uma nova postura frente aos seus desafios, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – As novas características da Administração Pública



Fonte: Baseado em Rocha (2011).

Com este entendimento e num contexto de globalização, os RH das entidades procuram integrarem-se no novo modelo de gestão, de forma a colocar como prática e rotina a nova gestão em um processo participativo e de construção de consensos, tendo em vista a transparência, a responsabilidade e confiança na informação prestada em cada instituição, para alcançar os objetivos pretendidos e ao mesmo tempo apresentar os resultados de forma fiável aos diferentes *stakeholders*.

1.2.4. A importância dos Recursos Humanos para os *Stakeholders*

Os RH das entidades com o decorrer dos anos, se veem obrigados a desenvolverem capacidades de adaptação rápida as novas situações em que são confrontadas com as exigências constantes das novas condições ambientais. As mudanças internas acontecem e os desafios implicam agilidade no processo, mas também a flexibilização da força de trabalho. A participação de todos na organização, e a contribuição como meio de reforço na posição competitiva na entidade, tornaram-se preocupações vitais na gestão de pessoas (Apolinário, 2013).

A gestão de RH tem passado por mudanças significativas nas organizações, assumindo-se como um ponto relevante nesta área (Inkson, 2008).

O interesse associado às “melhores práticas” no âmbito da gestão de RH tem ganhado notoriedade, juntamente a outras contribuições do Reino Unido e dos Estados Unidos da América. Estas contribuições resultaram na identificação de um determinado conjunto de práticas de RH que pode aumentar a vantagem para as organizações (Marchington e Grugulis, 2000). O trabalho de alto desempenho das organizações, na procura pelas melhores práticas tidas como inovadoras, associadas a eficiência e eficácia, passam a fazer parte do cotidiano destas instituições (Azevedo, 2017).

Dessa forma, algumas organizações procuram soluções vantajosas, inovadoras e estratégicas para a organização, sendo as organizações com este tipo de metodologias conhecidas como as melhores organizações na visão dos *stakeholders*.

O conceito de *stakeholder* para Freeman (1984) pode ser considerado como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, que é afetado pela empresa ou afeta os objetivos da mesma. Este é o conceito que norteia a Teoria dos *Stakeholders*. Ainda para Friedman e

Miles (2006), o conceito de *stakeholder* representa uma redefinição da empresa que de acordo com a teoria, podem ser pensadas como um grupo de *stakeholders*.

Considerando o cenário das organizações públicas e não lucrativas, Brysson (2004) diz que os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que podem afetar diretamente o futuro da organização.

Assim sendo, o propósito dos RH destas instituições é gerir diferentes interesses, necessidades e pontos de vista, seguindo princípios éticos ou estratégicos, com uma visão diferente de uma entidade tradicional, o que exige um alto grau de responsabilidade para esta área da organização. Atualmente, pode-se dizer que uma focalização nos *stakeholders* de uma organização é uma decisão importante e que pode culminar com o sucesso organizacional (Beach, 2009).

O conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e pesquisem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional (Rowley, 1997; Scott e Lane, 2000; Baldwin, 2002). Esta gestão é feita em três níveis: identificar quem são os *stakeholders*, desenvolver processos que evidenciem as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, para dessa forma, chegarem aos objetivos da organização. Já os *stakeholders* definem suas expectativas, sentem os efeitos da experiência de relacionamento com a organização, avaliam os resultados obtidos e agem conforme suas avaliações, reforçando ou não os laços com a entidade (Polonsky, 1996). Um passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas dos RH nas IES públicas, é verificar quem são os *stakeholders* envolvidos com estas instituições, bem como perceber quais são as suas exigências e procurar meios que possam supri-las. No caso concreto das IES, Burrows (1999) classificam possíveis *stakeholders* para estas instituições como se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2 – Grupos de *Stakeholders* nas IES

Stakeholders	Grupos
Entidades governamentais	Governo; conselhos de gestão; conselhos de administração; patrocinadores; organizadores de apoio.
Administração	Reitores/presidentes; vice-reitores/vice-presidentes; administradores.
Colaboradores	Docentes; pessoal administrativo; pessoal de apoio.
Clientes	Estudantes; pais; organismos de financiamento social; parceiros de serviços; empregadores; agências de emprego.
Fornecedores	Instituições de ensino secundário; antigos alunos; outras universidades e institutos; fornecedores de comida; companhias de seguros; serviços contratados; utilidades.
Concorrentes	Diretos: instituições de ensino superior públicas e privadas; Potenciais: Instituições de ensino superior à distância; novas alianças; Substitutos: Programas de formação das empresas.
Doadores	Indivíduos (inclui administradores, amigos, pais, antigos alunos, empregados, indústria, conselhos de investigação, fundações).
Comunidades	Vizinhança; sistemas escolares; serviços sociais; câmaras do comércio; grupos de interesse especiais.
Reguladores governamentais	Ministério da educação; organizações de apoio; agências de financiamento estatais; conselhos de investigação; organismos de apoio à investigação; autoridades fiscais; segurança social; gabinetes de patentes.
Reguladores não governamentais	Fundações; organismos de acreditação; associações profissionais; patrocinadores religiosos.
Intermediários financeiros	Bancos; gestores de fundos; analistas.
Parceiros de alianças	Alianças e consórcios; cofinanciadores empresariais de serviços de investigação e ensino.

Fonte: Adaptado de Mainardes *et al.* (2010)

Como se pode observar no Quadro 2, são vários e difíceis de quantificar, os *stakeholders* de cada instituição, e por isso cabe a gestão da IES escolher quem são os *stakeholders*, quais as necessidades e importância de cada um deles (Lam e Pang, 2003). Portanto, nenhum *stakeholder* possui uma posição estática, podendo a sua importância

mudar ao longo do tempo em função do poder, legitimidade e urgência (Mtchell *et al.*, 1997). O conceito de *stakeholders* é considerado mais abrangente, no qual estão incluídos todos os agentes e corpos sociais com legitimidade política e social para se preocuparem e intervir na vida das instituições acadêmicas públicas (Coy *et al.*, 2001).

Para Brinkhurst *et al.*, (2011) os *stakeholders* internos abrangem a administração da instituição e os órgãos de apoio à gestão, docentes, investigadores, não docentes e os estudantes (antigos, atuais e potenciais). Os *stakeholders* externos compreendem os organismos públicos (locais, regionais e nacionais), as empresas, nomeadamente aquelas que poderão empregar os futuros diplomados das IES, outras IES, organismos de financiamento e a sociedade em geral (Hazelton e Haigh, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* pode auxiliar no entendimento das IES para com as comunidades no ambiente, e a relação entre a IES e as suas comunidades. Sabendo-se que a maior fonte de fundos para estas instituições, é o governo, este sendo portanto, um *stakeholder* definitivo.

A era de uma nova economia, assente no conhecimento, exige cada vez mais das IES, profissionais mais capacitados para exercerem suas funções com excelência e dinamismo e que por sua vez assumem uma posição muito importante nestas entidades, como é o caso dos docentes, investigadores e não docentes. Assim, cada um destes RH enquanto *stakeholders* internos assumem uma posição muito importante nestas entidades para os *stakeholders* externos. Estes últimos por sua vez, e de acordo com Pyle (1990), procuram perceber através dos Relatos de RH, como as instituições estão a ser geridas, ou seja, onde se aplicam os fundos; se tem um maior ou menor investimento em pessoas qualificadas; como está a ser gerido o investimento em RH; se existem valores não disponíveis de RH, entre outras questões de acordo com o interesse de cada *stakeholder*, em que após análise nos relatos é possível que estes, possam identificar, medir e comunicar sobre os dados dos RH da entidade. Dessa forma, de acordo com a transparência nestes relatos, Ferreira (2014), diz que a eficiência do processo de gestão de RH poderá ser maior, como também permiti avaliar os recursos despendidos com os RH.

Nesse contexto, é evidente a importância dos relatos de RH nas instituições, visto que a divulgação da informação de RH, nomeadamente nas IES públicas, para os *stakeholders*, permite que estes tomem decisões fidedignas e fundamentadas nestas informações. Por essa razão, a forma como estas instituições reportam os relatos de RH, assumem um papel preponderante para sucesso da entidade.

Muitos dos paradigmas há muito estabelecidos no campo da gestão vêm mudando e se adaptando à nova realidade. Este contexto reforma os modelos de gerenciamento das organizações, independente do que faz ou em que ramo atua (McVea e Freeman, 2005).

1.2.5. A Divulgação de Informação Financeira nos Recursos Humanos

Fitz-Enz (1994:57), refere em uma frase, a importância da contabilidade nos RH: “*Cria valor mediante as pessoas e com elas*”.

As mudanças nas práticas de gestão e na contabilidade conduziram a alterações significativas no setor público, nomeadamente na divulgação da informação. Estas alterações tiveram início nos Estados Unidos nos anos 60, e desde então levou grandes mudanças a nível mundial (Costa, *et al.*, 2006).

No requisito de racionalidade económica e da própria gestão, houveram grandes reformas derivado da NGP (Spicer, *et al.*, 1996; Potter, 2002). Dessa forma os RH das IES públicas, foram aos poucos habituando se a ideia de que a divulgação da informação é um fator que determina a melhoria da participação ativa dos cidadãos, da eficiência de resultados, da transparência e da responsabilidade na prestação de contas, também denominado de *accountability*, importante na divulgação atempada da informação, para satisfazer os interesses de *stakeholders* externos, como por exemplo, alunos e pais e patrocinadores/mecenas.

Para Turner (1996), a existência de uma contabilidade de RH está assente nos seguintes benefícios: fornecer informação sobre os RH da entidade; fornecer informação que possibilite a responsabilidade social da organização; fornecer informação sobre o custo e valor dos funcionários da organização; e fornecer métodos de medida de custos e da eficácia das políticas dos RH.

O acesso à informação deve ter por base a flexibilidade de utilização e rapidez de acesso por parte de quem dela necessita para a tomada de decisão (Sousa, 1999).

Assim sendo, se por um lado, para manter as práticas corretas de gestão relativamente a divulgação da informação de RH, há uma maior exigência e responsabilidade por parte dos profissionais desta área, que de acordo com Vaz (2006), o objeto de uma gestão que está atenta à sua articulação harmoniosa com os demais elementos estratégicos organizacionais, está sujeito a um acompanhamento vigilante através dos

índices de desempenho, pelo enfoque nos resultados a atingir e pela importância em racionalizar os recursos disponíveis, garantindo o rigoroso cumprimento das regras estabelecidas. Por outro lado, para Pires (2012), a vantagem da divulgação da informação financeira possibilita uma maior qualidade da informação e facilidades para a sua elaboração e análise para o utilizador, como também fornecer uma maior transparência das informações de acordo com a responsabilidade social corporativa.

1.2.6. A Divulgação de Informação Não Financeira dos Recursos Humanos

A divulgação de informação não financeira dos RH, passou a ter um carácter obrigatório para algumas IES públicas, através do Decreto-lei n.º 89/2017, de 28 de julho, em que as grandes entidades que tenham em média mais de 500 colaboradores, deverão apresentar, por ano, uma demonstração não financeira, que deverá ser apresentada no Relatório de Gestão, no Balanço Social ou apresentada num relatório em separado, nomeadamente o Relatório de Sustentabilidade individualizado. Devendo essa divulgação ser relativa a: *“no mínimo, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno”*.

Apesar da não obrigatoriedade da divulgação de informação não financeira de RH para uma boa parte das IES públicas, de acordo com Manes-Rossi *et al.* (2020), estes relatos estão aumentando gradativamente. Conforme Almqvist *et al.* (2013), esta situação acontece, devido a pressão dos *stakeholders*, uma vez que as organizações assumem um papel fundamental na sociedade.

Para Argento *et al.* (2019), a sustentabilidade envolve responsabilidades pela criação de valor a longo prazo, e nem sempre é compatível com as informações fornecidas por meio dos relatórios financeiros tradicionais. Ainda, para Argento *et al.* (2020), espera-se que as entidades públicas apresentem seus serviços em conformidade com os princípios económicos, ambientais e de sustentabilidade social. Estas expectativas por parte dos *stakeholders* se referem a várias organizações do setor público, inclusive as IES públicas (Rossi *et al.*, 2020).

Dessa forma, a divulgação de informação não financeira de RH vem ganhando notória relevância nas IES públicas, onde mesmo sendo obrigatória a apenas algumas

entidades, já existe uma tendência crescente por parte de todas as outras de produzirem voluntariamente a informação sobre os aspetos sociais, ambientais e sustentáveis de suas operações, como também passa por estimular uma economia mais sustentável, entidades socialmente responsáveis e uma sociedade mais inclusiva.

Ainda e de acordo com Romão *et al.* (2014), onde por meio dos relatórios mais abrangentes, tem-se uma melhor compreensão da evolução, desempenho, posição e o impacto nas actividades que as entidades desenvolvem, como também se obtém uma melhor transparência e a coerência na informação divulgada.

O relato não financeiro poderá apresentar o relatório de sustentabilidade (separado) como também em conjunto com o relato financeiro, relato integrado, e dar suporte a uma atuação responsável e mais inclusiva (Romão *et al.*, 2014). Esta conduta nas IES públicas, pressupõe que a tomada de decisão dos *stakeholders*, esteja alinhada não só com os objetivos financeiros, mas também com o ambiente, o desenvolvimento social e o governo societário.

De acordo com Jacinto (2012), o relato de informação financeira assenta na preparação e divulgação de informação essencialmente financeira, apresentando, portanto, algumas limitações em termos de utilidade de informação. Dessa forma, a divulgação da informação não financeira de RH surge com o intuito, de disponibilizar de indicadores de desempenho nas IES públicas.

A apresentação das medidas de desempenho, vem sendo disponibilizadas como uma solução para a contenção das despesas públicas e como também como melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, com especial destaque nos resultados e à capacidade de medir os resultados das entidades públicas (Pollit, 2004).

Para Waheed *et al.* (2010), existem quatro dimensões diferentes para medir o desempenho: eficácia, eficiência, relevância e criatividade.

O conceito de eficácia é complexo e dinâmico, sendo muito importante em termos de metodologias de avaliação de desempenho nas entidades (Waheed *et al.* 2010). Para Connolly e Hyndman (2004) é a relação entre as saídas de uma organização e os seus objetivos. Quanto a eficiência é a melhor utilização dos recursos, quer em termos de tempo, quer de custo e quanto a relevância, é a capacidade da informação satisfazer as necessidades dos *stakeholders*, pois quando a informação é divulgada, logo influencia a tomada de decisão destes, assim fazendo uma análise nos acontecimentos passados e ajudando-os a tomar decisão com base nessa informação (Waheed *et al.*, 2010). E por fim, o quarto elemento de

desempenho, tão importante quanto os outros, a criatividade, que tem de ser adaptada tanto as novas tecnologias, quanto no desenvolvimento do pessoal (Jacinto, 2012).

Para além da sua medição, a análise do desempenho é essencial para direcionar a instituição na sequência de seus objetivos estratégicos e operacionais (Popova e Sharpanskykh 2010).

CAPÍTULO 2 – AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS EM PORTUGAL

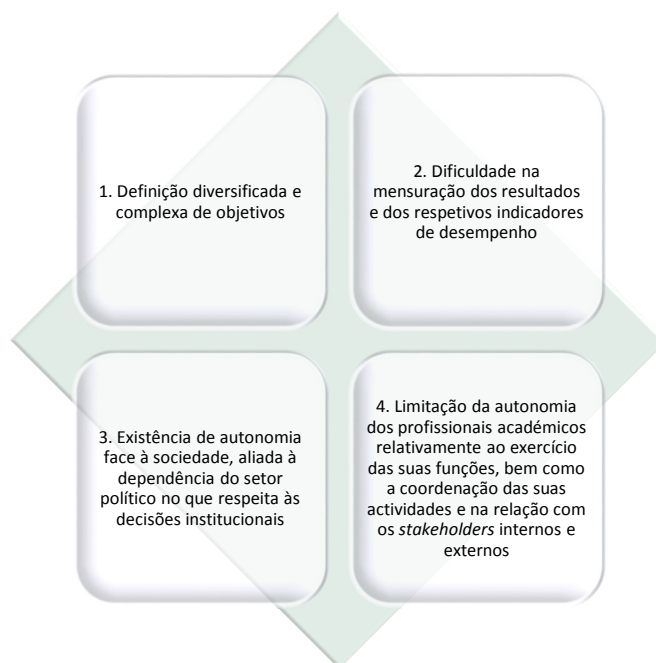
As IES públicas portuguesas, exercem um papel fundamental no desenvolvimento económico do país, como também tem uma relevante importância para a sociedade, pois mais do que qualquer outra actividade, é a educação o setor que mais envolve pessoas. Através das funções que estas instituições desenvolvem, como a formação de capital humano, a criação e transferência do conhecimento, são também fonte de desenvolvimento social e económico inquestionável, e tem como principal objetivo a qualificação de alto nível de todos os que as frequentam, sendo, portanto, responsáveis por aprimorar as competências e desenvolver os jovens para a vida ativa.

2.1. Enquadramento Inicial

As IES constituem entidades públicas com elevada tradição social. Em geral têm uma importância central nos países, pelas suas competências elevadas e por serem fonte de conhecimento (Charles, 2003), mas também porque educam os indivíduos de modo a pensarem de forma crítica e criativa (Rego e Caleiro, 2010).

Este tipo de entidade se caracteriza através das missões diversas e ambíguas, estrutura organizacional plural, poder difuso e distribuído por toda a hierarquia da organização, entre outras particularidades do seu sistema de gestão (Mainardes, 2010). Considerando o fato de que os profissionais que formam a base deste tipo de organização terem autonomia para trabalhar, gerir uma organização deste tipo tem sido o desafio enfrentado por gestores da área (Mintzberg e Quinn, 1991). De acordo com Costa (2001), estas instituições têm como características principais as que se apresentam na Figura 2.

Figura 2 – Características das IES



Fonte: Adaptado de Fonseca (2016)

Como já referido, foram várias as reformas sentidas na AP na última metade do século XX, reformas estas que motivaram de igual modo alterações na gestão das instituições de ensino académico (De Boer *et al.*, 2007; Tahar e Boutellier, 2013).

Face a todas estas reformas no setor público, verifica-se que existe uma mudança no enfoque principal do desempenho das entidades públicas em geral, e uma maior descentralização, que permitirá aumentar a capacidade de resposta, a eficiência e a eficácia do setor público (Eckardt, 2008). O governo funciona melhor quando é responsável perante os cidadãos (Merat, 2004). Porém, importa salientar que a *accountability* no setor público se traduz em inúmeras relações, nomeadamente entre os eleitos e os gestores públicos, entre os eleitos e os cidadãos e, ainda, entre os cidadãos e os gestores (Kluvers e Tippett, 2011).

O setor público procura ir de encontro àquilo que os cidadãos desejam e procura ser responsável perante aqueles (Shah, 2014). A NGP veio reforçar este pensamento, visto que, tal como afirma Bracci (2008, p. 3), "*a reforma aumentou a responsabilidade dos gestores em termos de alocação de resultados e a realização de desempenho, com a introdução de incentivos baseados na gestão por resultados*".

A missão das IES é servir a sociedade, fortalecendo a competitividade através da formação, qualificação profissional e investigação, exercendo, deste modo, um papel único no desenvolvimento do capital humano e na sociedade do conhecimento (Oliveira, 2011).

Na sequência das reformas implementadas, verifica-se um acréscimo do controlo exercido sobre as despesas públicas, uma maior responsabilização institucional e uma maior flexibilidade na relação existente entre as entidades de ensino superior, governo e sociedade em geral (Neave e Van Vught, 1994).

Assim, estas reformas do setor público, também nas IES portuguesas conduzem a uma maior *accountability* (prestação de contas, cálculo e divulgação de indicadores de desempenho, transparência e responsabilização), fomentando a implementação de mecanismos que permitam maior comparabilidade e competitividade entre os dois subsistemas de IES – as Universidades e os Institutos Politécnicos.

As IES em Portugal são regidas pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que aprovou o novo RJIES. Segundo o artigo 1º, este Regime tem como principal objeto regular “(...) a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia”. O RJIES trouxe, portanto, grandes modificações na gestão das IES portuguesas, salientando-se um reforço da autonomia previsto no artigo 11º, n.º 1, da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro refere que: “1 – As instituições de ensino superior públicas gozam de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar face ao Estado, com a diferenciação adequada à sua natureza.” Tudo isso acontece, mediante a definição de garantias no que respeita à prestação de contas e responsabilização.

É de ressaltar que, o foco dos decisores públicos e de outras entidades tem-se voltado para medir o impacto causado nas IES públicas portuguesas, em termos do seu desempenho, desenvolvimento científico, como também para a qualidade de ensino. Nesse contexto, a IES realiza a criação de capital humano, através de um maior conhecimento e de competências dos RH, e o resultado se materializa na quantidade de alunos diplomados nestas instituições (Ferreira, 2019).

2.1.1. As Universidades Públicas

Uma das conquistas mais importantes – na verdade, uma condição indispensável para redefinir a relação entre a nação e as universidades durante as duas últimas décadas, tem sido a configuração de uma instrumentalidade poderosa, relativamente precisa e detalhada que vai além desse controlo e supervisão tradicionalmente exercidos (Guy Neave, 2008: 10)

Numa sociedade baseada na globalização, na revolução científico-tecnológica e na redefinição do papel do Estado, estas têm sido as razões principais da mudança que a universidade tem enfrentado ao longo destes anos (Teixeira, 2009). A Universidade, é portanto, um órgão primordial da Cultura e da Sociedade, que tem como missão: a investigação, formar os seus cidadãos com a mais alta qualificação; e propiciar à Sociedade, profissionais de excelência, ao mais alto nível de que ela necessita.

Com o desenvolvimento da sociedade contemporânea, as universidades enfrentam novos desafios, em que, para se poderem inserir no mercado, implementam um ensino superior cada vez mais eficaz, eficiente e coerente. O futuro do ensino superior dependerá assim da capacidade dos administradores das IES em: assumir estratégias competitivas; procurar alternativas de autofinanciamento, desenvolverem formas de gestão para enfrentar com sucesso, os desafios (Torres, 2004).

De acordo com o nº 1 do artigo 6º, da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro:

As universidades, os institutos universitários e as demais instituições de ensino universitário são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura, do saber e da ciência e tecnologia, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental.

Wanderley (2003) afirma que a universidade pode ser conceituada como uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros de profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Em alguns países, cabe-lhe a função destacada na formulação da política científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e o fornecimento de subsídios para a implementação e execução de suas ações.

Diante das mudanças ocorridas no ensino superior, os desafios de todo o processo evolutivo fazem com que as universidades se esforcem para acompanhar as exigências mundiais. Todavia, mesmo perante todas as exigências, sempre é tempo de lembrar a grande

missão saída da Conferência Mundial do Ensino Superior ocorrida em (Paris, em 1998), que estabelece que, independentemente da religião, cultura, língua, raça, sexo e possíveis disparidades económicas, a missão fundamental das instituições do ensino superior é educar, capacitar e realizar pesquisa que, a longo prazo, contribua para o desenvolvimento sustentável e para a promoção da sociedade como um todo. Esta missão diz ainda que, o principal objetivo é promover a liberdade académica e a autonomia das instituições do ensino superior, mantendo ao mesmo tempo a sua responsabilidade social para que o sistema de ensino superior seja adaptado às necessidades da sociedade.

Após consulta em *website* da DGES, foram identificadas 14 universidades públicas em Portugal que integram o subsistema do ensino superior com o maior peso relativo em termos de ciclos.

2.1.2. Os Institutos Politécnicos Públicos

A evolução do ensino superior dos Institutos Politécnicos públicos portugueses, tem sido sempre amparada em conformidade com a Lei de Bases do Sistema Educativo. Esta lei inicialmente encontra-se num âmbito sistémico e, depois, passa por ter uma consistência global, o que se realiza em ordem à subsequência das finalidades e objetivos que se pretendem.

Através do artigo 11.º, n.º 4, da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, foi apresentado, pela primeira vez, o objetivo dos institutos politécnicos na seguinte redação:

(...) proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações, com vista ao exercício de actividades profissionais.

De acordo com Urbano (2011), a natureza deste subsistema de ensino permitiria uma intenção mais prática e profissionalizante do ensino superior, qualificando em grande maioria os quadros médios e superiores das organizações.

Os institutos politécnicos em Portugal atualmente são em número de 20 e, de acordo com o n.º 1 do artigo 7º, da Lei n.º 62/2007:

Os institutos politécnicos e demais instituições de ensino politécnico são instituições de alto nível orientadas para a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental.

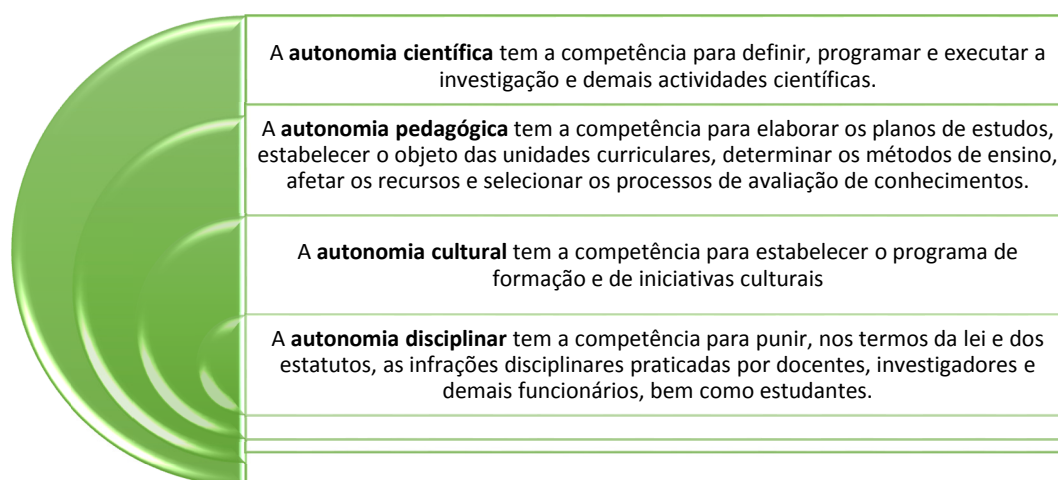
Se por um lado, o ensino superior politécnico tem se voltado ao património científico e cultural das gerações anteriores e, por outro lado, o enriquecimento criativo do património, numa ação dinâmica tendo em vista a renovação constante (Mesquita, 2010).

2.2. A Autonomia das IES Públicas Portuguesas

O modelo de Organização e Gestão das IES, definido pelo RJIES, reforçou a margem de autonomia destas instituições, para que possam adotarem nos termos da lei, e conforme definido no artigo 65.º, previsto na Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro: “*o modelo de organização institucional e de gestão que considerem mais adequado à concretização da sua missão, bem como à especificidade do contexto em que se inserem.*”

As IES possuem uma elevada autonomia e são livres de determinar os itens apresentados na Figura 3.

Figura 3 – Autonomia das IES



Fonte: Baseada em consulta efetuada ao *website* da DGES em 04.01.2021

A autonomia proporciona liberdade às IES; no entanto, esta mesma autonomia é monitorizada e controlada em seu desempenho.

Na perspectiva do governo, supõe-se que quanto mais as instituições forem autónomas, maior será a sua resposta às mudanças no seu ambiente organizacional, tornando-as mais eficazes e eficientes (Amaral e Magalhães, 2001). Ainda para Ritzen (2011), quanto maior a autonomia das IES, na sua capacidade de autorregulação, maior será sua eficiência.

Tal sensibilidade na organização é substanciada com a preocupação da presença dos *stakeholders* externos (Amaral e Magalhães, 2001) nas estruturas de governação das IES, que também inclui a boa administração de seus RH (considerando as suas necessidades e exercendo os princípios de boa administração e com respeito as suas disponibilidades orçamentais), assim como a sua *accountability* (Lira *et. al.*, 2015). A presença dos *stakeholders* externos, impulsionam a configuração das IES como organizações, transformando também os atores internos em *stakeholders* (Brunsson e Sahlin-Andersen, 2000).

Considera-se que a tendência, verificada nos últimos anos, de aumento da autonomia das IES, traduz-se também no incremento da sua *accountability*, colocando assim novos desafios quanto ao equilíbrio deste binómio, tendo em conta a definição de políticas de gestão que permitam atingir melhores resultados nas suas principais áreas de atuação, nomeadamente o ensino e a investigação (Guri-Rosenblit e Sebkova, 2004).

A autonomia das IES e a liberdade académica inerente, enfrentam uma maior exigência, tanto na eficácia dos resultados, quanto na eficiência para com os seus recursos financeiros.

2.3. A Gestão de Recursos Humanos nas IES em Portugal

É muito importante que as IES, enquanto parte integrante da AP, tenham a capacidade de controlar de forma eficaz e eficiente os recursos colocados à sua disposição, como também garantir a transparência dos processos de gestão e, assim, aumentar a capacidade de atrair novos estudantes. Tal evidencia, mostra que é importante a implementação e utilização de um quadro de indicadores de desempenho na divulgação obrigatória e voluntária para que as instituições e os seus *stakeholders* possam avaliar o bom seguimento dos seus objetivos.

A AP em Portugal, adotou enquanto modelo de reforma, o modelo de gestão por objetivos (Nunes, 2008; Araújo, 2008), que compreende um processo de identificação e definição de objetivos a atingir e prazos de conclusão, avaliação e monitorização (Mendes, 2012).

Para Araújo (2008), a gestão por objetivos surgiu como um dinamizador para inserir mudanças significativas no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas, portanto, passou a ser vista numa perspetiva estratégica, em que associou as IES públicas aos objetivos e resultados, tendo assim uma nova filosofia de gestão. Desse modo, há uma maior exigência imposta a IES, nomeadamente em termos de elaboração e divulgação da informação financeira e não financeira dessas instituições.

As competências permitem aliar o elevado desempenho individual aos objetivos da organização, o que se reflete num impacto positivo no próprio desempenho da organização. (Campion *et al.*, 2011).

Devido a forte influência da NGP, a AP portuguesa vem realizando um esforço considerável para inserir nos organismos públicos, técnicas e instrumentos de gestão com características semelhantes a das empresas privadas. No entanto, essa nova visão da gestão pública está condicionada as limitações, nomeadamente no controlo do défice orçamental que delimita seu campo de atuação (Mendes, 2012).

Desse modo, a gestão de RH assume um papel relevante para a AP, no sentido de colaborar na implementação de actividades estratégicas para o desenvolvimento da IES. De acordo com Huselid *et al.* (1997:172): *“conceção e à implementação de um conjunto de políticas internamente consistentes, que garantem que o capital humano da empresa contribua para alcançar os objetivos do negócio”*.

Nos últimos anos foram criadas várias formas de práticas de gestão, com o intuito de, por um lado, distribuir tarefas e responsabilidades aos indivíduos colocados na base da IES, e por outro lado, a centralizar o esforço da organização nas competências em que é realmente especialista, libertando-se das competências periféricas. Havendo portanto, uma descentralização na tomada de decisão e com isso havendo uma maior motivação dos trabalhadores, a medida em que são chamados a participar de algumas decisões (Cunha e Gomes, 2003).

Para Becker e Huselid (1999) o sistema de gestão de RH, é um investimento, que desenvolve e mantém a infraestrutura estratégica, é designado pela segurança, contratação

seletiva, tomada de decisão descentralizada, desenvolvimento extensivo, comunicação alargada e partilha de informação.

Assim, estas mudanças ocorridas, numa sociedade de informação e numa economia baseada cada vez mais no conhecimento, leva a uma transformação nas instituições, para acompanhar os novos modelos de gestão, que deverá ocorrer de forma perseverante como meio de sobrevivência, baseados num paradigma em que a eficiência, eficácia, desempenho, competitividade sustentável, transparência, *accountability*, devem se fazer presentes.

CAPÍTULO 3 – A DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS EM PORTUGAL

Partindo da premissa de que as IES têm a finalidade de contribuir para o desenvolvimento económico e social da sociedade, a divulgação da informação financeira e não financeira é um desafio constante para os RH, pois há uma maior preocupação de como auferir seu desempenho com eficácia, eficiência e com transparência (*accountability*) para as partes interessadas (*stakeholders*).

3.1. A Informação Financeira

A informação financeira consiste em toda a informação contabilística que evidencie a posição financeira, o desempenho e as alterações na posição financeira de uma entidade, tal como todos os campos e actividades do setor económico, em que a entidade participa. Esta informação é relatada anualmente e deve permitir a comparabilidade com o ano anterior e com outras entidades, tendo em conta vários destinatários, de forma a satisfazer as necessidades dos *stakeholders* da entidade, para que lhes seja em qualquer momento possível efetuar tomadas de decisão económicas (Sábio, 2015).

Os objetivos do relato financeiro estão previstos no parágrafo 21, do Decreto-lei 192/2015, de 11 de setembro, onde refere que:

Os objetivos do relato financeiro pelas entidades públicas são proporcionar informação sobre essas entidades que seja útil para os utilizadores das demonstrações financeiras de finalidade geral (daqui em diante designadas por demonstrações financeiras) para efeitos de responsabilização pela prestação de contas e para tomada de decisões.

Ainda de acordo com o parágrafo 32, de mesmo Decreto-lei, a informação financeira das IES públicas, permite aos seus utilizadores identificar os recursos e as utilizações desses recursos para avaliar: o grau de cumprimento das IES; verificar se há recursos disponíveis para assegurar as actividades futuras da entidade, como também as alterações das quantias e composição desses recursos e analisar as quantias e as datas dos fluxos de caixa futuros necessários para prestar os serviços e pagar as responsabilidades consoante os recursos da entidade.

3.1.1. O Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

Desde a década de 1990 do século XX, temos assistido a um processo de mudança na AP cujo objetivo principal é assegurar uma gestão eficiente dos recursos públicos, aplicando metodologias voltadas para a economia, eficiência e eficácia (Jesus e Eirado, 2012).

O POCP mesmo apresentando uma evolução na contabilidade pública em Portugal, ainda apresentava algumas dificuldades nesta área, principalmente após a reforma da contabilidade empresarial por aproximação às normas internacionais, outros problemas surgiram nas IES, nomeadamente nas consolidações de contas, incapacidade de harmonização de informação financeira aplicável a todas as entidades, e falta de uma estrutura que permitisse uma relação adequada de conceitos e princípios.

Dessa forma, o Decreto-lei 192/2015, de 11 de setembro, veio aprovar o SNC -AP, com o intuito de solucionar a fragmentação e as inconsistências, disponibilizando às administrações públicas de um sistema orçamental e financeiro mais eficiente e mais convergente com as normas internacionais *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS) do *International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB)¹⁵.

O SNC-AP resultou assim da necessidade de dispor de um sistema contabilístico que atendesse às exigências de um adequado planeamento, relato e controlo financeiro, em Portugal, mas que, ao mesmo tempo, permitisse uma maior harmonização contabilística com às IPSAS e ao Sistema de Normalização Contabilístico (SNC) empresarial, assim como uma maior transparência e fiabilidade na prestação de contas das entidades públicas, de forma a aumentar a comparabilidade da informação prestada.

Este novo sistema de contabilidade, de acordo com o Decreto-lei 192/2015, de 11 de setembro, as entidades pilotos deveriam aderir no ano de 2016, e a aplicação generalizada iniciar em 2017, no entanto foi adiado para 2018 e nos governos locais para 2020.

¹⁵ O IPSASB, criado pela *International Federation of Accountants* (IFAC) para o setor público, objetiva produzir e divulgar normas contabilísticas para o setor público, de âmbito de aplicação internacional, com o intuito de haver uma maior harmonização na contabilidade pública.

O modelo contabilístico do SNC-AP está assente: numa Estrutura Concetual; em 27 normas de contabilidade pública (na qual divide-se em três subsistemas contabilísticos: contabilidade orçamental, contabilidade financeira e contabilidade de gestão); no plano de contas multidimensional; nos modelos de demonstrações orçamentais e nos modelos de demonstrações financeiras (Nunes *et al.*, 2019).

Ainda, de acordo com Nunes *et al.* (2019), os subsistemas contabilísticos, estão inseridos nos seguintes objetivos:

- **Contabilidade Orçamental-** visa elaborar, executar e prestar contas, como também relatar o desempenho orçamental (que compreende a NCP 26);
- **Contabilidade Financeira-** tem como base as IPSAS e permite o registo das transações e outros eventos que afetam a posição financeira e suas alterações, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa das entidades (compreende a NCP de 1 a 25);
- **Contabilidade de Gestão-** avalia o resultado das actividades e projetos que contribuem para a realização das políticas públicas e o cumprimento dos objetivos quanto aos serviços a prestar aos cidadãos (compreende a NCP 27).

A aplicabilidade do SNC-AP às IES públicas, está prevista nos termos do artigo 3.º do Decreto-Lei 192/2015, de 11 de setembro, onde refere que : *“a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa, ao subsetor da segurança social, e às entidades públicas reclassificadas”*.

O SNC-AP permite ainda estabelecer os fundamentos para uma orçamentação do Estado em base de acréscimo, tal como previsto na Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), aprovada pela Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro. No artigo 6.º, esta lei estabelecia que as entidades gestoras dos programas orçamentais disponibilizava do prazo de três anos para aderir aos procedimentos contabilísticos e outros necessários à apresentação no Orçamento do Estado das demonstrações financeiras numa ótica de acréscimo.

Portanto e em breves linhas, a implementação do SNC-AP objetivou a resolução das inconsistências antes existentes, e de dotar as administrações públicas de um sistema contabilístico e de relato mais eficiente e mais convergente com os sistemas a nível internacional.

Por razões relacionadas com o objeto do estudo deste trabalho, relativamente a análise dos relatos financeiros das 34 IES públicas portuguesas, na seção seguinte restringimos a análise da normativa do relatório financeiro à NCP 19, norma esta que trata da contabilidade e relato financeiro dos benefícios dos empregados, no âmbito da divulgação de informação de RH.

3.1.2. A Norma de Contabilidade Pública (NCP) 19 – Benefícios dos Empregados

A Norma Contabilística Pública (NCP) 19 orienta a contabilização e a divulgação de informação financeira das diversas tipologias de benefícios dos empregados¹⁶. Conforme o parágrafo 1 da NCP 19:

1 — O objetivo desta Norma é prescrever a contabilização e divulgação dos benefícios dos empregados. A Norma exige que uma entidade reconheça: (a) Um passivo quando um empregado prestou serviços em troca de benefícios dos empregados a pagar no futuro; e (b) Um gasto quando a entidade consumir os benefícios económicos ou o potencial de serviço decorrente dos serviços prestados em troca de benefícios dos empregados.

A NCP 19, é uma norma complexa, particularmente nos benefícios pós emprego, no entanto não abordamos com mais afinco este benefício no estudo porque em Portugal, nomeadamente nas IES, existem contribuições obrigatórias que estão nos benefícios de curto prazo, como indica o parágrafo 5 da norma:

(a) Benefícios de curto prazo, tais como salários, ordenados e contribuições para a Caixa Geral de Aposentações ou Segurança Social, férias anuais pagas e ausências por doença pagas, gratificações e outros prémios associados a resultados ou desempenho (se pagáveis dentro de 12 meses após a data de relato) e benefícios não monetários (tais como cuidados médicos, alojamento, automóveis e bens ou serviços grátis ou subsidiados) a empregados correntes.

Os tipos de benefícios a que se aplica a NCP 19 encontram-se sintetizados no Quadro 3.

¹⁶ Por benefícios dos empregados entende-se a remuneração que a entidade dá ao empregado em troca de serviços prestados pelo empregado ou da cessação do seu trabalho (Decreto-lei 192/2015, de 11 de setembro).

Quadro 3 – Tipos de Benefícios dos Empregados no âmbito da NCP 19

Benefícios	Exemplificações
Benefícios de curto prazo dos empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Os salários, ordenados e contribuições para a Segurança Social; • As ausências de curto prazo permitidas (remuneradas), e que a compensação destas ausências ocorre dentro de 12 meses após a data de relato em que os empregados prestam o respetivo serviço (tais como férias anuais pagas e baixas por doença pagas); • As gratificações relativas ao desempenho e participações nos resultados a pagar dentro de 12 meses após a data de relato em que os empregados prestam o respetivo serviço; • Os benefícios que não são monetários (como por exemplo os cuidados médicos, alojamento, automóvel e bens ou serviços grátis ou subsidiados) dos atuais empregados.
Benefícios pós-emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios de reforma, tais como pensões; e • Seguro de vida pós -emprego e cuidados médicos pós -emprego.
Benefícios a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Ausências remuneradas de longo prazo, tais como licença por anos de serviço ou licença sabática; • Benefícios por jubilação ou outros benefícios por anos de serviço; • Benefícios de invalidez a longo prazo.
Benefícios de cessação de emprego	<ul style="list-style-type: none"> • De decisão da entidade para cessar o emprego do empregado antes da data normal de reforma; ou • De uma decisão do empregado para aceitar uma saída voluntária em troca desses benefícios.

De acordo com o parágrafo 6.º e 7.º da NCP 19, os benefícios dos empregados abrangem os benefícios proporcionados tanto a empregados como para os seus dependentes ou beneficiários, e podem ser pagos (ou pelo fornecimento de bens e serviços) aos empregados, aos seus cônjuges, filhos ou outros dependentes, e a outros, como companhias de seguros. Um empregado pode prestar serviços a uma entidade a tempo integral, tempo parcial, numa base permanente, eventual ou temporário.

Outro fato pertinente para o presente estudo, e que está relacionado com o Relato de Informação dos RH, é que os benefícios dos empregados, constam no Balanço Social, na Demonstração dos Resultados e na Demonstração dos Fluxos de Caixa e que estão presentes na nota 19 do anexo da NCP 1, norma esta que trata da Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras em que apresenta os critérios para divulgação dos benefícios dos empregados. Para atender aos requisitos da nota 19, o anexo na NCP 1, apresenta seis requisitos em que: no 19.1 apresenta os planos de benefícios definidos; no 19.2 a entidade

tem de divulgar cada pressuposto atuarial em termos absolutos; o 19.3 quando a NCP 20 (Divulgações de Partes Relacionadas) exigir que a entidade divulgue a informação acerca das transações de partes relacionadas com planos de benefícios pós-emprego e de benefícios pós-emprego para as pessoas chave da gestão; o 19.4 quando for exigido pela NCP 15 que trata da Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, onde para a entidade divulgar a informação relativamente aos passivos contingentes que decorram de obrigações de benefícios pós-emprego; e quanto a contribuição definida, o 19.5 diz que uma entidade deve divulgar a quantia reconhecida como um gasto relativa a planos de contribuição definida e o 19.6 menciona que sempre que for exigido pela NCP 20 uma entidade divulga informação acerca de contribuições para planos de contribuição definida relativas às pessoas chave da gestão.

3.2. A Informação Não Financeira

A divulgação não financeira tem se tornado cada vez mais popular, pois pode satisfazer as necessidades de informação de uma gama de *stakeholders*. Como os relatórios financeiros tradicionais não podem fornecer responsabilidade abrangente, várias estruturas e diretrizes para facilitar a divulgação de informações não financeiras foram desenvolvidas (Manes-Rossi *et al.*, 2018).

A informação não financeira tem ganho importância acrescida nos RH das IES portuguesas, no sentido de preparar e divulgar uma informação em complemento à financeira. Desse modo, para o relato de uma melhor perspetiva da entidade, os relatos de gestão são os principais meios que os *stakeholders* tem, para perceber melhor sobre a entidade de seu interesse.

As informações não financeiras abrangem os dados quantitativos e qualitativos sobre as principais políticas a serem adotadas nas entidades e seus resultados. Informações não financeiras compreendem alguns temas como, contabilidade social, responsabilidade social, relatórios ambientais, sustentabilidade, relatório integrado, relatórios de desempenho de serviços, entre outros (Yonan *et al.*, 2016).

Dada a sua importância e atualidade nas organizações, neste trabalho, optamos por abordar como a informação não financeira, os relatórios de sustentabilidade.

3.2.1. O Relatório de Sustentabilidade

A evolução tecnológica e científica em prol da necessidade e bem-estar da sociedade, ao longo dos anos, traz consigo consequências para o meio ambiente. Nesse sentido, o aumento da consciencialização da sociedade e dos *stakeholders*, nomeadamente sobre questões ambientais, sociais e económicas, traduziu-se na necessidade de as entidades melhorarem a transparência e a comparabilidade das informações divulgadas (Kolk e Van Tulder 2009). Nesse sentido, no ano de 2015, 193 Estados- membros das Organizações das Nações Unidas (ONU) assumiram um documento chamado “Transformando o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” que tinha como meta, seguir as melhores medidas para o desenvolvimento sustentável, em que estava inserido os objetivos do desenvolvimento sustentável, dentre os quais: a erradicação da pobreza; fome zero, boa saúde e bem estar; educação de qualidade; igualdade de género; água limpa e saneamento; energia acessível e limpa; emprego digno e crescimento económico; indústria, inovação e infra estrutura; redução das desigualdades; cidades e comunidades sustentáveis; consumo e produção responsáveis; combate as alterações climáticas; vida de baixo da água; vida sobre a terra; paz, justiça e instituições fortes e parcerias em prol das metas. Estes objetivos visam diminuir a desigualdade social, dentre outros, até 2030.

O reporte de informação não financeira dos RH, por meio do Decreto-lei nº 89/2017, de 28 de julho, tornou-se obrigatório para entidades com mais de 500 colaboradores, devendo apresentar anualmente uma demonstração não financeira, apresentando no Relatório de Gestão, no Balanço Social ou num Relatório individualizado, nomeadamente o Relatório de Sustentabilidade. Para Adams e Frost (2008), o Relatório de Sustentabilidade apresenta-se como um relevante instrumento de gestão que auxilia a instituição na identificação das suas fragilidades, possibilitando uma maior credibilidade da instituição face aos *stakeholders*. Para Dryzek (2013), a sustentabilidade tornou-se um tema de discussão universal e o desenvolvimento sustentável assume-se hoje como uma das principais preocupações à escala global.

Portanto, o Relatório de Sustentabilidade apresenta os impactos económicos, ambientais e sociais da IES, por meio de suas actividades diárias, sendo uma ferramenta importante no processo de decisão de seus *stakeholders*. O relatório referenciado permite identificar os pontos fortes e fracos do processo de gestão, como também reconhecer os

riscos e oportunidades, podendo dessa forma aprimorar a gestão da instituição, tornando-a em um forte atrativo.

Sendo as IES entidades com uma grande influência no processo de aprendizagem e formação de estudantes, futuros tomadores de decisões com elevados impactos na sociedade, desempenham um papel fundamental no esforço global necessário para o desenvolvimento sustentável (Fouto, 2002).

São várias as normas para elaboração de Relatórios de Sustentabilidade disponíveis para as instituições seguirem. No entanto, as mais conhecidas são as normas do *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e da *Global Reporting Initiative (GRI)*, está última sendo a mais utilizada nas IES portuguesas. Os RH das IES, assume um papel preponderante no relatório de sustentabilidade destas instituições, tendo um esforço significativo de tempo e de trabalho, para prestar o relato de forma responsável e transparente (*accountability*) para os seus *stakeholders*.

O primeiro trabalho do SASB foi produzir o mapa de materialidade, que permite identificar rapidamente as questões mais relevantes (materiais) relacionadas às diversas dimensões da sustentabilidade para cada setor de actividade. Através do mapa de materialidade também é possível visualizar os principais indicadores económicos, ambientais e sociais, sugeridas para cada questão considerada como material.

A responsabilidade inerente aos RH no Relatório de Sustentabilidade, está em prestar a informação dos indicadores na dimensão social, que são aqueles que caracterizam a instituição, nomeadamente, os estudantes, docentes, investigadores e não docentes.

Fundada em Boston em 1977 por Ceres e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a GRI é uma organização líder na área de sustentabilidade, que promove o uso de Relatórios de Sustentabilidade como um caminho para as organizações se tornarem mais sustentáveis e contribuírem para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com a GRI o processo de elaboração de Relatório de Sustentabilidade pode ser definido como "*a prática de medir, divulgar e prestar contas aos stakeholders internos e externos para o desempenho organizacional com vista à prossecução do objetivo do desenvolvimento sustentável*" (GRI, 2011:3).

A decisão de divulgar um Relatório de Sustentabilidade numa IES depende, essencialmente, do seu desempenho em sustentabilidade, do nível de envolvimento dos seus *stakeholders*, dos compromissos estratégicos assumidos e das suas capacidades organizacionais (Lozano, 2011). Portanto, os Relatórios de Sustentabilidade, é uma

ferramenta de grande relevância e um diferencial para os RH das IES que apresentam este tipo de relatório, pois apresentam informações interessantes sobre a instituição que o reporte financeiro não consegue informar, e para além de contribuir para uma sociedade mais sustentável, facilita também na tomada de decisão dos *stakeholders*.

3.3. A Importância da Informação Financeira e não Financeira nos Recursos Humanos das IES

A evolução tecnológica e novas formas organizacionais, com diversos intervenientes, levaram a mudanças nas divulgações com o intuito de aprimorar o conteúdo da informação publicada. A informação não financeira começou a desempenhar um papel de complementaridade da informação financeira divulgada pelas entidades (Trombetta, 2002). A diferença que se verifica na forma e conteúdo da informação depende, em parte, do tipo de gestão e da perceção dos dirigentes nas práticas de divulgação de informação, as quais são influenciadas pela conjuntura económica e contexto político (Larrán e García-Meca, 2004).

Para a implementação da contabilidade de RH, faz-se necessário o envolvimento tanto da IES quanto dos seus colaboradores, em gerar e evidenciar as informações com responsabilidade (*accountability*), e com transparência, para que o desenvolvimento do sistema possa fluir da melhor forma e com os melhores resultados, sabendo-se também que, é a forma como estas informações são divulgadas, que irão impactar na tomada de decisão dos seus *stakeholders*.

De acordo com Costa *et al.* (2006), a renovação das práticas de gestão e técnicas contabilísticas induziu no setor público, alterações consideráveis em termos de divulgação da informação.

Outro fator muito importante e que ganha cada vez mais espaço nas entidades, é o reporte de informação não financeira, que traz os princípios ambientais, sociais e económicos como base para uma instituição mais sustentável, e para além, dar maior visibilidade à instituição, assim firmando a transparência e confiança dos cidadãos.

O SNC-AP trouxe requisitos especiais de divulgação relativos aos benefícios auferidos pelos colaboradores de uma entidade da AP, logo se repercutindo nas divulgações de informações financeiras e não financeiras relativas aos RH, uma vez que estas

informações são essenciais para o desenvolvimento das IES e na prestação dos serviços públicos. Assim, se por um lado divulgar informação dos RH das IES na AP determina uma maior responsabilidade e transparência na prestação de contas (*accountability*), por outro lado, facilita o conhecimento e a tomada de decisão dos *stakeholders* internos e externos na organização.

Villiers e Sharma (2017) estudaram várias propostas de relatórios: financeiro, de capital intelectual, de sustentabilidade e integrado, e elaboraram uma análise crítica ao conteúdo dos diversos tipos de informação disponibilizada, concluindo que todos apresentam vantagens e desvantagens e que é de fundamental que o valor não seja medido apenas em termos financeiros. Como também outros estudos realizados demonstram a importância da divulgação de informação não financeira (Wadhwa, 2017).

Algumas IES podem ponderar revelar apenas a informação que é obrigatória por lei, dessa forma omitindo algumas divulgações facultativas em seus relatórios. Nesse sentido e de acordo com Caba *et al.* (2005) os cidadãos como financiadores das entidades do setor público, podem ser vistos como um dos grupos de *stakeholders* essenciais de informação financeira governamental, estando estes interessados em ter acesso não só a informação orçamental, mas também a informação financeira. E para além, e que também tem ganho maior relevância para os *stakeholders*, é a informação não financeira. Desta forma, os cidadãos necessitam de informações transparentes, de modo a avaliarem a gestão pública e verificarem a eficiência, a eficácia e a economia na aplicação dos recursos públicos e que transmita confiança para a tomada de decisão.

PARTE II – ESTUDO IMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – ASPETOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são tratados os aspetos da metodologia de investigação que se apresentaram mais oportunos, caracterizando-se a pesquisa como exploratória quanto ao objetivo. Araújo e Oliveira (1997) referem que os estudos exploratórios procuram o desenvolvimento, esclarecimento e transformação de conceitos e ideias, o que pode servir como ponto de partida para o planeamento da pesquisa descritiva. Os objetivos do estudo, foram tratados numa abordagem descritiva e quantitativa. Quanto a abordagem descritiva, proporciona uma análise mais aprofundada do problema de pesquisa, e quanto a abordagem quantitativa Freixo (2009: 145), refere que “*tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos*”. Quanto à natureza da pesquisa, assenta-se na pesquisa básica.

Relativamente à recolha de dados, o estudo empírico estrutura-se na análise documental dos relatos financeiros e não financeiros de RH nas IES públicas portuguesas do ano de 2019. Dessa forma, e no sentido de perceber a informação divulgada destas instituições, foi elaborado um quadro em *Microsoft Excel*, e efetuado o cruzamento da informação, com o intuito de procurar padrões de comportamento, tendo em consideração os objetivos estabelecidos.

4.1. Objetivos e Questões de Investigação

Tendo em conta o enquadramento teórico designado na Parte I, é perceptível a escassez de estudos na área, como também as mudanças realizadas na gestão das IES públicas, nomeadamente pela implementação do SNC-AP. Mostrou-se portanto, adequado um estudo mais aprofundado nestas organizações relativamente ao ano de 2019 (ano escolhido para o estudo, devido a uma considerável quantidade destas instituições terem adotado o normativo pela primeira vez no ano de 2018, assim buscando perceber melhor a adaptação ao normativo destas instituições no ano posterior). Nesse sentido, o presente estudo propõe-se proceder à análise empírica da importância dos RH nos relatos da divulgação da informação financeira e não financeira das IES públicas portuguesas, considerando o que os órgãos de gestão entendem relevante divulgar.

Os objetivos da pesquisa constituem enunciados declarativos que precisam das variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação (Fortin, 2009). Dessa

forma, foram estabelecidos três objetivos específicos, partindo inicialmente por analisar os relatos de RH quanto a informação financeira, nomeadamente no âmbito da NCP 19 (que trata dos benefícios dos empregados). Para o segundo objetivo, foi realizada uma análise na informação não financeira de RH, relativamente aos Relatos de Sustentabilidade, também para perceber qual a importância destes relatos nas IES. E por fim, para um melhor enquadramento do estudo, no terceiro objetivo fez-se necessário perceber se a divulgação de informação financeira e não financeira de RH das IES portuguesas variam de acordo com algumas características das mesmas, como o tipo, a dimensão, os gastos com pessoal e a localização geográfica, onde será obtido a resposta através de uma análise descritiva desenvolvida numa tabela em *Microsoft Excel*.

O Quadro 4 resume os objetivos e questões de investigação, que serão a base de todo o desenvolvimento do estudo empírico.

Quadro 4 – Objetivos e Questões de Investigação

Objetivos	Questões de Investigação	
Divulgação de Informação Financeira de RH_NCP19	Q1	Qual foi a informação divulgada nos relatos financeiros de RH das IES, de acordo com a NCP 19?
Divulgação de Informação Não Financeira de RH_ Relato de Sustentabilidade	Q2	Qual foi a informação não financeira de RH divulgada pelas IES portuguesas, nomeadamente no Relato de Sustentabilidade?
Divulgação de Informação Financeira e Não Financeira de RH_variação de acordo com as características das IES	Q3	Será que a divulgação de informação varia com certas características das IES portuguesas, como o tipo, a dimensão e a localização geográfica?

4.2. Objeto de Estudo

Na sequência dos objetivos referidos anteriormente, a população alvo do estudo foram as IES públicas portuguesas, que estão previstas no n.º 1 do artigo 11º da Lei de Bases do Sistema Educativo. Através de consulta no *website* da Direção Geral do Ensino Superior

(DGES) foram constatadas um total de 34 instituições, sendo 14 universidades e 20 instituições politécnicas, divididas por regiões conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Universidades e Institutos Politécnicos Públicos em Portugal por Região

Regiões	Universidades	Institutos Politécnicos
Norte	-Universidade do Minho; -Universidade do Porto; -Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.	-Escola Superior de Enfermagem do Porto; -Instituto Politécnico de Bragança; -Instituto Politécnico de Viana do Castelo; -Instituto Politécnico de Viseu; -Instituto Politécnico do Cávado e do Ave; -Instituto Politécnico do Porto.
Centro	-Universidade de Aveiro; -Universidade Beira Interior; -Universidade de Coimbra.	-Escola Superior de Enfermagem de Coimbra; -Instituto Politécnico da Guarda; -Instituto Politécnico de Castelo Branco; -Instituto Politécnico de Coimbra; -Instituto Politécnico de Leiria; -Instituto Politécnico de Tomar.
Lisboa	-ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa; -Universidade Aberta; -Universidade de Lisboa; -Universidade Nova de Lisboa.	-Escola Superior de Enfermagem de Lisboa; -Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril; -Escola Superior Náutica Infante D. Henrique; -Instituto Politécnico de Lisboa; -Instituto Politécnico de Santarém; -Instituto Politécnico de Setúbal.
Alentejo	-Universidade de Évora	-Instituto Politécnico de Beja; -Instituto Politécnico de Portalegre.
Algarve	-Universidade do Algarve	-
Arquipélagos dos Açores e da Madeira	-Universidade dos Açores -Universidade da Madeira	-
Total	14	20

4.3. Análise Descritiva

Uma vez recolhidos os dados, a partir dos relatórios financeiros (contas consolidadas) e não financeiros das instituições, referentes ao ano de 2019, e após o seu tratamento, é possível, proceder à sua organização, sistematização e análise.

Para o presente estudo, a análise descritiva foi construída de forma a atender às fontes da informação, bem como à recolha de dados.

4.3.1. Fontes da Informação

Para iniciar a pesquisa, no âmbito dos RH das IES públicas portuguesas, iniciou-se um processo de construção de uma folha no *Microsoft Excel*, com as 34 instituições (14 instituições universitárias e 20 instituições politécnicas).

Em seguida, foi iniciado o processo de pesquisa nos *websites* de cada entidade, de forma a identificar quais destas disponibilizavam os relatórios e contas de 2019 (consolidados e individuais) de acordo com o SNC-AP, e quais apresentavam os relatos de sustentabilidade, para o mesmo ano.

Os documentos foram recolhidos adequadamente, em formato pdf, assumindo uma função central de fonte de informação, sempre direcionada aos objetivos da pesquisa.

4.3.2. Recolha de Dados – Análise Documental

Inicialmente foi realizada uma análise aos conteúdos na busca da informação pretendida. Para a análise, foi dada prioridade as contas consolidadas quando enquadrava-se à instituição e quando também era disponibilizada pela mesma, e quando não existia/não se aplicava as contas consolidadas, analisava-se as contas individuais.

A análise dos documentos através de métodos quantitativos consiste numa “*análise extensiva, através da qual se pretende sintetizar as linhas gerais de um conjunto de documentos analisados*” (Fernandes, 1995, p. 169). Ainda, de acordo com Vala (1986, p. 118) “*a análise de ocorrências visa determinar o interesse da fonte por um determinado objecto*”, partindo de uma suposição de que quanto mais elevado for o interesse por aquele,

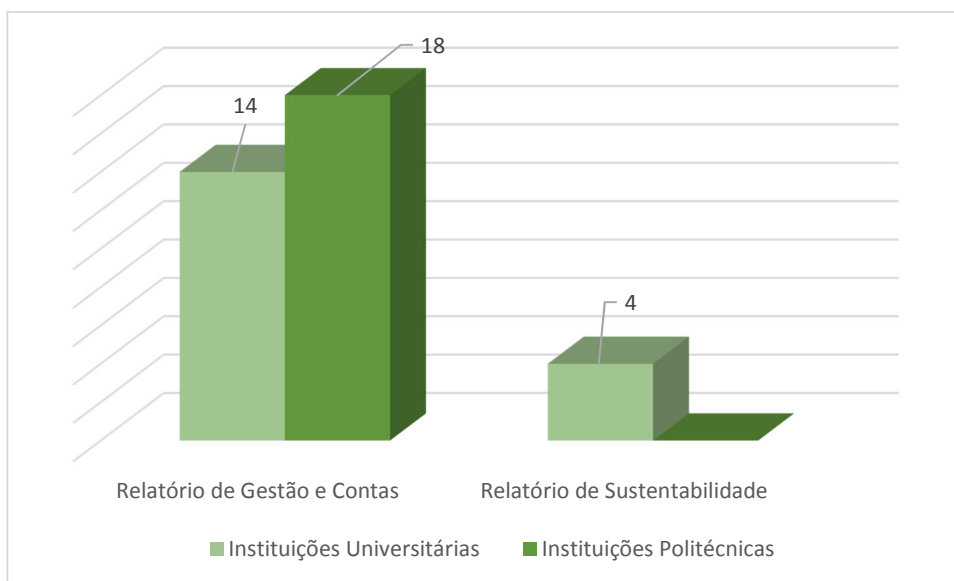
maior será o número de ocorrências de “*indicadores relativos a esse objecto*”. Todavia, ainda conforme o mesmo autor “*a consideração do número de referências de uma fonte a um objecto nem sempre é por si suficiente, porque nada nos diz sobre a natureza dessas referências, sobre a sua orientação ou intensidade*” (p. 115).

Portanto, a análise descritiva quantitativa do presente estudo, baseada numa análise documental, foi realizada por meio das contas consolidadas e individuais de 2019 das IES públicas portuguesas, e também dos Relatórios de Sustentabilidade. A análise procurou uma melhor compreensão da envolvente contextual e das particularidades do objeto de estudo – as IES e o seu comportamento na divulgação de informação (de RH).

Dado que os objetivos principais passavam por perceber qual a informação de RH divulgada, seja ela financeira, relativamente a NCP 19, que trata dos benefícios dos empregados, ou não financeira, nomeadamente o relato de sustentabilidade, procurou-se sistematizar a informação na folha de *Microsoft Excel* já iniciada com a lista das IES. A amostra final acabou por abranger apenas 32 IES, portanto representando cerca de 94,12% da quantidade total das instituições, uma vez que, das 34 instituições, duas não disponibilizaram em *website* os relatos financeiros de 2019. É de referir que foram solicitados, através de correio eletrónico, as instituições em falta, os devidos relatos, no entanto, não houve retorno até ao momento da finalização deste trabalho.

Para a divulgação não financeira, procurámos primeiramente analisar qual das instituições divulgaram só o Relato de Sustentabilidade em 2019, já que, como visto no capítulo 1, não é obrigatório para todas, obtendo-se um resultado de quatro instituições, todas universitárias. Esta análise inicial permitiu apresentar a Figura 4.

Figura 4 – Relatos de Informação Financeira e Não Financeira de RH nas IES



Desse modo, a partir da amostra das 32 IES, verificou-se se tinham os relatos de informação de RH: financeira (informação da NCP 19 - Benefícios dos Empregados nas contas) e não financeira (Relatório de Sustentabilidade individualizado, em separado do Relatório de Gestão e do Balanço Social). Além disso, foi recolhida informação sobre: localização, nº de estudantes, nº de docentes, nº de investigadores, nº de não docentes, e montante dos gastos com pessoal, para perceber se a informação divulgada varia consoante as características destas instituições.

Para dar sequência aos objetivos propostos, e realizar o cruzamento dos dois tipos de informação (financeira e não financeira) de RH das IES, foi inicialmente, efetuada uma análise a divulgação da informação financeira. Tendo em conta a ausência, em muitas das instituições, dos requisitos de divulgação do anexo da NCP 19 (que está na nota 19 da NCP 1 – Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras), optou-se por analisar a informação de uma forma geral, sem analisar estes requisitos específicos de divulgação, ou seja, analisou-se apenas se, nalgum ponto dos relatório financeiro, se mencionava um dos quatro benefícios (benefícios a curto prazo, benefícios pós emprego, benefícios de longo prazo e benefícios de cessação de emprego) ou mais de um, considerando o cálculo da seguinte forma:

- Valor “1”, quando a informação foi divulgada no relato financeiro, ou quando algo era divulgado sobre a informação financeira de RH, como por exemplo, referindo apenas que tal benefício não era aplicável; e

- Valor “0”, quando não houve qualquer informação nos relatos financeiros.

Desta forma, das 32 IES portuguesas da amostra: 12 instituições mencionaram 1 benefício; 13 instituições mencionaram 2 benefícios; e 7 instituições mencionaram 3 benefícios. Nenhuma mencionou os 4 tipos de benefícios, como também todas as instituições mencionaram pelo menos um benefício, não houve, portanto, zero benefícios mencionados nas entidades, o que seria expectável já que benefício a curto prazo todas têm.

Para a recolha de informação não financeira de RH dentro dos Relatórios de Sustentabilidade, foi analisado as instituições que divulgaram esse relatório único no ano de 2019, não sendo analisado essa informação, nem no Relatório de Gestão (esse utilizado apenas para a análise das contas) e nem no Balanço Social.

A seguir, procedeu-se à elaboração de um quadro para o cruzamento da informação das características das IES com o seu comportamento nas divulgações de RH. O propósito foi perceber se a informação divulgada por estas instituições varia de acordo com certas características das mesmas, pelo que a informação cruzada foi: tipo de IES, dimensão – medida por vários indicadores, localização geográfica, gastos com pessoal, tipos de informação financeira de RH, e informação não financeira de RH. Vale salientar que, para chegar ao resultado dos cálculos da informação financeira, juntamos os quatro tipos de benefícios em que cada benefício tinha o valor 1 (benefício a curto prazo, benefício pós emprego, benefício a longo prazo e benefício de cessação de emprego) que se encontrava nos relatos da informação financeira de 2019, mesmo quando o benefício era mencionado no relatório da instituição como não aplicável naquela instituição era somado como o valor 1. Ou seja, por exemplo, quando a entidade tinha a informação de dois benefícios, o valor para a entidade era considerado 2, e assim sucessivamente. Tendo em conta que, nenhuma instituição da amostra não mencionou os quatro benefícios e também nenhuma apresentou o valor 0.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

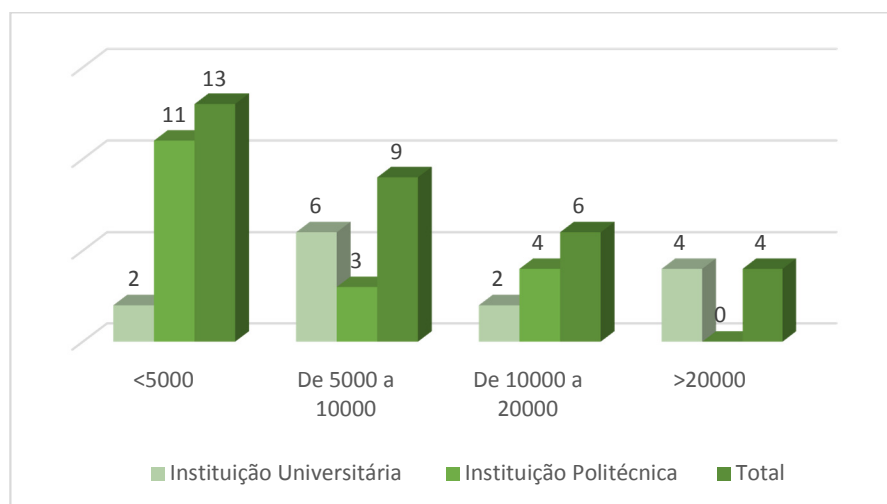
No presente capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos, decorrentes da aplicação da metodologia de pesquisa definida no capítulo anterior.

5.1. Caracterização das IES Portuguesas

5.1.1. Dimensão de Estudantes

No que respeita à dimensão, medida pelo número dos estudantes nas instituições universitárias e politécnicas públicas em Portugal, e tendo assumido um intervalo nessa dimensão, observa-se na Figura 5, o número total de estudantes inscritos em 2019.

Figura 5 – Número de Estudantes por tipo de Instituição



Para melhor definir a análise, foram criados quatro intervalos de dimensão, onde é apresentado o número de estudantes das universidades (n=14) e dos institutos politécnicos (n=18), uma vez que duas destas instituições politécnicas não disponibilizaram da informação para 2019. Verifica-se que existem quatro instituições universitárias (duas localizadas na região de Lisboa, uma no Centro e uma no Norte) com mais de 20.000 estudantes, e que onze institutos politécnicos têm menos de 5.000 estudantes, sendo este o intervalo com maior número de entidades (das quais, três são da região Norte, três da região de Lisboa, duas no Alentejo e três no Centro). Já no intervalo entre 5.000 e 10.000, observa-se seis universidades (duas estão localizadas em Lisboa, uma no Centro, uma no Alentejo,

uma no Norte e uma em Algarve), e três institutos politécnicos (uma no Centro, uma em Lisboa e uma no Norte).

Portanto, tendo em conta o total de 32 instituições, cerca de 41% representa o total de instituições que apresentou o número de estudantes inscritos menor que 5.000 (n=13), 28% no intervalo entre 5.000 e 10.000 (n=9), 19% no intervalo de 10.000 e 20.000 (n=6) e 12% apresentando um número de estudantes maior que 20.000 (n=4), o que implica dizer que as instituições politécnicas são de menores dimensão e as instituições universitárias são de maiores dimensão de estudantes.

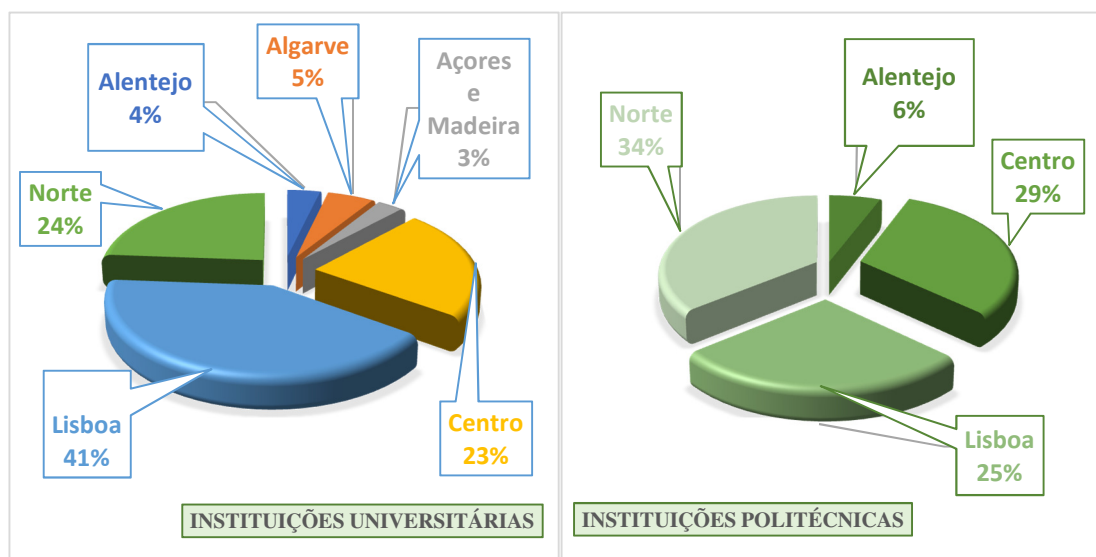
5.1.2. Dimensão de Docentes, Não Docentes e Investigadores nas IES

Assim como a sociedade, o perfil profissional vem se modificando ao longo do tempo. Cada vez mais os colaboradores passam a ser o ativo mais importante das instituições, servindo de eixo central para o desenvolvimento das entidades.

Os dados apresentados a seguir, estão de acordo com o número de colaboradores apresentados pelas instituições em seus relatos.

A análise efetuada, apresenta a distribuição de trabalhadores nas universidades e institutos politécnicos em Portugal, o total de pessoal afeto às entidades são consideradas a 31 de dezembro de 2019. Assim temos que, o número de trabalhadores na amostra de 32 IES em Portugal, com cerca de 18.500 representa o pessoal docente e investigadores, e com cerca de 9.500 o pessoal técnico nas universidades. Nos institutos politécnicos cerca de 8.600 são docentes e investigadores e o pessoal técnico corresponde a aproximadamente 3.500 colaboradores. Pelo que as universidades se apresentam com uma maior dimensão tanto de docentes e investigadores como do pessoal técnico.

Figura 6 – Distribuição geográfica dos trabalhadores/tipo de instituição



Na Figura 6, considerando a natureza dual do ensino superior português, relativamente à distribuição geográfica dos trabalhadores nas IES, verifica-se que em termos globais, as regiões que apresentam a maior taxa em números de colaboradores nas Instituições são Lisboa (68%), Norte (60%) e Centro (54%), é de considerar que nas três regiões referidas, encontram-se cerca de 82% das IES portuguesas.

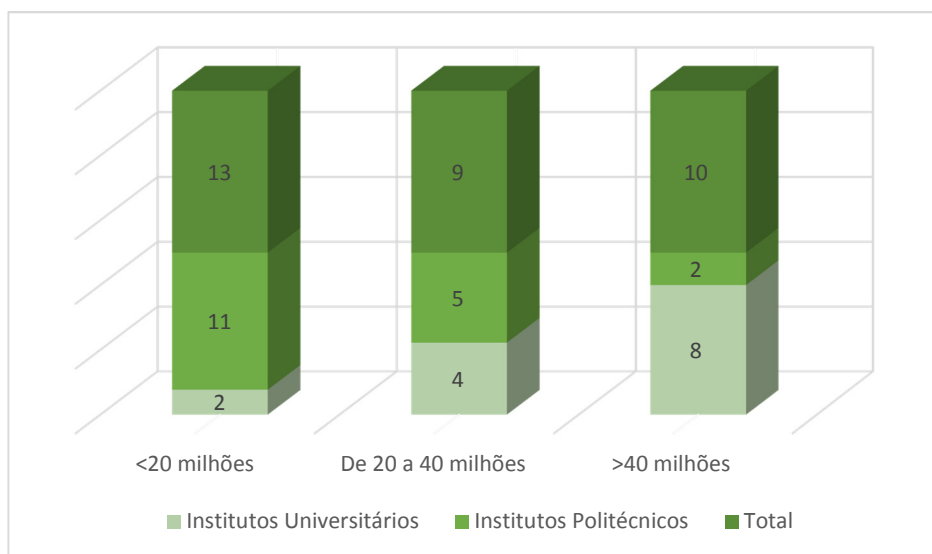
5.1.3. Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal encontram-se nas Demonstrações dos Resultados das IES e apresentam o valor remuneratório que as entidades pagam aos seus colaboradores, como forma de retribuição pelo trabalho desenvolvido no período de referência. Inclui também encargos sobre essas remunerações, designadamente as contribuições para a Segurança Social.

Tendo em conta que a informação financeira do estudo está relacionada à NCP 19, norma esta que, entre outros, objetiva prescrever a contabilização e divulgação dos benefícios dos empregados, e considerando que o benefício de curto prazo, como benefício dos empregados, inclui os salários, ordenados e contribuições para a Caixa Geral de Aposentações ou Segurança Social, férias anuais pagas e ausências por doença pagas, gratificações e outros prémios associados a resultados ou desempenho (se pagáveis dentro de 12 meses após a data de relato) e benefícios não monetários (tais como cuidados médicos, alojamento, automóveis e bens ou serviços grátis ou subsidiados) a empregados correntes.

Dessa forma, efetuou-se uma análise no montante de gastos com pessoal anual que se apresenta na Figura 7.

Figura 7 – Gastos com Pessoal por tipo de IES



Considerando os três intervalos para os gastos com os colaboradores, das 32 instituições apresentadas na Figura 7, verifica-se que existem duas instituições universitárias que gastaram um montante inferior a 20 milhões de euros, e que neste intervalo encontra-se o maior número de institutos politécnicos (n=11). Já no intervalo entre 20 e 40 milhões dos gastos com os colaboradores, apresentam-se quatro universidades (n=4) e cinco instituições politécnicas (n=5), observando-se, neste intervalo, uma maior aproximação dos dois tipos de instituições. O maior número de instituições universitárias apresenta-se no último intervalo, com remunerações anuais acima de 40 milhões de euros. Esta análise, como esperado, aproxima-se da relativa ao número de colaboradores, já que entidades com mais colaboradores têm gastos com pessoal também mais elevados.

5.2. Divulgação de informações de RH nas IES

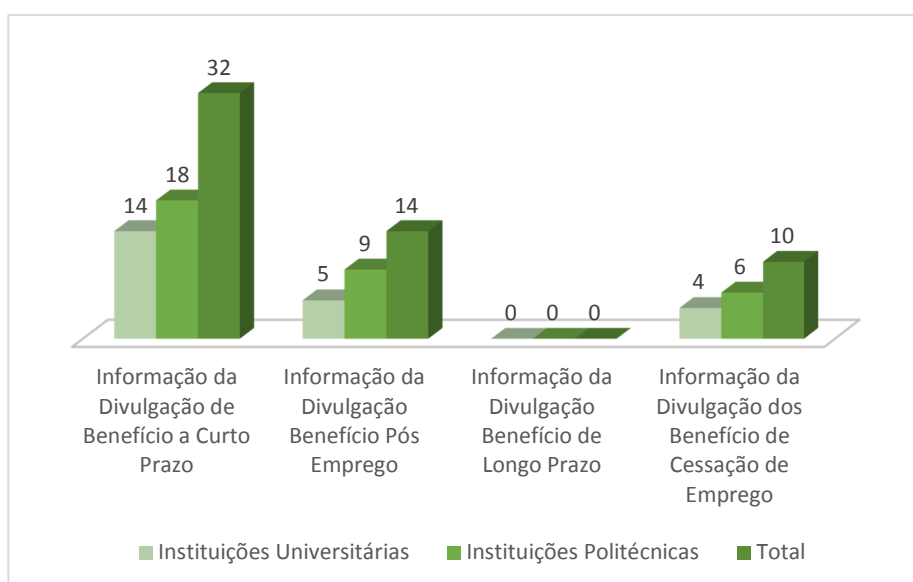
5.2.1. Relatórios das Informações Financeiras (NCP-19)

Para responder ao primeiro objetivo designado para o presente trabalho, foram analisados os relatórios da informação financeira das 32 IES da amostra, no sentido de perceber quais foram as informações de RH divulgadas por estas instituições no âmbito da NCP 19.

Desde logo, percebeu-se alguma dificuldade de uma quantidade considerável de IES analisadas em divulgarem os requisitos da nota 19 em seus relatos, de acordo com os requisitos do anexo às demonstrações financeiras, que se encontram na NCP 1.

Assim, e devido a ausência desses requisitos, optamos por verificar a informação de uma forma geral, sem analisar estes requisitos específicos de divulgação (até porque muitos nem se aplicam às IES), ou seja, considerámos para a análise apenas quando a instituição mencionava nas contas um dos quatro tipos benefícios (benefício a curto prazo, benefício pós emprego, benefício de longo prazo e benefício de cessação de emprego), incluindo mesmo quando mencionava a informar que um dos benefícios não se lhe aplicava (Figura 8).

Figura 8 – Divulgação de informação financeira de RH



Primeiramente, todas as IES referem informações relativas a benefícios a curto prazo. Depois, verifica-se que catorze instituições (cinco instituições universitárias e nove instituições politécnicas) referiram a informação dos benefícios pós emprego. Relativamente a divulgação do benefício de longo prazo, não houve instituições a divulgar este benefício. Quanto aos benefícios decorrentes de cessação de emprego, quatro universidades e seis institutos politécnicos referem estes benefícios, sendo reconhecidos como gastos no período em que ocorrem.

Portanto, verifica-se que a categoria com maior divulgação nas instituições é os benefícios a curto prazo dos empregados (14 universidades e 18 institutos politécnicos),

visto que estes existem obrigatoriamente em todas as IES. De facto, de acordo com a NCP 19, parágrafo 5, estes benefícios incluem itens como:

(a) Salários, ordenados e contribuições para a segurança social; (b) Ausências permitidas de curto prazo remuneradas (tais como férias anuais pagas e baixas por doença pagas) em que a compensação pelas ausências ocorre dentro de 12 meses após a data de relato em que os empregados prestam o respetivo serviço; (c) Gratificações relacionadas com o desempenho e participações nos resultados a pagar dentro de 12 meses após a data de relato em que os empregados prestam o respetivo serviço; e (d) Benefícios não monetários (tais como cuidados médicos, alojamento, automóvel e bens ou serviços grátis ou subsidiados) dos atuais empregados.

As IES têm periodicamente, pelo menos gastos das alíneas a) e b).

As obrigações decorrentes dos benefícios de curto prazo nas IES analisadas foram reconhecidas como gastos no período em que os serviços foram prestados, por contrapartida do reconhecimento de passivos que se extinguiram com o respetivo pagamento. Como também o direito a férias e subsídio de férias relativo ao período, por este coincidir com o ano civil, vence-se em 31 de dezembro de cada ano, sendo somente pago durante o período seguinte, pelo que os gastos correspondentes foram reconhecidos como benefícios de curto prazo e tratados de acordo com o anteriormente referido.

A IES adotaram o SNC-AP a partir de 2018, e os relatórios em análise foram de 2019. Dessa forma, as instituições ainda estavam a se adaptar ao normativo, o que também pode justificar a reduzida informação no anexo.

Ainda, tendo em conta a análise nos relatórios da informação financeira de RH nas 32 IES em 2019, verificou-se que apenas uma instituição universitária apresentou o Relato Integrado, relato este que apresenta a informação financeira juntamente a não financeira em um único relatório.

5.2.2. Relatos das Informações Não Financeiras (Relatórios de Sustentabilidade)

Quanto aos Relatórios de Sustentabilidade, conforme já referido na Figura 4, apenas 4 instituições todas universitárias divulgaram este relatório em 2019.

Destas quatro IES, duas apresentaram este relato apenas relativo a uma unidade orgânica, dessa forma não disponibilizando a informação da instituição como um todo (consolidada).

Das quatro instituições, todas mencionaram a informação de RH, sendo que três IES elaboraram o documento de acordo com a normativa da GRI.

Na análise destes quatro relatos de sustentabilidade, verificou-se quanto as informações divulgadas relativa a RH, que em três relatórios foram apresentados a distribuição dos trabalhadores por gênero, e uma apresentou a estrutura remuneratória por gênero. Relativamente a faixa etária dos trabalhadores, duas instituições evidenciaram a estrutura etária. No entanto, apenas uma instituição apresentou as habilitações literárias do pessoal docente e investigador e do pessoal técnico, como também foi a única a apresentar a quantidade de trabalhadores portadores de deficiência por gênero, relativamente ao estudo em análise. Importa dizer que, há ainda muito o que se trabalhar nesta área, no entanto as instituições já apresentam algum compromisso para com a sustentabilidade.

5.2.3. As divulgações de Informações Financeiras e Não Financeiras de RH e as características das IES

Para analisar se a divulgação da informação, financeira e não financeira, de RH das IES, variam conforme as características das entidades, fez-se necessário analisar primeiramente os dados das instituições por tipo, quanto a divulgação da informação financeira (NCP 19), onde para um benefício apresenta-se 5 universidades e 7 institutos politécnicos; para dois benefícios, 8 universidades e 5 institutos politécnicos; e para três benefícios apresenta-se 1 universidade da amostra e 6 institutos politécnicos, conforme o Quadro 6, que para além, apresenta a dimensão dos estudantes, docentes e investigadores, não docentes, bem como o montante dos gastos com pessoal, a localização geográfica e a divulgação da informação não financeira (Relato de Sustentabilidade).

Quadro 6 – Características das IES por tipo

	Div. Inf. Fin._RH (NCP 19)	Estudantes (unid.)	Não Docentes (unid.)	Docentes/ Investigadores (unid.)	Gastos com Pessoal (€)	Região Lisboa (%)	Região Norte (%)	Região Centro (%)	Região Alentejo (%)	Região Algarve (%)	Arquipélagos (%)	Div. Inf. Não F.RH (R.Sustentabilidade) (%)	
Instituições Universitárias													
TOTAL POR TIPO	1	107497	4592	9793	593.214.673,30 €	2	1	1	0	0	1	2	
	2	99695	4780	7792	544.639.060,60 €	1	2	2	1	1	1	2	
	3	6215	179	159	12.995.735,07 €	1	0	0	0	0	0	0	
	Instituições Politécnicas												
	1	28196	1017	2565	96.335.194,99 €	3	1	3	0	0	0	0	
	2	25000	938	2223	91.423.745,12 €	0	2	2	1	0	0	0	
3	48366	1551	3802	179.684.838,20 €	2	2	1	1	0	0	0		
TOTAL INSTITUIÇÕES	314969	13057	26334	1.518.293.247,28 €	9	8	9	3	1	2	4		

Em seguida, cruzou-se a informação das secções anteriores, onde a divulgação da informação financeira, foi analisada por tipos de benefícios dos empregados, escalonada entre 1 a 3 tipos de benefícios dos empregados, já que nenhuma instituição divulgou informação relativa aos 4 tipos, e todas divulgaram pelo menos um tipo (ausência de zero).

Portanto, o Quadro 7 resume a análise descritiva, que procurou fazer o cruzamento dos dados das instituições da amostra, 32 entidades, que corresponde a 94,12% das IES públicas em Portugal, no ano de 2019.

Quadro 7 – Valores médios das características das IES, por escalão da divulgação da Informação Financeira de RH

Div. Inf. Fin._RH(NCP 19)	Estudantes (unid.)	Não Docentes (unid.)	Docentes/ Investigadores (unid.)	Gastos com Pessoal (€)	Região Lisboa (%)	Região Norte (%)	Região Centro (%)	Região Alentejo (%)	Região Algarve (%)	Arquipélagos (%)	Div. Inf. Não F._RH (R.Sustentabilidade) (%)
MÉDIA POR ESCALÃO NAS INSTITUIÇÕES											
1	11307,8	467,4	1029,8	57.462.489,02 €	0,42	0,17	0,33	0,00	0,00	0,08	0,17
2	9591,9	439,9	770,3	48.927.908,13 €	0,08	0,31	0,31	0,15	0,08	0,08	0,15
3	7797,3	247,1	565,9	27.525.796,19 €	0,43	0,29	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00

Esta análise mostrou que, quanto a média por escalão da divulgação da informação financeira de RH, verifica-se que todas as instituições que divulgam só um item da informação financeira, tem uma média de 11.308 estudantes, 467 funcionários não docentes e uma média de 1.030 docentes e investigadores, o que possibilita analisar no Quadro 7, quanto ao cruzamento dos dados, que quem menos divulga a informação financeira de RH são as instituições de maior dimensão. Assim, percebe-se que há uma relação inversa entre a dimensão da instituição e a informação financeira de RH disponibilizada, ou seja, quanto menor a dimensão da instituição (tanto em número de estudantes, não docentes, docentes e investigadores, bem como em montante de gastos com pessoal), maior é a divulgação da informação. Há, portanto, visivelmente um padrão de comportamento identificado no quadro apresentado.

Relativamente às regiões, vale salientar que, as instituições com maior dimensão, são as que menos divulgam a informação financeira de RH (divulgam apenas um item da informação), ou seja, das instituições que apresentam só um item de benefícios de curto prazo, 42% estão na região de Lisboa, 33% estão na Região Centro, 17% estão na Região Norte e 8% está nos Arquipélagos. Entretanto, não há nenhuma entidade da Região do Alentejo e Algarve que divulgam um item de informação financeira.

As regiões que apresentam dois itens da informação financeira de RH, encontram-se igualmente divididas, maioritariamente nas Regiões Norte e Centro, que apresentam a mesma percentagem de divulgação da informação financeira (31% cada região). Na Região do Alentejo 15% das instituições apresentam dois itens da informação financeira em seus relatos financeiros. Quanto às regiões de Lisboa, Algarve e Arquipélagos apresentam, cada região, uma percentagem de 8% das instituições que divulgam 2 itens da informação financeira.

As IES que apresentam uma menor dimensão em valores médios são aquelas que mais divulgam a informação financeira de RH, ou seja, divulgam informação relativa a três itens (tipos de benefícios). É expectável que estas entidades estejam nas regiões de Lisboa, Norte e Centro, independentemente de divulgarem mais ou menos, uma vez que nestas regiões se concentram o maior número de entidades.

Por fim, quanto ao cruzamento da informação financeira e não financeira de RH divulgada nas IES públicas portuguesas, no grupo das 12 instituições que divulgaram um item da informação financeira, 2 instituições universitárias divulgaram também informação não financeira (17% e se encontram na região de Lisboa). Da mesma forma que, das 13

instituições que divulgaram 2 itens da informação financeira de RH, 2 instituições universitárias divulgaram a informação não financeira (15% e estão localizadas: uma na região de Lisboa e outra na região Centro). Das sete instituições que divulgaram três itens da informação financeira, nenhuma divulgou a informação não financeira.

Portanto, pode-se concluir que, de toda a informação analisada, quem dá mais importância à divulgação da informação financeira de RH, parece dar menos importância à divulgação da informação não financeira de RH (tendo em consideração apenas o Relatório de Sustentabilidade, uma vez que o estudo se limitou a analisar este relato de informação não financeira). Contudo, não quer dizer que a entidade não possa divulgar essa informação em outros relatórios, como por exemplo no próprio Relatório de Gestão (que foi desconsiderado nesta análise, que usou apenas como fonte de informação as contas financeiras) e no Balanço Social.

Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões

A AP portuguesa tem sido alvo, nos últimos anos, de várias reformas administrativas, originadas pelo movimento da NGP, que preconiza um modelo de gestão marcado pelo controlo, compromisso, transparência e responsabilidade (*accountability*), como também direcionado para uma maior autonomia e participação dos cidadãos (*stakeholders*). As IES públicas portuguesas têm sido também abrangidas por essas reformas e nesse contexto, a gestão dos RH assumiu um papel indispensável nestas instituições, passando estas de uma gestão de pessoal meramente administrativa e burocrática, para uma gestão mais estratégica, atendendo aos critérios de eficiência, eficácia e economia, como também preocupada com a valorização do capital humano, com a sua motivação e satisfação laboral.

A transparência nos processos de gestão e a evolução da conjuntura económica levaram a uma maior exigência nos RH das organizações, designadamente, no que se refere à prestação de contas dos recursos públicos, na utilização dos referidos recursos e no retorno conseguido com a sua utilização, bem como a maior responsabilidade e ao atendimento da *accountability* face ao envolvimento com os *stakeholders* internos e externos das IES.

A *accountability* aplicada nos RH das IES permite uma postura mais assertiva para garantia da responsabilização nos processos, metas a serem alcançadas e resultados. Em contrapartida, exige uma maior responsabilidade e compromisso, não só dos funcionários não docentes, mas também dos seus docentes e investigadores, que têm em suas competências a principal fonte de vantagem competitiva sustentável das instituições, havendo portanto, um esforço considerável destes, para ir de encontro às necessidades da sociedade.

As mudanças no nível do processo de relato financeiro, nomeadamente através das normas contábeis internacionais (repercutidas em Portugal no SNC-AP e na NPC 19) e não financeiro, particularmente no que concerne ao Relato de Sustentabilidade, têm sido relevantes e poderão trazer vários benefícios para a informação de RH divulgada pelas IES, contribuindo para melhorar a *accountability*, tanto para os *stakeholders* quanto para a sociedade em geral.

Considerando a importância dessas temáticas, o estudo empírico pretendeu perceber que informações de RH são divulgadas pela IES públicas portuguesas, informação financeira (quanto à NCP 19) e não financeira (Relato de Sustentabilidade), associando ao

incremento da *accountability* para com os diversos *stakeholders*. Com vista a atender aos objetivos e questões de investigação definidos, foi analisada a informação contida nos relatórios financeiros (contas consolidadas e individuais) e Relatórios de Sustentabilidade, tendo 2019 como ano base do estudo e considerando a análise desenvolvida nas 32 IES públicas portuguesas no ano de 2019, apresentam-se as conclusões seguintes.

Relativamente à primeira questão de investigação conclui-se, da análise da informação no âmbito da NCP 19, todas as entidades divulgaram informação relativa aos benefícios dos empregados a curto prazo. Algumas também divulgaram informação de benefícios de cessação de emprego e outras de pós-emprego, com mais predomínio nas instituições politécnicas.

De referir que o ano de 2019, ano este escolhido para o estudo, foi o segundo ano de implementação do SNC-AP nas IES públicas que, na sua maioria, adotaram este normativo no ano de 2018, o que pode explicar porque uma grande parte destas entidades não atendeu aos requisitos do anexo da nota 19.

As questões relacionadas à sustentabilidade têm merecido um papel relevante nas entidades da AP, incluindo nas IES públicas portuguesas, atualmente também comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Consequentemente, tem despertado o interesse da sociedade, nomeadamente das várias instituições, empresas e cidadãos. Nesse sentido, o Relato de Sustentabilidade, tem sido uma ferramenta de divulgação de informação não financeira, muito discutida nos últimos anos, tendo em consideração os impactos económicos, sociais e ambientais das entidades. O Relato de Sustentabilidade tem ganho também notória importância face à divulgação de informação das entidades para os seus *stakeholders*, incluindo no que concerne à dimensão dos RH. Nesse contexto, o segundo objetivo do presente estudo visou analisar qual a informação não financeira de RH que é divulgada através dos Relatos de Sustentabilidade. Em 2019 observou-se que apenas um pequeno número de instituições divulgaram este relatório, o que não implica necessariamente concluir que as entidades não divulgam esta informação de RH, já que as entidades podê-la-iam ter divulgado de outra forma, como por exemplo, no Relatório de Gestão ou no Balanço Social, que não foram alvo do estudo, o que constitui uma limitação.

Relativamente à terceira questão que o estudo propôs responder, no sentido de perceber se há algum padrão na informação de RH divulgada nas IES, de acordo com determinadas características das mesmas, como o tipo, a dimensão (medida por diversas

variáveis) e a localização geográfica, conseguiram identificar-se algumas tendências. Os resultados da análise permitiram concluir que, de toda a informação mencionada, quem dá mais importância à divulgação da informação financeira, parece dar menos importância a divulgação da informação não financeira, tendo em consideração apenas o Relatório de Sustentabilidade. No entanto, as instituições de maiores dimensões são as que menos divulgam a informação financeira, mas divulga mais informação não financeira. Ainda é de referir que as entidades que mais divulgam a informação financeira de RH estão localizadas na região de Lisboa, mas também nessa mesma região estão as instituições que menos divulgam esta informação. As poucas instituições que divulgam a informação não financeira, do estudo em análise, são universidades e estão localizadas em Lisboa e Centro. Foi também identificado, quanto a análise do estudo, que os institutos politécnicos ainda não divulgam a informação não financeira de RH através do Relato de Sustentabilidade.

Os resultados da pesquisa trazem contribuições significativas, num contexto marcado pela falta de informação financeira de RH, no âmbito da NCP 19, e de informação não financeira de RH (Relatório de Sustentabilidade em análise) nas IES. Em particular, constatou-se falta de pesquisa nas duas áreas de relato de RH. É evidente a necessidade de adoção destas duas práticas de relato com maior rigor por parte das IES públicas portuguesas, uma vez que estas práticas são fundamentais para o melhoramento da *accountability*, relativamente à política de RH, para com os seus *stakeholders*.

As conclusões do presente trabalho são relevantes, mas existem também limitações consideráveis. A primeira foi o período de análise, ter sido só um ano (2019), um ano de grande impacto nas contas das IES públicas portuguesas, devido a adaptação ao SNC-AP. Outra limitação foi o reduzido número de Relatórios de Sustentabilidade divulgados (informação não financeira de RH) e o facto de não ser utilizado outro tipo de relatório não financeiro.

Quanto a pesquisa a ser desenvolvida futuramente, tendo em conta a amplitude do tema, sugere-se o seguinte: tendo por base os dados obtidos no ano de referência, alargar o estudo a mais anos, numa perspetiva evolutiva; analisar outras formas de divulgação e relato de informação não financeira de RH; e realizar entrevistas com preparadores da informação nas IES para procurar explicar o porquê de certos comportamentos de divulgação da informação de RH.

Bibliografia

- Adams, C. e Frost, G. (2008). Integrating Sustainability Reporting Into Management Practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302.
- Alijarde, B. e Lopez, B. (2002). Panorama Internacional de la Contabilidad Pública, VII Jornada de Trabajo de Contabilidad Pública – ASEPUC, Abril, Murcia.
- Almeida, D. (2019). As práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro, Dissertação de Mestrado, consultado em 02 de agosto, 2020, disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31443/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dora%20Oliveira%20Almeida.pdf>
- Almqvist, R., Grossi, G., van Helden, G. e Reichard, C. (2013). Public Sector Governance and Accountability, *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7-8), 479-487.
- Amaral, A. e Magalhães, A. (2001). On Markets, Autonomy and Regulation the Janus Head revisited. *Higher Education Policy*, 14(1), 7-20.
- Apolinário, P. (2013). Relatório sobre Gestão de Recursos Humanos Numa Empresa De Redes e Telecomunicações, Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre, consultado em 08 de janeiro, 2021, disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/15604/1/Relat%C3%B3rio%20sobre%20Recursos%20Humanos%20numa%20Empresa%20de%20Redes%20e%20Telecomunica%C3%A7%C3%B5es-%20Patricia%20Apolinario.pdf>
- Araújo, A. e Oliveira, M.(1997). Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP, São Paulo.
- Araújo, J. (2000). Tendências Recentes de Abordagem à Reforma administrativa, *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1(1), 38-47.
- Araújo, J. (2008). A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente, NEAPP – Comunicações em conferências, consultado em 16 de maio, 2021, disponível em <http://hdl.handle.net/1822/8289>
- Argento, D., Culasso, F. e Truant, E. (2019). From Sustainability to Integrated Reporting: the legitimizing role of the CSR manager, *Organization and Environment*, 32(4), 484-507.

- Argento, D., Grossi, G., Jääskeläinen, A., Servalli, S. e Suomala, P. (2020). Governmentality and Performance for the Smart City, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(1), 204-232.
- Azevedo, A. (2017). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva – Estudo de Caso, Dissertação de Mestrado, consultado em 08 de agosto, 2021, disponível em https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=120246
- Baldwin, L. (2002). Total Quality Management in Higher Education: the Implications of Internal and External Stakeholders Perceptions, Tese de Doutoramento, consultado em 25 de novembro, 2020, disponível em <https://www.proquest.com/openview/2c1ba4858e25e10a8c835d5bf247db64/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Barberis, P. (1998). The new public management and a new accountability. *Public administration*, 76(3), 451 - 470.
- Becker, B. e Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. e Huselid, M. (1999). Overview: strategic human resource management in five leading firms, *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Bilhim, J. (2006). - Gestão estratégica de recursos humanos, 2ª ed., Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas. ISBN 972-8726-71-6
- Blair, H. (2000). Participation and Accountability at the Periphery: Democratic Local Governance in Six Countries, *World Development*, 28(1), 21-39.
- Borins, S. (1995). The new public management is here to stay, *Canadian Public Administration*, 38(1), 137 – 138.
- Bovens, M., Schillemans, T. e Hart, P. (2008). Does Public Accountability work? An Assessment tool, *Public Administration*, 86(1), 225-242.
- Brandão, M. e Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal. As especificidades do caso português, *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Brinkhurst, M., Rose, P., Maurice, G. and Ackerman, J.D. (2011). Achieving campus sustainability: top-down, bottom-up, or neither?, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(4), 338-354

- Brunsson, N. e Sahlin-Andersen, K. (2000). Constructing organizations: The example of public sector reform, *Organization Studies*, 21, 721-746.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders, *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.
- Caba, C., López, A., e Rodríguez, M. (2005). Citizens Access to on-line Governmental Financial Information: Practices in the European Union countries, *Government Information Quarterly*, 22, 258– 276.
- Campion, M., Fink; A. ; Ruggeberg, B. ; Carr, L.; Phillips, G. e Odman, R. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling, *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Cao, X. e Yu, K. (2007). Human Resources Management Problems and Countermeasures in Private Enterprises, *National Business (Economic Theory Studies)*, 3.
- Carvalho, J. e Monteiro, S. (2002). O relato ambiental nas empresas portuguesas abrangidas pela ISO 14001. In: Encontro de Professores Universitários de Contabilidade, 10., Santiago de Compostela. Anais. Espanha.
- Charles, D. (2003). Universities and Territorial Development: Reshaping the Regional Role of UK Universities. *Local Economy*, 18(1), 7-20.
- Comissão Europeia. (2013). *Relatório da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu relativo à aplicação de normas de contabilidade harmonizadas do setor público nos Estados-Membros: Adequação das IPSAS para os Estados-Membros*, Bruxelas, consultado em 10 de janeiro, disponível em 2021, em <https://op.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/8e7e4f36-8ede-4f1d-a58f-4b48958d3801/language-pt>
- Connolly, C. e Hyndman, N. (2004). Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities, *The British Accounting Review*, 36(2), 127-154.
- Costa, J. (2001) A Universidade no seu Labirinto. Lisboa: Editorial Caminho.
- Costa, A., Pereira, J. e Blanco, S. (2006). Auditoria do sector público no contexto da nova gestão pública, *Revista de Estudos Politécnicos*, III (5/6), 201-225.
- Couto, M. e Ferreira, A. (2017). A importância da transparência e *accountability* na administração local, XVI Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria,

consultado em 24 de outubro, 2020, disponível em https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/225.pdf

Coy, D., Fischer, M. e Gordon, T. (2001). Public Accountability: A New Paradigm for College and University Annual Reports, *Critical Perspectives on Accounting*, 12, Issue 1, 1-31.

Cunha, P. e Gomes, J. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos, *Recursos Humanos Magazine*, maio/junho, 6-12.

Cunha, P., Rego, A., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., Marques, A. e Gomes, F. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, (2ª edição revista e corrigida), Edições Sílabo.

Dryzek, J. (2013). *The politics of the earth: Environmental discourses*, 3ª edição, UK: Oxford University Press.

Fernandes, A. (1995). *Métodos e regras para a elaboração de trabalhos académicos e científicos*, Porto: Porto Editora.

Fernandes, V. (2017). Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups, Dissertação de Mestrado, consultado em 08 de agosto, 2020, disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/302871027.pdf>

Ferreira, E. (2019). A Importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal, Tese de Doutoramento, consultado em 02 de setembro, 2021, disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/25457>

Ferreira, F. (2014). A Divulgação da Informação Financeira sobre Recursos Humanos e a sua influência no desempenho – O Caso das empresas portuguesas cotadas no Euronext Lisboa, Dissertação de Mestrado, consultado em 19 de dezembro, 2020, disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13421/1/Fabio_Ferreira.pdf

Fonseca, A. (2016). O papel da Auditoria na promoção da *Accountability* – o caso das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Público, Dissertação de Mestrado, consultado em 01 de agosto, 2020, disponível em https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/33026/1/Projeto%20Tese%20VFinal_3_Anabela.pdf

Fortin, M. (2009). *O processo de Investigação – da Concepção à Realização*, 5ª Ed.. Lisboa: Lusociência.

- Fouto, A. (2002). O Papel das Universidades Rumo ao Desenvolvimento Sustentável: das Relações Internacionais às Práticas Locais, Universidade Nova de Lisboa.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frey, M. (2015). Integração da sustentabilidade no controle e na prestação de contas na gestão pública municipal sob os fundamentos da *accountability*, Tese de Doutorado, consultado em 17 de junho, 2021, disponível em <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1010/1/M%C3%A1rcia%20Rosane%20Frey.pdf>
- Gomes, P., Fernandes, M. e Carvalho, J. (2015) O Processo de Harmonização Internacional da Contabilidade Pública em Portugal: A Perspetiva de Diferentes *Stakeholders*, in Congresso dos TOC 20 anos: Uma ambição, um compromisso, um rumo, Lisboa 17 e 18 de setembro 2015. OTOC, 1-31.
- Gonçalves, M., Lira, M., e Marques, M. (2017). Síntese Cronológica sobre a Contabilidade Pública em Portugal, seu Passado, Presente e Futuro (1222-2016): Revisão da Literatura, *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), 121–143.
- Gray, Andrew e Jenkins, Bill (1995). From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution?, *Public Administration*, 73(1), 75-99.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, 4, 1-25.
- Guri-Rosenblit, S.; Sebkova, H. (2004). Diversification of Higher Education Systems: Patterns, Trends and Impacts, Diversification of Higher Education and the Changing Role of Knowledge and Research, UNESCO Forum Occasional Paper Series, 6. UNESCO, 40-69.
- Hall, A., e Ferris, G. (2011). Accountability and Extra-Role Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.
- Hazelton, J. e M. Haigh (2010). Incorporating sustainability into accounting curricula: lessons learnt from an action research study, *Accounting Education: an international journal*, 19(1-2), 159-178.

- Huselid, M., Jackson, S. e Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness a determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188, consultado em 08 de abril, 2021, disponível em https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1997_AMJ_Technical_and_Strategic_SHRM.pdf
- Inkson, K. (2008). Are humans Resources?, *Career Development International*, 13(3), 270-279.
- Jacinto, J. (2012). A importância do relatório de gestão na divulgação dos indicadores de desempenho: o caso dos institutos politécnicos portugueses, Dissertação de Mestrado, consultado em 05 de setembro, 2021, disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/61796878.pdf>
- Jesus, M. e Eirado, J. (2012). Relevance of Accounting Information to Public Sector Accountability: A study of Brazilian federal public universities, *Tékhné*, 10 (2), 87-98.
- Jongbloed, B., Enders, J. e Lozaerno, C. (2008). Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda, *Higher Education*, 56(1), 303-324.
- Jorge, S.; Carvalho, J. e Fernandes, M. J. (2006). Compliance with the New System of Local Government Accounting in Portugal. In *Accounting reform in the Public Sector: mimicry, fad or necessity?*, editado por E. Lande and J. C. Scheid (Eds.), 145-162. Garches, França: Expert Comptable Media.
- Jorge. S., Fernandes, M. e Gomes, P. (2013). Performance Management in the Public Sector: Past, Current and Future Trends, *TÉKHNE – Review of Applied Management Studies* , 11(1), 4-9.
- Joseph, G. (2012). Ambiguous but tethered: An accounting basis for sustainability reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, 23(2), 93-106.
- Koppell, J. (2005). Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”, *Public Administration Review*, 65(1), 94- 108.
- Kolk, A. e Tulder, R. v. (2009). International Business, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development, *International Business Review*, 19(1), 119-125.
- Larrán Jorge, M. e García-Meca, E. (2004). Costes, Beneficios y factores ligados a la política de divulgación de información financiera. *Revista de contabilidad*, 7(14), 75-111.

- Lindberg, S. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes, *International Review of Administrative Sciences*, 79(2), 202-226.
- Lira, M.; Gonçalves, M. e Marques, M. (2015). Instituições de ensino superior públicas em Portugal sua administração sob as premissas da New Public Management e da crise econômica global, *Revista Brasileira de Educação*, 20(60), 99-119.
- Lozano, R. (2011). The State of Sustainability Reporting in Universities, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78.
- Mainardes, E. (2010). Gestão de Universidades Baseada no Relacionamento com os seus Stakeholders, Tese de Doutoramento, consultado em 18 de setembro, 2020, disponível em https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4393/1/TESE%20final%20EMERSON%20WAGNER%20MAINARDES%20vers%c3%a3o%20final%2026_12_10.pdf
- Mainardes, E. e Alves, H. (2010). *Quem são os Stakeholders de uma Universidade?*, consultado em 07 de agosto, 2021, disponível em http://www.sigmees.com.br/files/Quem_sao_os_Stakeholders_de_uma_Universidade.pdf
- Manes-Rossi, F.; Tiron-Tudor, A.; Nicolò, G. e Zanellato, G. (2018). Ensuring More Sustainable Reporting in Europe Using Non-Financial Disclosure—De Facto and De Jure Evidence. *Sustainability*, 10 (4), 1162, consultado em 07 de Agosto, 2021, disponível em <https://doi.org/10.3390/su10041162>
- Manes-Rossi, F., Nicolò, G. e Argento, D. (2020). Non-financial reporting formats in public sector organizations: a structured literature review, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(4), 639-669.
- Marchington, M. e Grugulis, I. (2000). “Best practice” human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Marinho, M. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias, Dissertação de Mestrado, consultado em 16 de janeiro, 2021, disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/7802/1/ulfpie043037_tm.pdf
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. e Sánchez-Gardey, G. (2005), Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm

- success, *Management Revue* 16 (2), 213- 241, consultado em 16 de junho, 2021, disponível em DOI:10.5771/0935-9915-2005-2-213
- Mata, C., Fialho, A. e Eugénio, T. (2014). A Análise da investigação em contabilidade sobre relato ambiental: 2006-2011. *Revista Universo Contábil*, 10(4), 182-199.
- Martell, R. (2007). Municipal Government Accountability in Brazil. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1591-1619.
- Matos, J. (2017). As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública, Dissertação de Mestrado, consultado em 17 de julho, 2021, disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19778/1/Satisfa%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- McVea, J. e Freeman, R. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management, *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57-69.
- Mendes, I. (2012). Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Administração Pública: Mito ou Realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., Sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e os Possíveis Impactos na Performance, Dissertação de Mestrado, consultado em 25 de junho, 2021 em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese%20Final_In%C3%A1cio.pdf
- Mesquita, A. (2010). Serviços de referência: do tradicional ao digital nas bibliotecas dos Institutos Politécnicos públicos em Portugal, Dissertação de Mestrado, consultado em 20 de agosto, 2021, disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14812/4/Servi%C3%A7os%20de%20Refer%C3%Aancia%20nas%20Bibliotecas%20dos%20Institutos%20Polit%C3%A9nicos__Alberto%20Mesquita.pdf
- McVea, J. e Freeman, R. (2005). A names-and-faces approach to stakeholder management, *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 57-69.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Motta, A. (1991). Carreiras profissionais na gestão e organização das empresas, *Emprego e Formação*, 14, Maio, 45-49.
- Nogueira, S. e Carvalho, J. B. C. (2006). A contabilidade pública em Portugal: Opinião de especialistas, XIII Encuentro AECA-La Eficiencia en el Gobierno en la Gestión de la Mediana Empresa. 28 e 29 de Setembro, 1–20, consultado em 11 de outubro, 2020,

disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2024/1/Artigo%5BCordoba%5D.pdf>

Nolan, P. e O'Donnell, K. (1995). *Industrial Relations and Productivity*. In Edwards, P. (ed.) *Industrial Relations*. Oxford: Blackwell.

Nunes, P. (2008), Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VII, N.º 11.

Nunes, A, Rodrigues, L. e Viana, L. (2019). *O Sistema de Normalização Contabilística Administrações Públicas – Teoria e Prática*, Almedina, 2ª edição.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pinho, J. e Sacramento, A. (2009). *Accountability: já podemos traduzi-la para o Português?*, *RAP - Revista de Administração Pública*. 43(6), 1343-1368.

Pires, C. (2012). Os determinantes da divulgação da informação financeira na Internet: evidência empírica nos municípios portugueses, Dissertação de Mestrado, consultado em 20 de fevereiro, 2021, disponível em https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8482/1/Wilson_Pires_MCF_2012.pdf

Pollitt, C. e Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA, consultado em 10 de junho, 2021, disponível em https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State

Potter, B. (2002). Financial accounting reforms in the Australian public sector: an episode in institutional thinking, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(1), 69-93.

Radin, T. (1999). *Stakeholders theory and the law*, Tese de Doutoramento, The Colgate Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Charlottesville, USA.

Rego, C., e Caleiro, A. (2010). O ' Mercado' do Ensino Superior em Portugal: um diagnóstico da situação actual, Documento de Trabalho nº 2010/04, Évora: CEFAGE, consultado em 08 de agosto, 2021, disponível em DOI:10.13140/RG.2.1.3310.8723

- Rodrigues, D. (2016). Educação para o Desenvolvimento Sustentável no Ensino Superior e no 1.º CEB, Dissertação de Mestrado, consultado em 02 de janeiro, 2021, disponível em https://ria.ua.pt/bitstream/10773/18383/1/Relat%C3%B3rio%20Final_Daniela%20Rodrigues.pdf
- Ritzen, J. (2011, novembro). A framework for scoring the empowerment of universities in the EU member states, Comunicação apresentada à Conference University Policy for Strengthening Competitiveness and Social Cohesion, UNU-MERIT, Maastricht, Holanda.
- Rocha, A. (2011). Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens, *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14 (2), 82-97.
- Rodrigues, L. (2012). Portugal rumo às normas internacionais de contabilidade pública, *Revista OTOC*, 152, 41–46.
- Romão, A., Cabrita, I., Castro, A. e Ferreira, A. (2014). A divulgação de informação não financeira nas empresas portuguesas. XVIII Encuentro Internacional AECA - Biblioteca Digital do IPB, consultado em 13 de fevereiro, 2021, disponível em <https://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/162h.pdf>
- Sábio, P. (2015). Informação financeira para a gestão: uma atitude holística como fator de transparência, Dissertação de Mestrado, consultado em 09 de maio, 2021, disponível em https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1388/1/PatriciaRosaCoitoSabio_Mestrado_CF.pdf.
- Silva, P. (2017). Caracterização do Relato de Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas, Dissertação de Mestrado, consultado em 06 de março, 2021, disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/107626/2/217142.pdf>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humano, Métodos e Práticas*, 6.ª Edição, Lisboa, Lidel – edições técnicas, Lda.
- Spicer, B., Emanuel, D. e Powell, M. (1996). *Transforming Government Enterprise: Managing Radical Organisational Change in Deregulated Environments*. Sidney: Centre for Independent Studies Limited.
- Tavares, J. (2014). *Estudos de Administração e Finanças Públicas*, 2.ª Edição, Coimbra, Edições Almedina.

- Teixeira, C. (2012). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, Dissertação de Mestrado, consultado em 26 de setembro, 2020, disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>
- Tinoco, J. (2003). Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos, *Revista Contabilidade e Finanças*, consultado em 28 de junho, 2021, disponível em <https://www.scielo.br/j/rcf/a/BbmqX5SFkMnjhbRyWdbBdhB/?lang=pt>
- Trombetta, M. (2002). La Decisión de Revelar Voluntariamente Información de la Empresa: Desde el Análisis Teórico a una Propuesta Metodológica, Artigo, consultado em 17 de julho, 2021, disponível em https://www.researchgate.net/publication/4722146_La_Decision_De_Revelar_Voluntariamente_Informacion_De_La_Empresa_Desde_El_Analisis_Teorico_A_Una_Propuesta_Metodologica
- Ulrich, D. (1998). A New mandate for human resources, Boston, *Harvard Business Review*, January-February, consultado em 20 de maio de 2021, disponível em: <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>
- Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva e J. M. Pinto (Eds.). Metodologia das ciências sociais, Lisboa: Edições Afrontamento, 101 – 128.
- Vaz, R. (2006). Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho: A Administração Pública em Mudança, Conference: 4º Congresso Nacional de Administração Pública – Novos Modelos de AP, consultado em 08 de agosto, 2021, disponível em https://www.researchgate.net/publication/209924749_Gestao_por_Objectivos_e_Avaliacao_do_Desempenho_a_Administracao_Publica_em_Mudanca
- Veiga, A., Magalhães, A., Sousa, S., Ribeiro, F. e Amaral, A. (2014). A Reconfiguração da Gestão Universitária em Portugal. *Educação, Sociedade & Culturas*, 41, 7-23.
- Villiers, C. e Sharma, U. (2017). A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, consultado em 13 de maio, 2021, disponível em DOI:10.1016/j.cpa.2017.05.003
- Vossensteyn, H., e Weert, E. (2013). Trends in Universities of Applied Sciences in Europe. Policy challenges for the Portuguese polytechnic sector: a report for the Portuguese Polytechnics Coordinating Council (CISSP), 19 – 31, acedido em 08 de agosto, 2021, disponível em <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:ris.utwente.nl:publications%2F34e5caef-c8af-4151-930d-0d1dc7359f61>.

- Wadhwa, P. (2017). Non-Financial Reporting: Corporate Social Responsibility, *Executives and Materiality*.forin *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(6), 54-56.
- Wahedd, A., Mansor, N. e Ismail, N. (2010). Assessing performance of public sector organizations: A theoretical framework. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(8), 329-350.
- Yonan, R., Bakhtiar, M. e Rafsanjani, M. (2016). Analytical study on the importance of non-financial information in company reporting. *International Journal of Management and Business Studies*, 6 (3), 251-255.

Legislação

Decreto-Lei n.º 155/1992, de 28 de julho - O Regime de Administração Financeira do Estado

Decreto-Lei n.º 232/1997, de 3 de setembro - O Plano Oficial de Contabilidade Pública

Decreto-Lei n.º 166/1998, de 25 de junho - Sistema de Controlo Interno da administração financeira do Estado

Decreto-lei n.º 54-A/1999, de 22 de fevereiro - O Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

Decreto-lei n.º 12/2002, de 25 de janeiro - Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social

Decreto-Lei n.º 134/2012, de 29 de junho - Procede à revisão da estrutura e composição da Comissão de Normalização Contabilística, adaptando-a às novas competências de normalização para o setor público

Decreto-Lei n.º 192/2015, 29 de junho - Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública

Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro - Altera o regime da administração financeira do Estado e do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro - Define o regime da formação profissional na Administração Pública

Decreto-Lei n.º 89/2017, 21 de agosto - Divulgação de informações não financeiras e de informações sobre a diversidade por grandes empresas e grupos, transpondo a Diretiva 2014/95/UE

Decreto-Lei n.º 84/2019, de 28 de junho - Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2019

Lei n.º 8/1990, de 20 de fevereiro - A Lei de Bases da Contabilidade Pública

Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro - O Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação

Portaria n.º 898/2000 de 28 de setembro - O Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde

Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública